

Rapport annuel
financier et développement durable

Document de référence 2017

SUSTAINABILITY

Une vision claire pour le futur.

Le développement durable est un
levier de croissance pour Shenzhen,
ville la plus verte en Chine.

schneider-electric.com

Life Is On

Schneider
Electric

Message de Jean-Pascal Tricoire	3
Entretien avec Emmanuel Babeau	5
2017 en bref	6
Profil du Groupe	8
Chiffres clés 2017	10
L'équipe dirigeante	19

1

LE GROUPE, SA STRATÉGIE, SES MARCHÉS ET SES ACTIVITÉS 21

1. Stratégie du Groupe et opportunités de marché	22
2. Activités, marchés finaux et canaux d'accès aux clients	28
3. Des objectifs financiers à long terme ambitieux pour assurer aux actionnaires un rendement attractif	34
4. Histoire et évolution de l'entreprise	35
5. Recherche et développement	38
6. Simplicité organisationnelle et efficacité	43
7. Facteurs de risques	47
8. Contrôle interne et gestion des risques	56

2

DÉVELOPPEMENT DURABLE 65

1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie	66
2. Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique	81
3. L'engagement de Schneider Electric pour la performance environnementale	92
4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs	106
5. Schneider Electric, entreprise citoyenne	120
6. Méthodologie et audit des indicateurs	131
7. Indicateurs	139

3

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ^{RFA} ** 153

1. Le conseil d'administration	154
2. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration	167
3. Activité du conseil	171
4. Comités du conseil (composition, fonctionnement et activité)	173
5. Direction Générale	178
6. Déclarations sur la situation des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	179
7. Intérêts et rémunérations des dirigeants du Groupe	180
8. Conventions et engagements réglementés	212
9. Participation des actionnaires à l'assemblée générale	213
10. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentations de capital	213
11. Publication des informations mentionnées à l'article L. 225-37-5 du code de commerce	213

4

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE ^{RFA} 215

1. Évolution des principaux marchés	216
2. Commentaires sur les comptes consolidés	218
3. Commentaires sur les comptes sociaux	224
4. Commentaires sur les résultats des participations	224
5. Perspectives	224

5

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017 ^{RFA} 225

1. Compte de résultat consolidé	226
2. Tableau des flux de trésorerie consolidés	228
3. Bilan consolidé	229
4. État de variation des capitaux propres	231
5. Annexe aux comptes consolidés	232
6. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	291

6

COMPTES SOCIAUX ^{RFA} 295

1. Bilan	296
2. Compte de résultat	298
3. Annexes aux comptes sociaux	299
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	310
5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2017	313
6. Filiales et participations	315
7. Résultats financiers de la société relatifs aux 5 dernières années	316

7

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL 317

1. Renseignements sur la société	318
2. Droits et obligations des actionnaires **	319
3. Capital **	321
4. Actionariat	325
5. Intéressement du personnel – Actionariat salarié	327
6. Plans d'attribution d'actions et plans d'options **	328
7. Bourse	339
8. Politique d'information	341

8

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ^{RFA} 343

1. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale mixte des actionnaires	344
2. Rapport du Vice-président administrateur référent indépendant du conseil d'administration	356
3. Annexes au Rapport du conseil d'administration : règlement intérieur du conseil d'administration et Charte du Vice-président administrateur référent indépendant	357
4. Rapports spéciaux des commissaires aux comptes	365
5. Projet des résolutions	371

9

RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES 377

Responsables du Document de Référence	377
Responsables du contrôle des comptes	378
Table de concordance du Document de Référence	379
Table de concordance du Rapport Financier Annuel	381
Table de concordance du Rapport de Gestion	382

Life Is On



Document de référence

Rapport annuel financier et développement durable

2017

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 16 mars 2018, 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

2017 a été une grande année pour Schneider Electric, avec un retour à la croissance de toutes nos activités et de toutes nos zones géographiques. Le résultat net, l'EBITA ajusté et le cash-flow atteignent tous des niveaux record grâce au déploiement de nos priorités stratégiques.



2017 : résultats exceptionnels et retour à la croissance

Le chiffre d'affaires de Schneider Electric s'établit à 24,7 milliards d'euros en 2017, globalement en **croissance organique** de +3,2 %, avec +5,9 % pour les Automatismes Industriels et +2,3 % pour la Gestion de l'Energie.

Nous sommes en croissance sur l'ensemble de nos géographies : +6 % en Asie-Pacifique (menée par la Chine et l'Inde) ; +2 % en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, et +3 % dans le Reste du Monde.

Dans les Automatismes Industriels, la croissance s'est accélérée sur le segment des machines et dans les systèmes industriels discrets et hybrides. La Gestion de l'Energie profite d'un secteur du bâtiment résidentiel et non résidentiel en croissance, du développement des solutions pour les centres de données ainsi que des synergies avec les automatismes pour l'industrie et les infrastructures. Ces activités ont profité de l'adoption croissante d'EcoStruxure™, notre architecture et plateforme pour l'Internet des Objets (IoT). Les ventes croisées de nos activités d'énergie et d'automatismes ont continué à se développer grâce à notre stratégie visant à offrir systématiquement à nos clients des solutions intégrées pour optimiser leur énergie et leurs opérations.

Notre EBITA ajusté est en croissance organique de +9 % et atteint un niveau historique, avec un taux de marge de 14,8 % en croissance organique de +90 points de base.

Nous avons poursuivi l'optimisation de notre portefeuille d'offres, en nous renforçant sur nos métiers cœurs, avec les acquisitions d'ASCO Power Technologies, d'AVEVA et

d'IGE+XAO, tout en cédant des entités non stratégiques, comme Telvent DTN.

Le résultat net du Groupe s'établit ainsi à un niveau record de 2 150 millions d'euros (en hausse de 23 % par rapport à 2016), générant un bénéfice par action (BPA) lui aussi record, de 3,85 euros. Le cash-flow libre s'élève ainsi au niveau record de 2 250 millions d'euros, confirmant notre capacité de conversion du résultat en cash avec un taux une nouvelle fois au-dessus de 100 %.

Nous continuons à générer un retour attractif pour nos actionnaires en consacrant près d'un milliard d'euros aux rachats d'actions d'ici mi-2019 et en proposant un dividende à 2,20 euros par action (+8 %), qui représente plus de 50 % de notre résultat net.

Nous apportons à nos clients des solutions numériques intégrées, basées sur EcoStruxure™, pour les accompagner sur deux tendances majeures : « la transition énergétique » – le virage vers une électricité plus durable et plus efficace ; et « la transformation numérique » – l'adoption accélérée de technologies automatisées et centrées sur la donnée.

**Schneider Is On :
plus de bénéfices pour
nos clients et pour
nos parties prenantes**

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

2017 est la troisième année de notre programme « *Schneider is On* », qui se concentre sur cinq initiatives clés – « *Do More* », « *Simplify* », « *Digitize* », « *Innovate* » et « *Step Up* » – pour mieux servir nos clients et nos partenaires.

Sur l'initiative « *Do More* », nous avons lancé plus de 100 nouveaux produits en 2017, qui ont remportés de nombreux prix internationaux de design. Nous avons continué de développer des services pour la base installée et digitaux pour réaliser une croissance moyenne à un chiffre (mid-single digit) des commandes de produits et services. La croissance organique du chiffre d'affaires des produits s'établit à +4,3 % en 2017. Nous avons intégré plus de logiciels dans EcoStruxure™, notre architecture et plateforme, et nous avons accéléré notre développement sur ce marché avec l'acquisition de IGE+XAO (un leader des logiciels de conception pour les installations électriques), et la combinaison de notre activité de logiciels industriels avec AVEVA (un développeur de logiciels d'ingénierie). Avec AVEVA, nous créons un leader mondial du logiciel industriel avec une couverture géographique des marchés clefs et un portefeuille technologique complet.

Avec l'initiative « *Simplify* », nous avons poursuivi l'objectif de gagner en efficacité en nous concentrant sur ce qui crée de la valeur, pour baisser nos coûts industriels et de fonctions support.

Sur l'initiative « *Digitize* », nous avons augmenté de +24 % le nombre d'actifs connectés et de +36 % le nombre de clients connectés uniques par rapport à 2016.

Pour l'initiative « *Innovate* », 2017 a été une année remarquable pour EcoStruxure™, notre architecture et plateforme ouverte et interopérable,



→ qui s'est enrichie de nombreux produits connectés, contrôle local (*edge control*) et applications, outils d'analyse et services compatibles avec l'IoT. EcoStruxure™ apporte plus de sécurité, de fiabilité, d'efficacité, de durabilité et de connectivité, sources d'améliorations importantes pour les bâtiments, les centres de données, l'industrie et les infrastructures.

Avec l'initiative « *Step Up* », Schneider Electric a mis davantage l'accent sur le développement du potentiel de ses collaborateurs et de leur engagement à contribuer à notre mission. Des initiatives comme notre politique familiale globale renforcent notre action en faveur de la diversité et l'inclusion. Cette fois encore, Schneider Electric se positionne parmi les entreprises leaders dans le monde en matière de responsabilité sociétale.

Le développement durable est au cœur de toutes nos actions et à ce titre, 2017 a été une année particulièrement importante pour Schneider Electric. Nous clôturons la période 2015-2017 en atteignant, et souvent en dépassant, les principaux objectifs planet, profit et people de notre Baromètre Planète & Société. Nous nous classons également au cinquième rang des entreprises internationales dotées du plus grand nombre de fonds d'investissement socialement responsables parmi nos actionnaires – une reconnaissance supplémentaire de notre leadership dans ce domaine. Pour 2018, nous poursuivons cette dynamique en fixant de nouveaux objectifs ambitieux pour le baromètre Planète & Société pour la période 2018-2020 sur cinq domaines : le climat, l'économie circulaire, la santé et l'équité, l'éthique et le développement.

En ma qualité de Président du Pacte Mondial des Nations Unies pour la France, je réitère mon soutien aux 10 Principes du Pacte mondial, aux Objectifs de Développement Durable et aux initiatives cruciales tel le mouvement *#HeForShe* pour l'égalité femmes-hommes. Nous continuerons à promouvoir l'éthique dans les affaires, le progrès dans la préservation de l'environnement, l'innovation et l'épanouissement de tous à travers le monde, des femmes et des jeunes talents travaillant avec nous jusqu'aux communautés et aux personnes les moins favorisées dont la qualité de vie peut être améliorée grâce à nos solutions intelligentes d'efficacité énergétique.

Perspectives 2018 : transformation veut dire opportunités

En 2018, Schneider Electric est plus que jamais idéalement placé pour aider ses clients à relever le défi de la transformation



1,2 milliard
d'euros
d'investissements
en R&D en 2017

et de la numérisation de la gestion d'énergie et des automatismes.

Le monde a clairement franchi le cap du basculement vers une électricité durable et efficace. Le véhicule électrique en constitue un exemple éclatant, devenant en l'espace d'un an un centre d'intérêt majeur pour toute l'industrie automobile. La question n'est plus de savoir si, mais quand, les véhicules électriques et autonomes deviendront la norme.

Dans une économie mondiale marquée par une incertitude politique permanente, l'innovation est synonyme de progrès pour la société. Que ce soit pour assurer un accès universel à l'énergie, pour limiter notre impact sur l'environnement ou pour intégrer de l'intelligence artificielle dans les applications de nos clients, Schneider Electric continuera d'inventer des technologies qui transforment les industries, améliorent les villes et enrichissent la vie.

Nous continuerons à développer plus de produits, de services et de logiciels pour offrir des solutions intégrées d'efficacité à nos clients.

En définitive, nous devons garder à l'esprit que le progrès vient d'abord des femmes et des hommes – nos collaborateurs, nos clients, nos partenaires et les communautés dans lesquelles nous sommes présents. Ensemble, nous poursuivons notre transformation et notre développement.

Entretien avec Emmanuel Babeau

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



Quels ont été, en termes de performance, les points marquants de Schneider Electric en 2017 ?

Nous avons réalisé une performance opérationnelle solide en 2017 avec à la fois de bons progrès en matière d'initiatives stratégiques et une exécution solide, ce qui nous a permis d'atteindre des niveaux record en termes d'EBITA ajusté, de résultat net et de cash-flow libre. Notre chiffre d'affaires a progressé de +3,2 % hors effet de périmètre et de change (« organique »), pour atteindre +4,6 % au quatrième trimestre, grâce à la bonne mise en œuvre de nos initiatives stratégiques visant à vendre davantage de produits, de services et de logiciels, et à être plus sélectifs dans les systèmes (équipements et projets). Nous avons enregistré une amélioration organique de +90 pb de notre marge d'EBITA ajusté, soit près du double de l'objectif initial, et notre marge d'EBITA ajusté a progressé pour atteindre 14,8 %. Cette performance a mis en évidence la qualité de notre exécution en 2017 à plusieurs niveaux : une forte amélioration de la productivité industrielle, une mise en œuvre rapide de hausses de prix dans un environnement inflationniste pour les matières premières, une bonne amélioration de la marge des systèmes et une maîtrise efficace des coûts. Malgré des effets de change défavorables, cette performance opérationnelle s'est traduite par une augmentation de notre bénéfice par action de +24 % et de +12 % une fois ajusté des éléments exceptionnels. Notre cash-flow libre a atteint un niveau record de 2,25 milliards d'euros et notre ROCE (Retour sur Capitaux Employés) s'est amélioré de 1,2 pt, pour atteindre 12 %, fruit d'une hausse du résultat opérationnel et d'une amélioration dans l'efficacité du capital.

En parallèle de cette solide performance opérationnelle, nous avons continué d'optimiser notre portefeuille. Nous avons ainsi à la fois finalisé la cession de DTN et réalisé l'acquisition d'Asco Power, une société leader dans le domaine des commutateurs de transfert automatique, dans l'activité cœur de Basse Tension. Nous avons également signé l'accord visant à regrouper nos activités de logiciels industriels avec AVEVA, en prenant une participation majoritaire dans ce leader mondial des logiciels d'ingénierie et industriels.

Quels ont été, en termes de performance, les faits marquants de vos offres en matière de Gestion de l'Énergie et des Automatismes ?

Nos 2 technologies cœur ont réalisé une bonne performance en 2017 : les technologies de Gestion de l'Énergie ont affiché une croissance organique d'environ +4 %, et les Automatismes Industriels d'environ +6 %. La Basse Tension, notre plus grande division en termes de chiffre d'affaires, a affiché une croissance organique de +4,4 %, et la marge d'EBITA ajusté a progressé d'environ +80 pb en organique. Concernant la Moyenne Tension, l'amélioration de la marge a été une priorité en 2017, ce qui s'est traduit par une forte progression organique de la marge d'EBITA ajusté, en hausse d'environ +130 pb, pour atteindre 10 %. La division a également augmenté son chiffre d'affaires d'environ +2 %, hors impact des initiatives de sélectivité. Quant à l'Énergie Sécurisée, elle a enregistré une hausse organique

de ses ventes de +2,1 % et a maintenu sa marge à un bon niveau. Les Automatismes Industriels ont enregistré une forte croissance organique de +5,9 % et une amélioration de la marge d'EBITA ajusté d'environ +90 pb en organique. Au second semestre 2017, la performance a été particulièrement soutenue, avec, sur l'ensemble des activités, une accélération de la croissance organique et une amélioration organique de la marge d'EBITA ajusté d'au moins 1 point.

Le Groupe vise une croissance organique du résultat opérationnel en 2018, quels sont les éléments clés pour ce faire ?

Nous avons enregistré une forte croissance organique de notre EBITA ajusté en 2017, de +9,2 %. Notre priorité pour 2018 est de continuer à générer une croissance rentable. Nous visons ainsi en 2018 une croissance organique de notre EBITA ajusté située autour de la borne haute de la fourchette de +4 à +7 %, communiquée précédemment comme objectif annuel moyen pour la période 2017-2019. Pour réaliser cette forte performance, le Groupe utilisera 2 leviers : d'une part, la croissance organique du chiffre d'affaires pour laquelle le Groupe a un objectif 2018 compris entre +3 % et +5 %, et d'autre part une amélioration organique de la marge d'EBITA ajusté située vers le haut de la fourchette de +20 à +50 points de base, fourchette correspondant à l'amélioration annuelle moyenne visée pour la période 2017-2019.

Comment comptez-vous générer de la valeur pour les actionnaires dans les prochaines années ?

En matière de croissance rentable et de création de valeur pour les actionnaires, nous avons systématiquement respecté la feuille de route que nous avons présentée aux investisseurs fin 2016, à l'occasion de la journée des investisseurs. Notre objectif est de continuer à générer une forte croissance du résultat grâce à une combinaison de croissance du chiffre d'affaires et l'expansion des marges. Grâce à sa position de leader dans la Gestion de l'Énergie et des Automatismes, notre entreprise est bien placée pour bénéficier, dans les années à venir, des 2 grands leviers mondiaux d'investissement que sont la transition énergétique et l'industrie du futur, en utilisant notre couverture mondiale et à la complémentarité de nos offres. De plus, notre plate-forme numérique, EcoStruxure™, offre des opportunités de croissance prometteuses, notamment à travers le développement de nouvelles applications et de services numériques. Outre la croissance, nous continuons à mettre l'accent sur l'efficacité opérationnelle, notamment par des initiatives de productivité industrielle, de simplification et d'efficacité sur les coûts, tout en continuant à améliorer la marge de nos systèmes. Combiné à la forte génération de cash-flow libre et à notre solide bilan, cela nous permet d'offrir un rendement attractif à nos actionnaires grâce à une politique de dividende progressif sans baisse d'une année sur l'autre, et à d'éventuels nouveaux programmes de rachats d'actions/dividendes spéciaux.



2017 en bref

Stratégie, technologies et activités

Schneider Electric annonce le 27 février avoir signé avec ENGIE un protocole d'accord (*Memorandum of Understanding*) pour explorer et déployer de nouvelles solutions digitales pour l'efficacité opérationnelle des champs éoliens et photovoltaïques, grâce aux applications logicielles de la marque Wonderware de Schneider Electric pour le contrôle et l'acquisition (SCADA – *Supervisory Control And Data Acquisition*) et la gestion des données (*Historian*). La cyber-sécurité, la cohérence et la protection des données recueillies et traitées dans le cadre d'un écosystème complexe de gestion en temps réel d'actifs de production font également partie du champ d'intervention de cet accord.

Schneider Electric annonce le 13 mars que ses solutions Easergy T300, Resi9 DB60 et Avatar On ont été primées lors de la cérémonie de remise des iF Design Awards qui a eu lieu à Munich. Ces produits ont été lancés en 2016 et reflètent les valeurs design de Schneider Electric : fiabilité, facilité d'utilisation et ingéniosité.

Schneider Electric est pour la cinquième année consécutive le partenaire titre du Marathon de Paris qui s'élance le 9 avril pour les mythiques 42,195 kilomètres au travers de la capitale. Pour cette édition 2017, Schneider Electric prend 2 engagements forts : rendre la course toujours plus respectueuse de l'environnement et sensibiliser chacun à l'égalité homme-femme grâce à des initiatives innovantes.

Schneider Electric et Neoen signent le 23 mai un accord-cadre pluriannuel pour déployer 750 MW de technologie Conext SmartGen sur trois continents. Cet accord comprend la fourniture de stations de conversion composées d'onduleurs 1500 V, des disjoncteurs moyenne tension, des transformateurs, des systèmes complets de supervision et de contrôle, ainsi que des services de maintenance et de gestion du cycle de vie.

Schneider Electric annonce le 6 juin qu'il figure à la 17^e place du classement Supply Chain Top 25 de Gartner pour l'année 2017, en hausse d'un rang par rapport à l'an dernier. Ce classement de Gartner 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 tient à Hong Kong les 25 et 26 septembre un des principaux rendez-vous de son Innovation Summit World Tour. C'est à ce sommet que sont dévoilées en première mondiale les dernières innovations d'EcoStruxure™, architecture ouverte prête à l'emploi développée par Schneider et capable d'exploiter les possibilités offertes par l'Internet des objets (IoT).

Schneider Electric et ENGIE annoncent le 20 octobre avoir franchi une première étape majeure dans l'installation des équipements de production électrique destinés à alimenter le micro-réseau SPORE (*Sustainable Powering of Off-grid Regions*). Ce micro-réseau hybride, le plus important d'Asie du Sud-Est, servira à la fois de site pilote et de démonstrateur de production électrique à partir d'énergies renouvelables locales, pour alimenter des solutions de cuisson propre et de mobilité verte pour les îles et les villages isolés de la région. Alimenté par un système de production multi-fluides intégrant différentes sources d'énergie renouvelables comme le vent et le soleil, il pourra également intégrer de la biomasse.

Schneider Electric lance le 6 novembre sa première grande campagne de communication marketing intégrée « cross-canal », démontrant son leadership reconnu dans la transformation numérique pour dynamiser l'économie numérique. Cette campagne associe des partenariats éditoriaux avec le Financial Times, The Wall Street Journal et The Economist, avec un programme sponsorisé sur CNBC ciblant les leaders d'opinion. Elle privilégie une stratégie d'activation digitale capitalisant sur les réseaux sociaux, le marketing viral et le « owned media ».

Finance

Schneider Electric annonce le 24 janvier avoir finalisé l'acquisition des 26 % restants du capital de Luminous Power Technologies pour un montant de 9,5 milliards de roupies indiennes (~130 millions d'euros). Cette participation s'ajoute aux 74 % acquis en mai 2011 et permet au Groupe de détenir intégralement le capital de Luminous Power Technologies, un acteur majeur du marché indien des solutions de stockage d'énergie et de l'appareillage électrique résidentiel.

Schneider Electric annonce le 3 avril avoir signé un accord sur la cession de l'activité Telvent DTN à TBG AG, une holding privée basée à Zurich et investissant dans les secteurs de la gestion de données critiques et sur des niches industrielles à haute valeur ajoutée. L'opération est basée sur une valeur d'entreprise d'environ 900 millions de dollars (~840 millions d'euros) pour l'activité. Telvent DTN est une entreprise leader de la gestion de données, d'outils de connectivité pour la chaîne logistique et de solutions d'aide à la prise de décision dans les secteurs de l'agriculture, l'énergie et l'environnement.

Schneider Electric annonce le 27 juillet avoir signé un accord pour l'acquisition d'ASCO Power Technologies, un leader sur le marché des Commutateurs de Transfert Automatique pour un montant de 1 250 millions de dollars (environ 1 072 millions d'euros). Cette acquisition vient renforcer la plateforme EcoStruxure Power de Schneider Electric sur des marchés et segments clés.

Schneider Electric organise le 12 décembre une réunion avec ses investisseurs et analystes financiers, durant laquelle l'équipe de management du Groupe met en avant la stratégie digitale du Groupe et ses offres différenciées. Outre la stratégie digitale du Groupe, la réunion inclut également des présentations détaillées couvrant 4 domaines d'EcoStruxure™ : EcoStruxure Power, EcoStruxure IT, EcoStruxure Machines et EcoStruxure Plant.



Capital humain

Schneider Electric annonce le 6 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 trente-deux pays, dont la France, soit environ 90 % des collaborateurs du Groupe.

Schneider Electric et IndustriAll Europe, fédération européenne de syndicats des secteurs de l'énergie, de la mine et de la production, annoncent le 19 mai avoir signé la révision d'un accord qui initie une politique de recrutement proactive et qui anticipe les évolutions, avec pour objectif de soutenir la croissance de l'activité en Europe.

Schneider Electric annonce le 15 juin figurer au classement mondial Top Companies 2017 de LinkedIn. Ce classement se base sur l'analyse des milliards d'actions réalisées par plus de 500 millions de membres de LinkedIn pour produire une note synthétisant la couverture éditoriale et les données du réseau professionnel. Les entreprises de ce classement se distinguent par leur impact sur le monde professionnel et par leur capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents mondiaux.

Schneider Electric annonce le 26 septembre la mise en place de sa politique familiale globale, une première pour son secteur d'activité par son ampleur globale. Elle renforce l'engagement du Groupe pour la diversité et l'inclusion. Cette politique familiale doit permettre aux collaborateurs de Schneider Electric du monde entier de bénéficier du maintien de leur salaire aux moments les plus importants de la vie, pour concilier au mieux vie privée et vie professionnelle.

Schneider Electric réunit à Paris du 10 au 13 octobre les 12 équipes finalistes de la septième édition de Go Green in the City, son concours international étudiant pour proposer des solutions énergétiques innovantes pour les villes intelligentes. L'équipe gagnante de

la septième édition de Go Green in the City est la team PHOENIX de l'Institut Indien de Technologie de Roorkee pour leur idée d'utiliser les propriétés de refroidissement des pots en terre, une qualité reconnue de longue date en Inde, pour refroidir l'eau des chambres froides.

Engagement responsable

Schneider Electric annonce le 13 mars avoir été désigné comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde par l'Institut Ethisphere®, leader mondial dans la définition et la promotion des meilleures pratiques en matière d'éthique des affaires. Il s'agit de la septième distinction consécutive de Schneider Electric par Ethisphere®.

Schneider Electric inaugure le 7 avril un nouveau centre de formation professionnelle aux métiers de l'énergie à Abidjan (Côte d'Ivoire), créé en partenariat avec le ministère d'Etat, ministère de l'Emploi, des Affaires Sociales et de la Formation Professionnelle de la République de Côte d'Ivoire (MEMEASFP) et le centre de perfectionnement aux métiers du bâtiment (CPM-Bat). L'objectif du centre de formation est de former 60 jeunes par an, sélectionnés parmi les 10 communes d'Abidjan, aux métiers de l'énergie.

Schneider Electric et sa Fondation signent le 29 mai un partenariat avec le Conseil général de la Congrégation des Salésiens. Ce projet, qui représente un investissement de 2 millions d'euros, permettra dans un premier temps de financer cinq initiatives pour les énergies renouvelables et le développement durable, choisies parmi les projets proposés par les nombreux établissements salésiens de formation professionnelle implantés dans le monde.

Schneider Electric et le Global Footprint Network signent le 4 septembre un partenariat mondial pour inciter les habitants de la Terre à faire reculer la date du Jour du Dépassement Mondial, soit la date à laquelle la demande annuelle de l'humanité sur la nature dépasse la capacité de la Terre à régénérer des ressources naturelles sur l'année entière.

Schneider Electric se voit décerner mardi 10 octobre le « Prix de l'Integrated Thinking » dans la catégorie « grandes entreprises », par l'Institut du Capitalisme Responsable. Cette distinction salue la réelle intégration du développement durable dans la stratégie du Groupe et la très grande attention portée au dialogue avec toutes ses parties prenantes.

Schneider Electric s'engage le 11 décembre pour un approvisionnement à 100 % en électricité renouvelable et fait part de son ambition de doubler sa productivité énergétique. Le Groupe a décidé de rejoindre deux initiatives collaboratives mondiales menées par le Climate Group (RE100 et EP100) qui rassemble des entreprises influentes pour accélérer les actions pour le climat. Ces engagements s'appliqueront à plus de 1 000 sites consommateurs d'électricité dans le monde entier, dont 200 usines. Schneider Electric exploitera un large éventail de sources d'énergie renouvelable, notamment le solaire, l'éolien, la géothermique et la biomasse.



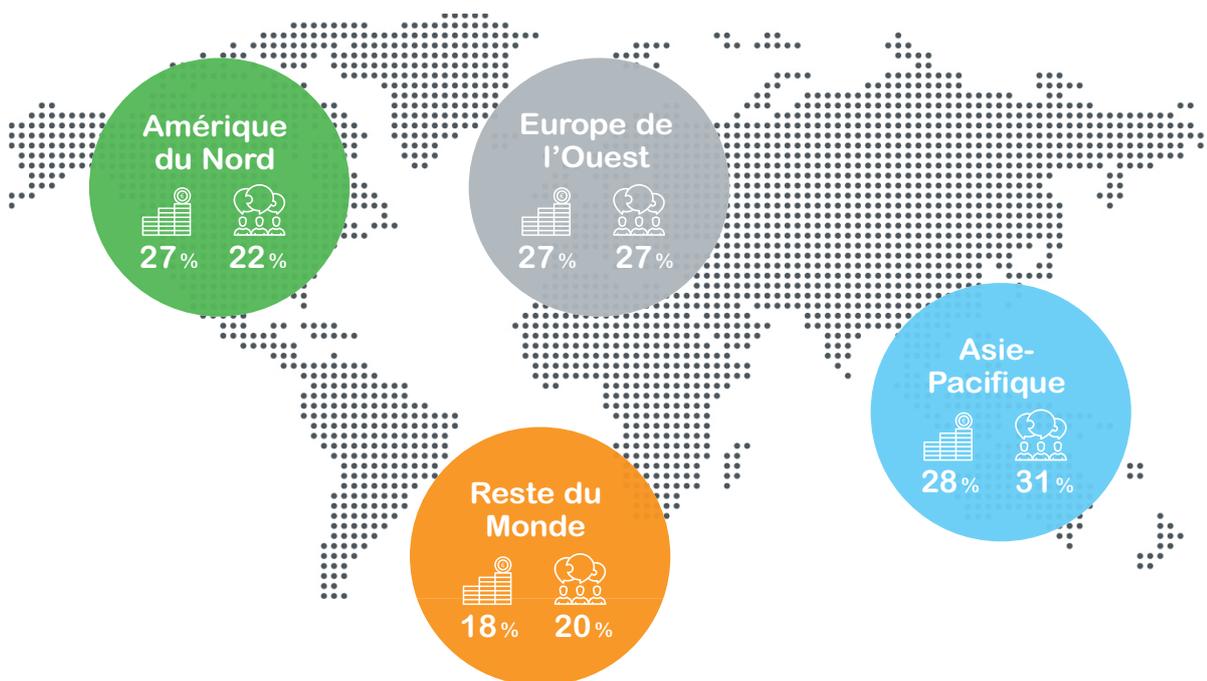
Profil du Groupe

Leader de la transformation numérique de la gestion de l'énergie et des automatismes, notre mission est d'apporter l'énergie à tous, partout, tout le temps. Schneider Electric propose ainsi une offre de solutions d'efficacité intégrées adaptées aux besoins de ses clients, au service d'une énergie plus décarbonée, digitalisée, décentralisée et électrique.

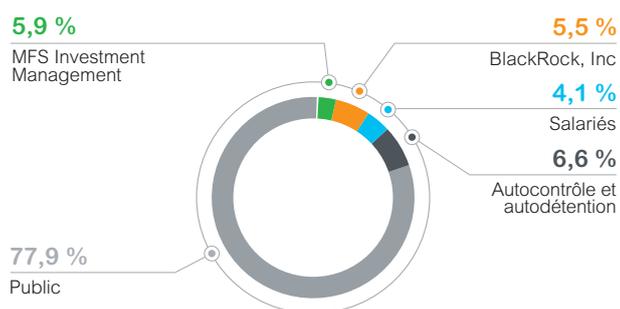




Chiffre d'affaires et effectifs 2017 par zone géographique ⁽¹⁾



Répartition du capital au 31 décembre 2017



(1) Effectif ponctuel en CDI et CDD au 31 décembre 2017.

Chiffres clés 2017

→ Chiffre d'affaires en hausse de

+1,2%

En organique : + 3,2 %

→ Marge d'EBITA

14,8%

ajusté

Solide conversion

105%

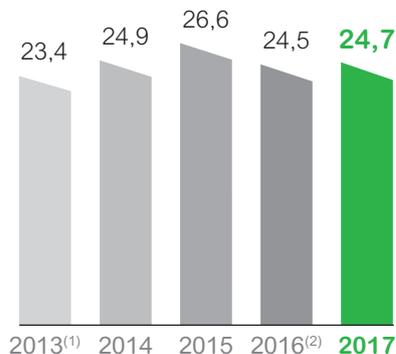
du résultat en cash

→ Dividende proposé de

2,2€

en hausse de + 8 %

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



Le chiffre d'affaires est en hausse de + 1,2 %, + 3,2 % à périmètre et taux de change constants.

Le Groupe délivre une forte performance sur 2017, avec des ventes en hausse organique de + 3,2 % et un EBITA ajusté, un résultat net, un cash-flow libre et un Bénéfice par Action qui atteignent tous un niveau record.

L'accélération de nos ventes est stimulée par la mise en place de solutions complètes en faveur de l'efficacité et de la productivité, et s'appuie sur notre solide portefeuille centré sur la Gestion de l'Energie et les Automatismes Industriels, ainsi que sur l'adoption d'EcoStruxure™ comme plateforme d'intégration et de collaboration.

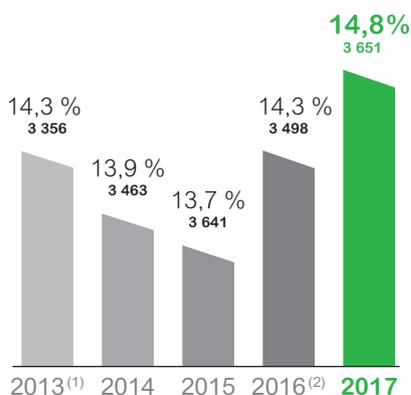
Dans l'activité Gestion de l'Energie, la Moyenne Tension améliore ses marges d'environ + 1,3 pt en organique, bénéficiant de l'amélioration de la marge brute des systèmes et d'un strict contrôle des coûts.

La Basse Tension délivre une bonne croissance et une amélioration de la marge, tandis que Energie Sécurisée montre une croissance à la fois dans les marchés informatiques et non-IT, avec une résilience de sa marge à un niveau élevé. L'activité Automatismes Industriels est en forte croissance sur l'année tout en améliorant sa marge.

Du point de vue géographique, toutes les régions sont en croissance organique, avec l'Asie Pacifique en hausse de + 6 %, menée par une très bonne année en Chine et une bonne performance dans d'autres pays. L'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord sont en croissance de + 2 %, le portefeuille intégré du Groupe ayant du succès dans des marchés finaux favorables. Le Reste du Monde est en hausse de + 3 %, avec de bons résultats en-dehors du Moyen-Orient et de l'Amérique du Sud. Les nouvelles économies pèsent pour 41 % du chiffre d'affaires 2017.

→ EBITA ajusté⁽³⁾

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



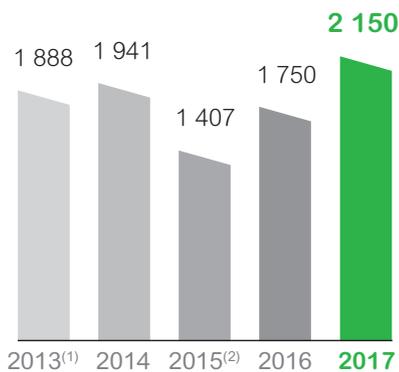
L'EBITA ajusté 2017 atteint le montant record de 3 651 millions d'euros, en amélioration organique de + 9,2 %, et la marge d'EBITA ajusté s'améliore de + 90 points de base en organique pour atteindre + 14,8 %, dépassant le haut de la fourchette de l'objectif 2017 révisé, grâce à la forte productivité industrielle, au volume, à des prix de vente en amélioration et à un bon contrôle des coûts. L'effet de change diminue l'EBITA ajusté de - 124 millions d'euros, principalement du fait de la dépréciation du dollar américain, du Yuan chinois, de la livre britannique et d'autres devises par rapport 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) Chiffres 2016 retraités de la déconsolidation de l'activité Solar du Groupe.

(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.

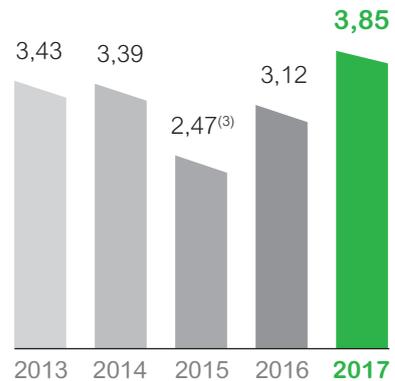
→ **Résultat net**
(en millions d'euros)



Le résultat net du Groupe s'établit à 2 150 millions d'euros, en hausse de +23% par rapport à l'année précédente.

Les charges de restructuration s'élèvent à - 286 millions d'euros en 2017, achevant le programme d'efficacité et de simplification lancé en 2015. Les autres produits et charges d'exploitation ont un impact négatif de - 15 millions d'euros, contre - 63 millions d'euros en 2016. L'amortissement et la dépréciation des actifs incorporels liés aux acquisitions s'établissent à - 140 millions d'euros. Les charges financières nettes sont de - 367 millions d'euros, soit une baisse de 95 millions d'euros par rapport à 2016. Le coût de la dette (nette) s'améliore grâce à de nouvelles émissions à des taux favorables. L'impôt sur la société ressort à - 600 millions d'euros. Le taux d'imposition normatif s'établit à 21,5 %, en baisse par rapport à l'an dernier en raison de synergies plus élevées liées à Invensys, et à un mix favorable du résultat. Les changements de réglementations fiscales dans certains pays (dont les Etats-Unis) en 2017 ont contribué à la baisse du taux effectif d'imposition 2017 à 21,1 %.

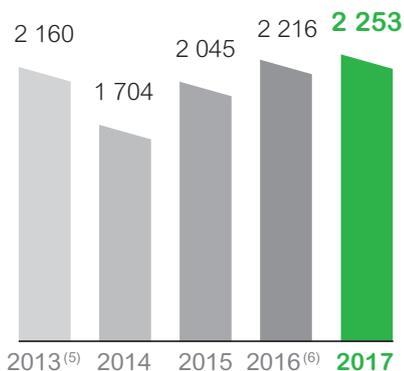
→ **Bénéfice par action**
(en euros)



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

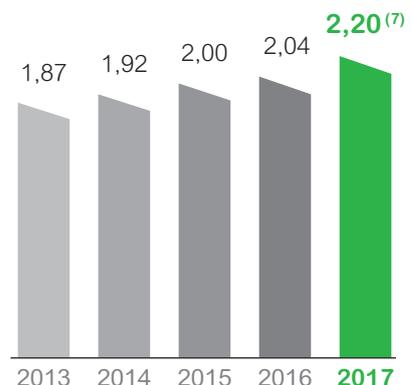


→ **Cash flow libre⁽⁴⁾**
(en millions d'euros)



Le cash-flow libre ressort à un niveau record de 2 253 millions d'euros, grâce à une forte croissance du cash-flow opérationnel, et malgré la croissance du chiffre d'affaires requérant des besoins additionnels en fonds de roulement. Il comprend 688 millions d'euros de dépenses d'investissements nettes, soit environ 2,8 % des ventes. Le besoin en fonds de roulement augmente de 126 millions d'euros, tiré par la croissance du Groupe. Le taux de conversion du résultat net en cash demeure élevé à 105 % en 2017.

→ **Dividende par action**
(en euros)



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

(2) 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.

(3) Le bénéfice net par action 2015 ajusté de l'impact des cessions d'activités et de la dépréciation Pelco s'élève à 3,73 vs 3,51 en 2014.

(4) Flux de trésorerie opérationnels moins la variation du besoin en fonds de roulement et les investissements.

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

(6) Taux de conversion basé sur le résultat net ajusté de la hausse de ~120 m€ de l'impôt dû à l'ajustement sur les actifs nets d'impôts différés, sans impact sur la trésorerie.

(7) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 24 Avril 2018, pour versement le 4 mai 2018.



Les tendances du marché créent des opportunités

L'électrification 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.



Électrification : la consommation d'électricité augmentera de 60 % d'ici 2040

(Source : IEA, World Energy Outlook 2016)

<p>TENDANCE</p>	<p>L'électricité est la principale source d'énergie pour le développement moderne : l'informatique et les appareils et applications modernes sont tous alimentés par l'électricité.</p> <p>L'électricité est une source d'énergie efficace et flexible. De nombreux secteurs ont donc tendance à devenir de plus en plus demandeurs d'électricité, comme le transport.</p> <p>À l'heure actuelle, l'électricité est, avec les énergies renouvelables, le principal vecteur de décarbonisation.</p>
<p>DES DÉFIS POUR NOS CLIENTS</p>	<p>Les secteurs industriels privilégient progressivement l'électricité dans leur mix énergétique, avec par exemple l'adoption accélérée des véhicules électriques.</p> <p>Les nouvelles économies devront développer leurs infrastructures à mesure que leur consommation d'énergie augmentera d'un facteur 2 à 3 dans les 20 prochaines années.</p> <p>De nouveaux défis se dessinent pour le système électrique en tant que nouveau paradigme énergétique décarboné et décentralisé, avec un besoin de fiabilité durable et améliorée, une plus grande efficacité, une plus grande flexibilité et une collaboration à l'échelle mondiale.</p> <p>La demande devient le centre de gravité du nouveau système électrique, créant ainsi une multitude d'opportunités.</p>
<p>DES OPPORTUNITÉS POUR SCHNEIDER ELECTRIC</p>	<p>Schneider Electric mène la transition vers un monde plus électrique au travers de solutions d'alimentation décentralisées et axées sur la demande. Ceci est très favorable à Schneider Electric, dont plus de 90 % de l'activité est tournée vers la demande d'énergie, avec de fortes positions de <i>leadership</i> mondial sur ses 4 marchés finaux.</p> <p>L'électricité ouvre des opportunités d'optimisation considérables en termes de consommation côté demande, en particulier lorsqu'elle est produite à partir d'énergies renouvelables. La numérisation sera le facteur clé de cette transformation.</p> <p>Schneider Electric, avec ses partenaires, livrera un projet photovoltaïque (PV) solaire unique en son genre et un projet de microréseau à base de batteries dans le nord d'Adelaïde, en Australie. Ce microréseau exploitera tout le potentiel de l'énergie renouvelable en gérant le caractère intermittent de l'énergie solaire, grâce à l'intégration de la plateforme numérique EcoStruxure™ de Schneider Electric, leader sur le marché, qui optimisera le stockage photovoltaïque et à base de batteries sur le site.</p>



Numérisation : 30 milliards d'objets connectés d'ici 2020

(Source : IHS Markit)

TENDANCE

Ces 20 dernières années, Internet a permis de connecter 3,5 milliards de personnes entre elles. Au cours des prochaines années, il y aura 10 fois plus d'appareils connectés que d'utilisateurs et d'ici 2020, Internet connectera 30 milliards d'appareils.

C'est la base du développement de l'Internet des Objets industriel (IdOi) avec la convergence de la Technologie opérationnelle (OT) et de la Technologie de l'information (TI).

DES DÉFIS POUR NOS CLIENTS

Qui dit connectivité accrue et accès en temps réel à l'information, dit impact considérable sur nos vies personnelles et professionnelles :

- numérisation des opérations (Jumeaux numériques, Intelligence Artificielle et Réalité augmentée) ;
- information en ligne (formation en ligne, service à la clientèle numérique, commerce électronique) ;
- plateformes en ligne et outils numériques intégrés pour une collaboration plus efficace.

DES OPPORTUNITÉS POUR SCHNEIDER ELECTRIC

La numérisation permet aux bâtiments, aux machines et aux usines d'atteindre de nouveaux niveaux de fiabilité, de sécurité, d'efficacité et de productivité. Elle maximise le confort et l'efficacité énergétique dans le bâtiment et permet un changement progressif de la gestion des performances des actifs (notamment avec l'analyse prédictive), l'autonomisation des opérateurs (réalité augmentée), augmentant la flexibilité des entreprises et des installations vis-à-vis de l'évolution des conditions d'exploitation (systèmes d'information, analyses, gestion des cycles de vie).

Une économie numérique est par définition électrifiée et nécessite une alimentation électrique ininterrompue car les temps d'arrêt ne sont pas acceptables. L'utilisation croissante de l'énergie par l'économie numérique nous oblige également à réinventer le système énergétique et à disposer d'une stratégie intégrée en matière d'énergie, d'efficacité et de durabilité.

Une entreprise laitière turque souhaitait tirer parti des avantages de l'industrie 4.0/IdOi et estimait qu'une plateforme flexible était la meilleure façon d'y parvenir. Grâce à la *Wonderware System Platform* et à d'autres offres logicielles, elle a pu standardiser ses opérations et sa fabrication, ce qui a permis d'accroître de 15 % les gains d'efficacité globale et les économies d'énergie de ses équipements, ainsi que de réduire les coûts et les temps d'ingénierie.



L'impact de ces défis sur nos marchés : notre monde sera plus...

• **Électrique** : d'ici 2040, la demande d'électricité augmentera 2 fois plus vite que la demande d'énergie. Il faudra multiplier par 3 l'efficacité énergétique pour résoudre le problème climatique d'ici là.

• **Numérique** : les nouvelles technologies nous permettent de repenser complètement la façon dont nous traitons l'énergie, de manière beaucoup plus durable et efficace. Elles simplifient la vie de nos clients, accroissent leur productivité et créent de nouveaux modèles économiques qui donnent lieu à de nouvelles propositions de valeur pour leurs propres clients. En 2020, il y aura 10 fois plus d'appareils connectés que de personnes connectées.

• **Décarboné** : les sources d'énergie renouvelables représenteront 60 % de l'ensemble des nouvelles capacités de production d'électricité d'ici 2040. 79 % du potentiel économique d'efficacité énergétique dans les bâtiments, et plus de la moitié dans l'industrie, demeurent inexploités.

• **Décentralisé** : les micro-réseaux, les sources d'énergie renouvelables distribuées et le stockage d'énergie permettent aux consommateurs de produire leur propre énergie et d'évoluer vers un mix énergétique plus écologique. D'ici 2040, les énergies renouvelables représenteront 70 % des nouvelles sources dans les zones rurales.



Une offre intégrée et des positions de leadership dans nos activités

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.

Nos métiers au service de la transition énergétique

Gestion de l'énergie

- Transformation et distribution électrique
- Mesure et contrôle des consommations et de la qualité de l'énergie
- Sécurisation de l'énergie

Automatismes

- Gestion des usages (éclairage, climatisation, chauffage)
- Automatisation, contrôle et supervision des processus
- Contrôle et supervision des machines

Logiciels

- Création et gestion des réseaux électriques intelligents
- Numérisation des opérations
- Contrôle et optimisation de l'efficacité des opérations et de l'énergie, sur site ou à distance, dans les bâtiments, les industries et les centres de données



Nos produits et solutions (chiffre d'affaires 2017)

GESTION DE L'ÉNERGIE

18%

Moyenne tension

Moyenne tension et Automatismes du réseau
N°1 mondial

- Produits et solutions de distribution électrique moyenne tension
- Solutions de protection et d'automatisation des réseaux électriques
- Logiciels de gestion intégrée des infrastructures de missions sensibles

43%

Basse tension

Basse tension et Automatismes du bâtiment
N°1 mondial

- Produits et solutions de distribution électrique basse tension
- Confort et efficacité énergétique des bâtiments

15%

Energie sécurisée

Énergie sécurisée, Refroidissement & Services
N°1 mondial

- Produits et solutions pour les bâtiments critiques (hôpitaux, industries...) garantissant la continuité et la qualité de l'alimentation électrique

AUTOMATISMES INDUSTRIELS

24%

Automatismes industriels

Automatisation industrielle discrète et des machines
N°2 mondial

- Produits et solutions complets d'automatismes et de contrôle pour machines, usines de fabrication et sites industriels

Automatisation des processus
N°4 mondial

- Systèmes de contrôles distribués, d'instrumentation et de sécurité
- Logiciels de gestion des opérations industrielles, de modélisation/simulation et de gestion des biens

Nos produits et services pour répondre aux défis de demain

Alors que les 4 marchés de Schneider Electric consomment 70 % de l'énergie mondiale, le Groupe innove à tous les niveaux pour redéfinir la gestion de l'énergie et des automatismes.

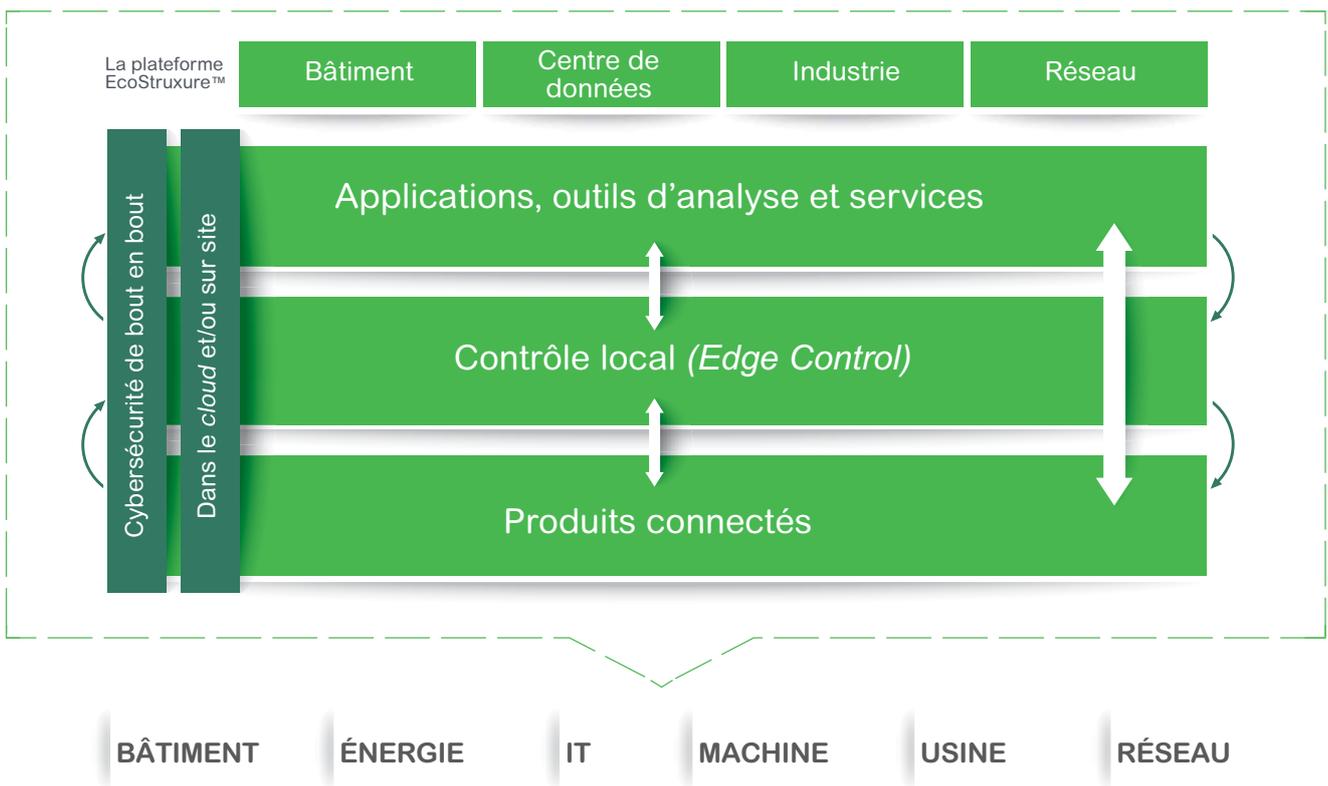


EcoStruxure™ : L'innovation à tous les niveaux

Combinée à la numérisation, la convergence des Technologies Opérationnelles (TO) et des Technologies de l'Information (TI) crée de nombreuses opportunités pour les clients. Elle simplifie leur vie, accroît leur productivité et favorise l'émergence de modèles économiques novateurs, donnant lieu à de nouvelles propositions de valeur pour leurs propres clients. Au cœur de cette croissance future et grâce à une innovation continue, Schneider Electric conçoit des produits et des solutions qui permettent d'exploiter ce potentiel.

Schneider Electric continue d'enrichir son architecture et plateforme EcoStruxure™, lancée en novembre 2016, permettant de déployer massivement les solutions IoT (Internet des Objets) à l'ensemble des marchés du Groupe.

Avec EcoStruxure™, nous avons exploité les avancées technologiques pour offrir l'innovation à tous les niveaux d'une entreprise ou d'une organisation, des produits connectés au pilotage et contrôle des données, aux applications, données analytiques et services. Notre objectif : permettre aux solutions de l'Internet des Objets de se connecter de façon interopérable, de collecter et d'analyser les données, d'agir en temps réel, pour proposer une sécurité, une efficacité, une fiabilité et une durabilité améliorées.





Intégrées et ouvertes, nos solutions – organisées autour de 4 grandes technologies – améliorent la performance énergétique et économique des installations tout en préservant les ressources, pour un monde plus durable.

**Nombreux
lancements
innovants en 2017**
autour des 6 domaines
d'EcoStruxure™



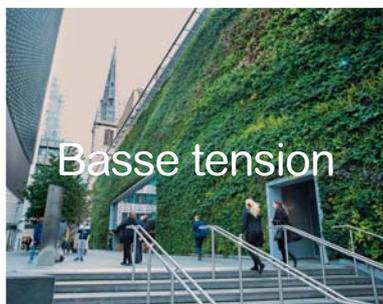
Moyenne tension

Dans l'activité Moyenne Tension, Schneider Electric offre à ses clients des solutions répondant à l'équation complexe de la transition énergétique.

Innovation



L'unité de télégestion Easergy T300 contribue à mieux gérer et automatiser les réseaux de distribution, incluant des applications d'autorétablissement du réseau.



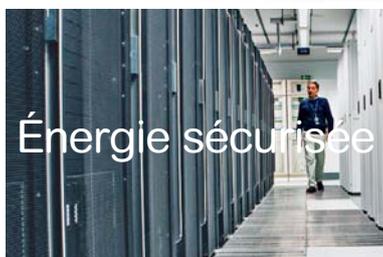
Basse tension

Les produits et solution de distribution électrique basse tension répondent aux besoins de tous les marchés finaux, des bâtiments résidentiels aux édifices commerciaux, des secteurs d'activités industrielles, aux infrastructures et centres de données. Les automatismes du bâtiment contribuent au confort et à l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires.

Innovation



PowerTag est la première solution mondiale à permettre à un Facility Manager ou un électricien de connecter leur tableau électrique en moins de 30 minutes, afin de suivre la consommation énergétique et les équipements critiques.



Énergie sécurisée

Dans l'activité Énergie Sécurisée, Schneider Electric est spécialisé dans les produits et les solutions électriques sensibles pour centres de données et autres applications pour lesquelles la continuité et la qualité de l'alimentation électrique sont essentielles.

Innovation



Le système Hyperpod apporte modularité et rapidité de déploiement aux acteurs de la co-location, avec une gestion innovante de l'alimentation électrique et du refroidissement.



Automatismes industriels

Le périmètre d'activité Automatismes Industriels 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.

Innovation



Les applications de réalité augmentée pour les appareils mobiles permettent de créer une connexion virtuelle entre l'expert technique et la machine, permettant de réduire le temps d'identification de problèmes éventuels.

Une stratégie au service des technologies de la transition énergétique

La stratégie de Schneider Electric répond aux tendances actuelles du marché et aux nouveaux besoins des clients de six manières stratégiques.

Une stratégie qui tire parti des opportunités de marché



- 1 Accompagner la transition énergétique numérique mondiale**

Nous accompagnons la transition énergétique en fournissant des produits et des solutions pour la gestion active de l'énergie dans les maisons, les bâtiments, les installations industrielles, les centres de données, les infrastructures et les communautés éloignées. Nos solutions et services numériques avancés permettent aux régies électriques et prosommateurs d'opérer efficacement dans un environnement décentralisé.
- 2 Le fournisseur unique en matière d'automatisation**

Nous livrons des solutions d'IdOi complètes dans la fabrication de processus et hybride. À mesure que les industries se numérisent, elles peuvent tirer une performance accrue de leurs actifs, de leurs opérateurs et de l'optimisation de l'ensemble de l'entreprise.
- 3 Accompagner la transformation numérique des clients et partenaires**

Nous apportons une réponse complète aux défis de la transformation numérique, à travers nos domaines et les marchés des utilisateurs finaux avec notre architecture ouverte EcoStruxure™. Nous voulons faciliter l'interaction entre nos partenaires, à travers toute la chaîne de valeur, en les incitant à adopter une plateforme ouverte et en les intégrant à un écosystème numérique qui éliminera les inefficacités actuelles.
- 4 Tirer parti de l'opportunité issue de l'essor des nouvelles économies**

Nous continuons d'étendre notre présence dans les nouvelles économies car elles représentent la plus grande opportunité de croissance à long terme. Nous répondons aux besoins croissants en énergie, infrastructure et industrialisation grâce à des offres dédiées et localisées.
- 5 Bâtir des modèles économiques différenciés et complémentaires**

Nous faisons progresser les produits, les services, les logiciels et les modèles commerciaux afin de créer de nouvelles opportunités pour les clients, les distributeurs et les partenaires directs, tout en collaborant avec eux à une amélioration tous azimuts de l'efficacité.
- 6 Investir pour une croissance rentable et responsable, tout en renforçant l'efficacité**

Nous croyons au potentiel de croissance élevé et à long terme de notre entreprise et investissons continuellement pour favoriser une croissance durable et une efficacité opérationnelle.

L'équipe dirigeante

Comité Exécutif (au 14 février 2018)



1. Jean-Pascal Tricoire
Président Directeur général

FONCTIONS CENTRALES

- 2. Emmanuel Babeau
Directeur général délégué en charge des Finances et des Affaires juridiques
- 3. Olivier Blum
Directeur général Ressources humaines globales
- 4. Annette Clayton
Directeur général Opérations industrielles

5. Hervé Coureil
Directeur général Systèmes d'information

- 6. Emmanuel Lagarrigue
Directeur général Stratégie
- 7. Chris Leong
Directeur général Marketing

OPÉRATIONS

- 8. Annette Clayton
Directeur général Opérations Amérique du Nord

9. Christel Heydemann
Directeur général Opérations France

- 10. Leonid Mukhamedov
Directeur général Opérations Europe
- 11. Luc Rémont
Directeur général Opérations International
- 12. Yin Zheng
Directeur général Opérations Chine

ACTIVITÉS

- 13. Frédéric Abbal
Directeur général Moyenne Tension
- 14. Philippe Delorme
Directeur général Basse Tension & Energie sécurisée
- 15. Peter Herweck
Directeur général Automatismes Industriels





Le Groupe, sa stratégie, ses marchés et ses activités

1. Stratégie du Groupe et opportunités de marché	22	5. Recherche et développement	38
1.1 Notre mission	22	5.1 Fournir des solutions vraiment innovantes	39
1.2 Les grandes tendances dans notre environnement : sources d'opportunités	22	5.2 Financement de <i>start-up</i> innovantes	42
1.3 La stratégie du Groupe	23	6. Simplicité organisationnelle et efficacité	43
1.4 Les atouts compétitifs du Groupe	26	6.1 Une organisation axée sur le client	43
2. Activités, marchés finaux et canaux d'accès aux clients	28	6.2 Production et logistique : le redéploiement mondial	45
2.1 Positions de <i>leadership</i> dans nos activités	28	6.3 Achats : internationalisation et sélection	46
2.2 Au service de quatre marchés finaux porteurs	30	7. Facteurs de risques	47
2.3 De multiples accès au marché	31	7.1 Risques opérationnels	47
2.4 Présentation de la concurrence	33	7.2 Risques industriels et environnementaux	50
3. Des objectifs financiers à long terme ambitieux pour assurer aux actionnaires un rendement attractif	34	7.3 Risques liés au changement climatique	51
4. Histoire et évolution de l'entreprise	35	7.4 Risques liés aux systèmes d'information	51
4.1 Histoire	35	7.5 Risques de marché	51
4.2 De l'électricité et du contrôle à la transformation numérique de la gestion de l'énergie et des automatismes	35	7.6 Risques juridiques	53
4.3 Croissance externe récente	36	7.7 Litiges	53
4.4 Transformations à travers les programmes de l'entreprise	36	7.8 Politique d'assurances	54
		8. Contrôle interne et gestion des risques	56
		8.1 Définition et objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques	56
		8.2 Organisation et direction : principaux acteurs du contrôle interne	56
		8.3 Diffusion de l'information : référentiels et instructions	58
		8.4 Recensement et gestion des risques	59
		8.5 Activités de contrôle	61
		8.6 Procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et consolidés	62

1. Stratégie du Groupe et opportunités de marché

Schneider Electric dirige la transformation numérique de la gestion de l'énergie et des automatismes dans les maisons, les bâtiments, les centres de données, les infrastructures et les industries. Avec une présence mondiale dans plus de 100 pays, Schneider est le leader incontesté de la gestion de l'alimentation en moyenne tension, basse tension et alimentation sécurisée, et des systèmes d'automatismes. Nous fournissons des solutions d'efficacité intégrées, combinant énergie, automatismes et logiciels.

Dans notre écosystème mondial, nous collaborons avec la plus grande communauté existante de partenaires, d'intégrateurs et de développeurs sur notre plateforme ouverte afin de fournir un contrôle en temps réel et une efficacité opérationnelle. Nous croyons que ce sont ses employés et partenaires hors du commun qui font de Schneider une entreprise formidable, et que c'est son engagement en faveur de l'innovation, de la diversité et de la durabilité qui illumine la vie (*Life is On*) partout, pour tous et à tout moment.

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 leurs utilisateurs. Nous combinons notre expertise et nos solutions pour offrir de nouvelles opportunités.

En tant que **spécialiste mondial de la transformation numérique 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 cinq grands domaines : nos maisons, nos villes et bâtiments, nos industries et le *cloud*.

Notre mission est d'illuminer la vie (*Life is On*) pour tous, partout et tout le temps grâce à nos technologies. Nous faisons en sorte de fournir à nos clients une énergie qui soit :

- ◆ **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

Qui dit vie illuminée, dit vie alimentée et numérique. Notre monde est de plus en plus électrique et la numérisation permet un nouveau niveau de connectivité. L'électrification et la numérisation continuent de façonner nos vies à mesure que de nouvelles économies apparaissent et que les économies matures se transforment, créant de nouvelles opportunités pour Schneider Electric.

Électrification

Notre monde est de plus en plus électrique, avec une augmentation prévue de la consommation d'électricité de 60 % d'ici 2040. Selon l'Agence internationale de l'énergie, la consommation d'électricité

augmentera deux fois plus vite que toutes les autres sources d'énergie. Trois facteurs expliquent cette transformation :

- ◆ l'électricité est la principale source d'énergie du développement moderne : l'informatique et les appareils et applications modernes fonctionnent tous à l'électricité ;
- ◆ l'électricité est une source d'énergie efficace et flexible. Un certain nombre de secteurs évoluent en conséquence vers plus d'électricité comme le transport par exemple ;
- ◆ l'électricité est aujourd'hui le principal vecteur de décarbonisation avec les énergies renouvelables.

L'augmentation des revenus individuels et la poursuite de l'exode rural dans les nouvelles économies déterminent le taux d'électrification, en particulier dans les bâtiments résidentiels et commerciaux. L'AIE estime que les nouvelles économies représenteront 85 % de la croissance mondiale de la consommation d'énergie. La Chine à elle seule devrait représenter 30 % de la croissance totale. Plusieurs de ces nouvelles économies devraient voir leur consommation d'énergie augmenter d'un facteur 2 à 3 dans les 20 prochaines années.

L'électricité décuple l'efficacité de la consommation finale, surtout lorsqu'elle est produite à partir d'énergies renouvelables. En conséquence, certains secteurs se tournent progressivement vers plus d'électricité dans leur mix énergétique. Les véhicules électriques pourraient par exemple représenter 54 % des ventes de véhicules neufs d'ici 2040 selon Bloomberg (*New Energy Finance*). Cela contribue à augmenter la consommation d'électricité, en particulier dans les nouvelles économies au fur et à mesure qu'elles poursuivent le développement de leurs infrastructures, même si cela se fait au détriment d'autres sources d'énergie.

L'électrification est également la solution centrale de la décarbonisation actuelle avec la transition énergétique en cours, qui implique la migration du secteur énergétique vers un plus grand mix d'énergies renouvelables. Les émissions de CO₂ liées à l'énergie représentent environ 55 % des émissions totales de gaz à effet de serre (31 % pour les émissions directes, 24 % pour l'électricité et la chaleur), et ce sont elles qui progressent le plus rapidement. La décarbonisation du secteur de l'électricité parallèlement à l'électrification d'autres demandes énergétiques, telles que le transport, comporte un potentiel de décarbonisation important.

Le déploiement rapide et la baisse des coûts des technologies liées aux énergies propres continuent de favoriser cette transformation et de la rendre possible. Bloomberg estime que les énergies renouvelables pourraient capter plus de 85 % du total des investissements d'ici à 2040. La tendance depuis 2010, dans laquelle les coûts du nouveau PV solaire ont baissé de 70 %, ceux de l'éolien de 25 % et ceux des batteries de 70 %, va continuer et déplacer l'avantage de coût vers les énergies renouvelables et le stockage. Bloomberg a estimé que le point de bascule pourrait être atteint en Chine et en Inde au début des années 2020 (en comparant les nouvelles installations solaires aux nouvelles centrales à charbon). Cette transition crée de nouveaux défis pour le système électrique avec l'apparition d'un nouveau paradigme énergétique décarboné et décentralisé, et la nécessité d'une fiabilité durable et améliorée, d'une plus grande efficacité, d'une plus grande flexibilité et d'une collaboration à l'échelle mondiale. La demande occupe désormais le centre de gravité du nouveau système électrique, créant ainsi une multitude d'opportunités. La numérisation sera le facteur clé de cette transformation.

Le monde sera plus électrique et numérique, chose très favorable pour Schneider Electric, dont plus de 90 % de l'activité est tournée vers la demande d'énergie, avec une forte position de leader mondial sur ses quatre marchés finaux.

1.3 La stratégie du Groupe

En sa qualité de leader de la transformation numérique 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 de technologies de gestion et d'automatisation de l'énergie, stratégiquement positionnées du côté de la demande du paysage énergétique.

Numérisation

Ces 20 dernières années, Internet a permis de connecter 3,5 milliards de personnes entre elles. Au cours des prochaines années, il y aura 10 fois plus d'appareils connectés que d'utilisateurs et d'ici 2020, Internet connectera plus de 30 milliards d'appareils. L'augmentation de la connectivité est complétée par un accès à l'information en temps réel moyennant des capacités informatiques améliorées et compétitives. Cela transforme nos vies personnelles et professionnelles. L'expérience client est au centre de cette transformation et les entreprises numérisent leurs opérations pour répondre à ces demandes. Dans le même temps, elles attendent une expérience numérique complète de leurs propres fournisseurs. Les employés utilisent également de plus en plus des plateformes et des outils en ligne pour collaborer d'un pays à l'autre. La numérisation modifie nos habitudes de travail et crée une foule de nouvelles opportunités.

La numérisation est le fruit de la combinaison de cinq avancées technologiques :

- ◆ une détection tous azimuts permettant la collecte d'une grande quantité de données ;
- ◆ le *cloud*, permettant l'agrégation et l'accès sécurisé aux données ;
- ◆ des analyses créant des informations à partir des données ;
- ◆ la mobilité à travers des dispositifs intelligents, permettant une expérience utilisateur tous azimuts, riche et facile ;
- ◆ et enfin, la cybersécurité qui offre une protection contre les attaques ou les dommages.

La numérisation permet aux machines, aux usines et aux bâtiments d'atteindre de nouveaux niveaux de fiabilité, de sécurité, d'efficacité et de productivité. Elle permet un changement progressif de la gestion des performances des actifs (notamment avec l'analyse prédictive), l'autonomisation des opérateurs (réalité augmentée), et une augmentation de la flexibilité des entreprises et des installations vis-à-vis de l'évolution des conditions d'exploitation (systèmes d'information, analyses, gestion des cycles de vie). 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.

L'électrification 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 une gestion de l'énergie côté demande. Schneider Electric continuera de jouer un rôle phare dans la marche vers un monde plus fiable, plus sûr, plus efficace, plus durable et plus connecté.

Accompagner la transition énergétique numérique mondiale

La transition énergétique génère d'importants problèmes qui restent à résoudre, alors même que le monde opère un changement de paradigme vers une énergie renouvelable décentralisée et intermittente. La numérisation de la demande est un facteur clé de succès pour permettre cette transition.

Le Forum économique mondial (*World Economic Forum*) a estimé que l'efficacité énergétique est la solution la moins chère pour faire face à la transition. Cependant, 70 % de l'énergie mondiale est encore utilisée à l'heure actuelle 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 %, un scénario d'activité très attractif dans toutes les économies. Schneider Electric a développé un portefeuille unique de produits et de solutions pour la gestion active de l'énergie dans les maisons, les bâtiments, les installations industrielles, les centres de données et les infrastructures. Nos solutions numériques permettent généralement 30 % d'économies, sur la base de données éprouvées provenant de projets antérieurs.

Le nouveau système d'alimentation émergent nécessite une meilleure capacité d'adaptation. Là encore, la numérisation de la demande permet d'accroître les niveaux de flexibilité. Schneider Electric a développé un portefeuille complet de solutions pour surveiller et contrôler la demande de façon numérique. En outre, la société s'est montrée très active dans le développement de solutions de microréseau, qui apportent intrinsèquement de nouveaux niveaux de flexibilité au réseau. Les solutions et services numériques innovants et évolués de Schneider Electric permettent aux services publics d'exploiter et de maintenir des réseaux plus fiables, plus solides et plus efficaces, permettant ainsi l'intégration et la gestion en douceur des ressources énergétiques distribuées dans les réseaux électriques. Enfin, Schneider Electric conseille également les clients sur leurs stratégies d'approvisionnement en énergie, permettant ainsi aux entreprises d'adopter des profils énergétiques plus durables et efficaces, un impératif à mesure que le nombre d'acteurs augmente parallèlement aux demandes de solutions énergétiques décarbonées, fiables et rentables.

Le fournisseur unique en matière d'automatismes : leader des automatismes discrets, hybrides et de processus

Les secteurs industriels profitent d'opportunités significatives au fur et à mesure que la numérisation se généralise. En matière d'automatismes de processus et de fabrication hybride, Schneider Electric est le seul fournisseur à proposer l'ensemble des solutions d'IdOi (Internet des Objets industriels) dans le domaine des installations et des machines. Avec EcoStruxure™, une plateforme logicielle de contrôle périphérique avancée basée sur des dispositifs connectés intelligents de pointe, Schneider Electric fournit des services d'IdOi permettant d'améliorer l'efficacité et la gestion de l'énergie pour l'ensemble du cycle de vie des machines. À mesure que les industries se numérisent, elles peuvent tirer une performance accrue de leurs actifs, notamment grâce à la maintenance prédictive, une durée de vie plus longue, et une consommation d'énergie et de matières premières optimisée. Cela permet également de responsabiliser les opérateurs, notamment via l'utilisation de la réalité augmentée et de référentiels numériques. Les entreprises peuvent attendre un plus haut niveau d'agilité, optimiser la fabrication en usine en fonction des conditions d'offre et de demande, et rationaliser leurs chaînes d'approvisionnement. L'expérience montre qu'un bon déploiement des technologies numériques permet d'améliorer la productivité d'environ 30 %.

Accompagner la transformation numérique des clients et partenaires

Schneider Electric mène la transformation numérique de la gestion de l'énergie et des automatismes, avec un portefeuille d'activités concentré à 90 % sur la demande. Avec EcoStruxure™, Schneider Electric apporte une réponse complète aux défis posés par la transformation numérique, dans six domaines et pour quatre marchés d'utilisateurs finaux. EcoStruxure™ est une architecture ouverte, qui intègre une connectivité au niveau le plus bas, un contrôle en périphérie pour les opérations critiques, et des services numériques basés sur le *cloud*, tout au long du cycle de vie des actifs. Les architectures EcoStruxure™ sont déployées sur plus de 480 000 sites à travers le monde. EcoStruxure™ est également une communauté, avec plus de 20 000 intégrateurs et développeurs de systèmes, s'engageant activement sur la plateforme, ainsi qu'un large éventail de partenaires d'alliance technologique, permettant ainsi le développement d'un écosystème ouvert complet.

En plus d'innover et de numériser continuellement ses offres, Schneider Electric s'efforce d'offrir la meilleure expérience numérique à ses clients et partenaires. Notre canal de vente et de marketing numérisé et dynamique permet aux clients d'accéder facilement aux informations les plus récentes sur nos offres et notre entreprise, que ce soit sur les réseaux sociaux, sur notre site ou sur nos portails partenaires. Nous offrons une expérience de service à la clientèle numérisée et personnalisée de la phase de conception à l'exploitation et à la maintenance. La numérisation est au cœur de la stratégie du Groupe et Schneider Electric s'engage à accompagner la transformation numérique de ses clients et partenaires. Nous voulons également faciliter l'interaction entre nos partenaires, à travers toute la chaîne de valeur, en les incitant à adopter une plateforme ouverte et en les intégrant à un écosystème numérique qui éliminera les inefficacités actuelles.

Tirer parti des opportunités liées à l'essor des nouvelles économies

Les nouvelles économies continueront à connaître un développement accéléré à moyen terme, au fur et à mesure qu'elles rattraperont les économies plus matures et, dans de nombreux cas, adopteront directement les toutes dernières technologies numériques. L'engagement à long terme de Schneider Electric vis-à-vis des nouvelles économies s'est traduit par une forte croissance au cours de la dernière décennie, de l'ordre de 15 % du TCAC. Notre orientation client et nos connaissances locales ont donné lieu à plusieurs réussites clients emblématiques, comme l'illustrent les exemples suivants :

Chine : Solution d'énergie et d'automatismes pour une entreprise leader dans le secteur de l'acier, tirant parti des atouts de l'architecture *plug-and-play* EcoStruxure™, allant des produits connectés aux logiciels. Le client est confronté à des situations difficiles en termes d'optimisation des coûts (main-d'œuvre, énergie, gestion des capacités) et déploie une solution EcoStruxure™ complète incluant système d'alimentation, système d'automatismes, application d'optimisation pour atteindre un objectif d'augmentation de productivité de 30 %. En outre, la solution offre des avantages supplémentaires tels que : sécurité accrue, diminution des problèmes mécaniques et maintenance facilitée.

Inde : Évaluation prospective des centres de données d'un fournisseur de services d'infrastructure informatique mondial avec

les solutions et services de Schneider Electric. Schneider Electric a réalisé un audit complet de 11 sites de centres de données en Inde. Cela s'est traduit par la livraison d'une solution modulaire et évolutive avec surveillance à distance de la maintenance prédictive, gérée par les experts de Schneider Electric. Le résultat inclut des économies allant jusqu'à 50 % de la surface au sol, 75 % des temps de maintenance et 25 % des capacités du générateur.

Corée du Sud : La solution *Smart Panel* mise en œuvre dans le cadre d'un projet de construction général de classe mondiale intégrait des fonctions de mesure, de connexion et de gestion de l'énergie. Ce projet a permis de réduire les coûts grâce à une gestion efficace de l'énergie, à une amélioration des opérations de l'installation et à la stabilité de l'alimentation, ainsi qu'à une réduction de 30 % de l'espace consacré aux salles électriques.

Les nouvelles économies présentent la plus grande opportunité de croissance à long terme liée à l'électrification et à la numérisation. Schneider Electric prévoit des opportunités et une croissance continues sur ces marchés. 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 sa marque, 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.

Bâtir des modèles économiques différenciés et complémentaires

Nos quatre activités proposent une large gamme de produits, services, logiciels et solutions. Chacune de ces offres dispose de profils de croissance et de rentabilité différents, qui se complètent mutuellement pour répondre aux besoins de nos partenaires et de nos clients. Grâce à une stratégie de croissance accélérée de ses activités rentables et d'amélioration de ses systèmes, Schneider Electric se concentre sur la vente de :

- ◆ Plus de produits, grâce à son réseau de partenaires leaders de l'industrie offrant une large gamme de produits leaders sur le marché, soutenus par une expérience client numérique haut de gamme. Ses produits offrent le meilleur de la technologie à ses distributeurs et 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 tailles. Ses produits connectés, les « objets » de l'IdO, se connectent de manière transparente à des systèmes et des logiciels de plus haut niveau, avec une cybersécurité intégrée ;
- ◆ Plus de services aux partenaires et aux utilisateurs finaux pour maximiser la valeur commerciale de leurs installations et optimiser leurs processus. Schneider Electric propose une large gamme de services tels que des services de terrain numériquement améliorés pour sa grande base installée, des services numériques fournissant au client la bonne information au bon endroit et au bon moment, et des services de conseil en gestion de l'énergie et de durabilité, qui aident les utilisateurs finaux à comprendre et optimiser leur utilisation de l'énergie et des ressources. Avec un réseau de plus de 37 000 techniciens qualifiés et experts dans leur domaine, Schneider Electric offre à ses clients des performances et une tranquillité d'esprit optimales.
- ◆ Plus de logiciels pour améliorer l'efficacité et le contrôle de ses partenaires et utilisateurs finaux. Au cours des cinq dernières années, Schneider Electric a développé un portefeuille complet de logiciels, d'applications et d'analyses pour permettre, activer

et catalyser l'optimisation. Avec la récente intégration d'AVEVA, nous avons créé un leader mondial des logiciels industriels, avec une échelle et une pertinence dans des marchés clés et un vaste portefeuille de technologies. D'où pour nos clients un portefeuille de logiciels complet et ouvert offrant un ensemble inégalé de solutions de bout en bout couvrant tous les aspects de la gestion des actifs numériques, de la simulation de processus aux opérations de conception, de construction et de fabrication.

- ◆ Un meilleur système dans lequel nous nous concentrons sur la fourniture de systèmes plus spécialisés (équipements et projets), à la fois *via* nos partenaires et directement aux utilisateurs finaux, avec des architectures de référence testées et validées. 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.

Nos produits, services, logiciels et solutions sont tous combinés dans EcoStruxure™, notre architecture et plateforme de système ouverte, interopérable et compatible IdO. EcoStruxure™ apporte davantage de valeur en termes de sécurité, de fiabilité, d'efficacité, de durabilité et de connectivité. EcoStruxure™ s'appuie sur les avancées en matière d'IdO, de mobilité, de détection, de *cloud*, d'analyse et de cybersécurité pour offrir de l'innovation à tous les niveaux, des produits connectés aux applications, outils d'analyse et services, en passant par le contrôle périphérique. EcoStruxure™ est présente dans plus de 480 000 installations, avec le soutien de plus de 20 000 intégrateurs de systèmes, et connecte plus de 1,5 million d'actifs.

Notre architecture EcoStruxure™ et notre plateforme technologique interopérable rassemblent énergie, automatismes et logiciels. Elles apportent une valeur ajoutée en matière de sécurité, de fiabilité, d'efficacité, de durabilité et de connectivité. Valeur ajoutée qui ouvre le monde numérique aux clients de nos marchés finaux, leur permettant d'être compétitifs dans l'économie de l'IdO actuelle.

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

Convaincu du potentiel de croissance élevé et 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 d'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.

Enfin, un objectif tout aussi important est de favoriser l'efficacité à tous les niveaux de l'entreprise. 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 les 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 possibles de sécurité, de fiabilité et d'efficacité. Ceci grâce à un engagement renouvelé envers l'innovation et des investissements significatifs dans la recherche et le développement. En conséquence, les produits et solutions de Schneider Electric répondent aux besoins de ses clients : sécurité, simplicité, connectivité et capacité d'adaptation. 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 marques du Groupe figurent parmi les plus reconnues du secteur.

Accélérer notre parcours de transformation numérique

Schneider Electric accélère son propre parcours de transformation numérique avec la création de Schneider Digital, assurant une expérience numérique cohérente et intégrée dans toutes ses offres et interactions avec ses clients et partenaires. Schneider Digital repose sur quatre piliers fondamentaux :

- ◆ Tirer parti d'une technologie commune : moyennant la nomination d'un *Chief Digital Officer*, le développement d'une organisation numérique transversale, l'animation centralisée d'un réseau de partenaires technologiques, et un système global de gestion de l'allocation des ressources. Par exemple, la Schneider Electric Digital Services Factory, une usine « virtuelle » réalisée en collaboration avec Accenture, nous permet de construire et de développer rapidement de nouvelles offres dans des domaines tels que la maintenance prédictive, la surveillance des actifs et l'optimisation énergétique.
- ◆ Amélioration des compétences : grâce à une cartographie approfondie des compétences, à l'apprentissage numérique et à des partenariats universitaires.
- ◆ Mesure de la performance : à travers la mise en place d'un baromètre numérique et la création d'un comité numérique au niveau du conseil d'administration.
- ◆ Favoriser un écosystème innovant fort : avec un écosystème de développement robuste pour les partenaires, les développeurs et les intégrateurs de systèmes, un délai plus court entre l'idée et le marché, et la possibilité d'adapter les projets des clients. Par exemple, notre plateforme ouverte EcoStruxure™ utilise des

protocoles et des normes ouverts pour nous permettre d'innover et d'accélérer le développement avec nos meilleurs partenaires. L'ouverture joue un rôle essentiel dans l'apport de valeur ajoutée à nos clients.

La valeur d'un portefeuille intégré

Nous maximisons les synergies et la proposition de valeur du Groupe pour les clients de nos marchés finaux grâce à notre portefeuille intégré, renforcé par notre approche EcoStruxure™ unique et intégrée, ainsi que notre force de vente intégrée et spécialisée. Ce modèle intégré génère près de 50 % des ventes croisées d'offres sur nos quatre marchés finaux, avec une croissance encore plus rapide des technologies *pull through*. Les valeurs d'une telle approche intégrée sont illustrées dans les références client suivantes :

- ◆ Un centre de données de référence de classe mondiale pour une société de services télécoms de premier plan en Afrique avec une solution composée d'un grand système UPS et d'un taux de connexion de ~ 50 % dans les offres de gestion de l'énergie et industrielles. La concurrence s'est avérée incapable d'égaliser notre offre combinée, jointe à nos services Lifecycle et Preventive.
- ◆ Un opérateur de transport majeur à Shanghai avec une solution complète comprenant le système d'exploitation, le système de distribution, les dispositifs électromécaniques et les pièces de rechange. Cela a permis au client de passer d'une réponse passive à une maintenance proactive, d'où une diminution de l'investissement total pendant le cycle de vie, en particulier pendant la phase Opex.
- ◆ Un système de gestion de bout en bout des solutions de réseau intelligent et de l'eau comprenant un système de gestion des bâtiments intégré à base de moyenne tension, d'automatisation des processus et de logiciels. La solution intégrée a augmenté l'efficacité des opérateurs et de la gestion. La mise en place de tableaux de bord unifiés avancés a amélioré la connaissance de la situation et la disponibilité opérationnelle, et a permis un accès immédiat aux données essentielles en matière d'indicateurs de performance clés et de *reporting* sur le terrain.

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. Cela lui fournit de nombreux canaux d'accès à un marché constitué d'une base d'utilisateurs large et diffuse, garantissant les bonnes conditions pour le développement de projets gérés localement et le développement économique local. Grâce à ces différents canaux qui soutiennent son modèle par ses besoins d'investissements limités, le Groupe s'assure également de ne pas être dépendant d'un nombre limité de grands comptes.

Les relations à long terme avec nos partenaires de distribution et les clients finaux sont essentielles pour nous et nous cherchons donc constamment à améliorer la valeur ajoutée que nous apportons. La chaîne de valeur actuelle de la distribution électrique est très fragmentée et inefficace, de la conception à la maintenance. Chez Schneider Electric, nous nous efforçons d'améliorer les interactions tout au long de la chaîne de valeur et de réunir tous les partenaires sur une plateforme ouverte, avec les bons outils pour simplifier la phase de CapEx. Leader mondial du nombre de partenaires impliqués dans le cycle de distribution électrique, Schneider Electric a pour mission de l'intégrer dans un écosystème. La numérisation aidera à connecter ces canaux fragmentés dans un écosystème énergétique unique.

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 son large ancrage, le Groupe est l'une des rares sociétés capables de fournir les normes de qualité et de technologie les plus élevées pour la gestion de l'énergie et de l'automatisation dans toutes les activités de ses clients à travers le monde. D'où la possibilité de fournir des services optimaux à ses clients mondiaux, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. De plus, le Groupe renforce son ancrage local et de partenariats solides dans tous les pays, afin de servir sa base de clientèle hautement disséminée. Enfin, avec 41 % des

revenus du groupe dans les nouvelles économies en 2017, Schneider Electric est bien positionné pour capter la croissance. Fort de cette présence sur de nombreux marchés différents, le Groupe veille à 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 261 000 références et traitent 140 000 lignes de commande par jour. Avec un fort accent sur la satisfaction du client et l'efficacité opérationnelle. Dotée de solutions EcoStruxure™, notre chaîne d'approvisionnement mondiale continue de faire d'importants progrès dans ces deux 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.

La chaîne d'approvisionnements de Schneider Electric expérimente une transformation numérique continue visant à fournir la meilleure expérience client sur-mesure possible, tout en intégrant la durabilité à chaque étape à travers des sites (plus) écologiques et plus efficaces fonctionnant avec EcoStruxure™.

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

Schneider Electric est centré sur 2 cœurs de métiers : la gestion de l'énergie (moyenne tension, basse tension et énergie Sécurisée) et l'automatisation industrielle et opère sur quatre grands marchés : les bâtiments non résidentiels et résidentiels ; les régies et infrastructures ; les industries et constructeurs de machines ; et les centres de données et réseaux.

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

2.1 Positions de *leadership* dans nos activités

Les opérations de Schneider Electric sont organisées en quatre activités : Moyenne tension, Basse tension, Alimentation sécurisée et Automatismes industriels ⁽¹⁾.

Gestion de l'énergie



Moyenne tension

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

Dans l'activité Moyenne tension, 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, ainsi que pour la gestion des performances des actifs. Notre offre logicielle inclut par exemple des logiciels de gestion avancée 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.

Gestion de l'énergie



Basse tension

Basse tension : 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 (appareillage électrique, connectivité réseau, automatismes du résidentiel et systèmes de contrôle des bâtiments), des équipements de conversion et de connexion aux énergies renouvelables et des installations de recharge des véhicules électriques. EcoStruxure™ Power, la solution de gestion de l'alimentation compatible IdO de Schneider Electric, optimise la connectivité, la fiabilité opérationnelle en temps réel et l'analyse intelligente pour les architectures basse et moyenne tensions sur tous les marchés finaux.

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. EcoStruxure™ Building, la plateforme IdO pour bâtiments intelligents ouverte et collaborative, combine des logiciels de gestion des bâtiments avec du matériel et des services, afin de maximiser l'efficacité et le confort tout en réduisant les coûts énergétiques jusqu'à 30 %.

(1) « Moyenne tension » était précédemment nommé « Infrastructure et « Basse tension » était précédemment nommé « Building ».

Gestion de l'énergie

Alimentation sécurisée

**Alimentation sécurisée :
numéro 1 mondial de l'alimentation
électrique sécurisée et
du refroidissement**

Dans l'activité Alimentation sécurisée, 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 jouent un rôle essentiel. 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 des logiciels de gestion informatique des installations.

Automatisme industriel

**Automatismes industriels :
numéro 2 mondial sur les
automatismes, discrets et machine
numéro 4 mondial
sur l'automatisation des processus**

Le périmètre d'activité des automatismes industriels comprend les automatismes de processus, hybrides et discrets, d'où une offre complète de produits et solutions pour l'automatisation et le contrôle des machines, des sites de production et des sites industriels. L'offre repose sur des dispositifs connectés intelligents tels que des capteurs discrets et des systèmes de détection de mouvement, et sur des positions de leader mondial dans les boutons-poussoirs et la signalisation, ainsi que les applications de contrôle moteur basées sur des gammes leaders de variateurs de fréquence (Altivar) et de démarreurs/contacteurs (TesyS). L'activité comprend une gamme complète de systèmes de contrôle périphérique exhaustifs tels que des systèmes de contrôle distribués (Foxboro Evo) et des systèmes de sécurité leaders (Triconex), et des panneaux de contrôle de machine et de processus (PLC Modicon) et d'interface homme-machine (« IHM »). L'activité Automatismes industriels comprend également une gamme innovante de logiciels pour la conception, l'exploitation et la maintenance des processus industriels. Cela inclut des logiciels de modélisation/simulation (SimSci), des systèmes de contrôle de supervision (Wonderware) et de gestion d'actifs (Avantis), couvrant le cycle de vie complet des actifs industriels pour des solutions d'IdO prêtes à l'emploi. L'offre de logiciels et d'applications d'automatismes industriels vise à améliorer la productivité et l'efficacité énergétique des machines autonomes et des processus complets, l'offre connectée du Groupe en matière de distribution d'énergie permettant de fournir une solution complète en termes d'automatismes et d'alimentation.

(1) « Alimentation sécurisée » était nommé « IT » et « Automatisme industriel » était nommé « Industry ».

2.2 Au service de quatre marchés finaux porteurs

Schneider Electric sert ses clients sur quatre grands marchés :

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

Bâtiments 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 tableautiers et installateurs, les distributeurs de matériel électrique et les sociétés de gestion de bâtiments. EcoStruxure™ Building crée de la valeur à travers tout l'écosystème du bâtiment pour répondre aux exigences des propriétaires de bâtiments, des promoteurs immobiliers, des intégrateurs de systèmes, des gestionnaires d'installations et des occupants d'immeubles.

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'énergies renouvelables décentralisées, 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 l'intégration des prosommateurs dans le système énergétique, 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 de systèmes énergétiques, les prosommateurs, les exploitants d'usines de traitement des eaux, les propriétaires et les exploitants d'infrastructures pétrolières et gazières et de transport ainsi que les collectivités locales.

Industries et constructeurs de machines

Les solutions énergétiques et d'automatisation proposées 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 tableautiers 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, 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 alors que le besoin pour des données plus locales pousse la demande de capacités locales (« *edge computing* »). Avec EcoStruxure™ pour centres de données, Schneider Electric est particulièrement à même de fournir une solution complète de produits connectés allant de la distribution électrique et des systèmes de gestion de bâtiments aux espaces informatiques gérés par des logiciels de supervision intégrés permettant des services de surveillance avancés.

2.3 De multiples accès au marché

Indice de satisfaction client

Schneider Electric place la satisfaction de ses clients au cœur de sa stratégie de croissance. Ainsi, toute relation avec Schneider Electric doit être pour le client – quel qu'il soit et où qu'il soit – une expérience positive et satisfaisante en termes d'accueil, d'écoute et de réponse à ses besoins. 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

Plus de 40 % du chiffre d'affaires total du Groupe passe par ses partenaires Distributeurs privilégiés, qui l'aident à rendre ses produits accessibles en magasin, ou en ligne, dans 190 pays du monde entier.

Nos partenaires de distribution regroupent quatre types d'acteurs : de grands groupes internationaux, tels que Rexel et Sonepar ; des grossistes en électricité et des distributeurs généralistes, tels que Graybar, Zhongyeda Electric, CED Edmunson ; des acteurs locaux ainsi que des informaticiens, tels que Tech Data et Ingram Micro. 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 conjointes de marketing. Avec le développement rapide du commerce électronique, Schneider Electric est présent sur tous les sites de ses distributeurs et veille à offrir à ses clients clés une expérience O2O (*Online to Offline*) unique.

Nous travaillons également avec des détaillants de bricolage clés, tels que Home Depot et Lowes aux États-Unis, Kingfisher au Royaume-Uni et Saint-Gobain Distribution en France, pour assurer notre *leadership* sur le marché de l'amélioration et de la rénovation résidentielles.

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 ensembliers.

Les électriciens et magasins de bricolage

Les électriciens conçoivent et aménagent des installations électriques, pour l'essentiel dans des bâtiments résidentiels et des constructions non résidentielles de moindre taille. Ils sont donc nos principaux clients et nous disposons de l'un des réseaux d'électriciens les plus élaborés au monde. Schneider Electric accompagne les électriciens pour un fonctionnement plus efficace moyennant une série de formations, d'assistances techniques et d'outils numériques, à l'instar de l'application « My Schneider Electric ».

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 élaborés 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 numériques, 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 lavage, 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, prédéveloppées et personnalisées ;
- ◆ un service d'assistance internationale 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 :

- ◆ le marché de l'automobile, marché sur lequel le Groupe répond aux besoins d'équipementiers importants ;
- ◆ les 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 colocalisation et les sous-segments du secteur financier ;
- ◆ le 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 ;
- ◆ les marchés de l'alimentation et de la boisson, marchés sur lesquels le Groupe s'adresse à des clients dans différents types d'industries agroalimentaires ;
- ◆ les marchés 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 ;

- ◆ les marchés 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 ;
- ◆ les marchés 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 ;
- ◆ les marchés 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 ambitieux à long terme. 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 des revenus** : 3 à 6 % sur l'ensemble du cycle ;
- ◆ **EBITA ajusté** : marge comprise entre 13 % et 17 % du CA ;
- ◆ **Conversion en trésorerie** : environ 100 % du bénéfice net converti en flux de trésorerie disponible.

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

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

(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	<p>La PME familiale devient un acteur prépondérant</p> <p>1836 : Les frères Adolphe et Joseph-Eugène Schneider reprennent une fonderie à l'abandon au Creusot et créent, deux ans plus tard, Schneider & Cie. D'abord concentrée sur l'industrie sidérurgique, l'entreprise se développe ensuite rapidement dans la mécanique lourde et les équipements de transport avant de devenir un conglomérat diversifié, le Groupe Schneider.</p> <p>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.</p>
1981-2001	<p>Le Groupe se recentre sur les métiers de l'électricité</p> <p>1981-1997 : 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.</p> <p>1999 : Le Groupe Schneider procède à l'acquisition de Lexel, l'un des chefs de file européens des systèmes d'installation et des solutions de contrôle. En mai 1999, la dénomination Schneider Electric consacre la nouvelle orientation du Groupe et marque plus clairement son expertise dans le domaine de l'électricité.</p>
DEPUIS 2000	<p>Une transformation stratégique</p> <p>Au tournant de la décennie 2000, Schneider Electric repense radicalement sa stratégie de croissance avec un triple objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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. <p>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.</p>

4.2 De l'électricité et du contrôle à la transformation numérique de 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 1 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 Croissance externe récente

En 2017, 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 janvier 2017, Schneider Electric annonce avoir finalisé l'acquisition des 26 % restants du capital de Luminous Power Technologies. Le Groupe détient intégralement le capital de Luminous Power Technologies, un acteur majeur du marché indien des solutions de stockage d'énergie et de l'appareillage électrique résidentiel ;

- ◆ en juin 2017, Schneider Electric annonce avoir finalisé la cession de l'activité Telvent DTN à TBG AG. Telvent DTN est une entreprise leader de la gestion de données, d'outils de connectivité pour la chaîne logistique et de solutions d'aide à la prise de décision dans les secteurs de l'agriculture, l'énergie et l'environnement ;
- ◆ en octobre 2017, Schneider Electric annonce avoir finalisé l'acquisition d'ASCO Power Technologies, un leader sur le marché des Commutateurs de Transfert Automatique (CTA). Cette acquisition vient renforcer la plateforme EcoStruxure™ Power de Schneider Electric sur des marchés et segments clés.

4.4 Transformations à travers les programmes de l'entreprise

Le programme d'entreprise de Schneider Electric

Chez Schneider Electric, nous déployons la stratégie à travers un cadre structuré appelé notre programme d'entreprise. Notre programme d'entreprise comprend 5 piliers : Do More (en faire

plus), Digitize (numériser), Innovate (innover), Step Up (intensifier) et Simplify (simplifier), qui donnent à tous les employés une visibilité sur nos priorités annuelles et à long terme. Chacun de ces piliers recouvre un ensemble de grandes transformations transversales qui aident Schneider à atteindre sa propre croissance et celle de ses clients.



EN FAIRE PLUS

NUMÉRISER

INNOVER

INTENSIFIER

SIMPLIFIER

Créer plus d'opportunités pour nos clients et pour nous-mêmes

Numériser pour nos clients, pour l'efficacité et la simplicité

Surprendre nos clients par l'innovation, pour rendre leur vie plus simple et meilleure

Nos clients bénéficient d'un excellent service, car des personnes formidables travaillent chez Schneider

Le fait de simplifier notre travail fait la différence pour les clients

1. En faire plus pour les clients afin de créer plus d'opportunités pour eux, et pour Schneider Electric

Cette initiative vise à apporter plus de valeur aux clients et d'activités aux partenaires, plus de produits et de services, de meilleurs systèmes et une chaîne d'approvisionnement durable et connectée. Pour continuer à stimuler la croissance, l'initiative favorise également le lancement de nouvelles offres innovantes, augmente l'efficacité et l'impact des dépenses marketing, et accroît la place du client au travers de la transformation des ventes et du marketing.

2. Numériser pour les clients, pour l'efficacité et la simplicité

Avec EcoStructure™ en tant que plate-forme, l'objectif est d'accélérer et d'étendre l'expérience numérique, en générant de nouveaux clients, de nouveaux canaux de commercialisation, de nouvelles offres et de nouvelles sources de revenus. Les offres du Groupe seront plus connectées, permettant de nouveaux services et améliorant la vie de ses clients. L'expérience client numérique sera améliorée pour offrir une expérience partenaire et client de bout en bout, simple et intuitive.

3. Innover pour soutenir la croissance et la durabilité

L'initiative d'innovation mettra l'accent sur la livraison des bons produits et solutions aux clients dans un délai ciblé et court. En outre, Schneider Electric restera un partenaire de choix dans le développement durable, ainsi que dans ses innovations et ses opérations, et continuera à mesurer sa progression à travers le baromètre Planète & Société 2015-2017.

4. Faire monter en puissance les collaborateurs pour faire de Schneider Electric un endroit où il fait bon travailler

Cette initiative vise à accroître la compétence des employés de Schneider Electric grâce à une collaboration renforcée, à une formation repensée et à une culture de la performance tout en continuant à s'engager fortement en faveur de la diversité et de la satisfaction au travail.

5. Simplifier les opérations pour une efficacité accrue

Le fait de simplifier le travail et les opérations fait la différence pour les clients. Le Groupe s'efforce de simplifier son organisation pour alléger sa structure, augmenter la productivité de la chaîne d'approvisionnement, optimiser l'efficacité de la R&D, l'exécution des solutions et augmenter l'efficacité de sa force de vente.

Le programme d'entreprise de Schneider Electric affiche de solides résultats

L'année 2017 marque la troisième année du programme d'entreprise actuel du Groupe et affiche de très bons résultats. Le Groupe a atteint

la plupart des objectifs fixés avec la réalisation de plusieurs étapes majeures.

Au sein de notre initiative Do More (en faire plus)

- ◆ Plus de produits : chiffre d'affaires en hausse de +4,3 % en interne sur l'exercice 2017, avec plus de 100 lancements en 2017.
- ◆ Plus de logiciels : les ventes de logiciels industriels sont stables avec un quatrième trimestre en légère hausse. La transition annoncée avec AVEVA fournit un portefeuille logiciel unique tout au long du cycle de vie des actifs pour les processus continus et hybrides.
- ◆ Plus de services : croissance élevée à un chiffre des commandes de l'exercice 2017 ; +6 % de croissance organique du chiffre d'affaire au quatrième trimestre ; de bons progrès dans le suivi de la base installée qui a augmenté de +3 pt par rapport au deuxième semestre, pour atteindre 38 %.

Dans le cadre de notre initiative Simplify (simplifier)

- ◆ Efficacité accélérée grâce à une réduction des coûts liée à la fonction de soutien brut d'environ 650 millions d'euros et à la productivité industrielle en 2017 (environ 1,9 milliard d'euros depuis 2015).

Dans le cadre de notre initiative Digitize (numériser)

- ◆ Le nombre d'actifs connectés a augmenté de +25 % par rapport à 2016.
- ◆ Clients connectés uniques à doublé par rapport à 2016.

Dans le cadre de notre initiative Innovate (innover)

- ◆ Le baromètre Planète & Société a dépassé l'objectif de 2017 avec un score de 9,58/10. Notre engagement à long terme concernant le développement durable et particulièrement ses dimensions environnementales a été reconnu à l'externe au travers de nombreux prix.
- ◆ Nombreux lancements de produits, plates-formes de contrôle et logiciels au sein de l'architecture EcoStructure™.

5. Recherche et développement

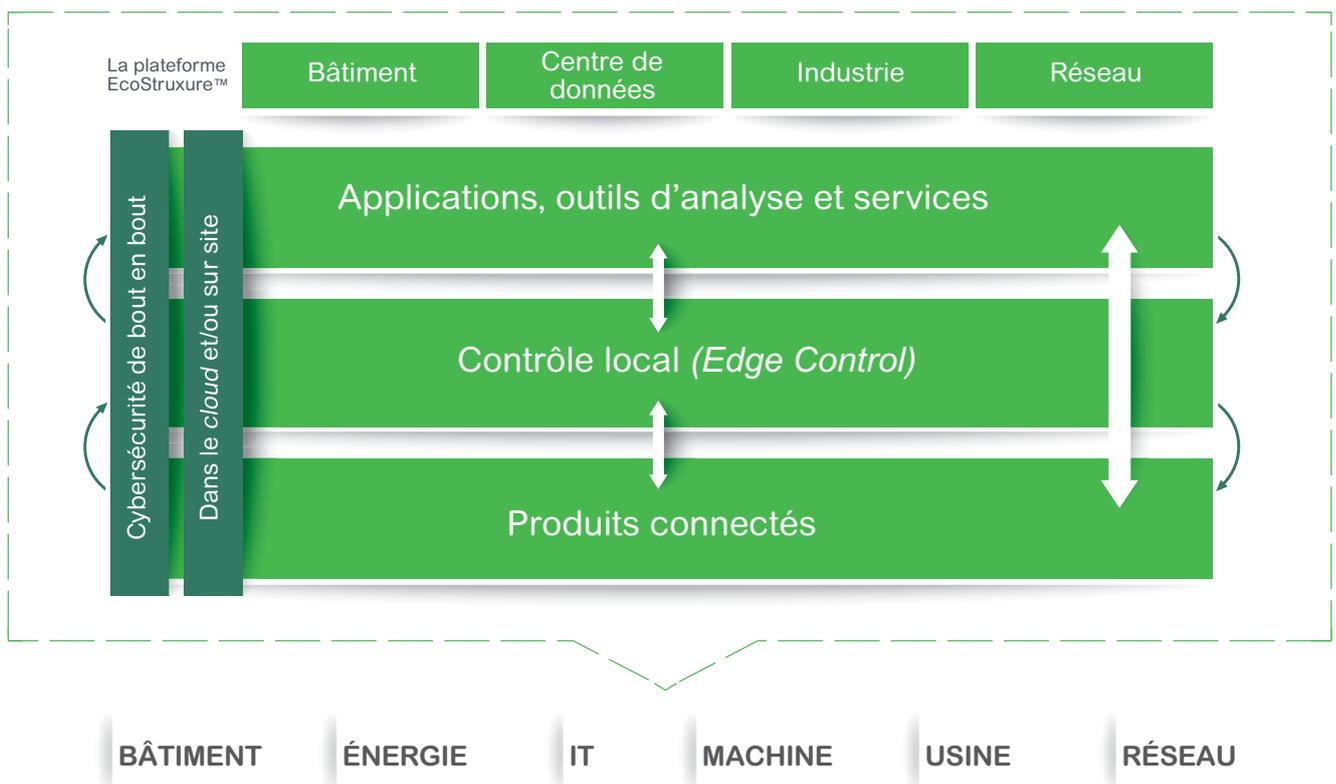
L'innovation est la clé de la croissance de notre entreprise. L'histoire de Schneider Electric est jalonnée d'innovations au cours des 100 dernières années.

Les changements dans notre monde sont plus profonds que jamais. 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. Schneider Electric invente des technologies qui vont transformer les lieux où nous vivons, travaillons et jouons. En tant que spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et des automatismes, nous créons des technologies connectées qui remodelent les industries, transforment les villes et enrichissent les vies. Chez Schneider Electric, nous appelons cela « illuminer la vie » (*Life is On*). Qui dit vie illuminée, dit vie alimentée, efficace et connectée. Et la vie devient plus riche et plus durable lorsque l'énergie devient plus sûre, plus fiable et plus efficace. Notre engagement est d'illuminer la vie (*Life is On*) pour tous, partout et tout le temps.

Schneider Electric partage son expertise en matière de gestion de l'énergie, d'automatismes industriels et d'efficacité des processus pour aider les gens à se connecter à un monde toujours actif. Depuis 2016, EcoStruxure™, l'architecture et la plateforme ouverte et interopérable de Schneider Electric, offre une valeur ajoutée accrue en termes de sécurité, de fiabilité, d'efficacité, de durabilité et de connectivité à ses clients.

L'Internet des Objets (IdO) est simplement la mise en réseau de dispositifs physiques pour collecter et échanger des données *via* le protocole Internet (IP). La vraie puissance et la valeur applicable de l'IdO deviennent évidentes quand elle est connectée aux cinq transformations technologiques émergentes qui accélèrent notre capacité à faire converger les systèmes de TO et de TI : la mobilité, le *cloud*, la détection, l'analyse et la cybersécurité. Avec EcoStruxure™, nous continuons de tirer parti de ces progrès pour offrir de l'innovation à tous les niveaux – des produits connectés au contrôle de pointe, en passant par les applications, les outils d'analyse et les services. Nous livrons nos solutions innovantes à travers des architectures de référence éprouvées et validées à l'épreuve du temps qui permettent la conception de systèmes de bout en bout, ouverts, interopérables et connectés.

Notre plateforme EcoStruxure™ permet la conception et l'exploitation de systèmes connectés à grande échelle, avec une sécurité hors pair basée sur trois caractéristiques principales :



Courant 2017, le Groupe a lancé une série d'offres innovantes couvrant l'ensemble de ses activités : Automatismes industriels, Moyenne Tension, Basse Tension et Alimentation sécurisée. La proposition de valeur se décline désormais autour de nos six domaines EcoStruxure™. Tous les domaines EcoStruxure™ ont été présentés lors de notre Sommet de l'innovation, à Hong Kong, en septembre 2017.

Plusieurs leaders technologiques ont participé à un atelier sur la façon dont la R&D peut innover plus rapidement et mieux. Ils ont conclu ce qui suit :

1. S'assurer que la proximité et la connaissance client font partie de la culture R&D ;
2. Améliorer la responsabilisation grâce à l'amélioration de la gestion de projets et de la gouvernance ;

3. Tirer parti des compétences en R&D conformément à la diversité de l'empreinte de R&D ;
4. Introduire des méthodologies *Lean* et *Agile* dans le processus traditionnel de développement des offres ;
5. Faire évoluer le processus actuel d'introduction d'offre pour réaliser des lancements percutants ;
6. Pratiquer l'innovation ouverte avec les *start-up*, les universités et la collaboration avec les partenaires ;
7. Assurer la cohérence des données, dans toutes les architectures de domaine EcoStruxure™.

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

5.1 Fournir des solutions vraiment innovantes

Les avancées mentionnées ci-dessus génèrent de l'innovation dans tous les segments de marché, du secteur résidentiel aux villes intelligentes, comme illustré dans les quelques exemples qui suivent :

Bâtiments

Schneider Electric continue d'innover et d'investir dans le cœur traditionnel de son activité. En 2017, une offre de disjoncteurs à air révolutionnaire a vu le jour. Le nouveau Masterpact MTZ est le tout premier disjoncteur à air de type IDO, combinant une fiabilité légendaire à une robustesse sans précédent pour s'adapter à un environnement hostile avec un ensemble de nouvelles fonctionnalités avancées favorisé par la numérisation. Le Masterpact MTZ intègre notamment des compteurs d'énergie certifiés de classe 1, ce qui le rend unique dans sa catégorie. Nativement connecté à Ethernet, il simplifie l'installation électrique, optimisant ainsi la disponibilité et réduisant les coûts d'exploitation, ce qui est très adapté aux applications critiques. Cette offre est un pilier d'EcoStruxure™ Power, permettant une connectivité locale et des offres d'applications et de services d'analyses. Elle est totalement évolutive grâce à sa modularité numérique : elle peut être améliorée et enrichie à tout moment de la vie de l'installation électrique grâce à des modules numériques téléchargeables adaptés à chaque application utilisateur.

Schneider Electric a également introduit en 2017 une nouvelle plateforme de disjoncteurs à boîtier moulé (MCCB), déployée sous l'appellation Compact NSXm sur les marchés des normes CEI et PowerPact B sur les marchés UL/CSA/NEMA. Cette nouvelle gamme offre le meilleur rapport performances/taille du marché et une totale discrimination avec Compact NSX et Acti9, confirmant le *leadership* de Schneider Electric sur les valeurs fondamentales de la distribution électrique. Leurs connexions Everlink Power sont brevetées, assurant une connexion rentable et sûre grâce à la compensation de fluage. La gamme comporte toute une série d'accessoires couvrant tous les types d'applications et de modes de montage. Elle comprend également une version unique avec une protection intégrée contre les fuites de terre allant jusqu'à 160 A. Cette nouvelle gamme s'intègre parfaitement dans tous les modèles de tableaux Schneider Electric (prêts au montage Din Rail), permettant un gain de place et jusqu'à 25 %. Les modèles PowerPact B et Compact NSXm conviennent parfaitement aux applications industrielles et de machines du bâtiment, d'infrastructure et de centres de données.

Le modèle PowerTag est la première solution au monde qui donne au gestionnaire d'installations ou à l'électricien la possibilité de rendre son panneau électrique numérique en moins de 30 minutes. Ce produit, qui est maintenant lancé dans le monde entier, offre une grande flexibilité et simplicité, ce qui le rend unique et rentable. C'est le seul capteur d'énergie précis qui soit autoalimenté et capable de communiquer sans fil. Il peut facilement être ajouté à n'importe quel disjoncteur miniature (MCB), non seulement pour surveiller la consommation d'énergie mais aussi pour suivre les équipements critiques. Dans un monde à la recherche d'une énergie plus décarbonée et plus fiable, PowerTag ouvre la voie à toute une série de nouvelles opportunités numériques. Nous pouvons désormais connecter facilement tous types de bâtiments et de sites d'infrastructures à la plateforme numérique Schneider EcoStruxure™. Et grâce au PowerTag, les panneaux résidentiels deviennent également numériques, prêts pour le solaire et pour le véhicule électrique.

L'EcoStruxure Fire Expert de Schneider Electric est une nouvelle application en ligne capable de créer des flux de revenus récurrents et totalement nouveaux dans l'activité de détection incendie. S'agissant d'une offre logicielle totalement numérique, le niveau de profit est beaucoup plus élevé qu'avec l'offre traditionnelle de détection incendie. Cette application en ligne est basée sur la cartographie de la chaîne de valeur qui donne une valeur unique à la plupart des personnes impliquées dans le cycle de vie du système de détection d'incendie. Elle révolutionne le secteur en offrant des extensions système par abonnement (licences).

Des innovations numériques ont également été introduites dans la gamme de produits « Wiser » avec l'arrivée (dans certains pays) de Wiser Light, des interrupteurs, variateurs et relais connectables, de Wiser Door, des systèmes d'entrée de porte connectés et de Wiser Heat, un système de commande de chaudières et de radiateurs pour système de chauffage dans plusieurs pièces. Schneider Electric a également présenté Sequence 5, une gamme de luxe incluant des fonctions de connectivité. Parmi les autres offres, citons de nouvelles innovations dans AvatarON et Odace toutes axées sur la connectivité.

Dans le domaine des armoires, le Groupe a inventé l'année dernière Derbe, un centre de contrôle d'alimentation pour les ressources énergétiques distribuées dans les bâtiments. Il est évolutif et tourné vers l'avenir, offrant une gestion de l'alimentation et de l'énergie intelligente et optimisée pour atteindre votre objectif d'économies, de durabilité et de résilience. Un nouveau système de connectivité

des chemins de bus a également été lancé avec une fonction de surveillance thermique pour suivre la température du chemin de bus et prendre en charge la maintenance prédictive (en particulier pour les clients de centre de données).

Régies et infrastructures

Avec une production plus décentralisée, un flux bidirectionnel d'énergie décarbonée et de nouveaux profils de demande de la part des consommateurs actifs, des communautés énergétiques, des véhicules électriques, les énergéticiens doivent passer au numérique pour optimiser les ressources énergétiques flexibles. En s'appuyant sur l'Internet des Objets, en intégrant des systèmes de TI et de TO, et en gérant de manière cohérente toutes les données, le réseau EcoStruxure™ permet la transformation numérique des services publics moyennant la fourniture de solutions de régies TI/TO complètes.

EcoStruxure™ ADMS est l'application intégrée de base avec de nouvelles fonctionnalités de TI/TO telles que DERMS (système de gestion des ressources énergétiques distribuées), réponse à la demande, stockage d'énergie qui sont critiques dans l'environnement en pleine évolution énergétique.

Conçu pour gérer l'ambition EcoStruxure™ Grid et Power du Groupe, le plan de 2017 a été massivement recentré vers l'appareillage numérique tant pour le marché privé que pour le marché des services publics. Schneider Electric a lancé une nouvelle gamme de relais de protection Easergy P3 et une nouvelle unité de télégestion Easergy T300.

Easergy P3 est la toute dernière solution modulaire pour la protection, le contrôle et la surveillance des équipements de moyenne tension (alimentations, moteurs, transformateurs, générateurs et condensateurs) dans les réseaux électriques avec communication avancée, cybersécurité et conformité dernier cri aux normes IEC61850 offrant une flexibilité et une configurabilité inégalées, tout en maintenant la facilité d'utilisation et de mise en service, et en réduisant le coût total du cycle de vie. Elle est conçue pour fournir une efficacité inégalée, une meilleure connectivité et une sécurité accrue, et permettre ainsi aux tableautiers, aux installateurs et aux partenaires de gagner du temps chaque jour, tout en assurant la protection des actifs et du personnel critiques. Grâce à sa conception One-Box unique et facile à utiliser, Easergy P3 comprend plus de 40 fonctions de protection et neuf protocoles de communication permettant de réduire les variations, les spécifications, les commandes et les délais de livraison.

L'unité de terminal distant (UTD) Easergy T300 est une plateforme matérielle et logicielle modulaire, et un bloc de construction d'application pour la gestion de réseau de distribution publique moyenne tension et basse tension et pour l'automatisation de la distribution. Elle offre une solution unique pour le contrôle et la surveillance, depuis un simple dispositif de tête de mât jusqu'à un grand poste MT/MT ou MT/BT. Dotée de puissantes capacités de communication en termes de protocoles et de support, elle peut être utilisée pour diverses applications telles que l'autoréparation de réseaux de distribution, la détection de courant de défaut avec automatisation centralisée et décentralisée et la surveillance moyenne tension et basse tension. Cette unité leader de l'industrie respecte les toutes dernières normes 61850 avec des fonctionnalités de cybersécurité avancées conformes aux normes IEC62351 et IEEE P16866, et elle fournit des informations avancées en matière de qualité d'alimentation conformes à diverses normes CEI.

Puis, en tant que leader de la distribution secondaire, le Groupe a renforcé ses offres phares avec le tableau compact intelligent pour les

services publics, le SM6 connecté pour les bâtiments et une nouvelle génération de disjoncteurs.

L'UTD intelligente est la combinaison du produit principal du Groupe, le RM6, avec la nouvelle UTD T300, qui permet de répondre aux nouveaux défis des régies (disponibilité des réseaux, intégration de l'énergie distribuée, qualité et efficacité énergétique, optimisation des coûts et gestion des actifs). Avec l'avantage de la compacité, de l'intégration de la mesure de puissance et de la détection des pannes, l'UDT intelligente est livrée et garantie comme une solution préconfigurée, prétestée, et donc source de tranquillité d'esprit pour le client.

Le SM6 connecté combine son efficacité et sa sécurité reconnues avec une expérience numérique de premier ordre. De nouvelles fonctionnalités d'IdO ont été ajoutées à cet appareillage de commutation moyenne tension éprouvé afin d'améliorer l'expérience client. Cet appareillage de commutation prêt pour l'IdO permet non seulement la surveillance de l'état de l'équipement 24 h/24 et 7 j/7 pour éviter les temps d'arrêt et augmenter l'efficacité de fonctionnement, mais augmente aussi la sécurité grâce à la détection d'arc intégrée rapide.

Easypact EXE est le nouveau-né et le premier produit de la nouvelle génération de disjoncteurs à vide de Schneider Electric. Basé sur un nombre limité de briques globales, il offre une fiabilité accrue pour une meilleure sécurité, une flexibilité améliorée pour une intégration plus facile, et une modularité améliorée pour plus de valeur ajoutée pour les partenaires. L'efficacité de la chaîne d'approvisionnement a été optimisée pour offrir plus de réactivité et une offre logistique client raccourcie avec Easypact EXE. Prêt à être intégré à EcoStruxure™ et prêt pour la configuration et la commande en ligne, Easypact EXE apporte aux clients une expérience numérique améliorée.

Industries et constructeurs de machines

Alors que les utilisateurs finaux et les OEM réexaminent leurs stratégies de gestion des automatismes et des opérations pour profiter de l'IdO industriel (IdOi) afin de favoriser l'excellence opérationnelle et d'améliorer la performance commerciale d'ensemble, les architectures EcoStruxure™ pour les machines et les installations jouent un rôle clé dans la gestion de la convergence entre la technologie informationnelle et opérationnelle à travers les produits connectés, le contrôle et les applications de pointe, et les services d'analyse tout en intégrant des fonctionnalités de cybersécurité natives.

Le contrôleur d'automatisme programmable Ethernet Modicon M580 (ePAC) possède une vitesse de traitement et une mémoire de pointe, ainsi qu'une cybersécurité intégrée renforcée. Ses capacités Ethernet de base permettent un accès transparent, plus rapide, et à l'échelle de l'entreprise aux données d'exploitation. Pour l'industrie des hybrides, il est considéré comme le système PAC le plus performant sur le marché – conçu comme le contrôleur idéal pour l'IdOi et au-delà.

Le Modicon M580 ePAC est le contrôleur qui, surtout lorsqu'il est appliqué avec EcoStruxure™ Hybrid DCS, peut aider les fabricants à obtenir un meilleur retour sur investissement, mesurable et plus rapide, et jusqu'à 100 % de retour sur leurs investissements de projet en moins de trois mois.

Pour la commutation et le contrôle, Schneider Electric vient de lancer une nouvelle offre de contacteurs dénommée Tesys D Green. Cette nouvelle gamme de contacteurs est non seulement conforme aux nouvelles normes REACH et RoHS, mais également écoénergétique avec la consommation d'énergie la plus faible du marché. Elle est directement connectée aux automates et contrôleurs numériques, afin d'optimiser réellement le système d'automatisation de notre client OEM tout en réduisant le nombre de références commerciales de 10. Enfin, le Groupe a également intégré l'offre de relais de protection Smart Motor Tesys T dans l'usine EcoStruxure™, fournissant toutes

les bibliothèques nécessaires à nos clients des secteurs pétrolier, gazier, minier et du traitement des eaux.

La gamme Altivar Process est la prochaine génération de variateurs de vitesse, conçus pour offrir les avantages de l'IdOi. Un dispositif intelligent et connecté doté d'une intelligence intégrée pour collecter les données et partager les informations au niveau de l'entreprise. Il permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la rentabilité, et de réduire le coût total de possession (TCO).

Altivar Process permet de réduire le coût total de possession, d'augmenter la rentabilité et d'aider les clients à économiser 8 % sur les coûts de maintenance. La productivité peut être améliorée jusqu'à 20 % en maintenant les opérations au meilleur point d'efficacité (MPE), moyennant une gestion de système avancée intégrée à une visibilité et un contrôle inégalés – donnant aux opérateurs des perspectives de production complexes de manière claire et intuitive.

L'application logicielle de réalité augmentée innovante du Groupe pour les terminaux mobiles utilise l'appareil photo du terminal pour reconnaître les armoires et les machines et y superposer ensuite des données en temps réel et des objets virtuels, donnant ainsi aux opérateurs et aux techniciens un accès immédiat à des informations pertinentes pour réduire les temps d'arrêt et améliorer l'efficacité de la maintenance. L'outil de conception dans le *cloud* permet aux équipementiers de développer une application de réalité augmentée personnalisée pour les machines. Les opérateurs peuvent profiter d'un guidage en toute sécurité à travers une opération de maintenance, visualiser les données contextuelles clés et trouver les informations pertinentes dans un minimum de temps.

La solution de connectivité de Schneider Electric fournit un accès à distance sécurisé à ses clients, permettant ainsi la programmation et le diagnostic à distance. Les opérations de maintenance et d'assistance peuvent être exécutées depuis n'importe quel ordinateur indépendamment de l'emplacement de l'opérateur. Cette offre permet de créer une connexion virtuelle entre l'expert et les machines ou les appareils, facilitant ainsi la mise en service et réduisant le temps d'identification des problèmes potentiels. Grâce à cette solution, les besoins de déplacement et les temps d'arrêt des machines sont réduits, tandis que la disponibilité des experts augmente.

Les inquiétudes concernant la cybersécurité continuent de se développer dans le secteur industriel, avec des attaques dirigées créant des pertes pour les entreprises et des perturbations pour les citoyens, et des attaques non dirigées ou semi-dirigées comme les *ransomware* dans les salles de contrôle industriel doublées d'une sensibilisation générale aux risques au sein des Directions.

En réponse, le Groupe continue d'accroître la sécurité et la différenciation de ses offres avec les certifications IEC62443 pour le système Triconex Safety et quatre sites de développement, certification de l'ePAC sécurisé leader du marché pour les systèmes critiques en France et en Chine, tout en poursuivant le travail de pionnier avec les organismes gouvernementaux et de normalisation (ODVA, OPCF, etc.) afin de façonner l'avenir de la sécurité industrielle à mesure qu'elle évolue vers l'IdOi et le *cloud* sécurisé.

La stratégie consistant à combiner la sécurité des offres avec les meilleures offres des partenaires se poursuit avec l'ajout des réseaux Claroty en tant que partenaires de cybersécurité dans le programme *Collaborative Automation Partner* ainsi qu'une collaboration avec des *start-up* et des sociétés de sécurité leaders dans le monde.

Centres de données et réseaux

Les grands centres de données continuent de connaître la plus forte croissance dans ce segment alors que les géants de l'Internet et les fournisseurs de services de collocation continuent d'accroître leur capacité à soutenir le nouveau mode de vie numérique et professionnel qui génère du « Big Data » grâce à un contenu à large bande passante et à l'IdO. Il s'agit notamment des centres de données sur le *cloud* public centralisé, ainsi que des *clouds* publics régionaux situés dans des zones urbaines. Les centres de données d'entreprise traversent actuellement une phase de modernisation avec la transformation numérique et se sont stabilisés. Schneider Electric est spécialisé dans l'alimentation de secours, la distribution d'énergie, le refroidissement, les racks informatiques, les services numériques et la gestion de logiciels dans les domaines de l'énergie, de l'informatique et du bâtiment. Les solutions du Groupe permettent d'optimiser les coûts énergétiques et d'exploitation des opérateurs de centres de données, tout en assurant la redondance et la disponibilité souhaitées.

Surfant sur la vague des centres de données, les onduleurs Galaxy triphasés de nouvelle génération ont été lancés sur le marché l'année dernière avec des versions de plus faible capacité qui arriveront sur le marché cette année, offrant des caractéristiques uniques d'efficacité énergétique et d'évolutivité. Les coûts du cycle de vie et l'encombrement physique des gros onduleurs sont d'autant plus réduits que les batteries lithium-ion commencent à gagner en popularité. Pour répondre aux défis de déploiement rapide des clients de collocation dans la salle informatique, une solution innovante appelée HyperPod a été introduite afin de fournir une architecture entièrement sécurisée et totalement intégrée pour les déploiements informatiques en *rack*. Elle est conçue pour l'avenir et sera compatible avec les équipements informatiques tant actuels que futurs. Schneider Electric continuera à faire évoluer le système HyperPod moyennant une gestion innovante de l'alimentation, du refroidissement et du logiciel.

Les services de centres de données demeurent un besoin croissant pour les clients et Schneider Electric a pris des mesures importantes pour étendre les offres de services numériques du Groupe afin de leur fournir les avantages d'un temps de réponse réduit grâce à l'automatisation des systèmes. EcoStruxure™ IT Expert Mobile insights a été lancé pour fournir une surveillance et des alertes à n'importe quel appareil. Le service EcoStruxure™ IT Advisor Remote fournit des recommandations par le biais d'outils d'analyse et de liens directs avec notre bureau d'assistance en matière de collaboration experte et d'automatisation d'expédition. Schneider Electric continue de développer son bureau d'assistance et son personnel d'exploitation de centres de données.

Les exigences de calcul régional et local « périphérique » à faible latence constituent une tendance émergente. Appelée le « *edge computing* », ces déploiements informatiques permettent un contrôle en temps réel et un traitement déterministe des données lorsque la sécurité et souveraineté des données sont requises. Schneider Electric a élargi sa gamme de microcentres de données pré assemblées qui peuvent être équipés d'équipements informatiques et envoyés sur le site en tant que solutions clé en main pour le marché local. Schneider Electric développe également un outil de conception numérique appelé « Local Edge Configurator » pour configurer entièrement les microcentres de données, a poursuivi son partenariat avec Hewlett Packard Enterprise pour les applications périphériques, et noue actuellement des relations avec les principaux fournisseurs informatiques du monde entier.

5.2 Financement de *start-up* innovantes

En 2000, Schneider Electric a créé une structure d'investissement appelée Schneider Electric Ventures pour investir dans des *start-up* de haute technologie dont les innovations s'inscrivent dans le développement futur du Groupe. En 2010, Schneider Electric Ventures est devenue Aster Capital Partners avec le lancement d'un nouveau fonds d'investissement de 105 millions d'euros pour financer des *start-up* innovantes dans les domaines de l'énergie, des matériaux et de l'environnement, souscrit conjointement par Alstom, Solvay et le Fonds d'investissement européen. En 2017, Aster a levé 240 millions d'euros pour investir principalement en Europe et aux États-Unis. Aster prend position en tant que premier fonds de capital-risque dédié à la transition énergétique.

Gérer un portefeuille d'opportunités de partenariat

La mission d'Aster est d'acquérir des intérêts minoritaires dans des *start-up* innovantes dans les domaines de l'énergie et de la mobilité basées en Europe, en Israël, en Amérique du Nord et en Asie. Ces activités de surveillance constituent une source de partenariats particulièrement productifs et forment des contacts avec environ 1 700 petites et moyennes entreprises dans le monde chaque année. En 2017, un nouvel investissement a été réalisé, Habiteo (2,5 millions d'euros), rejoignant les 24 premières sociétés déjà en portefeuille, dont Lucibel (France), Iceotope (Royaume-Uni), Entouch Controls (États-Unis), OpenDataSoft (France) et Ekwateur (France). Aster enregistre également des sorties réussies en 2017, notamment avec l'introduction en bourse de la société Avantium et Digital Lumens (acquise par Osram).

Habiteo – Investissement de 2,5 millions d'euros en novembre 2017

Habiteo est une solution de vente et de marketing pour les promoteurs immobiliers. Elle leur permet de vendre leurs biens plus rapidement en générant du contenu commercial (modèles 3D, clips vidéo, etc.), et de gérer leur flux de travail et leur processus de vente sur différents canaux afin d'assurer une expérience client de qualité. L'entreprise a été créée en 2014 par Jeanne Massa. Elle a continuellement amélioré sa solution et conseille aujourd'hui plus de 150 promoteurs immobiliers dans leur transformation numérique.

Identifier les tendances et les technologies émergentes et fournir des intrants pertinents

Aster est en contact quotidien avec les *start-up*. Cela lui confère une perspective unique sur les technologies émergentes, les besoins des clients et les nouveaux segments de marché. Le travail est partagé à trois niveaux :

- ◆ en identifiant les tendances émergentes et les signaux faibles susceptibles d'avoir un impact sur les marchés, les clients et/ou les activités futures de Schneider Electric, et en les partageant régulièrement avec les dirigeants de Schneider Electric ;
- ◆ en présentant environ 300 *start-up* par an aux équipes de Schneider Electric dans les pays, les entreprises et les directions concernées ; et
- ◆ en publiant des revues de marché qui sont présentées aux équipes de Schneider Electric. Cette année encore, une quinzaine de sujets pertinents ont été couverts et partagés au sein de Schneider Electric.

Les équipes d'Aster améliorent en permanence la plateforme Web dédiée qu'elles mettent à la disposition de tous les collaborateurs de Schneider Electric pour leur offrir un accès exhaustif à ces ressources, informations et bases de données.

Incubation d'entreprises chez Schneider Electric

Schneider Electric et Aster ont conçu ensemble un modèle d'incubation actif pour apporter de nouveaux moteurs d'innovation et de croissance à Schneider Electric à travers les idées de ses employés. Cette initiative d'incubation d'entreprises permettra la création de nouvelles entreprises en utilisant des « business models » et/ou des technologies qui ne sont pas adjacentes aux « business models » ou aux technologies actuels de Schneider Electric. C'est une entreprise audacieuse qui permettra de mieux gérer la dichotomie entre les performances de Schneider Electric et les risques associés aux nouvelles opérations, notamment en acceptant les taux de réussite de type capital-risque en mode « fail fast » (échec rapide). Au final, l'objectif est de construire de nouvelles activités dont Schneider Electric pourrait avoir besoin dans un proche avenir.

6. Simplicité organisationnelle et efficacité

Schneider Electric mène la transformation numérique de la gestion de l'énergie et des automatismes. Nous permettons aux solutions compatibles IdO de se connecter, de collecter, d'analyser et d'agir de manière transparente sur les données en temps réel, tout en offrant une sécurité, une efficacité, une fiabilité et une durabilité accrues.

La transformation qu'a effectuée Schneider Electric pour mieux servir ses clients a renforcé son statut de leader mondial au cours de la dernière décennie. Grâce à son organisation actuelle, centrée sur les solutions EcoStruxure™ et sur le lancement de Schneider Digital, Schneider Electric dispose d'une base solide pour transformer le paysage numérique et en faire un vecteur majeur de croissance pour l'entreprise et ses clients.

6.1 Une organisation axée sur le client

Orientation double - technologies et marchés finaux

Schneider Electric est organisée en trois *business units*. Chaque *business unit* est responsable de technologies spécifiques et s'adresse aux marchés finaux ciblés. L'organisation a été conçue pour soutenir nos modèles d'affaires : transactionnels, équipements, projets et services avec un fort *leadership* technologique et une relation client étroite.

- ◆ L'activité **Basse tension et Alimentation sécurisée** inclut la basse tension, l'automatisation des bâtiments et les technologies renouvelables, ainsi que les technologies d'alimentation et de refroidissement critiques pour les centres de données et les applications non informatiques.
- ◆ L'activité **Moyenne tension** comprend les technologies de moyenne tension et d'automatisation de réseau.
- ◆ L'activité **Automatismes industriels** couvre les automatismes industriels, les technologies de contrôle et les capteurs.

Chacune de ces *business units* gère ses propres équipes commerciales, de marketing et de R&D, et est responsable de ses résultats globaux.

Plusieurs fonctions de *back-office* telles que les finances, les ressources humaines, les systèmes informatiques et le marketing global sont gérées par les Directions Fonctionnelles, qui ont un rôle de gouvernance et fournissent des services en interne.

Rationalisation et optimisation des synergies

L'organisation est déployée selon trois concepts clés : **spécialisation, mutualisation et mondialisation**. La spécialisation concerne principalement les ventes et les opérations de *front-office*. La mutualisation couvre les opérations de *back-office* locales au niveau national et régional. La mondialisation concerne les sept fonctions d'assistance, désormais connues sous le nom de Directions Fonctionnelles.

Notre organisation est structurée autour de 3 concepts clés

Se spécialiser	Mutualiser	Mondialiser
Parce que c'est notre manière de fournir de la valeur ajoutée à nos clients	Optimiser la vente croisée entre les activités	Chaque fois que l'approche est mondiale et doit être UNIQUE
<p>3 activités mondiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propriété globale du P&L • Accent sur la création d'offres et les modèles d'activités • Favorise les services, les segments, les solutions et les logiciels 	<p>1 Président de zone ou de pays</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi de la couverture de marché pour maximiser les ventes croisées entre les activités • Un seul interlocuteur pour les employés de SE et les autorités • <i>Back Office</i> mutualisé pour le coût et la qualité 	<p>1 chaîne d'approvisionnement mondiale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adapter, optimiser, livrer <p>6 directions fonctionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti de notre réseau et assurer l'efficacité de notre action

- ◆ **Spécialisation** : dans chaque pays, chaque force de vente locale est organisée sous l'égide de VP Business locaux dès qu'elle atteint la masse critique. L'objectif est de déployer un *front office* spécialisé par Business dans chaque pays d'accueil pour répondre plus efficacement à la demande d'expertise spécifique des clients. Chaque entreprise est également responsable de l'ensemble de ses résultats, tant pour les ventes de produits (dans ses métiers) que pour la mise en place de solutions (notamment pour les segments de marché de son périmètre). Comme les projets peuvent être composés de produits provenant de différents secteurs d'activité et afin de définir un point de contact unique pour les clients, chaque *business unit* est responsable des solutions sur certains marchés finaux définis. Les efforts de l'entreprise se sont concentrés sur la mise en place et le renforcement d'équipes dédiées à répondre aux besoins spécifiques de ces segments de clientèle stratégiques en mettant fortement l'accent sur la collaboration entre les métiers afin de répondre au mieux aux besoins de ces clients.
- ◆ **Mutualisation** : l'activité est organisée autour de régions organisationnelles : Amérique du Nord, Chine, France, Europe (qui comprend six zones internationales : Royaume-Uni et Irlande, Europe du Nord, Italie et CEEI, CEI, DACH, Péninsule Ibérique) et les Opérations internationales qui comprennent 5 zones internationales (Amérique du Sud, Asie de l'Est et Japon, Moyen-Orient et Afrique, Inde et Pacifique). Chacune de ces régions a habilité des Présidents de zone et des Présidents de pays, qui sont nommés dans chaque pays pour être les gardiens de 4 activités dans leurs pays : Automatismes industriels, Moyenne tension, Basse tension et Alimentation sécurisée, y compris les Services. En outre, ils sont chargés de surveiller le compte de résultat transversal du pays, de déployer la stratégie de Schneider Electric dans le pays (y compris tous les sujets transversaux locaux tels que les ventes croisées entre entreprises) et de regrouper les ressources de *back-office* locales. Ces ressources sont progressivement rassemblées dans chaque pays ou région sous la supervision du Président de la zone ou du pays et peuvent inclure plusieurs fonctions de soutien local allant de l'administration à l'exécution du projet, selon la situation. En outre, le Président de la zone ou du pays sert de force de mutualisation et de représentant principal de Schneider Electric dans le pays, notamment dans les relations avec les employés et les responsables locaux.
- ◆ **Mondialisation** : les principales fonctions d'assistance qui ne sont pas spécifiques à un pays ou à une activité donnée sont mondialisées pour accroître l'expérience et tirer parti d'un effet d'échelle significatif sur les coûts et les services. Les opérations de fabrication et d'approvisionnement, les domaines de services ou d'expertises partagés (finances et ressources humaines), la stratégie, les fonctions numériques (y compris les systèmes d'information) et de marketing mondial sont désormais intégrés aux Directions Fonctionnelles. La chaîne d'approvisionnement mondiale continue de mettre l'accent sur la productivité mondiale, la différenciation des clients et leur satisfaction des clients.
La mondialisation concerne les six fonctions d'assistance, désormais connues sous le nom de Directions Fonctionnelles :
 - ◆ Finance ;
 - ◆ Marketing ;
 - ◆ Chaîne d'approvisionnement mondial ;
 - ◆ Ressources humaines ;
 - ◆ Stratégie ;
 - ◆ Schneider Digital.

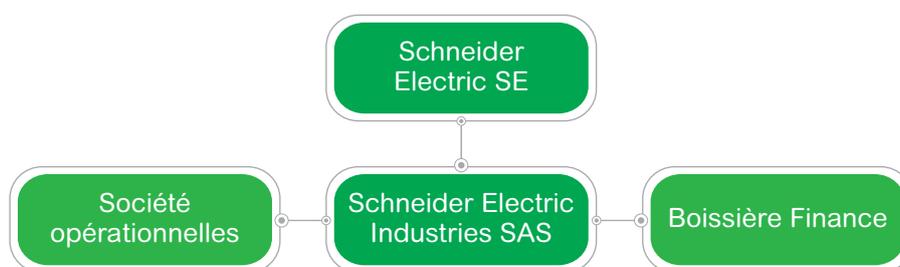
Schneider Digital

Pour concrétiser et accélérer sa transformation numérique, Schneider Electric lance la nouvelle organisation Schneider Digital. Schneider Digital unifie les activités transversales de Schneider dans une même organisation : Traitement et organisation de l'information, Internet des objets, Transformation numérique et Expérience client numérique, qui est menée conjointement avec le Marketing mondial. Dans le cadre de l'organisation Schneider Digital, six cabinets sont entièrement responsables de l'architecture et de la fourniture de leurs propres capacités, plateformes et programmes de bout en bout pour atteindre les résultats commerciaux souhaités : Offres IdO et numériques, expérience client numérique, ingénierie numérique, ventes et support numériques, plate-forme de données numériques et informatique d'entreprise. Les six pratiques bénéficient du soutien de fonctions transversales avec des rôles de gouvernance transversaux : Architecture numérique, Convergence numérique et F&A, Portefeuille financier et numérique, Sécurité numérique, Alliances numériques et écosystèmes, Transformation numérique et communautés d'intervenants, et Gouvernance exécutive.

Dimension géographique et structure juridique

L'objectif du Groupe est d'établir, dans la mesure du possible, une structure juridique unique dans chaque pays.

L'organigramme juridique simplifié de Schneider Electric est le suivant :



La liste des sociétés consolidées figure en annexe des comptes consolidés, note 32. Boissière Finance est la structure de gestion de trésorerie centralisée du Groupe ; elle centralise également les opérations de couverture pour toutes les filiales.

6.2 Production et logistique : le redéploiement mondial

Schneider Electric compte 208 usines et 98 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 quatre objectifs principaux, classés par ordre de priorité :

- ◆ obtenir un niveau de qualité et de service conforme ou supérieur aux attentes des clients ;
- ◆ obtenir des coûts de produits compétitifs tout en maintenant une forte et constante dynamique de productivité ;
- ◆ 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) ;
- ◆ optimiser les capitaux industriels engagés.

Une partie significative 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'écoconception en la 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 monosource 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, neuf 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'emphase sur la numérisation comme un moyen d'accélérer et d'intensifier sa transformation, et, cette année, *Global Supply Chain* a lancé TSC 4.0, ajoutant six accélérateurs digitaux au programme précédent, afin d'accélérer la transformation grâce à la numérisation accrue.

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 utilise nos solutions EcoStruxure™ et Schneider Electric aura environ 100 sites industriels, à l'horizon 2020, qui seront des sites de démonstration pour nos clients qu'EcoStruxure™ est une des meilleures solutions pour optimiser les *process* de fabrication, améliorer l'efficacité énergétique aussi bien qu'assurer la disponibilité des moyens de production. TSC 4.0 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 2017, Gartner, leader en conseil et recherche sur les technologies de l'information, a classé la chaîne d'approvisionnement de Schneider Electric en 7^e position européenne et 17^e position mondiale, soit une progression respective de 15 et 49 places respectivement sur deux 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 du Groupe. 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 ses performances orientées sur la satisfaction de ses 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 paragraphe 8 de ce chapitre, 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 cybersécurité ;
- ◆ 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 42 % 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 1.8 « 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 cyberattaques.

Pour relever ces défis, le Groupe a augmenté ses investissements dans les domaines du contrôle embarqué (matériel et logiciel) et de la cybersécurité. 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 cybersécurité, 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 8 500 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 2017 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'acquisition, 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 7,1 % au 31 décembre 2017, en légère diminution par rapport à l'exercice 2016. 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 Basse tension (*Building*), Moyenne tension (*Infrastructure*), Automatismes industriel (*Industry*), Alimentation sécurisée (*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 les domaines des solutions technologiques et de l'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.

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 relation forte entre les employés et la société. La pierre angulaire de cette ambition est l'expérience vécue par l'employé(e) tout au long de sa carrière chez Schneider Electric. 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 simplicité des relations commerciales. Ceci grâce à l'accent mis sur l'apprentissage, l'ouverture, la transparence et l'inclusion.

Dans ce cadre, la Direction des Ressources Humaines est considérée comme un facilitateur d'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, et pour fournir à chaque employé(e) les mêmes chances de succès 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, associé aux 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 atteindre cette ambition, le Groupe progresse dans plusieurs domaines, notamment dans son engagement en faveur du mouvement *Women HeForShe* des Nations unies ; et l'équité salariale entre les sexes. En 2017, le Groupe a lancé sa politique de congés parentaux mondiale, une pratique leader du secteur qui se différencie par son périmètre et sa portée. Cette politique prévoit un congé pour les étapes clés de la vie, comme l'accueil d'un nouveau-né, la prise en charge de parents malades ou âgés, et le deuil lors de la perte d'un membre de la famille.

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, le fait pour nos salariés de prendre en charge leur développement et leur croissance signifie qu'ils ont accès à un système de gestion des talents et à des possibilités de développement.

Chez Schneider Electric, nous immergeons nos employés dans une culture de l'apprentissage à vie 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 poursuivre leur développement professionnel de manière proactive tout en misant sur des solutions numériques haute technologie pour accélérer leur accès à la connaissance, et fournir une bonne expérience utilisateur. Pour garder un temps d'avance, les employé(e)s sont encouragé(e)s à transformer l'apprentissage en action et à expérimenter dans un but précis.

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. L'entreprise a lancé un programme de transformation en faveur du bien-être avec l'ambition de construire une société dans laquelle ses 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 flexible. Nous utilisons la technologie pour être plus collaboratifs et avons défini des rituels qui permettent à nos employés d'être plus efficaces, en particulier les équipes dispersées à l'échelle du globe.

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. Des programmes et des initiatives dans le cadre de sa stratégie du Personnel, associés à une EVP convaincante, ont permis au Groupe d'être reconnu comme un « employeur de choix ».

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 (EVP) 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 2016, aucune opération significative de rappel de produits n'a été initiée en 2017.

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 445 millions d'euros au 31 décembre 2017 (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 de suivi des risques environnementaux. Ce programme a été intitulé CLEARR (*Company-wide Look at Environmental Assessment and Risk Review*), et a touché 221 sites en 2017, chacun ayant donné lieu à une identification et revue des risques environnementaux éventuels, qu'ils soient historiques ou actuels. Ces 221 sites ont été sélectionnés en raison de leurs activités industrielles actuelles et passées, et donc des risques environnementaux qui peuvent les concerner. Chaque évaluation CLEARR a fait l'objet d'une revue par un consultant expert indépendant, chaque observation a été discutée avec le management du site concerné. Chacun de ces sites s'est vu ensuite définir un plan d'action, au besoin, et un suivi à fréquence périodique (*a minima* annuelle) est réalisé.

Des analyses de « Due Diligence Phase I » sont déclenchées au besoin, pour mieux qualifier la nature des risques identifiés, en confirmer la probabilité et l'impact, afin de déclencher des actions ou

de mettre à jour les montants de provisions à refléter comptablement. 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 290 millions d'euros au 31 décembre 2017. 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.

Par ailleurs, Schneider Electric dispose depuis 1992 d'une politique environnementale formelle visant à améliorer la performance environnementale des processus de fabrication et de transport, à promouvoir l'éco-conception, à intégrer nos attentes dans nos démarches de sélection des fournisseurs comme des matières, dans le respect 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, qu'il s'agisse de celles en vigueur dans l'Union européenne (concernant ses produits : directives DEEE, RoHS ou règlement REACH notamment), mais aussi en Chine (RoHS China, etc.), aux États-Unis, en Inde, en Corée, au Japon, et partout où nous opérons. Concernant ses activités industrielles, le Groupe a décidé le déploiement de systèmes de management ISO 50001, ISO 14001, OHSAS 18001, au niveau global et dans chaque site. Un système de management intégré (*Integrated Management System*) est déployé, il regroupe pour plus d'efficacité ces 3 systèmes de management, ainsi que le système de management Qualité ISO 9001. Par ailleurs, d'ores et déjà, plus de 130 sites ont adopté un système de management de l'énergie ISO 50001.

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, des autorités judiciaires ou réglementaires locales 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. Ceci s'applique également à l'écosystème amont de fournisseurs de Schneider Electric, eux aussi opérant dans des cadres réglementaires clairs : leurs activités peuvent être impactées, voire interrompues, en cas de non-respect des règles environnementales locales.

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. Dans ce but, et comme ce fut le cas pour des acquisitions passées telles qu'Invensys, la société Asco – acquise en 2017 – et ses sites industriels sont soumis à de telles évaluations site par site, par des experts indépendants.

7.3 Risques liés au changement climatique

La Direction du 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 3.3 du chapitre 2 (page 98).

7.4 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, ainsi que des plateformes permettant de formuler des offres numériques comme EcoStruxure™. Une défaillance (matérielle ou logicielle) de l'un de ces systèmes ou de l'un de ces prestataires, une erreur humaine 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. 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 plusieurs pays depuis 2008 et a eu lieu en France en 2017, les États-Unis devant suivre en 2019.

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, ainsi qu'à permettre des offres commerciales numériques comme EcoStruxure™. Toutes les applications sont soumises à des tests de certification visant à supprimer les vulnérabilités du système. Ces systèmes sont hébergés soit dans des centres de données sur site gérés par nos fournisseurs de services, soit dans des applications basées dans le *cloud*.

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. Les stratégies d'atténuation des risques sont continuellement améliorées, y compris la surveillance des changements législatifs à travers les frontières nationales afin de maintenir la conformité aux exigences en matière d'actifs numériques.

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.

7.5 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 2017, 88 % 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 21 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 2017.

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 ses 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 2017 figurant au chapitre 5.

En 2017, le chiffre d'affaires réalisé en devises étrangères s'élève à 19,2 milliards d'euros environ, dont 6,5 milliards en dollars américains et 2,9 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 34 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 2017.

En 2017, les achats de matières premières se sont élevés à environ 1,9 milliard d'euros, dont environ 900 millions d'euros d'achats de métaux non ferreux et précieux sur lesquels environ 53 % 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 2017, les positions de couverture du Groupe sur ces transactions portaient sur un nominal de 153 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 applicables 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 2017, le montant de la trésorerie disponible est de 3 milliards d'euros ; le Groupe dispose de 2,7 milliards d'euros de lignes confirmées non utilisées avec à maturité au-delà de décembre 2018.

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 Baa1 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 ligne de liquidité, 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 2017, il n'existe aucun engagement de respect de ratios financiers dans les financements et lignes de crédit confirmées de Schneider Electric.

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 2017, le montant des emprunts incluant ce type de clause s'élève à 5,6 milliards d'euros.

7.6 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 correctives 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.

7.7 Litiges

À l'occasion des offres publiques lancées en 1993 par la SPEP, à l'époque société factièrre 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 déclarés 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.

La cour d'appel de Bruxelles a rendu son arrêt le 26 juin 2017 en déclarant prescrites ou non fondées les actions introduites par les parties civiles. À la suite de cet arrêt, une des parties civiles a décidé de se pourvoir en cassation pour vice de forme. Cette affaire devrait être plaidée au cours de l'année 2018.

Le principal dossier non encore clôturé à la suite de la cession de Spie Batignolles intervenue en 1996 concernait un contentieux en France avec SNCF Mobilité devant la juridiction administrative. 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.

Bien qu'un contentieux judiciaire oppose toujours SNCF Mobilité à certaines entités du groupe Bouygues dans le cadre de cette affaire, celui-ci ne devrait pas avoir d'incidence sur cet accord amiable.

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. 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 liaison avec ce rapport, Schneider Electric Industries a été mise en examen par

la justice française dans le courant de l'année 2010, puis renvoyée en mai 2013 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 sera rejugée par la cour d'appel de Paris fin novembre 2018.

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.

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 eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe.

7.8 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 à des critères de solidité financière minimum ;
- ◆ 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 trois ans mis en place au 1^{er} janvier 2015 a été renouvelé au 1^{er} janvier 2017 pour une nouvelle période de trois ans. Ce programme, étendu sur plus de 75 pays, offre des conditions de garanties et des plafonds en adéquation avec la taille du Groupe et l'évolution de ses risques et engagements.

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

Dommages aux biens et pertes d'exploitation

Le programme d'assurance mis en place au 1^{er} juillet 2016 pour une durée de 3 ans s'est poursuivi en 2017. 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

Un nouveau programme d'assurance des marchandises transportées a été mis en place au 1^{er} janvier 2017. 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 2017.

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 deux sociétés d'assurance captives :

- ◆ une captive de réassurance basée au Luxembourg intervient sur les programmes Dommages aux biens et transport, monde entier, ainsi que sur le programme Responsabilité civile hors États-Unis et Canada. L'ensemble de ces rétentions représente une limite annuelle de 20 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 2017 à environ 20 millions d'euros hors lignes captivées.

8. Contrôle interne et gestion des risques

8.1 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 ;
- ◆ 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, ainsi que des risques opérationnels, de fraude 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 61).

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.

8.2 Organisation et direction : principaux acteurs du contrôle interne

L'organisation du Groupe repose en 2017 sur la Direction Générale, des Directions Fonctionnelles et des Directions Activités aux périmètres définis en termes d'activité, 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 173.

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 figure également le contrôle des performances du Groupe, qu'elle exerce notamment lors de revues d'activités avec les Directions Activités et Directions Fonctionnelles. Ces revues 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 2017. Elle a notamment pour mission de vérifier au sein des unités du Groupe :

- ◆ 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 des 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.

Les plans annuels d'audit interne sont élaborés sur la base d'une combinaison d'approche fondée sur le risque et d'approche fondée sur la couverture de l'univers d'audit. La dimension fondée sur le risque intègre les risques et les préoccupations de contrôle identifiés par la Direction Générale, en tenant compte des résultats des audits antérieurs, des résultats des autoévaluations clés du contrôle interne fournies par les unités et d'autres indicateurs tels que l'indice de perception de la corruption et l'indice des pays COFACE. 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.

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 (cinq fois par an).

Ces rapports font l'objet d'échanges réguliers avec les commissaires aux comptes.

Le responsable de l'audit interne et du contrôle interne dispose d'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 notamment pour mission :

- ◆ 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 d'environ 27 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 ;
- ◆ de gérer et diriger un réseau d'environ 11 contrôleurs internes locaux qui sont chargés de conseiller la Direction locale sur les sujets de contrôle interne et d'agir en tant que propriétaires de processus pour certains domaines clés tels que la charte d'autorité, la séparation des tâches. Ce réseau sera étendu progressivement au cours des prochaines années ;
- ◆ 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 possède un rôle 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 notamment garante 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 des équipes *ad hoc* 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 ;
- ◆ de l'étude des risques afférents à des projets complexes en tant qu'expert fonctionnel ;
- ◆ de la sélection des 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 » chapitre 1, section 7.

Directions Activités et *business units*

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 général auprès duquel est nommé un SVP Finance.

Les Directeurs Généraux, 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 *business unit*, 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 » chapitre 1, section 7), 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, dénommé Conseil des Directeurs Techniques (CTO), 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. De plus, ce conseil reçoit les directives des dirigeants des *business units* qui font partie du Comité Exécutif. Ceci pour assurer une structure simple afin que la technologie puisse être proche des affaires et maintenir la cohérence entre toutes les divisions de Schneider Electric.

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 promotion de la diversité et à l'existence de conditions de travail sûres et saines. Elle est également chargée d'élaborer des directives sur la rémunération et les récompenses, le recrutement, l'intégration des nouvelles recrues et les licenciements, la formation, entre autres directives liées aux ressources humaines.

La Direction des approvisionnements 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 *Principes de responsabilité* adoptés par le Groupe.

Les Directions Fonctionnelles se chargent également d'émettre, d'adapter et de distribuer les politiques, les procédures cibles 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.

8.3 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 », chapitre 2 page 87.)

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 « Organisation et fonctionnement du conseil d'administration », page 167). 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 (et jusqu'au 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 2017.

Les règles et méthodes 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 normes 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 règles 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 normes comptables et de gestion du Groupe et les principes IFRS sont accessibles *via* le portail des employés.

Limites d'approbation

Dans le cadre des pratiques de gestion actuelles, le Groupe a fixé des limites d'approbation à la Direction Générale concernant certaines décisions. L'équipe de direction locale définira la matrice d'approbation locale pour les décisions pertinentes dans les limites d'approbation fixées par le Groupe.

Dans ce cadre, les dirigeants de segment d'activité, les directions fonctionnelles, opérationnelles et locales sont ainsi en mesure d'approuver certaines décisions en fonction de la nature et du seuil de celles-ci.

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 à des modifications majeures du cours de la stratégie et à des engagements hors bilan qui dépassent les limites prescrites par le conseil d'administration.

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 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 processus opérationnels (approvisionnements, ventes, logistique, etc.) ;
- ◆ les cycles comptables et financiers ;
- ◆ les cycles Ressources Humaines et 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.

8.4 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 2017, près de 100 cadres supérieurs du Groupe ont été interrogés, en plus des points de vue externes tels que ceux des analystes financiers et des membres du conseil d'administration. Depuis 2016, des matrices de risque individualisées par Opération ou par Activité ont été créées.

Les risques ainsi identifiés sont classés en fonction de leur impact, de leur probabilité de survenance et de leur degré de contrôle par le Groupe.

Les facteurs de risques liés à l'activité de la société ainsi que les procédures de maîtrise et de réduction de ces risques sont exposés dans le chapitre « Facteurs de risques ». Ces procédures sont parties intégrantes du dispositif de contrôle interne.

La cartographie des risques et l'analyse de son évolution d'une année sur l'autre contribuent à l'élaboration du plan d'audit interne de l'année suivante. 78 % des catégories de risques identifiées 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.

En 2017, les risques globaux liés à la stratégie et à la transformation se sont stabilisés ou améliorés par rapport aux risques opérationnels, environnementaux et réglementaires.

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 stratégie d'assurances comprend l'identification et la quantification des principaux risques assurables, la détermination des niveaux de rétention et l'analyse du rapport coûts/bénéfices lié aux options de transfert desdits risques. La Direction Risques-Assurances définit, propose et déploie les mesures de prévention et de protection des actifs.

Gestion des risques par la Direction de la Sûreté

La Direction de la Sûreté du Groupe définit la gouvernance de l'entreprise en matière de prévention contre le risque de malveillance ciblant les biens ou les personnes.

Pour être plus puissant et plus équilibré, un « Comité Sûreté Globale Groupe » a été créé en 2017, regroupant les responsables de sûreté des différentes zones (huit dirigeants au total). Certains de ces dirigeants relèvent directement de la Direction Sûreté globale (Amérique centrale et du Sud, Europe du Sud-Est, Asie de l'Est et Japon, Afrique et Moyen-Orient) et d'autres de la direction locale avec une dépendance fonctionnelle de GSD (Amérique du Nord, Grande Inde, CEI, France). 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 (SEECC – *Schneider Electric Emergency Coordination Center*, créée en 2009) 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 Sûreté s'est dotée en 2013 d'un « Bureau des recherches de Schneider Electric », chargé 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.). De plus, elle organise régulièrement des audits de sécurité (centres de R&D, sièges sociaux, usines sensibles, etc.).

Gestion des risques des systèmes d'information

Au sein de la Direction Information de Schneider, une fonction de Sécurité numérique 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. Ce département identifie les risques, les processus et les informations critiques afin de hiérarchiser, d'atténuer et de sécuriser les actifs et les offres de Schneider Electric.

8.5 Activités de contrôle

Le présent paragraphe détaille, au-delà des missions génériques déjà décrites, les actions spécifiques engagées en 2017 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 2017 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 2017 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 2017, sur la base de l'autoévaluation, le niveau de conformité s'est amélioré d'environ 2 points par rapport à 2016.

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 effectué des contrôles sur site pour évaluer la fiabilité des autoévaluations et effectué des missions de diagnostic à la demande de la direction.

Directions Fonctionnelles

En 2017, les Directions Fonctionnelles ont poursuivi leurs missions d'orientation, de prescription et d'assistance.

Exemples :

- ◆ la matrice éthique des risques créée en 2015 et mise à jour en 2016 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 Sûreté a publié une nouvelle Directive de Sécurité Globale sur la « Sécurité des Cessionnaires Internationaux dans une destination à risque ». Cette nouvelle directive vise à définir l'impact du devoir de vigilance sur cette catégorie d'employés (communément appelés « expatriés ») et à définir les rôles et les responsabilités de toutes les parties prenantes impliquées. Une approche de gestion des risques, des orientations et des recommandations à l'intention des pays hôtes et de toutes les parties prenantes clés sont également fournies ;
- ◆ deux *manuels de sécurité* ont également été créés : un à l'usage du Président Pays et un à l'usage du gestionnaire du responsable de site/installation. Ces manuels doivent fournir au dirigeant concerné un document unique complet, rassemblant toute la gouvernance pertinente de la société en matière de Sécurité ;
- ◆ la Direction Sûreté globale a créé de nouveaux postes de sécurité au niveau des zones : Amérique du Nord, Amérique centrale et du Sud, Asie de l'Est et Pacifique, Europe du Sud-Est. Ces nouveaux postes doivent aider les responsables de la sécurité ou les correspondants locaux et la direction locale à évaluer plus facilement les risques et à mieux définir les configurations, moyens et procédures de sécurité pertinents ;
- ◆ la Politique Anti-Corruption Globale a été mise à jour et des règles de bonne conduite ont été publiées ;
- ◆ 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 », chapitre 2, page 87 ;
- ◆ le Groupe a choisi et a commencé à déployer des outils de gestion de crédit et de finance commerciale à l'échelle mondiale, afin d'améliorer le suivi des risques et des engagements. Une nouvelle organisation a été mise en place avec un gestionnaire de crédit et un expert en trésorerie et commerce dans chaque zone afin d'améliorer les compétences et le contrôle. Un tableau de bord sur les sujets de financement et de trésorerie est désormais publié tous les trimestres.

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.

En 2017, le traitement de certains contrôles internes clés identifiés comme critiques depuis 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 fait l'objet d'améliorations continues.

L'équipe locale de contrôle interne est composée d'environ 11 membres répartis dans différentes zones géographiques, et dont les efforts sont dédiés à l'amélioration des contrôles internes dans les entités locales.

L'équipe régionale de contrôle interne comprend 27 contrôleurs internes régionaux, répartis en cinq 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 2017, plus de 100 missions de contrôle sur site pour évaluer le niveau du contrôle interne et émis 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 les cas échéant les risques émergents ou récurrents nécessitant la création ou l'adaptation des outils et méthodologies de maîtrise des risques.

En 2017, l'audit interne a réalisé 39 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 Principes de Responsabilité et au programme *Responsibility & Ethics 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 phase 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.

8.6 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 ;
- ◆ 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.

Développement durable

2

1. Une démarche développement durable au cœur de la stratégie	66	4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs	106
1.1 Une matrice de matérialité pour prioriser les actions	69	4.1 En bref	106
1.2 Le baromètre Planète & Société, une mesure régulière et objective des actions du Groupe	70	4.2 Santé et sécurité des collaborateurs	107
1.3 Un dialogue ouvert avec les parties prenantes	72	4.3 Engagement des collaborateurs et attraction des talents	109
1.4 Une gouvernance développement durable intégrée et transverse	77	4.4 Développement des talents et du <i>leadership</i>	111
1.5 Des référentiels externes et internes pour un cadre solide	78	4.5 Diversité et inclusion	114
1.6 Notations et récompenses	79	4.6 Rémunération et avantages sociaux	117
		4.7 Dialogue et relations sociales	118
2. Une croissance verte et responsable, moteur de la performance économique	81	5. Schneider Electric, entreprise citoyenne	120
2.1 En bref	81	5.1 Programme Accès à l'énergie	120
2.2 Des produits et solutions intelligents de gestion de l'énergie pour contribuer à la lutte contre le changement climatique	81	5.2 Fondation Schneider Electric	125
2.3 Plan de devoir de vigilance	84	5.3 Ancrage territorial et impact sur le développement économique et social local	129
2.4 Relations avec les sous-traitants et les fournisseurs	85	6. Méthodologie et audit des indicateurs	131
2.5 Éthique et responsabilité	87	6.1 Éléments de méthodologie sur les indicateurs publiés	131
2.6 Contrôle de la lutte anti-corruption	90	6.2 Concordance des indicateurs avec l'article 225 de la loi Grenelle 2	135
2.7 Droits humains	91	6.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	137
3. L'engagement de Schneider Electric pour la performance environnementale	92	7. Indicateurs	139
3.1 En bref	92	7.1 Indicateurs environnementaux	139
3.2 Excellence environnementale dans la conception des offres et pour les clients	95	7.2 Indicateurs sociaux	142
3.3 Éco-production	97	7.3 Indicateurs sociétaux	150
3.4 Économie circulaire	103		

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 transformation digitale 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 2017, Schneider Electric est l'une des 120 entreprises à obtenir une place dans la liste *Climate A* parmi toutes celles participant au programme du CDP et la seule entreprise de son industrie à obtenir la note A pour la 7^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 propre, sûre et fiable aux 1,1 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.

Dans le cadre du *French Business Climate Pledge*, l'engagement commun de 91 entreprises françaises en faveur du climat, annoncé à l'occasion du *One Planet Summit*, Schneider Electric a renforcé ses engagements présentés lors de la COP21. Ils s'articulent autour de quatre démarches complémentaires :

- d'ici 2020**, atteindre les 21 nouveaux engagements du baromètre Planète & Société 2018-2020, définir une trajectoire précise respectant les scénarios 2 °C à l'échéance 2050, la valider *via* l'initiative *Science-based targets* à laquelle l'entreprise adhère depuis 2016 et accroître l'impact de son prix interne du carbone ;
 - d'ici 2030**, atteindre la neutralité carbone en réduisant les émissions de carbone des sites du Groupe ainsi que celles de son écosystème industriel englobant ses fournisseurs et clients, quantifier les émissions de CO₂ évitées par ses clients grâce à ses offres, atteindre 100 % d'électricité renouvelable, 100 % de packaging recyclé ou certifié, 100 % de déchets valorisés, et doubler sa productivité énergétique par rapport à 2005 ;
 - d'ici 2050**, sur les *scopes* 1 et 2, réduire de plus de 50 % ses émissions de CO₂ en valeur absolue par rapport à 2015, en cohérence avec les lignes directrices des *Science-based targets* ;
 - dès maintenant**, agir et suivre en toute transparence l'atteinte de ses objectifs, par les publications trimestrielles de son baromètre Planète & Société et dans le cadre de grandes coalitions ouvertes, notamment *via* l'adhésion en décembre 2017 aux initiatives *Energy Productivity 100* (EP100) et *Renewable Energy 100* (RE100) du *Climate Group*, le partenariat pour devenir *delivery partner* de *Sustainable Energy For All* (SE4All), et l'engagement à soutenir les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD) ; ces engagements accélèrent les résultats déjà obtenus et diffusés *via* les quatre baromètres Planète & Société de Schneider Electric depuis 2005, par exemple son intensité énergétique réduite de 42 % entre 2005 et 2017 et l'intensité carbone de sa logistique réduite de 35 % entre 2012 et 2017.
- Ainsi, fin 2017, Schneider Electric a renouvelé et renforcé ses 10 engagements vers la neutralité carbone :
- éviter l'émission de 100 millions de tonnes de CO₂ par ses clients grâce à ses offres (2018-2020) ;
 - utiliser 80 % d'électricité renouvelable dans notre mix énergétique d'ici 2020 (2018-2020) et 100 % d'ici 2030 (2018-2030) ; et poursuivre la réduction des consommations énergétiques engagée depuis 2005 sur ses sites en doublant sa productivité énergétique (2005-2030) ;
 - réaliser 75 % de son chiffre d'affaires dans le cadre du nouveau programme *Green Premium*[™] (2018-2020) ;
 - éviter 100 000 tonnes de consommation de ressources primaires grâce aux programmes *EcoFit*[™], de recyclage et de reprise des produits (2018-2020) ;
 - utiliser 100 % de cartons d'emballage et palettes à partir de sources recyclées ou certifiées d'ici 2020 (2018-2020) et utiliser 100 % de conditionnements et d'emballages à partir de sources recyclées ou certifiées d'ici 2030 (2018-2030) ;
 - atteindre 200 sites certifiés Vers le zéro déchet mis en décharge d'ici 2020 (2015-2020) et valoriser 100 % de ses déchets industriels d'ici 2030 (2015-2030) ;

7. réduire les émissions de CO₂ dues au transport de ses marchandises de 3,5 % par an (depuis 2012 annuellement) ;
8. faciliter l'accès à l'éclairage et à la communication pour 50 millions de personnes défavorisées grâce à des solutions bas carbone d'ici 2025 (2009-2025) ;
9. proposer des alternatives à l'utilisation du gaz SF₆ d'ici 2020 (2015-2020) et ne plus utiliser le gaz SF₆ dans les produits Schneider Electric d'ici 2025 (2015-2025) ;
10. investir 10 milliards d'euros dans l'innovation et la R&D pour le développement durable en 10 ans (2015-2025).

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.

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 systèmes intelligents de gestion de l'énergie rassemblés sur notre plateforme EcoStruxure™ ;
- ◆ les offres d'efficacité énergétique qui réduisent l'empreinte carbone ;
- ◆ les technologies et solutions pour les *smart districts* et pour les *smart grids* ;
- ◆ les offres de gestion des énergies renouvelables ;
- ◆ les solutions d'accès à une énergie propre, sûre et fiable pour les personnes défavorisées.

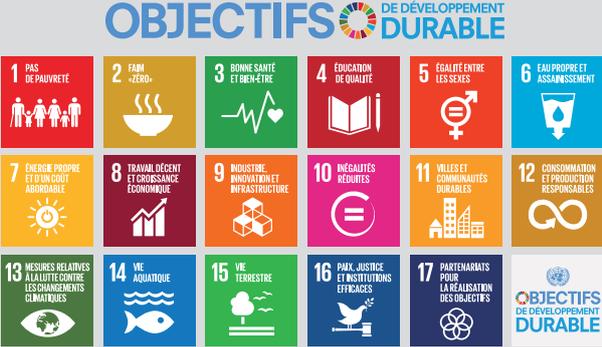
Voir détail des actions et objectifs par ODD sur notre site web.

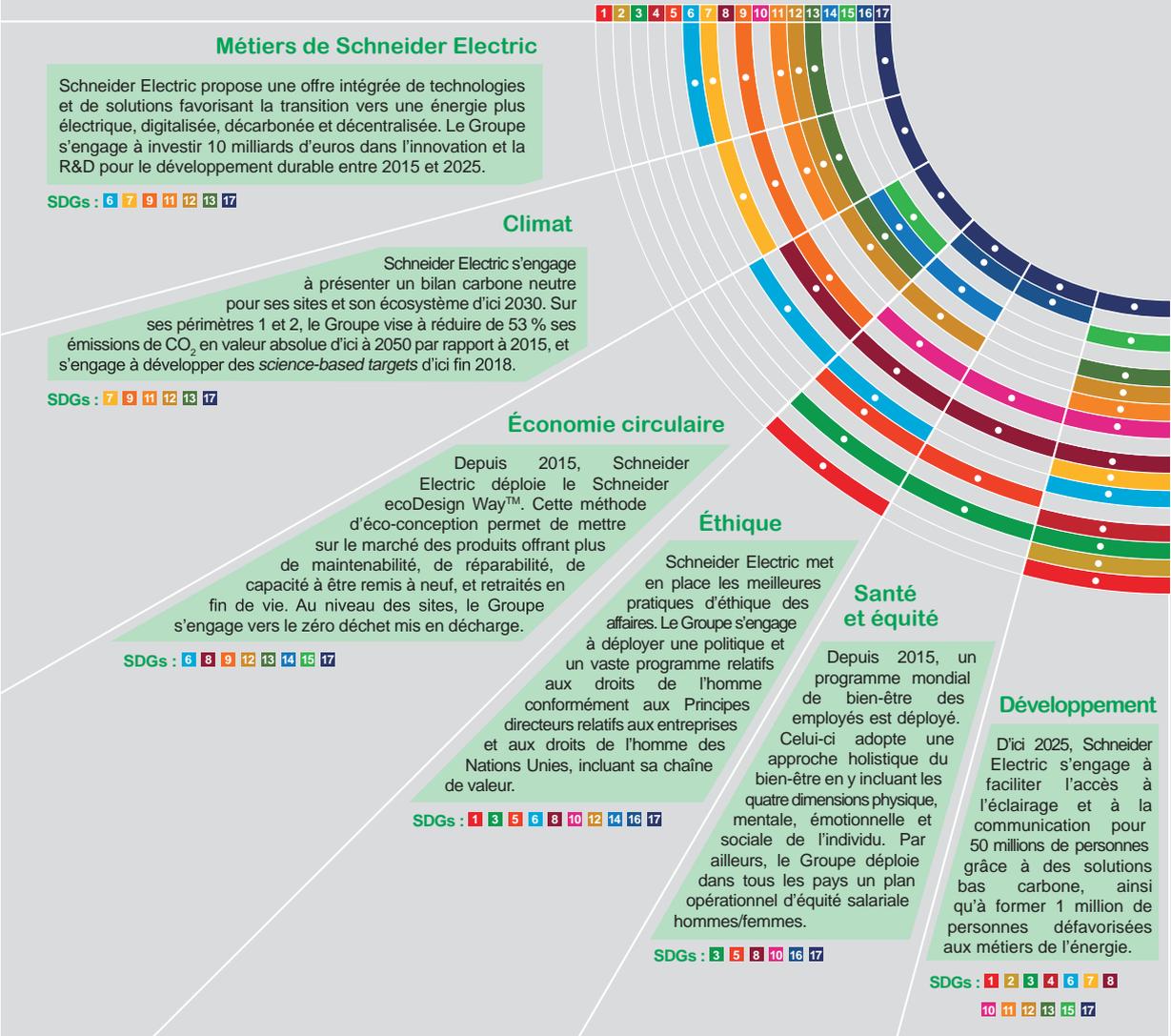
Life Is On



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.





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 : 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

1.1 Une matrice de matérialité pour prioriser les actions

Analyse de matérialité

En 2017, Schneider Electric a renouvelé son analyse de matérialité ⁽¹⁾ en interrogeant des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, organisations internationales, fédérations professionnelles, experts, actionnaires, membres du conseil d'administration, etc.), ainsi que des Directeurs et responsables au sein du Groupe (Stratégie, Présidents pays, Sécurité/Environnement/Immobilier, Activités et Services, Ressources Humaines, Design industriel, IoT et transformation digitale, Comité européen, etc.). Cinq nationalités étaient représentées chez les participants et 32 % des répondants étaient des femmes pour 68 % 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 une justification des notes données. Cela a permis d'ajuster les moyennes de façon à obtenir une matrice plus représentative des intentions de chacun. Ces entretiens ont également permis à Schneider Electric de consolider la relation avec ses parties prenantes et de s'informer sur leurs attentes. Au préalable, les enjeux ont été définis à l'aide d'une étude des problématiques du secteur (analyse des différents référentiels RSE, benchmark sectoriel, etc.) et d'une comparaison avec l'analyse de matérialité de 2013. Avec l'aide du cabinet de conseil B&L evolution, l'objectif est d'assurer que Schneider Electric communique sur les enjeux économiques, sociaux

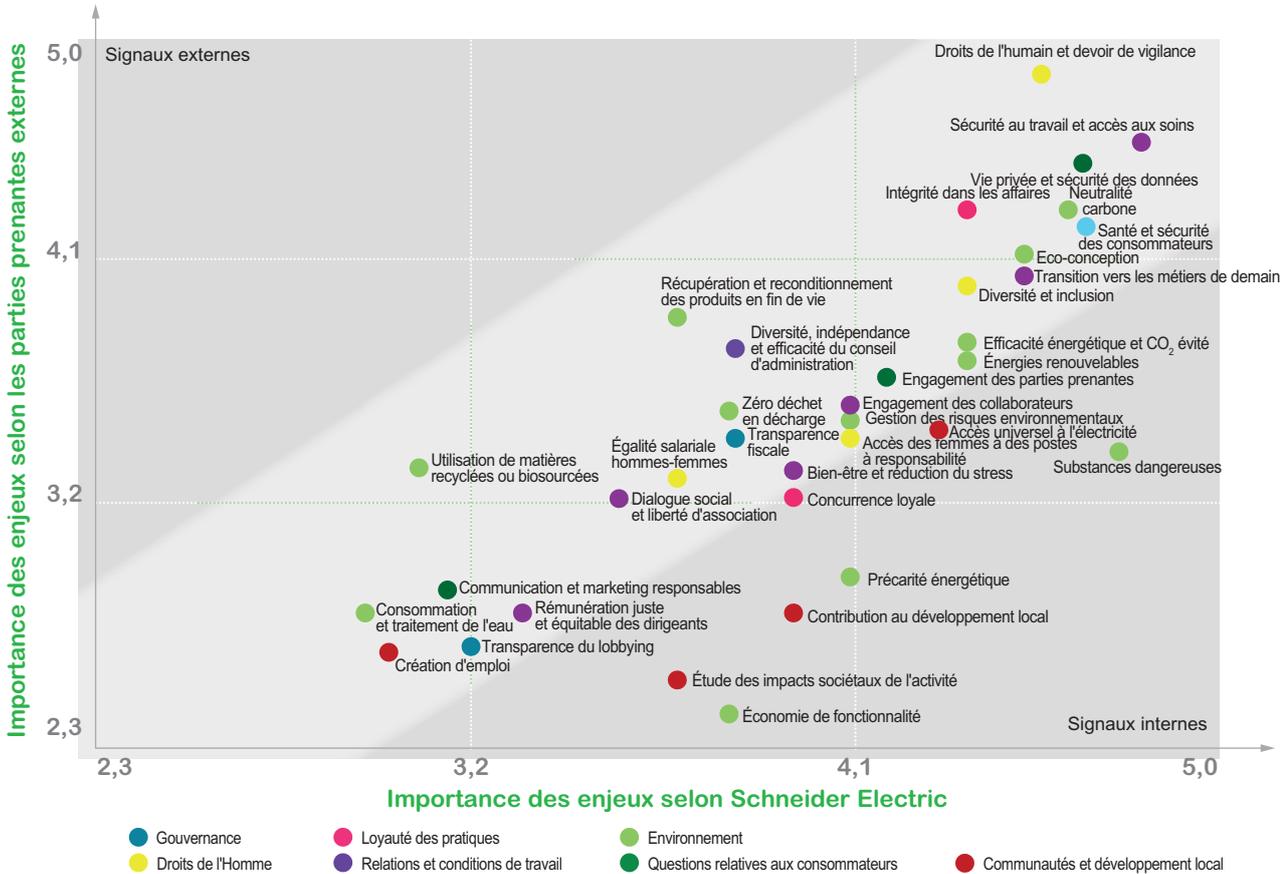
et environnementaux les plus importants ; identifie les opportunités et risques présents et futurs pour ses activités ; et mette à jour sa démarche de développement durable au regard des attentes des parties prenantes clés. Notamment, la matrice de matérialité a été l'une des sources utilisées pour concevoir le baromètre 2018-2020 et confirmer les thématiques à traiter dans le Document de Référence.

Principaux enseignements

La matrice ci-dessous montre les résultats de l'analyse. Les visions externes et internes des enjeux sont généralement alignées. Les enjeux liés à la gouvernance et aux communautés et développement local sont généralement moins matériels que les enjeux liés aux droits de l'homme, aux consommateurs, aux relations et conditions de travail, à la loyauté des pratiques ou encore à l'environnement. Six enjeux sont définis comme cruciaux : les droits humains et le devoir de vigilance, la vie privée et sécurité des données, l'intégrité dans les affaires, la sécurité au travail et l'accès aux soins, et la neutralité carbone.

Le Document de Référence 2017, les engagements du Groupe pour le climat (voir page précédente) et enfin le baromètre Planète & Société 2018-2020 couvrent tous ces enjeux prioritaires par des politiques de Groupe, des plans de progrès, des indicateurs et des objectifs à court ou long terme.

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 Standards.

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	Résultats 2017	Objectifs 12/2017
Note globale (sur 10)		3,00	6,33	8,48	9,58 ▲	9/10
CLIMAT	▶ 10 % d'économies d'énergie	-	4,5 %	7,1 %	10,3 % ▲	10 %
	▶ 10 % d'économies de CO ₂ dans les transports *	-	8,4 %	11,2 %	10,3 % ▲	10 %
ÉCONOMIE CIRCULAIRE	▶ Vers le zéro déchet mis en décharge pour 100 sites industriels	34	64	99	130 ▲	100
	▶ 100 % des produits en R&D conçus avec Schneider ecoDesign Way™	-	13,3 %	81,6 %	100 % ▲	100 %
CLIMAT + DÉVELOPPEMENT (offres durables)	▶ 75 % du chiffre d'affaires sur les produits réalisés avec le label <i>Green Premium</i> ™	60,5 %	67,1 %	74,8 %	80,1 % ▲	75 %
	▶ 100 % des nouveaux grands projets clients avec une quantification de l'impact CO ₂	-	- **	16 %	100 % ▲	100 %
	▶ 120 000 tonnes de CO ₂ évitées avec nos services de maintenance, récupération et fin de vie	-	44 777	101 508	168 400 ▲	120 000
ETHIQUE	▶ x5 sur le chiffre d'affaires du programme d'Accès à l'Énergie pour promouvoir le développement ***	-	x 2,07	x 2,1	x 2,21 ▲	x 5
	▶ 100 % de nos fournisseurs recommandés en ligne avec l'ISO 26000	48 %	64,7 %	82,3 %	87,9 % ▲	100 %
SANTÉ & ÉQUITÉ	▶ Toutes nos entités passent avec succès notre évaluation interne d'Éthique et Responsabilité	-	88 %	93,4 %	98,4 % ▲	100 %
	▶ 30 % de réduction du <i>Medical Incident Rate</i> (MIR)	-	17 %	33 %	38 % ▲	30 %
DÉVELOPPEMENT	▶ Un jour de formation pour chaque collaborateur chaque année	79 %	85,6 %	92 %	92 % ▲	85 %
	▶ 64 % affichés par notre <i>Employee Engagement Index</i>	61 %	61 %	64 %	65 % ▲	64 %
	▶ 85 % des collaborateurs travaillent dans des pays avec le plan Schneider d'équité salariale	-	57 %	75 %	89 % ▲	85 %
DÉVELOPPEMENT	▶ 150 000 personnes défavorisées formées aux métiers de l'énergie	73 339	102 884	123 839	148 145 ▲	150 000
	▶ 1 300 missions avec l'ONG Schneider Electric Teachers ***	460	878	1 065	1 347 ▲	1 300

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société 2015-2017.

▲ Indicateurs 2017 audités.

* 2017 étant la dernière année du plan 2015-2017, la méthodologie de calcul de cet indicateur en 2017 a été complétée, voir note pages 131-132.

** Cet indicateur est suivi à partir de 2016.

*** Un changement méthodologique a été opéré au T4 2016, voir note page 134.

Processus de sélection et de priorisation des engagements

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

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

Le baromètre Planète & Société a pour ambition de :

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

Schneider Electric tente de prouver au quotidien qu'intérêts économiques, environnementaux et sociaux sont convergents.

Tous les trois ans et dans le cadre des programmes d'entreprise, le Groupe définit un nouveau baromètre Planète & Société. Le baromètre est ainsi l'un des indicateurs du programme d'entreprise de Schneider Electric, qui fixe, tous les trois à cinq ans, les priorités stratégiques du Groupe. Les plans de progrès sont construits suite à un exercice d'identification des enjeux de développement durable à partir d'apports externes et internes. Les voix de nos parties prenantes sont ainsi prises en compte lors de la conception d'un nouveau baromètre, via les matrices de matérialité que nous réalisons, les rencontres avec les investisseurs ISR, les questionnaires que nous recevons des agences de notation ou des clients qui, tous, éclairent sur nos points de différenciation stratégique et sur les préoccupations sociétales saillantes. Point crucial pour la mise en œuvre opérationnelle du baromètre, pour chaque objectif et indicateur, l'ambition est définie en concertation avec les Directions concernées. Pour le Groupe, c'est la garantie d'une mobilisation forte sur le terrain et en cohérence avec les priorités réelles ; pour les équipes, intégrer un projet dans le baromètre, c'est l'assurance de disposer des moyens et de la visibilité nécessaires pour progresser. À chaque nouvelle période, la mise à jour du baromètre tient compte des résultats obtenus, des progrès encore attendus, de l'émergence de nouveaux sujets et de nouvelles priorités, de l'expérience acquise. Ainsi, notre baromètre est un outil puissant pour faire progresser le Groupe sur ses défis majeurs. La Direction du Développement Durable présente le projet de baromètre Planète & Société au comité RH & RSE du conseil d'administration, au Comité européen, et au Comité Exécutif de Développement Durable pour validation. Ce dernier comité regroupe quatre membres du Comité Exécutif : Stratégie, Ressources Humaines, Opérations Industrielles et Marketing. Le baromètre est ensuite approuvé par le PDG.

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 plus 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 2015-2020. Il comporte 16 indicateurs clés de performance convertis en une note sur 10. La moyenne de ces notes donne la performance globale du baromètre, tous les indicateurs ayant le même poids. Les départements directement concernés par les plans de progrès (Ressources Humaines, Environnement, Accès à l'énergie, etc.), représentés chacun par un pilote, mettent en œuvre les actions permettant de progresser. Ce pilote travaille en contact direct avec les managers locaux de l'entreprise dans leur domaine respectif.

Les résultats trimestriels du baromètre sont supervisés en Comité Exécutif de Développement Durable qui décide des actions correctives éventuellement nécessaires pour atteindre les objectifs. Ce comité se réunit deux fois par an. Le comité RH & RSE au sein du conseil d'administration réalise tous les ans la revue de la politique de développement durable du Groupe, et analyse notamment la performance du baromètre.

La note du baromètre entre dans la rémunération variable des fonctions globales et des leaders de l'entreprise (7 000 personnes), dans la prime d'intéressement des deux plus grandes entités françaises du Groupe (10 000 personnes), et dans les plans d'intéressement long terme (2 000 personnes). Les indicateurs du baromètre participent généralement de la rémunération variable des équipes qui en ont la charge.

Le tableau présenté ci-contre montre la performance de développement durable de Schneider Electric en 2017. Au lancement du baromètre le 1^{er} janvier 2015, la note globale était de 3,00/10. À fin 2017, elle a dépassé son objectif de 9/10 et atteint 9,58/10. Au 1^{er} janvier 2018, un nouveau baromètre a été lancé, comportant 21 indicateurs clés pour une nouvelle période de trois ans (2018-2020).

Communication des résultats du baromètre Planète & Société

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

- ◆ les conférences téléphoniques trimestrielles sur les résultats financiers et extra-financiers du Groupe auprès des investisseurs et de la presse économique ;
- ◆ le site Internet du Groupe (communiqués de presse trimestriels, présentation des résultats trimestriels intégrés) ;
- ◆ l'Intranet (notamment, une vidéo interne trimestrielle faisant intervenir le PDG et le Directeur Financier concernant les résultats du trimestre ; ces vidéos ont une forte visibilité interne) ;
- ◆ les *Webradios*, qui informent les *Sustainability Fellows* (voir p. 74) sur la performance et les réalisations du trimestre et font le point sur des thématiques clés de développement durable ;
- ◆ les communications auprès du conseil d'administration via son comité RH & RSE, et du Comité Exécutif ;
- ◆ les rapports annuels du Groupe (Document de Référence avec notamment le rapport des commissaires aux comptes, Rapport Stratégie et Développement Durable, Rapport Intégré) ;
- ◆ la note interne trimestrielle aux managers sur le suivi du niveau d'atteinte des objectifs liés aux rémunérations variables ;

- ◆ lors d'événements pour les clients ou investisseurs au même titre que nos activités et démonstrations de produits.

Les résultats annuels extra-financiers sont présentés en même temps que les résultats financiers par Jean-Pascal Tricoire, PDG de Schneider Electric, afin de marquer l'engagement du Groupe à 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, Directeur Financier, auprès des investisseurs institutionnels.

Le baromètre est un instrument essentiel et structurant chez Schneider Electric pour piloter son engagement et sa performance sur des sujets éthiques, sociaux, environnementaux et de *business*, et qui fédère l'ensemble du personnel. Pour chacun de ses cinq grands enjeux (Climat, Économie circulaire, Éthique, Santé et équité,

Développement), Schneider Electric définit des objectifs ambitieux, qui imposeront au Groupe de progresser chaque année. Ainsi, depuis 2005, ce baromètre, parce qu'il engage Schneider Electric vis-à-vis de lui-même et de ses parties prenantes, le pousse à agir. Il crée une dynamique de progrès et d'innovation permanente particulièrement vertueuse pour le Groupe dans sa mission de contribuer à maintenir le réchauffement climatique sous une limite de 2 °C et réduire la fracture énergétique, avec éthique et responsabilité.

Le baromètre Planète & Société est également un outil permettant à Schneider Electric d'anticiper et de gérer ses risques et ses opportunités en 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.

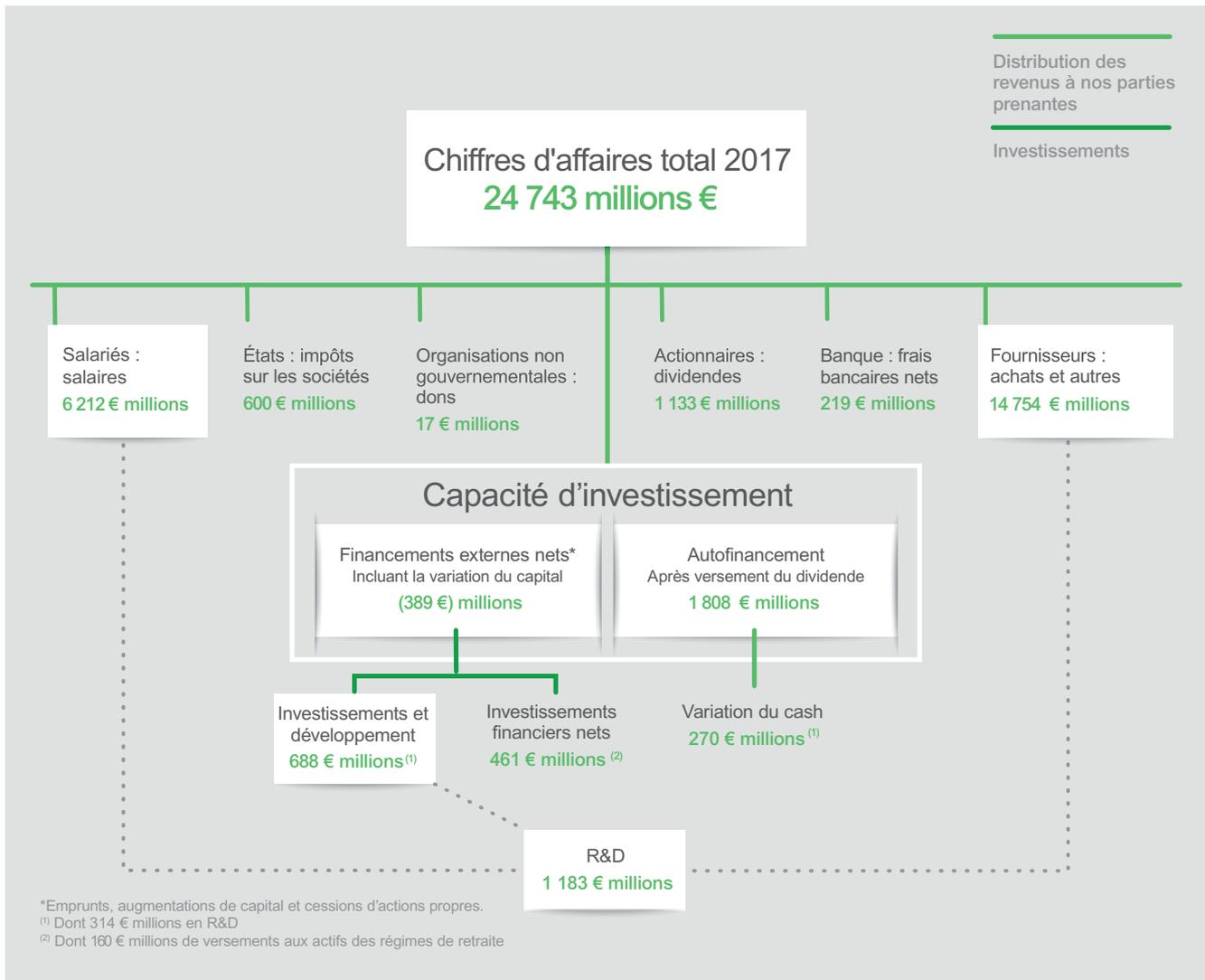


(1) Source : Guide sectoriel de reporting RSE, 2017.

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

Distribution des revenus

Chaque année depuis 12 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.



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 Accès à l'énergie

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

Schneider Electric estime que tous ses collaborateurs doivent être conscients des grands enjeux liés au développement durable et être des ambassadeurs de son engagement en la matière. Dans ce but, une initiative a été lancée en 2013 : les *Sustainability Fellows*. S'appuyant sur la plateforme de réseau social interne, 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 comprendre le lien entre la stratégie de Schneider Electric et les enjeux climatiques ou de société. Le but est également de permettre aux membres de cette communauté de partager leurs points de vue afin de résoudre des problèmes, d'améliorer les politiques et actions de l'entreprise, ou encore de prendre connaissance des différentes manières de s'impliquer au quotidien ou ponctuellement. La Direction du Développement Durable fait office d'animateur de la communauté : des sondages postés sur la plateforme de réseau social aux émissions de *Webradio* en direct tous les trimestres. La communauté a vu ses rangs grossir de quelques centaines de membres début 2013 à plus de 5 000 *Sustainability Fellows* en 2017.

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.

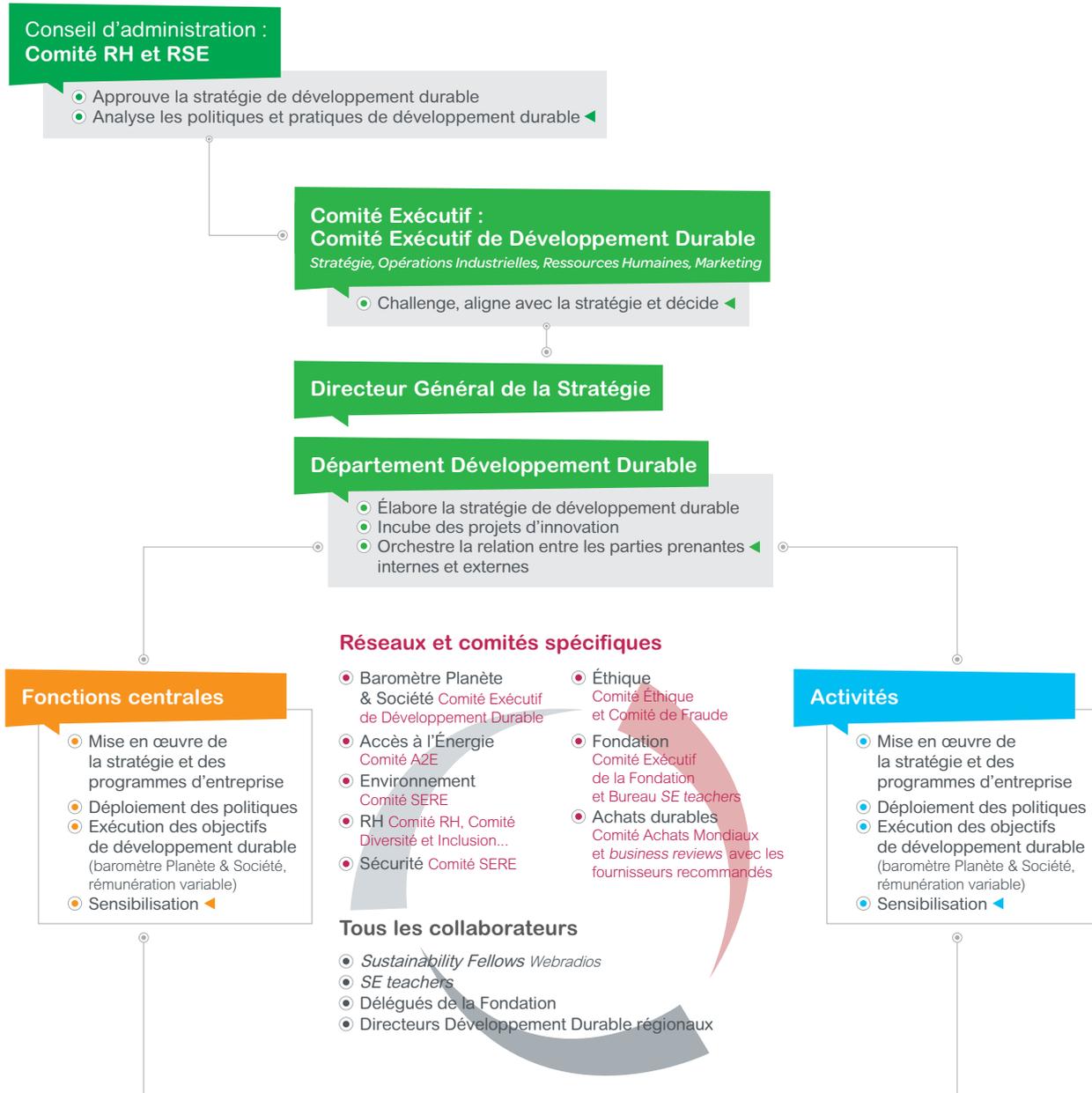
Thème	Engagements
Gouvernance durable et sujets transverses	<p>International : <i>World Business Council for Sustainable Development</i> (WBCSD), Pacte Mondial des Nations unies, Chambre de commerce international (commission Environnement et Énergie).</p> <p>France : Orse (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises, conseil d'administration), depuis 2013 Jean-Pascal Tricoire Président du Global Compact France, EpE (Entreprises pour l'environnement), Afep (Association française des entreprises privées, commissions Environnement & Énergie, RSE), Medef (Mouvement des entreprises de France, commissions Énergie Compétitivité Climat, Environnement, RSE), Gimélec (Groupement des industries de l'équipement électrique, du contrôle-commande et des services associés, commissions Développement durable et sujets Efficacité énergétique, <i>Smart grids</i>).</p>
Climat	<p>International : <i>Carbon Pricing Leadership Coalition</i>, <i>Caring for Climate</i>, <i>The Climate Group</i> et <i>We Mean Business</i> (RE100, EP100, <i>Responsible Climate Policy</i>, <i>Report Climate Change Information/TCFD</i>), <i>Business Climate Summit</i>, <i>Clinton Climate Initiative</i>, <i>The 2°C Challenge Communiqué</i>, <i>White House Pledge</i>.</p> <p>France : EPE (Zen 2050), <i>French Business Climate Pledge</i>.</p>
Énergie/Efficacité énergétique	<p>International : <i>Alliance to Save Energy</i>, <i>Green Grid</i>, eu.bac (<i>the European association for building automation and controls</i> – efficacité énergétique des bâtiments), Orgalime (Présidence du Groupe Énergie).</p> <p>France : Conseil national de la transition énergétique, Plan bâtiment durable, Promodul, Avere (Association véhicule électrique, conseil d'administration et Vice-présidence), Ifpeb (Institut français pour la performance énergétique du bâtiment), Alliance pour l'Industrie du Futur, Initiative P2E, Ignés (Groupement des Industries du génie numérique énergétique et sécuritaire).</p>
Smart grids	<p>International : <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>OpenADR Alliance</i>, <i>smartEn</i> (<i>Smart Energy Europe</i>), <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>, Capiel (Association européenne des constructeurs d'équipements électriques basse tension, groupe de travail <i>Smart grid</i>), Orgalime (groupe de travail Infrastructure), <i>Electric Drive Transportation Association</i> (EDTA), <i>Bay Area Climate Collaborative</i> (SF Bay), <i>NEMA Distribution Automation Section 8DA</i>, <i>T&D Europe</i> (<i>European Association of the Electricity Transmission and Distribution Equipment and Services Industry</i>, groupe de travail <i>Smart grids</i> et <i>Micro grids</i>), <i>European Smart grid task force</i> de la Commission européenne.</p> <p>France : <i>Think Smartgrids</i>, <i>Tenerrdis Energy Cluster</i>.</p>
Sustainable cities	<p>International : <i>Urban Infrastructure Initiative</i> menée par le WBCSD.</p>
Économie circulaire	<p>International : Fondation Ellen MacArthur.</p> <p>France : Afep (Groupe de travail Économie circulaire).</p>
Accès à l'énergie	<p>International : cosignataire d'un livre blanc pour le WBCSD sur les solutions <i>business</i> permettant l'accès à l'énergie pour tous et copilote du groupe <i>Low carbon electrification in remote areas</i>, <i>Sustainable Energy for all</i>, Club ER, <i>Alliance for rural electrification</i>.</p> <p>France : partenaire de la chaire Social Business/Entreprise et Pauvreté de HEC.</p>
Précarité énergétique	<p>International : Ashoka, EPC (<i>European Policy Center</i>).</p> <p>France : CLER (Réseau pour la Transition Énergétique – Initiative Rénovons).</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, 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>

Thème	Engagements
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 (conseil d'administration), 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).
Mécénat	<p>International : IAVE (<i>International Association for Volunteer Effort</i>), plus de 70 ONG soutenues par an dans plus de 35 pays.</p> <p>France : Admical (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial, membre du réseau européen Ceres), IMS-Entreprendre pour la cité, Centre Français des Fondations.</p>
Normalisation	<p>Avec près de 700 experts participant activement dans les organismes de normalisation internationaux et nationaux, Schneider Electric apporte notamment une contribution décisive à l'élaboration et à la diffusion de normes garantissant la sécurité et la fiabilité des installations et équipements électriques, et abordant les impacts environnementaux de leur cycle de vie pour se préparer à une meilleure économie circulaire. Il assure notamment la présidence du Comité électrotechnique français qui est membre fondateur des organisations internationale (IEC – Commission électrotechnique internationale) et européenne (Cenelec – Comité européen de normalisation électrotechnique) ; 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 et a été un contributeur majeur aux initiatives de fabrication intelligente telles que l'AIF en France. 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 dirige le groupe des fabricants d'onduleurs dans les pilotes sur l'empreinte environnementale produit (PEF) de la Commission européenne pour définir les règles permettant d'évaluer le PEF des produits mis sur le marché de l'UE ; la phase pilote se termine en 2018 avant mise en œuvre de la politique. Il préside quelques comités techniques à l'ISO (<i>International Standardization Organization</i>). À la pointe de la transformation digitale, il est membre du conseil de l'initiative européenne AIOTI (Alliance pour l'Innovation IoT), pilotant notamment le groupe de travail Bâtiments, et pilote le groupe de travail 17 de l'IEC sur l'évaluation de la conformité en matière de cybersécurité. 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> <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>

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.



La Direction du Développement Durable

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

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

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

- ◆ éthique, en charge du pilotage du programme *Responsibility & Ethics Dynamics* (voir pages 87-91) ;
- ◆ responsabilité sociétale, avec notamment la Fondation Schneider Electric ainsi que des programmes de développement local économique et social (voir pages 125-129) ;
- ◆ accès à l'énergie, avec la responsabilité du programme Accès à l'énergie (voir pages 120-125) ;
- ◆ 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 (voir pages 70-72).

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

(Voir pages 94-95).

L'organisation des Ressources Humaines

(Voir pages 106-107).

Les comités liés à l'éthique

(Voir page 89).

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 (voir page 176).

Le Comité Exécutif de Développement Durable

Depuis 2010, les trois membres du Comité Exécutif chargés des Ressources Humaines, des Opérations Industrielles et de la Stratégie se réunissent deux 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.

Le comité de pilotage de la communication en développement durable

En 2017, Schneider Electric a mis en place un comité trimestriel de pilotage de la communication en développement durable. Les membres sont ceux impactés par la mission du Groupe en développement durable pour les années à venir. Parmi eux, la Directrice générale Marketing, le Directeur général Stratégie, membres du Comité Exécutif, le Directeur du Développement Durable, le Directeur de la Sécurité, de l'Environnement et de l'Immobilier, le Directeur d'*Energy & Sustainability Services* (ESS), et la Directrice de la Gestion des talents.

Le Comité Sustainability Action & Communication tank

Depuis 2017, le *Sustainability Action & Communication tank* rassemble les acteurs de la Communication interne et externe et du Marketing de Schneider Electric autour du Directeur du Développement Durable tous les trimestres afin de partager les faits marquants, les éléments de langage et les données factuelles sur les projets de développement durable du Groupe.

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 quatre domaines : les droits de l'homme, les droits du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

En adhérant au Pacte Mondial en décembre 2002, Schneider Electric a publiquement exprimé son attachement à des valeurs universelles. Depuis 2003, le Groupe s'est principalement attaché à promouvoir cet engagement auprès de ses partenaires (voir page 85 « Relations avec les sous-traitants et fournisseurs »).

Conformément aux exigences du Bureau du Pacte Mondial, Schneider Electric publie annuellement une Communication sur le Progrès (COP). Cette publication regroupe les différents plans d'action et les indicateurs de suivi du Groupe sur les 10 principes du Pacte Mondial.

Schneider Electric répond aux exigences de l'*Advanced level* du Pacte Mondial avec le présent rapport pour COP.

L'ISO 26000

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a publié en 2010 ses lignes directrices sur la responsabilité sociétale des organisations (norme ISO 26000). L'ISO 26000 consacre une vision de compromis, impliquant les différents acteurs des secteurs publics, privés et associatifs de très nombreux pays (près de 100), de ce que doit être la responsabilité sociétale d'une organisation. Les actions de développement durable menées par Schneider Electric s'inscrivent pleinement dans le cadre de l'ISO 26000. Cette norme valorise les actions de développement durable menées depuis le début des années 2000 par le Groupe et apporte un cadre et un support pédagogique à ses actions dans ce domaine. Depuis 2012, le Groupe s'attache à promouvoir l'adoption des principes de l'ISO 26000 auprès de ses fournisseurs (voir page 85 « 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.

Le Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

Schneider Electric est conforme aux lignes directrices de *reporting* du SASB de son secteur : *Energy Management* (voir p. 99-100, 140-141), *Hazardous Waste Management* (voir p. 101, 102, 104 et 140), *Product Safety* (voir p. 50, 53-54), *Product Lifecycle Management* (voir p. 95-97), *Business Ethics and Competitive Behavior* (voir p. 87-91 et 53-54), *Materials Sourcing* (voir p. 52).

Référentiels internes

Schneider Electric s'est doté de référentiels écrits qui posent le cadre éthique et les lignes directrices dans lesquels les activités du Groupe 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). Voir pages 87-90.

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. La politique Gestion des Apporteurs d'affaires (*Business Agents*) a été entièrement mise à jour et renforcée en janvier 2015, et déployée dans le monde entier. Elle précise les règles à suivre lorsqu'une partie prenante extérieure est sollicitée pour obtenir une affaire et comprend le processus d'approbation des agents commerciaux. La directive

Enquête Anti-Fraude (*Internal Fraud Investigation*) a également été mise à jour mi-2015 et indique clairement l'engagement de protection des lanceurs d'alerte. La nouvelle politique Cadeaux et Hospitalité (*Gift & Hospitality*) a été approuvée par le PDG du Groupe en décembre 2015 et déployée localement. En 2016, le Groupe s'est également doté d'une nouvelle politique Anti-Corruption déployée en 2017. Elle est complétée par un code de conduite Anti-Corruption détaillant les processus afférents. En 2016, une nouvelle directive précise les processus de Gestion des Alertes. 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.

Droits humains

Schneider Electric s'est doté en 2017 d'une politique spécifique sur les Droits humains dans le cadre d'un programme plus large sur le Devoir de vigilance dans sa chaîne de valeur et en ligne avec les Principes directeurs des Nations unies sur les entreprises et les droits de l'homme (voir p. 91).

Achats responsables

Schneider Electric a renouvelé en 2016 sa charte dédiée aux fournisseurs, appelée le *Supplier Guide Book*, dont le premier chapitre présente ses attentes en matière de développement durable dans cinq domaines : environnement, pratiques commerciales justes et équitables, achats durables, conditions de travail, et droits humains. Ces exigences sont détaillées dans un document dédié, le *Supplier Code of Conduct*.

Environnement

La politique environnementale de Schneider Electric a été publiée dans sa première version en 1992, modifiée en 2004 et confirmée en 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.

Social

Les politiques de Ressources Humaines déployées dans le Groupe couvrent les thématiques suivantes : diversité et inclusion, santé et bien-être, sécurité, sûreté et voyages, engagement des collaborateurs, 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.

1.6 Notations et récompenses

Les évaluations et récompenses soulignent la reconnaissance externe des programmes de développement durable du Groupe et indiquent la performance de l'entreprise dans son secteur de référence.

Dans le Rapport Ipreo *SRI Leaders Index Fall 2017*, Schneider Electric était la 5^e entreprise mondiale ayant le plus de fonds ISR dans son capital (365 fonds).

Notations et indices

DJSI Monde et Europe

En 2017-2018, Schneider Electric fait partie des indices Monde et Europe du DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*) et atteint la 2^e place de son secteur avec une note de 83/100. Il fait partie de

ces deux indices depuis 2002 ; sauf en 2010 où il n'était pas dans l'indice Monde. Il a été *Industry Leader* (1^{er} de son secteur) entre 2013 et 2016. L'évaluation pour cette famille d'indices est assurée par RobecoSAM, une société de gestion d'actifs indépendante basée en Suisse.

CDP Climate A list

En 2017-2018, Schneider Electric a été retenu pour la 7^e année consécutive parmi les 120 entreprises qui ont reçu la note « A » du CDP *Climat* pour leur performance en matière de lutte contre le changement climatique. Il fait partie des indices STOXX *Global Low Carbon*, *Low Carbon Footprint* et *Climate Change Leaders*.

Vigeo Eiris Industry Leader

La composition des indices Euronext Vigeo Eiris est actualisée deux fois par an, en juin et décembre, sur la base des opinions de Vigeo Eiris réalisées tous les deux ans environ. Schneider Electric a été évalué fin 2017. Il est premier de son secteur (*Electric Components & Equipment*) avec une note de 63/100 en décembre 2017, au niveau le plus élevé (*Advanced*). La mise à jour des indices Euronext Vigeo Eiris suite à cette évaluation est prévue au 1^{er} juin 2018. Au 1^{er} décembre 2016, suite à l'évaluation de fin 2015, Schneider Electric faisait partie des indices Euronext Vigeo Eiris World 120, Europe 120, Eurozone 120 et France 20. Il fait également partie des indices Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe et Global.

Oekom Industry Leader

Schneider Electric est au niveau *Prime* chez Oekom, premier de son secteur et seul du secteur à atteindre une note de B.

MSCI Industry Leader

Schneider Electric est au niveau AAA depuis 2011, premier de son secteur, et fait partie des indices MSCI SRI, *Socially Responsible*, *Sustainable Impact*, *ESG Universal*, *ESG Leaders*, *Select ESG Rating & Trend Leaders*, *Environment*, *Energy Efficiency*, *Low Carbon Leaders*, *Low Carbon Target*.

Sustainalytics Top 3

Schneider Electric est 3^e de son univers (44 entreprises) avec une note de 81/100 et fait partie des indices STOXX *Global ESG Leaders*, *Environmental Leaders*, *Social Leaders*, *Governance Leaders*, *Impact*, et *STOXX Sustainability*.

FTSE4Good

Schneider Electric fait partie des indices FTSE4Good *Developed*, *Europe*, *Europe Environmental Leaders*, *FTSE Environmental Opportunities*, et *FTSE EO Energy Efficiency*.

ECPI

Schneider Electric fait partie des indices ECPI *Carbon*, *Ethical*, *Renewable Energy*, *ESG Best in Class*, *Megatrend*, *Climate Change* et *ESG*.

ISS

Schneider Electric atteint les niveaux 1 en Environnement, 1 en Social, et 3 en Gouvernance chez ISS (Institutional Shareholder Services Inc.) *QualityScore* en 2017. L'échelle de notation court de 1 à 10,

1 représentant le niveau de risque le plus faible et 10 celui le plus élevé.

EcoVadis Advanced level et Gold rating

Schneider Electric atteint le niveau *Advanced* (et *Gold rating*) chez EcoVadis avec une note de 80/100.

Autres récompenses 2017

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

- ◆ **Integrated Thinking Award** : Schneider Electric est lauréat de la première édition des *Integrated Thinking Awards* en Europe dans la catégorie Grandes entreprises, organisée par l'Institut du Capitalisme Responsable ; cette distinction salue la réelle intégration du développement durable dans la stratégie du Groupe et la très grande attention portée au dialogue avec toutes ses parties prenantes ;
- ◆ **Bloomberg Gender-Equality Index** : Schneider Electric est présent dans l'indice de performance égalité hommes-femmes parmi 104 entreprises, publié par Bloomberg en janvier 2018 ; à l'origine limité au secteur financier lors de son lancement en 2016, cet indice s'ouvre pour la première fois à tous les secteurs ;
- ◆ **Ethisphere** : Schneider Electric fait partie des 135 entreprises les plus éthiques suivant le classement établi par Ethisphere, pour la 8^e année consécutive en février 2018 ; seules trois entreprises françaises entrent dans le classement cette année ;
- ◆ **Carbon Clean 200 list** : en février et juin 2017, Schneider Electric est classé 3^e entreprise au monde pour son chiffre d'affaires en faveur de la transition énergétique selon *Corporate Knights* ;
- ◆ **Newsweek Green Ranking** : en 2017, Schneider Electric est la 12^e entreprise la plus verte au monde selon le classement de *Corporate Knights* ;
- ◆ **Global 100 most sustainable corporations** : Schneider Electric atteint la 45^e place en janvier 2018 du classement établi par *Corporate Knights*. Il se positionne dans le classement pour la 6^e année consécutive ;
- ◆ **Carbon Clear (EcoAct)** : Schneider Electric est la 1^{re} entreprise du CAC 40 dans la lutte contre le changement climatique ;
- ◆ **Récompenses employeur** : Schneider Electric figure dans la liste *Global Top Companies* de LinkedIn, il est 15^e dans le *Best Places to Work* de Glassdoor en France, a reçu le *Prix Aon Best Employers* en Inde, et est dans le top 10 des entreprises les plus attractives selon Randstad en Australie ;
- ◆ **China Best CSR Practice** : Schneider Electric Chine a reçu le prix de la « Meilleure pratique RSE » en 2017 dans la liste RSE de CNB China, en récompense de son niveau d'excellence dans ses concepts, ses modèles et ses pratiques en développement durable ;
- ◆ **SDG Pioneer** : le Global Compact a reconnu Tania Cosentino, Présidente de la zone Amérique du Sud de Schneider Electric, comme l'une des *SDG Pioneers* de 2017, 10 personnalités d'entreprise remarquées pour les mesures qu'elles ont prises pour faire avancer les objectifs de développement durable des Nations unies (ODD).

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

Ce chapitre recouvre deux thèmes :

- ◆ comment les produits et solutions de Schneider Electric contribuent à la lutte contre le changement climatique ;
- ◆ comment Schneider Electric place la responsabilité et l'éthique au cœur de son action.

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.

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.

Objectifs clés et résultats

Pour ce chapitre, deux indicateurs clés de performance ont été fixés dans le baromètre Planète & Société 2015-2017 :

Objectifs à fin 2017	2017	2016	2015	2014
1. 100 % de nos fournisseurs recommandés en ligne avec l'ISO 26000	87,9 % ▲	82,3 %	64,7 %	48 %
2. Toutes nos entités passent avec succès l'évaluation interne d'Éthique et Responsabilité	98,4 % ▲	93,4 %	88 %	-

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société 2015-2017.

▲ Indicateurs 2017 audités.

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

Se reporter aux pages 131-134 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (page 86 pour l'indicateur 1 et 90 pour l'indicateur 2).

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 (AIE, *World Energy Outlook* 2016), d'ici 2040, la demande mondiale d'énergie primaire devrait augmenter de 30 %. Une telle situation devrait avoir de graves conséquences sur les coûts et la sécurité, la concurrence autour des ressources, l'accès des populations les plus défavorisées à l'énergie, la croissance économique et, bien entendu, le changement climatique.

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

Les 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'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 deux tiers de la consommation d'énergie ne sont soumis à ce jour à aucun code ou norme.

Les technologies numériques et l'IdO (Internet des Objets) imprègnent désormais tous les aspects de notre vie quotidienne et de nos opérations commerciales, synonymes de nouveaux niveaux de productivité, de capacité d'adaptation et d'efficacité énergétique. L'utilisation croissante de l'énergie par l'économie numérique nous oblige également à réinventer le système énergétique et souligne la nécessité d'une stratégie intégrée en matière d'énergie, d'efficacité et de développement durable.

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.

L'architecture EcoStruxure™ de Schneider Electric permet au Groupe, ses partenaires et ses clients finaux, de développer des solutions digitales évolutives 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.

Les six domaines EcoStruxure de Schneider Electric sont :

- ◆ EcoStruxure Building : des solutions et services en matière d'efficacité et de sécurité énergétique pour les immeubles à haut rendement énergétique et les systèmes de gestion de l'énergie domestique intelligents. EcoStruxure Building permet aux utilisateurs de tirer des informations précieuses à partir des données des bâtiments pour rendre les environnements de bâtiments plus intelligents, plus sûrs et plus confortables et jusqu'à 30 % plus efficaces ;
- ◆ EcoStruxure Power : des systèmes de distribution électrique sûrs, hautement disponibles et économes en énergie, pour les architectures basse et moyenne tensions. Les solutions de gestion d'alimentation compatibles IdO améliorent la connectivité, la fiabilité opérationnelle en temps réel et l'analyse intelligente pour offrir aux clients une tranquillité d'esprit et des avantages financiers ;
- ◆ EcoStruxure IT : permet une adaptation rapide de l'infrastructure physique des centres de données pour répondre à la demande future induite par l'IdO et à la croissance – dans le *cloud* et à la périphérie – sans jamais compromettre la disponibilité ou l'efficacité opérationnelle ;
- ◆ EcoStruxure Machine : permet des machines intelligentes à tous les niveaux, en combinant des produits et des logiciels au sein de solutions d'automatisation pour les OEM et les constructeurs de machines. Source d'avantages tout au long du cycle de vie de la machine, EcoStruxure Machine permet d'atteindre une plus grande efficacité opérationnelle ;
- ◆ EcoStruxure Plant : contribue à faire des automatismes industriels un moteur de profit pour les activités des clients. La technologie et l'expertise en matière d'IdOi (IdO dans le monde industriel), axées sur la valeur, favorisent l'efficacité, la fiabilité et la sécurité ;
- ◆ EcoStruxure Grid : offre aux opérateurs de réseau l'efficacité et la capacité d'adaptation nécessaires pour relever les défis actuels, notamment améliorer la fiabilité, optimiser la gestion des actifs, gérer la demande, intégrer la production décentralisée et atteindre les objectifs environnementaux.

Gérer l'efficacité du réseau pendant la transition énergétique

Contexte

Les réseaux intelligents combinent infrastructures électrique et informatique pour intégrer et relier tous les utilisateurs (producteurs, opérateurs, spécialistes marketing, consommateurs, etc.) afin d'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, et la numérisation émanant de la demande permet des niveaux accrus de flexibilité pour gérer le réseau. Les microréseaux, 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*.

Schneider Electric a développé un portefeuille complet de solutions pour surveiller et contrôler la demande de façon numérique. En outre, la société s'est montrée très active dans le développement de solutions de microréseau, qui apportent intrinsèquement de nouveaux niveaux de flexibilité au réseau. Les solutions et services numériques innovants et évolués de Schneider Electric permettent aux services publics d'exploiter et de maintenir des réseaux plus fiables, plus résilients et plus efficaces, permettant ainsi l'intégration et la gestion en douceur des ressources énergétiques distribuées dans les réseaux électriques.

La structure architecturale EcoStruxure™ Grid permet à Schneider Electric, ses partenaires et ses clients finaux de développer des solutions de réseau intelligent évolutives et convergentes, à la fois du côté de la demande et de celui de l'offre, au niveau des périphériques *via* les produits connectés, au niveau local (« *edge* ») avec une offre de contrôle de cybersécurité et de gestion des microréseaux, et avec des applications, des outils d'analyse et des services pour l'efficacité opérationnelle, la maintenance prédictive et la conscience situationnelle.

Exemples de solutions pour l'efficacité du réseau :

- ◆ SGDA (Système de gestion de distribution avancé) pour une distribution flexible. Une solution de gestion de réseau avancée avec surveillance, analyse, contrôle, optimisation, planification et formation en temps réel, partageant une infrastructure, un modèle de données et une expérience utilisateur communs. Une approche de gestion complète permet d'accroître la fiabilité et la résilience du réseau, d'améliorer l'efficacité énergétique grâce à des pertes d'énergie réduites, et d'optimiser les opérations ;
- ◆ Solution de Gestion de la Performance des Actifs permettant de collecter des données sur les actifs et de les intégrer dans les processus d'exploitation et de maintenance des services publics. Maintenance optimisée pour éviter les pannes et les temps d'arrêt imprévus, et prolonger la durée de vie des équipements.

Exemples de solution pour les solutions en périphérie de réseau :

- ◆ systèmes de contrôle de centrales électriques renouvelables offrant des systèmes de contrôle intégrés et en temps réel pour les fermes solaires, les parcs éoliens et les centrales hydroélectriques à grande échelle ;
- ◆ gestion de portefeuille renouvelable avec outils d'analyse intelligents, surveillance et optimisation des processus, prévision de la puissance d'alimentation et de la météo pour l'exploitation à distance des installations renouvelables ;
- ◆ solutions de réponse à la demande pour les industries, les bâtiments et le secteur résidentiel visant à accroître l'efficacité des réseaux grâce à l'engagement des utilisateurs finaux.

Gérer l'efficacité de la production et de la consommation locales

Contexte

Les Ressources énergétiques distribuées (RED) redessinent le paysage énergétique. Moins chères et plus vertes, elles entraînent des changements massifs en termes de productivité. Intermittentes et décentralisées, elles utilisent des conceptions innovantes des systèmes d'alimentation pour optimiser, assurer la stabilité des systèmes et financer la mise en œuvre des actifs. Elles réclament des changements de comportement, de nouvelles technologies intelligentes et de nouveaux modèles commerciaux. Aujourd'hui, les RED pourraient aider à relever les enjeux énergétiques en créant un mode optimisé d'accès à une énergie fiable, verte et résiliente.

Les microréseaux constituent l'écosystème énergétique émergent qui fournit des réponses pratiques grâce à un système énergétique local interconnecté dans des limites électriques clairement définies, intégrant des charges, des ressources énergétiques décentralisées, et des capacités de stockage et de contrôle.

Offres

Le système de gestion des microréseaux de Schneider Electric repose sur deux fonctions principales :

- ◆ le Microgrid Control (Microgrid Operation) est une solution sur site qui garantit la stabilité du réseau et la fiabilité de l'énergie dans plusieurs scénarios (en îlotage partiel ou non, lié au réseau, etc.) ;
- ◆ l'EcoStruxure™ Microgrid Advisor est une solution basée sur le *cloud* qui exploite des outils d'analyse puissants pour optimiser les performances des microréseaux, en termes de durabilité, de coûts énergétiques et de productivité.

Schneider Electric intègre un contrôle en temps réel pour la stabilité des microréseaux avec des outils d'analyse avancés dans un système de gestion de microréseau complet et évolutif. Les solutions ouvertes peuvent être connectées à des systèmes Schneider Electric ou tiers, pour les infrastructures tant nouvelles qu'existantes. Cela étend les réseaux intelligents aux bâtiments intelligents, en créant des services à valeur ajoutée et en optimisant la consommation, le stockage et la production locale d'énergie grâce à de puissants outils d'analyse prospectifs.

Les systèmes Wiser de Schneider Electric contrôlent, mesurent et surveillent la consommation d'énergie domestique, pour un confort accru et une utilisation plus efficace de l'énergie dans les résidences. Schneider Electric propose également l'intégration d'infrastructures de recharge sécurisées pour les véhicules électriques dans le système électrique de votre domicile.

Les solutions d'accès à l'énergie de Schneider Electric électrissent les zones reculées, des systèmes individuels dans les maisons et les microentreprises destinées à développer des activités commerciales et de loisirs à des systèmes plus importants dans les institutions publiques, les écoles, les centres de santé et les autres bâtiments communautaires.

Gestion active de l'énergie

Contexte

De nombreuses entreprises sont confrontées à des barrières internes telles qu'un cloisonnement des services ou des compétences qui les empêchent d'atteindre leur potentiel en matière d'énergie et de durabilité – une lacune notable étant donné que les entreprises dépensent plus de 450 milliards de dollars chaque année pour des initiatives en faveur de l'efficacité et de la durabilité. En fait, 44 % des professionnels du secteur qui ont répondu à un récent sondage ont indiqué que le « manque de planification coordonnée » représentait un enjeu. Le problème était encore plus marqué au niveau C, 80 % des cadres citant la coordination comme l'un des principaux obstacles à la mise en œuvre de projets en matière d'énergie et de durabilité ⁽¹⁾.

Pour surmonter ces obstacles, les entreprises commencent à intégrer la façon dont elles achètent et utilisent l'énergie dans des initiatives de développement durable, une approche qui maximise les investissements, fournit de meilleurs rendements et débouche sur des opérations plus robustes et plus viables. Chez Schneider Electric, le fait de considérer l'énergie et la durabilité sous forme de stratégie cohérente s'appelle la gestion active de l'énergie.

Comme exemples de gestion active de l'énergie, citons la mise en œuvre de programmes de réponse à la demande basés sur des signaux de prix ou d'empreinte carbone en temps réel ; le fait de combiner les ressources énergétiques distribuées et les technologies en matière d'efficacité pour réduire les coûts, atteindre les objectifs de réduction du CO₂ et augmenter la résilience ; et l'utilisation des registres de services publics pour valider la conformité aux normes de l'industrie et aux exigences réglementaires. Compte tenu de

l'évolution rapide du paysage énergétique et de la tendance à un avenir plus décentralisé, décarboné et numérisé, ce type de réflexion et d'action intégrées joue un rôle essentiel. Cela commence au niveau stratégique, nécessite une coordination interne étroite et doit être étayé par la collecte, l'analyse et le partage de données d'entreprise.

Offres

Schneider Electric fournit des services et des logiciels de bout en bout qui permettent aux entreprises de concevoir des programmes avant-gardistes en matière d'énergie et de développement durable, et de produire des résultats – un portefeuille construit grâce à une forte croissance interne et externe :

- ◆ approvisionnement stratégique en énergie ;
- ◆ conseil en efficacité énergétique ;
- ◆ certification et durabilité énergétique et de conformité ;
- ◆ programmes d'énergie renouvelable d'entreprise ;
- ◆ développement d'une stratégie en matière d'énergie et de développement durable ;
- ◆ EcoStruxure Resource Advisor : plateforme logicielle intégrée dédiée à l'énergie et à la durabilité.

Achats d'énergie plus intelligents. Utilisation efficace de l'énergie. Fonctionnement plus durable. Toutes activités dignes d'être poursuivies pour elles-mêmes mais beaucoup plus efficaces lorsqu'elles sont combinées grâce à une gestion active de l'énergie. À mesure que les préoccupations liées aux ressources et au climat augmentent, la gestion intégrée de l'énergie et du carbone offre aux entreprises une vision globale de leurs performances et un accès aux données dont elles ont besoin pour affiner leurs stratégies et stimuler l'innovation.

2.3 Plan de devoir de vigilance

Conformément à la stratégie et à la vision du Groupe, et conformément à la loi française de 2017 relative au Devoir de vigilance, Schneider Electric s'engage à mettre en place un plan de vigilance comportant des mesures de vigilance raisonnables pour permettre l'identification des risques et la prévention des violations des droits de l'homme et des libertés fondamentales, des blessures corporelles graves, des atteintes à l'environnement ou des risques pour la santé et la sécurité résultant directement ou indirectement des activités de l'entreprise et des entreprises contrôlées ainsi que des opérations des sous-traitants avec lesquels elle maintient une relation commerciale établie, lorsque de telles opérations découlent de cette relation.

Un organe de gouvernance interne dédié a été mis en place en mai 2017. Appelé le « Comité devoir de vigilance », il supervise le suivi du plan (développement et déploiement) et se réunit régulièrement (mensuellement en 2017 et tous les deux mois à partir de 2018) pour définir les mesures à prendre et examiner celles déjà prises. Il est coprésidé par le Directeur du Développement Durable, le Directeur des Achats et le Directeur de la Sécurité, de l'Environnement et de l'Immobilier. Une première présentation du plan de vigilance a été faite aux instances représentatives du personnel françaises et européennes à la fin de l'année dernière ; nous prévoyons de répéter cette initiative dans les mois à venir afin de partager le plan finalisé et les résultats des initiatives lancées.

Pour être une entreprise responsable tout au long de sa chaîne de valeur, le plan de Schneider Electric s'appuie sur les trois piliers suivants :

- ◆ pilier 1 : Fournisseurs et sous-traitants ;
- ◆ pilier 2 : Société et filiales ;
- ◆ pilier 3 : Clients.

Sur le premier pilier, Schneider Electric a mis en place fin 2017 un nouveau programme d'identification et de gestion des fournisseurs sous vigilance. Destiné aux fournisseurs de niveaux 1 et 2, ce nouveau programme permettra au Groupe d'identifier les fournisseurs les plus exposés aux risques en termes de pratiques de travail, de santé et de sécurité, de protection de l'environnement et d'intégrité dans les affaires, en fonction de leur situation géographique et du type d'activité. Pour ce faire, et pour renforcer la responsabilisation dans sa chaîne d'approvisionnement, notamment concernant les fournisseurs les plus exposés aux risques tels que les droits humains ou les questions environnementales, Schneider Electric a rejoint en janvier 2018 la Responsible Business Alliance (RBA), une coalition à but non-lucratif de plus de 120 entreprises des secteurs de l'électronique, du commerce de détail, de l'automobile et des loisirs. L'objectif de cette alliance est de promouvoir et de garantir des normes élevées en matière de droits de l'homme, de sûreté et de

(1) Source : The State of Corporate Energy & Sustainability Programs 2018, rapport de recherche par GreenBiz Research pour Schneider Electric.

sécurité, de protection de l'environnement et d'éthique des affaires. La cartographie des risques liés aux fournisseurs a été réalisée début 2018 avec un outil de cartographie d'experts tiers reconnu disponible grâce au partenariat avec la RBA. Les principaux pays concernés comprennent la Chine et l'Inde, les principales activités concernées incluent les plaques métalliques et les connecteurs pour ce qui concerne les achats de production, et la construction et les voyages en ce qui concerne les achats indirects. Dès lors que les fournisseurs les plus à risque sont identifiés, une combinaison d'initiatives de prévention et de contrôle peut être lancée.

Le plan de vigilance fournisseur est composé de plusieurs étapes. Dans un premier temps, une campagne de formation spécifique sera menée pour les acheteurs et les auditeurs concernés de Schneider Electric ainsi que pour les fournisseurs ciblés par le programme. Des modules en ligne traduits en plusieurs langues sont déjà disponibles sur la plateforme RBA-online, sur des sujets tels que : le travail des enfants, le travail forcé, la pollution environnementale, les conditions de travail en matière de santé et de sécurité. Ensuite, le questionnaire d'autoévaluation RBA sera envoyé aux fournisseurs les plus à risque et examiné par le personnel des achats de Schneider Electric en charge de la relation d'affaires. Enfin, en fonction de leur niveau d'exposition et de leurs résultats à l'autoévaluation, certains fournisseurs seront audités selon le protocole d'audit de la RBA dans les domaines suivants : pratiques de travail, santé et sécurité, environnement, éthique des affaires. Un processus spécifique a été validé pour le désengagement des fournisseurs en cas de risques de durabilité non résolus. De plus, les processus existants en matière de sélection des fournisseurs, de gestion des contrats, d'audit, etc, ont été examinés au cours du quatrième trimestre 2017 afin de préparer les mises à jour de 2018.

Reflétant l'importance de ce programme, un chef de projet au niveau des Achats Monde a été spécifiquement désigné et le nombre de fournisseurs sous surveillance ayant subi un audit sur site figure comme un nouvel indicateur dans le baromètre Planète & Société 2018-2020, qui mesure les performances en matière de durabilité. Ce nouvel indicateur a pour objectif d'auditer les sites de 300 fournisseurs sur la période 2018-2019-2020.

Concernant le deuxième pilier, les risques suivants ont été identifiés et sont déjà gérés depuis de nombreuses années, notamment :

les pratiques de travail, les conditions de santé et de sécurité, la protection de l'environnement et l'intégrité des activités. À cet égard, l'évaluation interne existante en matière d'environnement, de santé et de sécurité a été entièrement révisée, actualisée et numérisée, afin d'être déployée en 2018. De plus, les autres processus existants ont été améliorés lors d'une mise à jour effectuée au cours du dernier trimestre 2017 (par exemple, la révision des principaux contrôles internes, applicable à toutes les entités et filiales). Enfin, un programme spécifique de prévention du travail forcé sera lancé en 2018. Pour ce faire, Schneider Electric a décidé de rejoindre le groupe de travail de la RBA dénommé Trafficked & Forced Labor (trafic de main-d'œuvre et travail forcé) et lancé en 2014 avec une gamme d'activités comprenant la formation d'acteurs clés sur le terrain, l'examen des agences de travail et une série d'autres actions à entreprendre avec une approche multisectorielle pour un impact le plus positif possible sur les travailleurs. Pour renforcer ses processus, le Groupe se joindra également à l'Initiative Responsible Labour (main-d'œuvre responsable) de la RBA créée en 2017, et axée sur les agents de travail dans la chaîne d'approvisionnement et les risques associés au recrutement de travailleurs étrangers.

Concernant le troisième pilier, nous prévoyons de mettre en place en 2018 des diligences raisonnables spécifiques à l'activité des projets clients du Groupe. L'objectif de ces nouvelles mesures serait de s'assurer que nos partenaires s'engagent également à respecter nos normes en matière de pratiques de travail, d'éthique des affaires, d'environnement, de santé et de sécurité.

De plus, un nouveau système d'alerte professionnel a été développé en 2017 et est disponible en ligne depuis le début de l'année 2018. Ce système, dénommé GreenLine, permet à l'ensemble des parties prenantes externes de Schneider Electric, y compris les fournisseurs, sous-traitants, clients et agents commerciaux, de faire part de leurs préoccupations sur les points suivants : corruption, conflit d'intérêts, falsification de documents, manipulation de comptabilité et d'audit, vol, fraude, détournement de fonds, travail des enfants, travail forcé, traite des êtres humains, santé et sécurité, pollution environnementale, harcèlement, discrimination. GreenLine est gérée de la même façon que le système d'alerte interne R&E line ; chaque cas est traité en interne avec le plus haut niveau de gravité par le Comité de Fraude. Elle sera communiquée à nos parties prenantes via notre site Web officiel et notre code de conduite des fournisseurs.

2.4 Relations avec les sous-traitants et les fournisseurs

Description des risques et opportunités

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 12,8 milliards d'euros.

Schneider Electric dispose d'un système de gestion des risques permettant d'identifier et de gérer les fournisseurs critiques, et utilise un outil, SRIM – *Supplier Risk Management* –, pour capturer largement les risques et assurer le suivi des cas identifiés.

Le Groupe réalise également des évaluations de risques en développement durable avec ses propres spécialistes des achats, soutenus par ses processus de *Schneider Supplier Quality Management* et les évaluations ISO 26000 pour les fournisseurs stratégiques (voir ci-dessous).

En outre, Schneider Electric renforce son évaluation des risques en développement durable par géographie et type d'activité dans le cadre de son plan de vigilance, basé sur les catégories de risques suivantes : droits de l'homme, environnement, santé et sécurité, et anti-corruption. Dans ce contexte, Schneider Electric a réalisé une analyse des risques au début de l'année 2018 auprès de l'ensemble de ses fournisseurs à l'aide d'un outil de cartographie d'un tiers expert reconnu via son partenariat avec RBA. Les principaux pays concernés comprennent la Chine et l'Inde, les principales activités concernées incluent les plaques métalliques et les connecteurs pour ce qui concerne les achats de production, et la construction et les voyages en ce qui concerne les achats indirects.

Enfin, au premier trimestre 2018, Schneider Electric ouvre son système d'alerte professionnelle à l'ensemble de ses parties prenantes, fournisseurs compris.

Politique de Groupe

Schneider Electric a déployé une charte dédiée aux fournisseurs, appelée *Supplier Guide Book*, qui a été renouvelé en 2016 et dont le premier chapitre expose ses attentes en matière de développement durable dans cinq domaines : environnement, pratiques commerciales justes et équitables, achats durables, conditions de travail, et droits humains. Ces exigences sont détaillées dans un document dédié, le *Supplier Code of Conduct*.

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 ses 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*.

Diligence raisonnable et résultats

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 deux sections spécifiques sur le développement durable. Les critères suivants ont été retenus pour critères d'évaluation, comme sujets de « surveillance » les plus pertinents identifiés pour les activités de Schneider Electric :

- ◆ ressources humaines et responsabilité sociale : formation, droits de l'homme et ISO 26000, santé et sécurité ;
- ◆ environnement : ISO 14001 et économies d'énergie, éco-conception, REACH et RoHS, minerais de conflit.

Il est prévu en 2018 de renforcer les sections existantes et d'ajouter un *item* sur le travail des enfants et le travail forcé, en lien avec le plan de vigilance de Schneider Electric.

Le *Schneider Supplier Quality Management* comprend quatre modules d'évaluation des fournisseurs (*Supplier Assessment Modules*), le dernier étant décisif et dans lequel les critères liés au développement durable comptent pour près de 30 % de l'évaluation du fournisseur. En outre, tous ces critères requièrent des niveaux minimums, au-dessous desquels un fournisseur ne peut pas être sélectionné pour travailler avec Schneider Electric. Schneider Electric a réalisé 358 audits de ce type en 2017. 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. En 2017, Schneider Electric a également numérisé son outil *Supplier Approval Module*, le rendant plus efficace et cohérent dans l'ensemble de l'organisation.

Grâce à cette nouvelle capacité, tous les nouveaux fournisseurs évalués ont leur plan d'action enregistré dans une base de données centrale disponible à tous en temps réel et rendant les interactions avec les fournisseurs plus fluides. 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

Fournisseurs stratégiques

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 l'un des sept piliers de mesure de la performance des fournisseurs, permettant aux plus performants d'entre eux de devenir des fournisseurs « stratégiques ». La performance issue de l'évaluation par une tierce partie est un des points clés du pilier développement durable. En 2015-2017, le Groupe s'est fixé d'avoir 100 % de ses fournisseurs stratégiques engagés dans une démarche d'amélioration continue sur ce pilier. Les fournisseurs stratégiques représentent 55 % du volume des achats de Schneider Electric. À la fin 2017, 88 % des fournisseurs stratégiques ont réussi le processus d'évaluation indépendant, représentant plus de 97 % en volume d'achat de ces fournisseurs. Cet indicateur du baromètre Planète & Société est intégré dans la rémunération variable du personnel de la fonction Achats 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 2017, le processus d'évaluation a permis de détecter sept fournisseurs présentant une performance insuffisante dans le domaine du développement durable. Ce chiffre est en baisse de près de 50 % 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 2017 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 5 % entre 2016 et 2017.

En outre, en 2017, Schneider Electric s'est engagé à mettre en œuvre un plan de vigilance complet au sein de sa chaîne d'approvisionnement. (Voir p. 84).

Tous fournisseurs

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

- ◆ les risques sur la sécurité des collaborateurs ;
- ◆ 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 stratégiques lors des *business reviews* (qu'ils soient évalués par un tiers ou non).

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

Règlement sur les minerais de conflit

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

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

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

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

2.5 Éthique et responsabilité

Description des risques et opportunités

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,

Nous avons également communiqué à l'ensemble des fournisseurs concernés une lettre de notre Directeur Achats 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 2017, nous avons confirmé que plus de 70 % des achats concernés sont *conflict free*. Les 30 % restants 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.

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.

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.

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.

Une matrice éthique des risques a été créée en 2015 et déployée dans toutes les entités. Les résultats sont analysés dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'action via le réseau des Conseillers *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. Les grandes catégories de risques couvrent l'intégrité dans les affaires, la diversité, le harcèlement, la santé et la sécurité, l'environnement et la qualité.

Le Groupe compte aujourd'hui environ 142 000 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.

Politique de Groupe

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 collaborateurs, ses partenaires, ses actionnaires, la planète et la société. La prochaine mise à jour est prévue pour 2018. *Nos Principes de Responsabilité* ne prétendent pas couvrir l'ensemble des dilemmes éthiques mais proposent une ligne de conduite à adopter.

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.

Politiques et directives

Nos Principes de Responsabilité 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.) (Voir p. 79).

Diligence raisonnable et résultats

Des processus adaptés

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

- ◆ un processus détaillé de questionnement permet d'avoir les bons réflexes lorsqu'il est nécessaire de faire face à une situation délicate. Celui-ci peut être synthétisé en trois étapes :
 1. consulter l'Intranet dédié au programme 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 des fins d'éducation et de prévention

Le déploiement de *Nos Principes de Responsabilité* 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.

- ◆ 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

collaborateurs 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 une fois par trimestre ; l'objectif est de créer un espace de discussion libre et ouvert afin d'aborder des sujets complexes et de 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* (voir « Une organisation et des équipes dédiées » ci-contre). 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 ou par site géographique) 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.

259 plaintes éthiques ont été remontées dans la R&ED Line en 2017 : 46 % d'entre elles concernaient des violations potentielles de notre code de conduite portant sur des sujets financiers ; 35 % 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. Toutes ces plaintes ne s'avèrent pas être des violations établies ou des fraudes.

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 trois membres du Comité Exécutif : Stratégie, Ressources Humaines, et Juridique & Finance en tant que Président du Comité ;
- ◆ un réseau de Conseillers *Principes de responsabilité* réunissant une trentaine de collaborateurs dans le monde dont une des missions est de conseiller les collaborateurs 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, depuis 2015, 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 a servi 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 2017, 98,4 % des entités ont passé cette évaluation avec succès.

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 entrera 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 2018 *World's Most Ethical Companies* et ce pour la huitième année consécutive.

Schneider Electric fait partie des 135 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.

2.6 Contrôle de la lutte anti-corruption

Schneider Electric applique une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la corruption et d'autres pratiques commerciales contraires à l'éthique et considère que « faire les choses correctement » est un facteur clé de création de valeur pour toutes ses parties prenantes. En plus du respect de toutes les réglementations internationales et locales, tous les collaborateurs de Schneider Electric sont tenus de respecter les valeurs d'intégrité et de transparence du Groupe. Schneider Electric ne tolérera aucune exception et ne montrera aucune faiblesse en sanctionnant sévèrement toute faute.

Le Groupe s'est engagé à prévenir et à contrôler les cas éventuels de corruption au sein de ses opérations depuis de nombreuses années. Comme l'ont récemment souligné la Banque mondiale et le

FMI, non seulement la corruption est un facteur dissuasif pour les investissements étrangers et contribue à la criminalité, mais elle est aussi le premier facteur de prévention de la pauvreté. Les chiffres sont impressionnants : les pots-de-vin payés par les entreprises et les particuliers sont évalués à 1,5 trillion de dollars chaque année, ce qui représente 2 % du PIB mondial ou 10 fois la valeur de l'aide au développement à l'étranger ⁽¹⁾.

Nos actions de lutte contre toutes formes de corruption s'inscrivent dans notre programme d'Éthique et de Responsabilité et bénéficient de ses politiques, outils (notamment le système d'alerte et les formations) et organisation (voir ci-dessus).

(1) Source : World Bank – Combating Corruption.

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

- ◆ une nouvelle politique de lutte contre la corruption et un code de conduite anti-corruption ont été publiés et déployés à travers toute l'organisation en 2017. Ces deux documents font maintenant partie d'un ensemble de politiques axées sur l'intégrité des affaires avec la politique Gestion des Apporteurs d'affaires (*Business Agents*) et de la politique Cadeaux et Hospitalité, créées en 2015, dont le déploiement s'est poursuivi tout au long de l'année dans les différentes *business units* et filiales ;
- ◆ 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 avril 2017, un atelier a été organisé au siège de Schneider Electric pour discuter de la robustesse du programme et de sa conformité à toutes les réglementations, notamment la *Foreign Corrupt Practices Act* des États-Unis, la *UK Bribery Act* et la loi Sapin 2 ;
- ◆ suite au succès des certificats de conformité anti-corruption délivrés par Ethic Intelligence aux filiales africaines de Schneider Electric pour leurs activités sur le continent (Schneider Electric Égypte & Afrique du Nord, Maroc, Nigeria, Afrique du Sud, et l'ex-filiale Conlog), une nouvelle vague de certifications a été lancée pour la zone Moyen-Orient. Au cours du dernier trimestre de 2017, l'Arabie saoudite et les Émirats arabes unis ont été les premières filiales à être contrôlées. 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 ;

- ◆ un nouveau module de formation en ligne dédié à la lutte contre la corruption a été développé en 2017 et sera déployé en 2018. Ce module de 30 minutes renforce les engagements forts du Groupe en la matière et introduit des cas éthiques basés sur des scénarios réels. Il est obligatoire pour certaines fonctions ciblées (Achats, Ventes, Finance) et les résultats seront suivis et partagés publiquement à travers le baromètre Planète & Société. Ce module vient en complément du module vidéo créé en 2015 et intégré à l'*e-learning* dédié à *Nos Principes de Responsabilité*, qui est lui-même obligatoire et fait partie du *package d'onboarding* pour tous les nouveaux collaborateurs ;
- ◆ des supports de formation et de sensibilisation spécifiques ont été développés à l'intention d'un certain nombre de fonctions, telles que la fonction Achats, 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.

2.7 Droits humains

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 Droits humains approuvée par son Directeur général en 2017, Schneider Electric confirme son engagement à lutter pour le respect de tous les droits humains 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.

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.

Au-delà de la formulation de ces principes, nous nous sommes engagés à offrir à nos collaborateurs des communications périodiques, des formations et un soutien pour promouvoir cette politique, en y incluant un programme de renforcement des capacités 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.

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

3.1 En bref

Introduction

Notre stratégie environnementale est à la fois un reflet et un catalyseur de notre stratégie commerciale et de croissance rentable, notre stratégie d'innovation et notre but ultime. Ce chapitre décrit comment notre stratégie environnementale se situe au centre de toutes nos actions.

Compte tenu des preuves scientifiques alarmantes disponibles sur le changement climatique, l'épuisement des ressources, les pertes en matière de biodiversité, ainsi que les opportunités identifiées, nous considérons que les performances et les objectifs environnementaux doivent être rigoureusement quantifiés. Il est temps d'abandonner les objectifs flous en matière de « développement durable », de fusionner les sujets déconnectés et « les objectifs de gains d'efficacité des ressources étagés, autrement dit d'une année sur l'autre », et de s'efforcer de résoudre les problèmes plus sérieux d'« accessibilité » et de « compatibilité », à savoir :

- ◆ **la compatibilité climatique** : le modèle économique et la chaîne d'approvisionnement sont-ils « compatibles + 2 °C » ?
- ◆ **la compatibilité planète** : la consommation et la récupération des ressources sont-elles « compatibles *One planet* » ?
- ◆ **la compatibilité avec la vie** : la conception des produits et les pratiques industrielles sont-elles « compatibles avec la préservation de la vie » ?

Le barème de mesure de notre performance environnementale est en pleine évolution pour refléter ce qui précède : nous sommes désormais en mesure de bien comprendre toutes les dimensions de notre empreinte CO₂, y compris notamment le CO₂ évité par nos clients, et ainsi comment nos offres favorisent la lutte contre le changement climatique. La divulgation externe est prête et commencera en 2018 dans le cadre de notre baromètre Planète & Société. En ce qui concerne l'empreinte en matière de ressources, nous avons consolidé un partenariat mondial avec Global Footprint Network, et nous nous efforçons d'évaluer comment nos solutions aident à faire reculer la date (#movethedate) du Jour du Dépassement Mondial en fin d'année.

Description des risques et opportunités

Qui dit stratégie environnementale saine, dit capacité à faire face aux risques et à saisir les opportunités qui se présentent, et certaines transformations environnementales ont un impact sur les deux aspects simultanément. Les risques et les opportunités sont traités comme suit par les transformations environnementales :

- ◆ **la productivité des ressources environnementales** (par exemple, une moindre consommation d'énergie et de matériaux) permet à la fois de réduire les coûts d'exploitation, ce qui représente une opportunité commerciale importante ayant un impact positif sur le compte de résultat, et de réduire les risques liés à la volatilité des prix des ressources, et à leur disponibilité ;

- ◆ **la décarbonation des opérations** : compte tenu des coûts assignés aujourd'hui au CO₂ dans diverses régions du monde et dans divers domaines d'application (par exemple, les marchés de l'électricité, du pétrole et du carbone, et les systèmes d'échange de quotas d'émission de carbone, etc.), et dans la mesure où cette tendance devrait s'accroître à terme, les entreprises doivent impérativement viser une réduction de 50 % de leurs émissions de CO₂ d'ici 2050, conformément aux *Science-Based Targets*. Les entreprises incapables de justifier leur conformité dans ce domaine peuvent être considérées comme des investissements risqués et leur valeur peut être négativement affectée. Par ailleurs, les entreprises qui réussissent à décarboner leurs chaînes d'approvisionnement, et plus encore leurs propositions de valeur, auront sans aucun doute les faveurs des clients et des investisseurs ⁽¹⁾ ;
- ◆ **la substitution proactive des substances chimiques** est à la fois une opportunité, dans la mesure où une part croissante des clients, des normes de construction et des normes prévoient toujours moins de substances dangereuses dans les produits, et un mécanisme d'évitement des risques qui permet de rester à la pointe des réglementations, notamment REACH, RoHS et la Proposition 65 de la Californie, ou encore d'éviter les pénuries et de préserver l'accès aux marchés ;
- ◆ **les innovations de l'économie circulaire** : l'obsession pour éviter autant que possible le gaspillage, pour réutiliser, réparer, rénover et recycler se traduit par des économies de coûts qui peuvent entraîner des opportunités massives pour les entreprises. Qui dit état d'esprit circulaire, dit également transformations des processus et même, dans certains cas, possibilité d'introduire des modèles économiques innovants, améliorant ainsi l'intimité des clients, et partant leur loyauté ;
- ◆ **la transparence en matière d'information et d'empreinte écologique, le summum de la conformité environnementale** : de plus en plus de clients, de normes de construction écologique, de distributeurs et d'électriciens préfèrent acheter ou prescrire des offres avec de solides références écologiques. C'est à la fois un risque si l'on se montre trop indulgent dans ce domaine, et une opportunité à exploiter à condition d'adopter une approche proactive : la demande du marché peut diminuer ou croître, les produits peuvent être vendus ou rester inemployés. Ce genre d'intelligence environnementale joue vraiment un rôle critique ;
- ◆ **l'excellence environnementale en matière de sites et de biens** : qui dit processus industriels mal gérés dit possibles déversements et contaminations de l'eau, du sol et de l'air, ce qui représente clairement un risque autant pour l'entreprise que pour l'environnement. D'autre part, une approche proactive des risques environnementaux liés aux sites et aux biens permet de préserver la continuité des opérations, de réduire les risques d'actions juridiques imprévues, et d'éviter les coûts de remédiation environnementale. En outre, l'élimination des substances dangereuses et chimiques dans les ateliers aide à préserver la santé des travailleurs.

(1) Voir par exemple la lettre de Larry Fink (Fondateur, Président et PDG de BlackRock, Inc.) aux PDG fin 2017, « A sense of purpose », et le rapport final du groupe d'experts de haut niveau sur la finance durable à la Commission européenne fin janvier 2018.

Parmi les autres risques et opportunités associés à une stratégie environnementale pertinente, citons la proposition de valeur de l'employeur et l'attractivité, la réputation auprès des analystes, des gouvernements, des investisseurs, des cercles d'ONG, et l'image de marque globale.

Stratégie environnement 2020 et ses fondements

Schneider Electric s'est fixé une stratégie environnementale claire à l'horizon 2020 en définissant 15 initiatives prioritaires assorties d'objectifs correspondants dans six domaines environnementaux. Cette stratégie est entièrement alignée et vient à l'appui de notre programme d'entreprise 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.

La stratégie environnementale de Schneider Electric pour 2020 a été définie en 2015 et présentée dans les rapports annuels précédents. Elle est structurée autour de six fondements principaux : stratégie de neutralité en CO₂ dans notre chaîne d'approvisionnement étendue, chaîne d'approvisionnement efficace en ressources, état d'esprit « Waste as worth » (les déchets sont nos actifs), performance environnementale délivrée aux clients, modèles économiques et innovations circulaires, gouvernance environnementale toujours plus forte (fournisseurs, conformité, produits, etc.).

Présentation rapide des six domaines de la stratégie environnementale, ainsi que des réalisations et principales aspirations en la matière en 2017 :

- 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. Nous nous sommes engagés à fixer des *Science-Based Targets*. 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. Dans le cadre de notre engagement prolongé dans la chaîne d'approvisionnement et pour atteindre notre objectif de neutralité carbone à l'horizon 2030, nous sommes devenus membres de RE100 en 2017 et nous nous sommes engagés à viser 100 % d'électricité renouvelable d'ici 2030. Enfin, nous avons quantifié le CO₂ évité par nos offres auprès de nos clients, ce qui nous permet de respecter nos engagements pour 2018-2020 de 100 millions de tonnes de CO₂ évitées sur la période ;
- 2. bâtir des Opérations Industrielles toujours plus vertes.** Efficacité des ressources et productivité sont nos maîtres mots. Nous avons mis à jour en 2017 la cartographie de notre empreinte ressources globale (cuivre et autres métaux, plastiques, emballages, bois, gaz, autres ressources). Nous en avons tiré une connaissance à jour des principaux impacts et enjeux, et les domaines où un découplage supplémentaire des ressources s'impose sont classés prioritaires. Le présent 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 amélioration de 10,3 % de leur efficacité énergétique par rapport à 2014, ce qui est conforme à nos ambitions fixées pour la période de trois ans, ceci à la suite de plusieurs années précédentes d'amélioration à ce niveau-là (42 % depuis 2005) ;
- 3. envisager les déchets comme une richesse.** Nous sommes hantés par le « zéro déchet » dans nos installations réparties à travers le monde, en se concentrant sur les plus grands sites émetteurs de déchets. 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 130 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 (+ 7 points) de notre taux de récupération des déchets à l'échelle mondiale, désormais à 94 %. 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 2017, il concernait plus de 11,1 milliards d'euros (soit 80,1 %) de notre chiffre d'affaires produits. Ce label a bénéficié, en 2017, de toute une série d'innovations supplémentaires, notamment de nouvelles fonctions sur MySchneiderApp avec un accès toujours plus facilité, 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 obtenu la certification UL (*Underwriters Laboratories*) de nos processus d'éco-conception sous-jacents par rapport aux normes ISO pertinentes. La quantification des gains de CO₂ pour les grands projets a atteint l'objectif de 100 % fixé en 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. Nous avons de nouveau augmenté le chiffre d'affaires de nos services à la base installée et de *Retrofit* (EcoFit[™]) en 2017. 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 ; nous avons participé à de nombreuses consultations multipartites en Europe, en Chine, en France, à ce sujet, dans un mouvement dynamique vers une économie plus circulaire. Notre partenariat avec l'initiative CE100 de la Fondation Ellen MacArthur sur l'économie circulaire nous aide à innover plus rapidement ;

- 6. renforcer en permanence nos efforts vers une solide gouvernance environnementale.** Outre les cinq dimensions de stratégie et de transformation reprises ci-dessus, il convient également de souligner nos efforts 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 et nous nous efforçons en parallèle de prendre en charge les principaux risques et les attentes en évolution de notre écosystème mondial.

Objectifs clés et résultats

Pour ce chapitre, 7 indicateurs clés de performance ont été fixés dans le baromètre Planète & Société 2015-2017 :

Objectifs à fin 2017	2017	2016	2015	2014
1. 10 % d'économies d'énergie	10,3 % ▲	7,1 %	4,5 %	-
2. 10 % d'économies de CO ₂ dans les transports*	10,3 % ▲	11,2 %	8,4 %	-
3. Vers le zéro déchet mis en décharge pour 100 sites industriels	130 ▲	99	64	34
4. 100 % des produits en R&D conçus avec Schneider ecoDesign Way™	100 % ▲	81,6 %	13,3 %	-
5. 75 % du chiffre d'affaires sur les produits réalisés avec le label Green Premium™	80,1 % ▲	74,8 %	67,1 %	60,5 %
6. 100 % des nouveaux grands projets clients avec une quantification de l'impact CO ₂	100 % ▲	16 %	-**	-
7. 120 000 tonnes de CO ₂ évitées avec nos services de maintenance, récupération et fin de vie	168 400 ▲	101 508	44 777	-

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

▲ Indicateurs 2017 audités.

* 2017 étant la dernière année du plan 2015-2017, la méthodologie de calcul de cet indicateur en 2017 a été complétée, voir note pages 131-132.

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

Se reporter aux pages 131-134 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 99-100 pour l'indicateur 1, 100 pour l'indicateur 2, 104-105 pour l'indicateur 3, 96-97 pour l'indicateur 4, 96 pour l'indicateur 5, 93 pour l'indicateur 6 et 104 pour l'indicateur 7).

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 de la transformation environnementale est composé :

- ◆ pour le design et développement des nouvelles offres : des 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 responsables de la sécurité et de l'environnement sont nommés dans chaque région, avec des équipes dédiées qui leur rendent compte. 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 chaque région, des responsables de l'environnement coordonnent des équipes dans chaque groupe de sites (*clusters*) et dans chaque site. Ces responsables de l'environnement et de la sécurité 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 : des responsables environnement et des experts sécurité sont nommés, par pays, responsables des actions de *reporting* local si nécessaire, de suivi des réglementations, taxes et opportunités nationales quand elles existent (exemples : 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 600 responsables du management environnemental des sites, des pays, de la conception des produits et du marketing.

Ce réseau dispose d'un large éventail de ressources, notamment des directives, des normes, des politiques, des pratiques exemplaires, des *benchmarks*, des guides de mise en œuvre, qui sont tous partagés dans un site Intranet et des bases de données spécialisés.

Des experts renommés dans divers domaines environnementaux (éco-conception, efficacité énergétique, économie circulaire, CO₂, etc.) sont identifiés dans le monde entier. Chaque année, un processus reconnaît les personnes disposant d'une expertise spécifique que l'entreprise s'attelle à maintenir et à développer. Ces experts sont appelés Edisons, et il existe huit domaines spécifiques où de tels Edisons ont été identifiés, l'un d'entre eux étant l'environnement. Chaque année, un Edison Environnement est censé consacrer 10 % de son temps à piloter une initiative mondiale liée à son expertise, telle que le développement d'une e-formation, une nouvelle norme ou une innovation.

Pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs 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 collaborateurs pour informer sur les programmes en cours, les bonnes pratiques, les résultats, ambitions, et prochaines échéances.

Le 5 juin 2017, journée mondiale de l'environnement des Nations unies, comme chaque année depuis cinq ans, 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. Le slogan de cette journée était « Une passion pour la croissance verte », ce qui résume la manière d'envisager l'environnement chez Schneider Electric.

En 2017, la performance environnementale a également fait l'objet de rapports et de discussions dans divers autres cas :

- ◆ des examens trimestriels avec les dirigeants de la chaîne d'approvisionnement mondiale ;
- ◆ des comités de pilotage trimestriels avec les *business units*, pour évoquer les progrès en matière d'éco-conception et d'écolabel *Green Premium™*, et les initiatives de gestion de l'environnement des produits ;
- ◆ un examen semestriel avec la Direction Finances du progrès en matière d'obligations climatiques et des dispositions environnementales ;
- ◆ plusieurs sessions ponctuelles et présentations au sein du comité d'audit du Groupe, du conseil d'administration, du Comité Exécutif, du comité des ressources humaines, du comité de développement durable.

3.2 Excellence environnementale dans la conception des offres et pour les clients

En 2017, Schneider Electric a développé et renforcé ses initiatives liées à l'excellence environnementale dans l'offre d'éco-conception, non seulement pour se conformer aux dernières évolutions réglementaires (par exemple, nouvelle interprétation de l'article 33 de REACH) mais aussi pour accompagner ses activités afin de répondre à la hausse des attentes liées au développement durable (par exemple, certification des bâtiments écologiques de type LEED ou BREEAM, *Living Building Challenge*).

Schneider Electric a donc redéfini en 2017 son écolabel *Green Premium™* pour, d'une part, définir plus clairement les avantages qu'il renferme pour les clients, et de l'autre, mieux différencier la proposition de valeur environnementale par segment de marché (agroalimentaire, pétrole et gaz, etc.), en tirant parti de son portefeuille d'offres complet avec des produits, des services et des solutions pour des applications dédiées. Ce nouveau programme, conçu et testé en 2017, est prêt à être déployé.

Description des risques et opportunités

L'approche d'éco-conception de Schneider Electric contribue à atteindre les Objectifs en matière de développement durable (ODD) des Nations unies. Elle contribue à l'ODD 12 « Consommation et production responsables » moyennant des exigences « hors réglementation » relatives au profil de santé de nos produits, à l'optimisation de la consommation de ressources, et à un entretien hors pair (maintenance préventive, suivi en temps réel de la consommation, etc.), d'où une économie plus circulaire. Elle soutient également l'ODD 9 « Industrie, innovation et infrastructure »

et l'ODD 13 « Action climatique » en fixant des objectifs environnementaux clairs et quantifiables dès le début de chaque projet de développement de nouveaux produits. Notre démarche d'éco-conception est obligatoire pour tout développement de nouvelles offres. Elle a été certifiée par UL Environment conformément à la norme CEI 62430. Cela permet d'éviter les risques, d'appliquer et même d'anticiper les réglementations et les normes les plus strictes, rendant ainsi nos offres conformes à de nombreuses réglementations et normes en cours de développement en Europe, aux États-Unis ou en Chine. À travers le cycle de vie de nos offres, la plupart des contraintes sont intégrées au plus tôt dans le processus de conception et de développement afin d'éviter toute perturbation ou compromis avec des solutions non durables.

Une telle approche ouvre des opportunités pour stimuler l'innovation et permettre l'économie circulaire. L'approche systématique et systémique permet la capitalisation et l'amélioration continue de la performance environnementale. De nouvelles alternatives sont identifiées pour atteindre les objectifs environnementaux moyennant un recours à l'IdO (Internet des Objets), la remise en cause des processus de sélection ou de fabrication des matériaux, l'optimisation de la logistique et la fourniture de nouveaux services tout au long de la vie du produit. Cela nous permet, en tant que leader dans notre secteur, de faire pression pour plus de transparence et de remettre en cause la chaîne d'approvisionnement de bout en bout de notre industrie.

Opportunités technologiques : la veille réglementaire et l'anticipation des restrictions concernant l'utilisation de certaines substances stimulent un programme de substitution par la recherche et le

développement de nouveaux matériaux (recyclés, biosourcés, compostables) ou de nouvelles technologies (plus économes en énergie, plus faciles à entretenir et à démanteler, etc.) en tant qu'ensemble avec des impacts en CO₂ plus faibles.

Possibilités d'optimiser l'efficacité des processus de fabrication : par exemple, intégration de produits ou de sous-produits rebroyés ou recyclés, optimisation de l'emballage de transport.

Possibilités de nouvelles solutions et de nouveaux modèles économiques : le fait de travailler en étroite collaboration avec tous les acteurs de la chaîne de valeur, des fournisseurs aux clients, pour co-développer des solutions partagées et s'attaquer aux déchets, permet de soutenir l'économie circulaire moyennant des innovations. Certains services tels que les offres de rénovation sont de bons exemples de nouveaux modèles économiques : Schneider Electric collecte des équipements contenant du SF₆ pour les traiter de manière responsable et les remplacer par des alternatives.

Politique de Groupe

La politique d'éco-conception de Schneider Electric s'articule autour des axes suivants : écolabel *Green Premium*TM, démarche d'éco-conception des produits, directive sur les matériaux et les substances, règlement REACH, directive RoHS, directive WEEE. Ces politiques et leurs applications chez Schneider Electric, ainsi que leurs résultats pour 2017, sont résumés dans la section suivante.

Diligence raisonnable et résultats

Écolabel *Green Premium*TM

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*TM, 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*TM s'il satisfait aux quatre critères suivants :

- ◆ être conforme à la directive européenne RoHS ;
- ◆ disposer des informations relatives à la présence de substances dites extrêmement préoccupantes (SVHC – *Substance of Very High Concern*) dans le cadre de la réglementation européenne REACH et en référence à la liste la plus récente ;
- ◆ disposer d'un Profil environnemental 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, sur 27 dimensions ;
- ◆ 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*TM fait partie intégrante du processus de création et d'évolution des nouvelles offres Schneider Electric.

*Green Premium*TM 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*TM permet à Schneider Electric de cibler et d'engager les améliorations de l'empreinte environnementale de ses offres futures.

*Green Premium*TM, 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. Nous avons interrogé plus de 1 500 clients dans huit pays et leurs retours nous ont permis d'identifier les points forts autant que les domaines de développement futur de l'écolabel, qui ont été définis en 2017 et sont prêts à être déployés.

Fin 2017, Schneider Electric a réalisé 80,1 % du chiffre d'affaires des produits avec le label *Green Premium*TM, dépassant l'objectif de 75 %. Cela représente 11,1 milliards d'euros de ventes de produits.

ecoDesign Way 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 dès les premières phases. Les dimensions prises en compte lors de chaque développement de nouvelles offres, à travers l'*ecoDesign Way*, couvrent le CO₂, l'empreinte des ressources, la circularité, les substances chimiques, l'efficacité énergétique, etc.

L'obligation climat de Schneider Electric (*Climate Bond*, émise en 2015) pour un montant de 300 millions d'euros a été dépensée sur la période 2015-2017 conformément aux engagements, dans le but de financer des projets de recherche et développement visant à développer des produits à plus faible teneur en CO₂, à plus longue durée de vie, à meilleure efficacité énergétique, et plus « circulaires », tous contribuant à lutter contre le changement climatique.

En 2017, 100 % de nos nouvelles offres (budget supérieur à 300 000 euros) ont été conçues selon notre démarche d'éco-conception. Cette réalisation profite à nos clients en les aidant à bénéficier de produits de qualité supérieure et à respecter leurs engagements en matière de neutralité carbone, d'efficacité énergétique, d'économie circulaire ou autre.

Directive Matières et Substances

La stratégie de Schneider Electric sur l'utilisation des matières et substances dans les produits est reflétée dans une directive interne de Groupe, déployée mondialement, et s'appuie 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 biosourcés, la promotion plus généralement de l'usage de matières non fossiles et issues du recyclage, quand cela est possible.

L'ambition est de 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.

La directive sur les matières et substances de Schneider Electric soutient et développe l'innovation dans les matières plastiques et les nouvelles matières 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 biosourcés sont spécifiés en conséquence.

Règlement REACH

Depuis 2008, Schneider Electric a anticipé et modifié la conception de ses produits de façon à respecter et aller au-delà du règlement REACH (EC 1907/2006). 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.

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 2017, Schneider Electric a également mis en place de nouveaux outils REACH simplifiés et rationalisés et un processus de déclaration pour mettre en œuvre la décision de la Cour européenne de justice du 10 septembre 2015 dans l'affaire C-106/14. Des équipes ont été formées pour mettre en œuvre le nouveau processus de déclaration REACH. D'ici deux ans, le déploiement complet devrait couvrir la totalité du portefeuille de produits de Schneider Electric (plus de 350 000 références).

Toujours en 2017, Schneider Electric a poursuivi son vaste plan de remplacement des substances dans le cadre du processus d'autorisation REACH. En fin d'année, la quasi-totalité du portefeuille de Schneider Electric respectait les seuils imposés en matière de contenus, et le programme de substitution fait l'objet d'un suivi mensuel.

Les programmes de gestion des substances s'appuient sur une collecte proactive des déclarations environnementales provenant des fournisseurs de matériaux et de composants. En 2017, Schneider Electric a collecté environ 90 000 déclarations environnementales auprès de ses fournisseurs.

Le nouveau processus de déclaration REACH de Schneider Electric a été audité et validé par UL selon la norme EN 50 581.

Directive RoHS

Depuis 2008, Schneider Electric a anticipé et modifié la conception de ses produits de façon à respecter et aller au-delà de la directive RoHS (2011/65/EU). 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.

La directive RoHS vise à éliminer l'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques. En décidant de généraliser l'élimination de ces substances à toutes ses offres de produits, concernées ou non par la directive, vendues ou non sur le marché européen, Schneider Electric est allé au-delà des exigences de la directive européenne.

De nouvelles substances (quatre 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.

En 2017, plus de 88 % du chiffre d'affaires éligible *Green Premium™* sont réalisés avec des produits conformes à RoHS. Un effort particulier a été réalisé sur les produits qui sont rentrés dans le périmètre légal en milieu d'année 2017.

En 2017 également, 99,99 % du chiffre d'affaires éligible à RoHS China sont réalisés en conformité avec cette réglementation.

En 2017, comme pour REACH, le processus de déclaration RoHS de Schneider Electric a été audité et validé par UL selon la norme EN 50 581.

Directive 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.

3.3 Éco-production

Description des risques et opportunités

Dans le cadre de la stratégie de Schneider Electric pour l'environnement, la fabrication éco-efficace 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 de ceux qui fabriquent ses produits et solutions.

Parmi les risques environnementaux liés à la fabrication, citons les contaminations du sol, de l'eau et de l'air. Par exemple, la libération de substances dangereuses dans les écosystèmes naturels ou les infrastructures publiques peut être dangereuse pour la santé, perturber la continuité des opérations et ternir une réputation. D'autre part, les processus à forte intensité de ressources augmentent le coût des marchandises vendues (COGS) et diminuent la compétitivité. En un mot, les opérations simples et propres contribuent à éviter les risques.

Les opportunités positives ou les pratiques de fabrication vraiment éco-efficaces sont nombreuses, à partir de processus simples, agiles et efficaces, comme pour toute entreprise industrielle. L'exploitation de ses propres technologies de gestion de l'énergie et de gestion efficace des ressources est également une excellente opportunité pour Schneider Electric de démontrer la valeur ajoutée de ses offres dans un contexte industriel réel.

Politique de Groupe

Nous avons un certain nombre de politiques liées à l'éco-efficacité, l'une d'entre elles est notre politique environnementale globale de Groupe qui inclut nos principes directeurs clés dans le domaine de l'environnement, l'efficacité des ressources, le changement

climatique, etc. En ce qui concerne la fabrication éco-efficente, l'objectif du Groupe est :

- ◆ de minimiser l'impact environnemental de ses installations, notamment en réduisant la consommation de ressources naturelles et la génération de déchets et d'émissions liés aux activités de l'entreprise ;
- ◆ de mettre en œuvre les « meilleures techniques environnementales disponibles (MTD) » dans l'ensemble de ses processus et activités ;
- ◆ d'opérer en conformité avec toutes les réglementations environnementales applicables et d'être un acteur proactif au niveau local pour susciter des collaborations en cas de besoin ;
- ◆ d'impliquer ses employés, fournisseurs et autres partenaires dans son processus d'amélioration continue.

Diligence raisonnable et résultats

Réduction des émissions de CO₂

Description des risques et opportunités

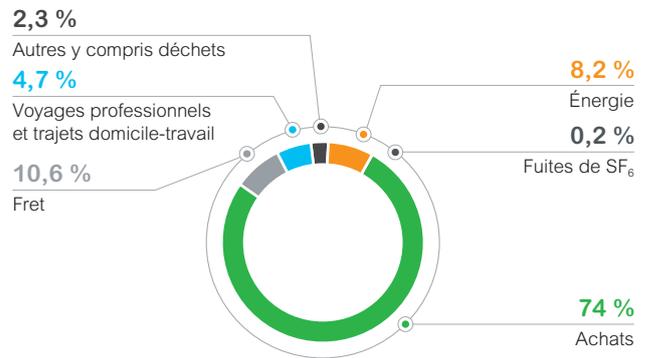
En tant que société, nous sommes fortement sensibilisés aux changements climatiques et nous prenons une part active dans des organisations multipartites pour joindre nos efforts et promouvoir des solutions, attribuer un prix au CO₂ et renforcer la gouvernance du CO₂ à l'échelle mondiale. Nous savons à quel point le changement climatique peut être une menace et déclencher des risques pour l'économie et la population mondiales. Nous voyons également d'énormes opportunités pour les entreprises et les pratiques qui font « partie de la solution » pour accroître leur propre pertinence et leurs revenus. Travailler pour construire une économie bas carbone est clairement une stratégie raisonnée, et nous sommes du côté des activistes dans ce domaine.

Concernant les risques liés au changement climatique sous la forme d'un éventuel coût futur du CO₂, nous avons estimé les impacts possibles sur nos 400 à 500 ktCO₂/an (périmètres 1 et 2 selon le GHG Protocol).

Empreinte CO₂

La principale source de l'empreinte carbone de Schneider Electric de bout en bout (*i.e.* scopes 1, 2 et 3 inclus, selon le *Greenhouse Gas Protocol*) réside dans l'achat de matières premières et d'équipements (environ 74 % de notre empreinte carbone). Les émissions attribuables à l'utilisation de nos produits et solutions et à leur fin de vie ne sont pas encore incluses dans nos rapports. Nous avons développé en 2017 une méthodologie pour quantifier le CO₂ évité et induit grâce à nos offres chez nos clients, et le *reporting* trimestriel de ces données est prévu à partir de 2018.

La logistique, notamment le fret payé par Schneider Electric, représente 10,6 % de notre empreinte carbone. Les émissions des bâtiments du Groupe représentent 8,2 %, les déplacements des collaborateurs et les déchets 4,7 % et 0,6 % 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. Le schéma ci-dessous représente le bilan carbone 2017 de Schneider Electric sur les scopes 1, 2 et 3 depuis l'activité de tous ses fournisseurs en amont jusqu'à l'activité logistique aval pour distribuer ses produits à ses clients.



Schneider Electric a atteint le niveau A au CDP Climat (ex-Carbon Disclosure Project) en 2017, pour la 7^e année.

Politique de Groupe

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 COP23 (2017), nous pouvons citer les initiatives et réalisations suivantes :

- ◆ nous avons réaffirmé nos 10 engagements en matière de CO₂ pris en 2015 avant la COP21 ; l'objectif global que nous poursuivons est la neutralité carbone de la chaîne d'approvisionnement étendue de Schneider Electric d'ici 2030, en tenant compte de l'intégralité des émissions et évitements de CO₂ tout au long de la chaîne de valeur ;
- ◆ en 2017, nous avons renforcé notre adhésion à l'initiative *Climate Group* RE100, reflétant notre engagement à devenir 100 % renouvelables d'ici 2030, avec un objectif intermédiaire de 80 % d'ici 2020 ;
- ◆ la même année, nous avons également multiplié les initiatives, comme le *leadership* conjoint du *One Planet Summit* dans le domaine des affaires, pilotant près de 100 entreprises engagées dans des stratégies climatiques agressives. Nous avons rejoint le *Climate Leadership Council* aux États-Unis, avec d'autres sociétés leaders ;
- ◆ nos objectifs de réduction des émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) sont alignés sur les recommandations des scientifiques du GIEC, pour limiter le réchauffement climatique à + 2 °C, et nous avons rejoint l'initiative *Science-based targets* (initiative soutenue par le CDP, le Pacte Mondial des Nations unies, le *World Resources Institute* et le WWF) ;
- ◆ 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 ;
- ◆ développement d'outils de quantification du CO₂ permettant de calculer facilement les impacts CO₂ et les avantages de nos solutions pour nos clients ;

- ◆ 168400 tonnes de CO₂ évitées depuis 2015 grâce à des services de maintenance, de rénovation et de fin de vie ;
- ◆ réduction de 10,3 % 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 10,3 % de notre empreinte carbone liée à la logistique en 2015-2017 en moyenne, par rapport à 2014, en avance sur notre objectif d'atteindre - 10 % ⁽¹⁾ ;
- ◆ 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 : Thaïlande, Inde, Singapour, France, États-Unis.

De manière générale, nous travaillons activement 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 pensons faire partie de la solution, et sommes prêts à communiquer en 2018 sur notre impact positif sur le climat au travers de nos innovations et solutions pour nos clients.

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 0,29 % à la fin de 2017. Cette réduction des fuites de SF₆ a permis de réduire les émissions de CO₂ de 3 700 tonnes d'équivalent CO₂ en 2017 par rapport à 2016.

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 ses ambitions de réduction continue des émissions de gaz à effet de serre et dans la droite ligne de ses 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.

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.

Notamment, le *reporting* énergétique est fourni avec la suite logicielle *Resource Advisor*, qui fait partie de la plateforme EcoStruxure™ de Schneider Electric. *Resource Advisor* 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*.

Environ 8 % des émissions de CO₂ totales du Groupe proviennent de la consommation énergétique de ses sites (selon notre dernier bilan carbone sur les *scopes* 1, 2 et 3 des fournisseurs en amont jusqu'à la distribution en aval). Depuis 2005, Schneider Electric se fixe des objectifs de réduction annuels et publie chaque année (en interne) la consommation énergétique de ses sites de production et logistiques dans le cadre du programme *Schneider Energy Action*.

Le Groupe a fixé des objectifs de réduction de 10 % dans chacun des deux programmes précédents (2009-2011, 2012-2014) et a dépassé les objectifs en atteignant respectivement 10 % et 13 %, soit une réduction totale de 23 % au cours des six dernières années.

Le programme d'entreprise 2015-2017 comprend les objectifs suivants :

- ◆ réduction de la consommation énergétique de 10 % sur trois ans par rapport à 2014 ;
- ◆ déploiement de la certification de systèmes de gestion de l'énergie suivant la norme ISO 50001, aspirant à certifier 150 sites (couvrant une part significative des consommations d'énergie du Groupe) à l'horizon 2017 ;

(1) L'année 2017 étant la dernière du plan stratégique 2015-2017, la méthodologie de calcul de cet indicateur en 2017 a été complétée pour refléter la réduction moyenne de tonnes de CO₂ sur la période.

- ◆ 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.

À fin 2017, ce programme a permis les réalisations suivantes :

- ◆ 10,3 % de réduction de la consommation énergétique par rapport à 2014 ont été atteints (climat et niveau de production normalisés) pour les 218 sites les plus consommateurs, couvrant 83 % de la consommation énergétique totale publiée par le Groupe ; ce résultat dépasse l'objectif de réduire la consommation énergétique de 10 % à fin 2017 par rapport à 2014 ;
- ◆ 130 sites sont certifiés ISO 50001, proche de l'ambition 2017 de 150 ;
- ◆ environ 8,5 millions d'euros et 115 millions de kWh ont été économisés en 2017 par rapport à 2014, grâce aux 10,3 % de réduction de consommation d'énergie ;
- ◆ environ 12 millions d'euros ont été investis, dont 11,6 millions en coût d'investissement et 0,4 million en coût d'exploitation.

Réduction du CO₂ lié au fret et à la logistique

Schneider Electric est une société mondiale implantée dans plus de 100 pays. Ainsi, un programme de transport robuste a été mis en place non seulement pour connecter nos usines et nos centres de distribution mais aussi pour assurer les livraisons de nos clients. En 2017, nous avons expédié 2 400 kilotonnes de marchandises, dont 74 % par fret routier, 23 % par fret maritime et 3 % par fret aérien (par exemple, pour le transport non local urgent et pour certains produits électroniques sensibles aux conditions météorologiques océaniques). Les émissions de CO₂ associées font partie du *scope 3* du protocole GHG puisque cette activité est réalisée par des fournisseurs de transport.

De 2015 à fin 2017, dans le cadre du programme d'entreprise et du baromètre Planète & Société, nous avons mis en place un nouveau programme de réduction des émissions de CO₂, avec pour ambition d'atteindre une réduction de 10 % sur trois ans. Fin 2017, nous avons atteint cet objectif en réduisant nos émissions de CO₂ pour le transport de 10,3 % en moyenne sur les trois ans. L'année 2017 étant la dernière du plan stratégique 2015-2017, la méthodologie de calcul de cet indicateur en 2017 a été complétée pour refléter la réduction moyenne de tonnes de CO₂ sur la période. Voici les performances annuelles par rapport à 2014 : - 10,6 % en 2015 ; - 13,5 % en 2016 et - 7,3 % en 2017. Le résultat de 2017 est légèrement inférieur à la réduction moyenne en raison de l'importante activité d'expédition aérienne aux troisième et quatrième trimestres pour soutenir la croissance.

En ce qui concerne le fret intercontinental, en 2017, les émissions de CO₂ des transports aériens et maritimes ont diminué de 4,5 % (- 16 % en 2015 et - 18 % en 2016). La performance de 2017 reste correcte mais elle a été impactée par l'augmentation des expéditions aériennes en fin d'année, qui est un contributeur important aux émissions de CO₂. D'un autre côté, le coefficient de chargement du conteneur reste un contributeur majeur et atténue l'impact de l'augmentation de l'aérien.

En ce qui concerne le fret continental, en 2017, les émissions de CO₂ du transport routier ont enregistré une très bonne performance, en baisse de 18 %. Nous profitons des avantages de la stratégie des principaux fournisseurs de transport et de la mise en œuvre d'un système de gestion des transports dans plusieurs régions qui optimise le coefficient de chargement des camions et réduit le nombre de camions.

Afin d'améliorer continuellement les performances en matière d'émissions de CO₂ et la qualité du *reporting*, Schneider Electric négocie actuellement un partenariat pour normaliser le *reporting* des émissions de CO₂. La méthodologie a été certifiée par Bureau Veritas. Nous poursuivrons la collaboration avec nos expéditeurs pour réduire les émissions de CO₂ principalement moyennant : l'utilisation de moyens de transport à faible émission de carbone, l'optimisation de nos moyens de transport, et le pilotage de technologies avancées de transport à faible émission de carbone (les véhicules électriques par exemple).

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 deux 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. 263 sites sont certifiés ISO 14001 à fin 2017.

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 139-141 :

- ◆ 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).

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

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.

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.

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.

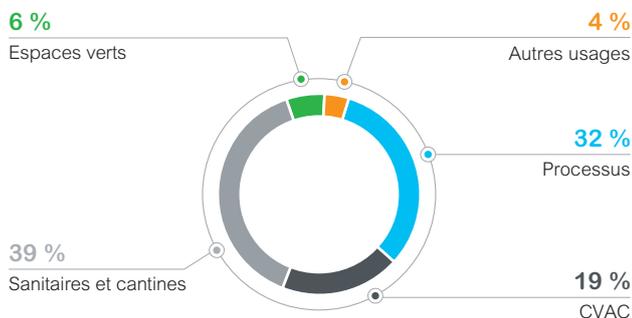
L'eau est essentiellement utilisée à des fins sanitaires, parfois pour le refroidissement, et dans certains sites pour des processus comme le traitement de surface. Dans ce dernier cas, les rejets d'eaux industrielles sont soumis à des traitements appropriés pour réduire le potentiel de pollution et 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 70 % du total. Les processus industriels représentent 27 %.

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. Le Groupe a maintenu un taux de 22,8 m³/personne en 2017 par rapport à 2016. Le Groupe n'a pas pu atteindre son objectif de 18,8 m³/personne. Plusieurs facteurs ont contribué à cette performance. Le Groupe a augmenté ses effectifs depuis 2014, mais seulement 30 % de la consommation d'eau du Groupe est directement liée aux effectifs (sanitaires et cantine). 27 % de l'eau est liée à la production, qui est indépendante des effectifs, en particulier avec des efforts d'automatisation qui continuent à réduire les effectifs tout en augmentant la production. Le CVAC représente également 34 % de l'utilisation du Groupe, qui dépend des mètres carrés des bâtiments et de la température externe, et non des effectifs.

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 2017 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 2017. Les matières dangereuses sont systématiquement entreposées, manipulées et utilisées conformément à la réglementation et aux mécanismes appropriés de protection contre la pollution. Dans le cadre du programme *Toward Zero Waste to Landfill* (Vers le zéro déchet en décharge), un accent supplémentaire a été mis sur les déchets dangereux. L'élimination appropriée de ces déchets faisait partie des exigences relatives aux métaux et aux non-métaux. Les efforts visant à éliminer, remplacer ou améliorer le traitement des déchets dangereux sont intégrés au programme Vers le zéro déchet en décharge.

Rejets dans l'air et l'eau

Les rejets de substances 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 2017.

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 site 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. Les émissions de COV sont principalement liées à la production et ont augmenté avec l'augmentation de la production. En tant que tel, les kg/personne de COV ont également augmenté, de 6,0 kg/p. en 2016 à 6,2 kg/p. en 2017, en raison d'un effectif stable par rapport à celui de 2016. Cependant, des efforts sont encore déployés pour éliminer ou remplacer les matériaux/processus qui émettent des COV.

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, olfactives et lumineuses

Tous les sites de Schneider Electric opèrent dans le respect des règles de nuisances sonores et olfactives. Compte tenu de la nature de nos activités et de notre modèle de distribution, nous n'avons pas d'externalité de pollution lumineuse.

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.

À ce propos, nous avons mis en place un certain nombre d'initiatives, et nous pouvons mettre en lumière les principales d'entre elles qui ont été rééditées en 2017 :

- ◆ notre système de gestion intégrée (SGI) couvre tous nos sites de chaîne d'approvisionnement (usines, centres de distribution, grands bureaux) et héberge nos systèmes de gestion de la conformité ISO 14001, ISO 50001, ISO 9001 et OSHAS 18000. Chaque site est audité périodiquement, soit en externe par Bureau Veritas (tous les trois ans), soit en interne. Ce genre de programme est un élément essentiel d'une gouvernance environnementale solide ;
- ◆ notre programme CLEARR (Bilan environnemental et revue des risques à l'échelle de l'entreprise) a été déployé avec succès en 2017, cartographiant plus de 250 sites industriels et leurs risques environnementaux historiques et actuels, en les traitant de manière systématique ;
- ◆ un certain nombre d'autres initiatives visent à identifier, examiner, prévenir, et éliminer les problèmes ou les risques identifiés :
 - ◆ des examens périodiques des risques environnementaux et des provisions sont réalisés localement avec le service Finance et Juridique,
 - ◆ des présentations annuelles sur le sujet sont effectuées au Comité de vérification du conseil d'administration,
 - ◆ notre référentiel des risques à l'échelle de l'entreprise reflète nos plus grands risques environnementaux (concernant les fournisseurs, les produits, les sites, les projets clients),
 - ◆ 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,
 - ◆ en outre, 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 équilibrée géographiquement. La nature de nos procédés de fabrication (principalement de l'assemblage) permet un rééquilibrage des lignes de fabrication d'une manière assez rapide, en cas de besoin.

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.

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 2017, aucun impact environnemental significatif n'a été identifié. En outre, aucun site de Schneider Electric n'est classé Seveso.

Mise en place d'une gestion intelligente de l'énergie pour les usines intelligentes

Dans le cadre de la transformation de la chaîne d'approvisionnement de Schneider Electric nommée « Tailored Sustainable Connected supply chain 4.0 » (TSC 4.0), nous avons travaillé en 2017 pour que nos sites exploitent pleinement le potentiel des technologies de gestion de l'énergie et la puissance de notre architecture EcoStruxure™, pour soutenir notre trajectoire d'efficacité énergétique, et pour utiliser nos propres sites industriels et tiers comme vitrines pour nos clients et partenaires commerciaux. Notre architecture EcoStruxure™ à trois couches pour *Power* et *Building* a été mise en œuvre sur de multiples sites en Inde, en Chine, aux États-Unis, au Mexique et en Europe, et exploite des actifs physiques tels que des compteurs d'énergie et des capteurs, puis une couche dite « Edge control » (PME pour *Power Monitoring Expert*) qui, dans chaque site, agrège et aide à analyser le profil d'énergie et d'alimentation, et enfin une couche de *cloud* et d'analyse avec *Resource Advisor* comme plateforme logicielle *cloud* globale pour favoriser la surveillance et l'analyse.

3.4 Économie circulaire

En bref

Le concept d'économie circulaire a encore gagné en popularité en 2017. 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 rénovation, la réutilisation et le recyclage).

L'économie circulaire englobe nombre d'activités que Schneider Electric réalise déjà depuis des années, telles que l'entretien, la réparation et le recyclage des équipements. Bien sûr, un regard à 360° sur la façon dont nous sommes « circulaires » nous permet de voir nos processus et nos relations clients à travers un nouveau prisme, et d'identifier ainsi de nouvelles voies d'innovation et de croissance.

Description des risques et opportunités

À nos yeux, les risques concernent principalement les perceptions de « solutions toutes faites » en matière d'économie circulaire. Et lié à cela, l'accent mis sur le développement des lignes directrices/principes de gouvernance connexes et des normes basées sur cette perception.

- ◆ Durabilité du produit *versus* cycles de déchets plus courts : nous pensons que le principal impact de l'économie circulaire sera la transformation des modèles économiques et l'extension du cycle de vie des produits (durabilité), ainsi que la promotion de la réparabilité, de l'évolutivité, de la « rétrofitabilité » et des « services de deuxième et de troisième vie » connexes. Selon nous, les réglementations en préparation risquent d'apparaître comme trop « centrées sur les ressources/déchets ». En effet, pour répondre aux attentes en matière de qualité et de sécurité, et respecter les normes strictes en matière d'équipements électriques et électroniques, les matériaux recyclés ne sont parfois pas disponibles en quantité et/ou en qualité voulue. Nous préconisons activement des approches sectorielles de l'économie circulaire.
- ◆ Garantir la qualité durable des produits grâce à des services qualifiés et certifiés : tout en promouvant des services pour prolonger la durée de vie du produit, nous élargissons les rangs des experts homologués sur nos produits (nos milliers de représentants commerciaux et nos partenaires commerciaux). Si l'on tire parti de l'économie circulaire, nous pensons qu'il existe une formidable opportunité d'offrir davantage de services de réparation, de modernisation et de recyclage, à condition que les catégories de produits concernées soient correctement entretenues et gérées par des experts qualifiés et certifiés.

Dans la mesure où le concept d'économie circulaire, bien que prenant de l'ampleur, est encore à l'état de normes et de réglementations, pour participer à des discussions multipartites, nous avons été impliqués, très tôt, dans divers forums comme la Fondation Ellen McArthur, le Forum économique mondial, Fieec, Gimélec, Capiel, Afep, le *European Policy Center*, le Groupe Gartner, SCM World, entre autres.

L'économie circulaire permet d'innover davantage et de saisir des opportunités de croissance inexploitées. Il existe une multitude de manières de tirer parti des initiatives circulaires au sein de notre entreprise, mais on peut les regrouper et les résumer en deux domaines principaux :

- ◆ contribuer à créer des « relations à vie » avec les clients : de loin l'élément le plus stratégique de notre stratégie d'économie circulaire, avec comme caractéristiques clés de nos offres qu'elles soient utilisables, évolutives, connectées (IdO – Internet des Objets), durables, renouvelables, réaménageables,

et écologiques. De nouvelles formes de relations avec les clients existent également, telles que le crédit-bail, la passation de contrats de performance, la facturation à l'utilisation, la gestion de portefeuille d'actifs, l'accès au marché secondaire et les systèmes de reprise. Ces initiatives sont des sources d'innovation ;

- ◆ améliorer les résultats grâce à une meilleure productivité des ressources : une autre opportunité liée à l'économie circulaire est la réduction de nos coûts grâce à la réduction de nos prélèvements de ressources (éco-conception au niveau des processus de création d'offre, industrialisation optimale, fournisseurs formés/sensibilisés, réutilisation et recyclage 'tous azimuts'). Cela comprendra également un ensemble d'efforts importants visant à générer des revenus à partir de la revente des déchets (métaux, plastiques, et monétisation de déchets électroniques, entre autres). La réduction et l'optimisation des déchets d'emballage sont également considérées comme des sources d'économies supplémentaires.

Politique de Groupe

Nous continuons à faire partie du programme *Circular Economy 100* (CE100) de la Fondation Ellen MacArthur. Celle-ci rassemble des entreprises du monde entier pour partager innovations, partenariats et meilleures pratiques dans ce domaine.

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

- ◆ la circularité dans les relations clients (ou encore circularité des produits et des propositions de valeur) ;
- ◆ la circularité des ressources.

La circularité des relations clients 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, et à une gamme de services pour la modernisation et les mises à niveau, la rénovation, etc., prolongeant ainsi leur durée de vie). Grâce à la numérisation, à l'IdO et à la nature connectée de nos offres, nous sommes en mesure de suivre de près les opérations des produits et les besoins des clients. Par conséquent, 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.

Fin 2017, nous avons déjà introduit dans notre processus de création d'offres les critères obligatoires de facilité de maintenance/réparabilité et de classification dans les premières phases pour 100 % de nos nouveaux produits (dans le cadre de notre programme *ecoDesign Way*). Nous poursuivons la conception et la promotion des services de fin de vie et de reprise des produits, ainsi que de la logistique inverse connexe. Au cours des trois prochaines années, nous nous sommes engagés à éviter de consommer 100 000 tonnes métriques de ressources primaires grâce à nos programmes *EcoFit™*, de recyclage et de reprise.

Par exemple, le programme *EcoFit* de Schneider Electric a été développé pour faciliter les mises à niveau d'équipements en remplaçant seulement certains composants clés, plutôt que de remplacer le système entier. En plus de prolonger la durée de vie de l'équipement pour une fraction du coût de remplacement, ces améliorations renforcent également les fonctionnalités, ajoutent des capacités de communication et permettent la mise en réseau, en conservant, voire en augmentant, son utilité pour les années à venir. Cela se traduit généralement par une réduction des dépenses,

une moindre utilisation de ressources naturelles, une réduction des perturbations de processus et une augmentation de la résilience de l'entreprise ou de l'exploitation.

La circularité des ressources concerne nos efforts pour utiliser moins de matériaux, et des matériaux recyclés et biosourcés dans la mesure du possible.

Si l'on étudie l'opportunité de la circularité des ressources, nous utilisons chaque année plus d'un million de tonnes de ressources naturelles et produisons environ 160 000 tonnes de déchets de fabrication, dont 94 % sont récupérés pour être recyclés ou réutilisés.

En outre, nous recyclons également certains produits et pièces obsolètes et collectons un certain nombre de produits et équipements grâce à nos activités de maintenance sur le terrain. Pour améliorer encore la productivité des ressources, nous avons lancé plusieurs initiatives telles que l'éco-conception, la minimisation des déchets au stade de l'industrialisation, la réutilisation des déchets dans nos propres usines, la vente des déchets, la réutilisation des pièces, la réutilisation des produits, le recyclage, y compris la cartographie de la fin de vie des ressources utiles, et l'emballage efficace et responsable.

Diligence raisonnable et résultats

Services d'économie circulaire – exemple de reprise des produits en fin de vie contenant du SF₆

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 disposent de moyens logistiques dédiés aux retours de produits, ainsi que de processus industriels spécifiques. Ils sont situés aux États-Unis, en Europe et en Asie.

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 (1 kg de SF₆ équivaut à 23 500 kg de CO₂) qui nécessite donc un traitement spécial afin d'éviter son rejet dans l'atmosphère.

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.

EOL est une offre de service qui peut répondre au besoin de recyclage ponctuel ou planifié d'anciens appareils (mode *standalone*) ou être

associée à une offre de mise à niveau d'installations de type EcoFit™ (remplacement d'appareils usagés 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.

Chaque année, plus de 3 000 équipements de moyenne tension obsolètes sont traités en toute sécurité par le service EOL, qui est maintenant disponible dans 19 pays à travers le monde. Les métaux et les plastiques sont recyclés, tandis que le gaz SF₆ est filtré et réutilisé, ce qui lui donne une seconde vie. On estime que 98 % de la masse d'un équipement sont effectivement recyclés.

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.

L'objectif du baromètre Planète & Société 2015-2017 d'éviter 120 000 tonnes de CO₂ « avec nos services de maintenance, récupération et fin de vie » a été brillamment dépassé, avec une valeur finale de 168 400 tonnes de CO₂ évitées.

Waste as Worth – sites « Vers le zéro déchet en décharge »

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 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*. 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

(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.

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 160 000 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 2017, le Groupe a récupéré 94 % du total des déchets déclarés (le ratio de récupération comprenant la valorisation des matières et de l'énergie). Ce taux de récupération est passé de 81 % à 94 % 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 2017, le Groupe a notamment récupéré plus de 99 % des déchets métalliques déclarés.

Programme Green IT

Green IT est un programme mondial visant à réduire l'empreinte environnementale de l'infrastructure de technologies de l'information de Schneider Electric, y compris l'empreinte CO₂ et celle d'autres ressources (papier, eau, métaux précieux). Les résultats attendus incluent la réduction de la consommation électrique des équipements IT (centres de données, serveurs, réseaux et équipements des utilisateurs finaux). Il aborde toutes les phases du cycle de vie des dispositifs et services informatiques et inclut les fournisseurs d'équipements et de services du Groupe, en favorisant la réduction de leur empreinte environnementale.

Les principaux objectifs de cette initiative sont :

- ◆ de réduire l'empreinte de CO₂ de nos centres de données moyennant la « cloudification », d'où une réduction du nombre de centres de données et une augmentation de leur efficacité en matière de consommation d'énergie ;
- ◆ d'accroître l'efficacité énergétique de l'informatique de nos sites en déployant et en optimisant les dispositifs économes en énergie, y compris les dispositifs réseau et utilisateur final, et en optimisant l'impression ;
- ◆ de veiller à ce que nos actifs soient cédés de manière sécurisée et durable grâce à une politique de recouvrement d'actifs certifiée et vérifiable appropriée ;
- ◆ 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.

En 2017, Schneider Electric a :

- ◆ rationalisé ses centres de données européens en déplaçant quatre centres de données en France et au Royaume-Uni vers un centre de données en France. Le PUE de ce centre de données a été optimisé en consolidant 10 % des machines virtuelles dans un environnement de *cloud* privé et en supprimant les serveurs inactifs ;
- ◆ déployé de nouvelles solutions de collaboration visant à réduire le papier et les échanges de courriels et à tirer davantage parti du stockage de données dans le *cloud*, et mis en œuvre une nouvelle solution de communication basée sur le *cloud* pour la messagerie, l'audio et la vidéoconférence ;
- ◆ lancé un programme pour rationaliser le paysage des applications. En 2017, 575 demandes ont été déclassées et 31 archivées ;
- ◆ défini une politique globale de service de recouvrement d'actifs pour les utilisateurs finaux de PC visant à assurer que nos actifs sont éliminés de manière sûre et durable. Cette politique est mise en œuvre pour l'Europe et a été pilotée dans deux pays (Chine et Inde) avec un déploiement convenu en Chine en 2018 ;
- ◆ défini le passage à la stratégie *cloud* et déployé une plateforme *cloud* standard à la fois pour l'infrastructure (IAAS) et le développement d'applications (PAAS) ;
- ◆ défini un cadre pour la mesure de l'informatique verte et des indicateurs clés de performance basés sur l'apport du Green IT du Groupe, et formé une équipe de base d'experts techniques et de gestionnaires de projets chez Green IT.

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 :

- ◆ poursuite de la rationalisation du centre de données et de l'utilisation du *cloud* ;
- ◆ extension du cadre de mesure de Green IT à l'ensemble de l'empreinte informatique de Schneider Electric (y compris les services externalisés) ;
- ◆ déploiement à l'échelle mondiale de la politique de récupération des biens des utilisateurs finaux et extension aux appareils mobiles, aux serveurs et aux activités des fournisseurs ;
- ◆ optimisation de l'énergie informatique des sites (équipements réseau et terminaux) et de la consommation de papier moyennant l'impression de badges ;
- ◆ intégration de la méthodologie de l'éco-conception dans la conception des applications et des services.

4. Un Groupe engagé avec et pour ses collaborateurs

4.1 En bref

Stratégie de Ressources Humaines

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 collaborateurs 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.

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 deux ans, et cette évolution est intégrée

à notre programme d'entreprise 2015-2020. 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.

Grâce à *Step Up*, notre ambition est de créer :

- ◆ un nouveau Schneider Electric qui réalise constamment une croissance élevée en innovant pour ses clients et en faisant mieux que la concurrence ;
- ◆ un environnement plus attrayant pour nos collaborateurs ;
- ◆ une entreprise attrayante pour les talents grâce à notre proposition de valeur en tant qu'employeur.

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

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.

Objectifs clés et résultats

Pour ce chapitre, quatre indicateurs clés de performance ont été fixés dans le baromètre Planète & Société 2015-2017 :

Objectifs à fin 2017	2017	2016	2015	2014
1. 30 % de réduction du <i>Medical Incident Rate</i> (MIR)	38 % ▲	33 %	17 %	-
2. Un jour de formation pour chaque collaborateur chaque année	92 % ▲	92 %	85,6 %	79 %
3. 64 % affichés par notre <i>Employee Engagement Index</i>	65 % ▲	64 %	61 %	61 %
4. 85 % des collaborateurs travaillent dans des pays avec le plan Schneider d'équité salariale	89 % ▲	75 %	57 %	-

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société 2015-2017.

▲ Indicateurs 2017 audités.

Se reporter aux pages 131-134 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 107-109 pour l'indicateur 1, 111 pour l'indicateur 2, 109 pour l'indicateur 3, et 115 pour l'indicateur 4).

Organisation

Depuis 2009, le service des Ressources Humaines a été structuré autour de trois rôles principaux pour mieux répondre à ses missions :

- ◆ le *Business Partner* RH est un partenaire du quotidien des managers, travaillant sur la stratégie d'activité et déterminant les besoins en Ressources Humaines nécessaires pour permettre à l'entité d'atteindre ses objectifs commerciaux. Il joue également un rôle central dans l'anticipation des compétences requises, du développement des collaborateurs 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

Description des risques et opportunités

Schneider Electric a développé sa stratégie 2020 et a basé son plan d'action 2017 sur les cinq principaux risques qui contribuent à environ 90 % des incidents graves survenus chez les employés et les sous-traitants. De plus, pour chacun des cinq principaux risques, des règles d'or ont été élaborées pour en éviter la réapparition. Ces cinq principaux risques sont :

- ◆ conduite automobile ;
- ◆ risques électriques ;
- ◆ chutes ;
- ◆ camions industriels à moteur ;
- ◆ machines à propulsion fixe.

Politique de Groupe

La santé et la sécurité chez Schneider Electric, c'est avant tout protéger les vies. Nous nous soucions de la vie de nos employés, clients et sous-traitants. Nous ne ferons aucun compromis sur la sécurité et nous maintiendrons les normes de santé et de sécurité les plus élevées possible dans toutes nos activités professionnelles.

Cet engagement est défini dans notre stratégie 2020 qui reflète les quatre priorités stratégiques qui permettent à nos employés d'atteindre et de maintenir un environnement de travail sécuritaire :

- ◆ servir de modèles ;
- ◆ qualifications techniques et comportements sécuritaires ;
- ◆ discipline opérationnelle et exécution ;
- ◆ un lieu de travail sûr pour tout le monde.

La stratégie 2020 est en outre divisée en cinq principes directeurs de sécurité qui aident à déterminer les actions prises dans le cadre d'une tâche et les cinq principaux risques identifiés sur le lieu de travail :

- ◆ s'assurer que les employés sont qualifiés pour la tâche avant d'effectuer le travail ;
- ◆ habiliter les employés à cesser de travailler s'ils ne sont pas en sécurité ;
- ◆ signaler les opportunités d'amélioration ;
- ◆ résoudre et partager des solutions aux problèmes ;
- ◆ encourager les employés à se soucier de leur propre sécurité et de la sécurité de leurs collègues et clients.

Diligence raisonnable et résultats

Schneider Electric valorise la sécurité de ses collaborateurs, de ses clients et de ses sous-traitants, et a mis en place un plan d'action intensif d'amélioration basé sur la stratégie 2020, qui comprend les éléments suivants en 2017 :

- ◆ Développement de règles d'or ciblées pour chacun des cinq principaux risques identifiés. Ces règles d'or comportent un engagement de la part de l'entreprise et des employés à prévenir les blessures dues à ces risques ;
- ◆ Révision de l'outil d'évaluation annuelle de la sécurité et de l'environnement pour en faire un nouvel outil complet d'évaluation de l'environnement, de la santé et de la sécurité (ESS) axé sur les éléments de la stratégie 2020. L'outil d'évaluation ESS s'aligne sur notre système de production Schneider (SPS) et évalue les sites en fonction des cinq principes directeurs de sécurité et des cinq principaux risques ;
- ◆ Les événements des services extérieurs mondiaux ont été analysés en ce qui concerne trois causes principales qui ont contribué à la majorité des événements graves et potentiellement graves ayant affecté les employés et sous-traitants : évaluation incomplète des risques au travail, liste de contrôle de verrouillage/étiquetage incomplète, non-exercice de l'autorité pour cesser le travail ;
- ◆ Mise en place de domaines d'intervention mondiaux pour les services de terrain : qualifications électriques des représentants des services sur le terrain et programme de mentorat des compétences ; discipline opérationnelle ; politique disciplinaire globale ; servir de modèles ; visites de chantiers clients par la Direction Générale ;
- ◆ L'évaluation des événements graves (les événements en milieu de travail qui causent des blessures graves aux employés) par le biais du processus d'enquête sur les incidents graves (SIIP). Le processus comprend une analyse approfondie des événements graves et la communication des pratiques et des actions correctives pour prévenir les événements futurs ;
- ◆ Des alertes de sécurité mondiales sont diffusées lorsque des événements graves nécessitent une communication plus poussée des actions correctives auprès de la communauté mondiale de la santé et de la sécurité au travail. Quatorze alertes de sécurité mondiales avec des apprentissages et des plans d'action ont été diffusées en 2017 ;
- ◆ L'établissement d'un indicateur avancé proactif mondial, « opportunités de sécurité », une combinaison de rapports d'observation sur les presque-accidents et la sécurité ;
- ◆ Déploiement de quatre initiatives de normalisation de la sécurité, y compris la saisie biométrique, l'évaluation des risques liés aux arcs électriques, l'évaluation des risques ponctuels au travail et l'inspection des MMR (exigences minimales obligatoires) des équipements dangereux ;
- ◆ Lancement d'une application mobile de sécurité numérique pour faciliter la déclaration rapide et facile des incidents impliquant des employés, particulièrement utile sur le terrain ;
- ◆ Évolution continue du système mondial de gestion intégrée (IMS – comprend ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001). L'IMS mondial est passé avec succès aux versions 2015 d'ISO 9001 et d'ISO 14001. Il a entamé le processus de certification en 2014 et a renouvelé sa certification en 2017 ;

- ◆ Création et déploiement du plan de communication 2017 incluant : campagnes trimestrielles de sécurité – ergonomie, stratégie de sécurité 2020, sécurité électrique et sécurité routière – 23 experts Edison (spécialistes internes) engagés dans des projets d'amélioration continue globaux et régionaux et 6^e Journée mondiale de la sécurité « #arrivealive » avec plus de 4 000 messages internes sur les réseaux sociaux et plus de 2 500 engagements personnels des employés pour arriver en vie.

Schneider Electric utilise trois indicateurs principaux pour mesurer la performance Santé & Sécurité au travail. Le premier indicateur est le *Medical Incident Rate* (MIR) qui mesure le nombre de cas médicaux par million d'heures travaillées. Cet indice permet d'évaluer les risques au travail de manière approfondie et de prévoir des mesures de correction pour éliminer les incidents récurrents et prévenir les risques de blessure. Le Groupe utilise le *Medical Incident Rate* comme indicateur clé de performance au niveau mondial depuis 2010. 2017 est la dernière année de l'objectif actuel visant à réduire le MIR sur une période de trois ans (2015-2017) de 30 % par rapport au résultat 2014.

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.

À l'avenir, les objectifs annuels de réduction sont de 5 % pour le MIR, 5 % pour le LTIR et 10 % pour le LTDR. Les résultats 2017 sont :

- ◆ MIR 2014 = 1,85 ; MIR 2015 = 1,53 ; MIR 2016 = 1,24 ; MIR 2017 = 1,15 ; la réduction annuelle (2017 vs 2016) est de 7 % ; la réduction du baromètre Planète & Société (2017 vs 2014) est de 38 % ;
- ◆ LTIR 2016 = 0,75 ; LTIR 2017 = 0,62 ; la réduction annuelle est de 17 % ;
- ◆ LTDR 2016 = 17,88 ; LTDR 2017 = 20,67 ; augmentation de 16 %.

Grâce à nos efforts d'amélioration continue, nous avons subi 30 blessures au travail en moins (nécessitant un traitement médical) en 2017 par rapport aux résultats de 2016. En outre, nous avons vu une réduction d'environ 50 % du MIR depuis 2013, ce qui représente environ 300 blessures au travail en moins. Alors que la fréquence des incidents et les incidents graves sont en baisse, et que notre culture de sécurité continue de se renforcer (avec notre stratégie de sécurité 2020), nous ne pourrions être totalement satisfaits tant que nous n'aurons pas atteint notre objectif de zéro blessure mortelle et zéro blessure sérieuse au niveau mondial.

Le bien-être dans notre ADN

Pour Schneider Electric, le bien-être n'est pas simplement un projet parmi d'autres pour les collaborateurs : il s'agit d'une priorité stratégique. Il contribue à notre mission de développement durable en favorisant le bien-être de nos collaborateurs 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 quatre 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 collaborateurs 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 cinq 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).

En 2017, nous avons continué à déployer différents programmes de formation au bien-être à l'intention de nos collaborateurs, en face à face ou en ligne. Plus de 30 000 collaborateurs ont suivi une formation depuis le lancement du programme de bien-être. Nous avons diversifié notre offre de formation avec un programme de webinaires

mondiaux axés sur des sujets spécifiques tels que la sensibilisation au bien-être, la découverte et la pratique de la pleine conscience, la reconnaissance du stress et de l'épuisement, la nutrition, le pouvoir du sommeil pour favoriser une performance durable, l'attention au travail, le fait de dynamiser et mobiliser les gens dans les sites de fabrication, comment l'appréciation crée de la valeur, le bien-être dans un monde numérique, etc.

Schneider Electric a redoublé d'efforts pour sensibiliser le personnel à l'importance du bien-être par le biais de divers événements et ateliers de promotion du programme, tant au niveau mondial qu'au niveau local (apprentissage, alimentation saine, yoga, méditation, etc.). L'initiative *Well-Being Labs* (laboratoires de bien-être) s'est poursuivie en 2017 pour encourager des équipes de personnes à partager, expérimenter et mettre en place des actions visant à prendre soin de leur bien-être. Depuis le début du programme, plus de 1 000 laboratoires de bien-être se sont tenus dans 52 pays.

Schneider Electric a également lancé ses principes de flexibilité globale au travail en 2017 pour favoriser une meilleure intégration travail-vie quotidienne chez les collaborateurs. Un programme dénommé *Global Mindfulness at Work* (pleine conscience globale sur le lieu de travail) a également été lancé en 2017, proposant des sessions de formation et de pratique pour sensibiliser le public aux avantages de la pleine conscience sur le lieu de travail.

4.3 Engagement des collaborateurs et attraction des talents

Description des risques et opportunités

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. Voir Facteurs de risques p. 47-55.

Politique de Groupe

Schneider Electric accorde une forte priorité à la gestion effective des talents à tous les niveaux. La gestion des talents de Schneider Electric comporte deux aspects. L'un concerne tous les collaborateurs et le fait de veiller à leur fournir un entretien et un programme de développement afin de les orienter en matière de développement et d'apprentissage dans leurs rôles aussi bien actuels que futurs.

Les processus de gestion des talents et des performances ont été réunis par le déploiement d'un nouveau système d'information RH intégré, dénommé 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. En 2017, un portail de développement des collaborateurs a également été mis en place pour fournir des outils et des ressources supplémentaires aux collaborateurs afin d'explorer leur carrière, y compris un livre de bord pour y mener des discussions sur le développement. Pour la gestion de la performance et le développement des collaborateurs, des outils et des processus sont en place pour s'assurer que des objectifs clairs sont définis et suivis dans le système TalentLink sur une base annuelle.

L'autre aspect de la gestion des talents est lié à l'identification des talents à fort potentiel dans l'ensemble de l'organisation. À cette fin, une procédure d'examen annuel des meilleurs profils est appliquée à tous les échelons, pour s'assurer de repérer les individus particulièrement talentueux 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 rôle primordial dans la sélection et le perfectionnement des meilleurs profils. Vers la fin du processus d'évaluation des talents dans l'ensemble des entités, un examen agrégé est mis en place avec le Comité de Direction pour discuter de la santé globale du *pipeline* de *leadership* et de la force de la relève pour les postes de Direction.

Diligence raisonnable et résultats

Engagement du personnel et OneVoice

Mise en place en 2009, l'enquête interne *OneVoice* a été conçue pour mesurer la satisfaction des collaborateurs. 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 collaborateurs sur le terrain.

L'enquête *OneVoice* en chiffres à fin 2017 :

- ◆ 100 % des collaborateurs sondés deux fois par an, ce qui revient à :
 - ◆ 179 000 e-mails envoyés,
 - ◆ 78 000 personnes contactées *via* les « kiosks » sur 271 sites de production,
 - ◆ 3 300 responsables recevant un rapport dédié ;

- ◆ un taux de participation en amélioration constante, passé de 62 % en 2011 à 80 % en 2017.

Les collaborateurs 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 3 300 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 2017, l'indice d'engagement du personnel au niveau du Groupe s'élevait à 65 % (+ 1 point vs 2016) et était au-dessus de la moyenne du secteur, qui s'établit à 60 % (source : Aon Hewitt). Pour ce type d'indicateur mesurant l'engagement des collaborateurs, 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 de collaborateurs qui sont informés de l'existence d'un plan d'action après l'enquête. En 2017, ce chiffre s'établissait à 79 % (contre 68 % en 2012 et 78 % en 2016).

Image de marque employeur

Notre proposition de valeur en tant qu'employeur

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.

Nous croyons que c'est la valeur de ses collaborateurs qui fait de Schneider Electric une grande entreprise. Dans le cadre de notre objectif fondamental d'apporter l'énergie partout, pour tous et à chaque instant, nous nous engageons à favoriser l'innovation, la durabilité, la diversité, l'inclusion et la haute performance.

Notre proposition de valeur en tant qu'employeur continue d'évoluer au rythme de l'évolution de l'activité. 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 collaborateurs qui le perçoivent comme une forme d'encouragement, de motivation et d'inspiration.

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 des automatismes, 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 deux 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 créatives (mais néanmoins viables) pour les secteurs cruciaux de la gestion de l'énergie et des automatismes dans les villes, et notamment les maisons, les bâtiments, les industries, le réseau, les universités, le commerce de détail, l'eau et les hôpitaux.

Le concours *Go Green in the City* a accueilli 19 772 participants en 2017 et est passé d'une couverture de huit pays en 2011 à 180 pays en 2017. Au cours de ces sept dernières années, Schneider Electric a vu l'intérêt des étudiants pour ce concours grandir, en particulier chez les ressortissants des nouvelles économies. 50 % des participants étaient des femmes en 2017, ce qui confirme l'engagement de Schneider Electric pour la diversité et l'inclusion.

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 2017 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 les 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 collaborateurs.

4.4 Développement des talents et du *leadership*

Description des risques et opportunités

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 d'entreprise, 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.

Politique de Groupe

Notre programme d'entreprise 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 collaborateurs sont acteurs de leur projet de formation, veillent à développer leurs compétences et font avancer leur carrière. Les collaborateurs 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 de collaborateurs qui reçoivent au minimum un jour de formation par an ; nombre de collaborateurs 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 trois axes :

- ◆ une culture de la formation inclusive, en poursuivant son objectif d'une journée de formation par an et par salarié ;
- ◆ le développement des meilleurs experts par fonction ; 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 trois 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.

Diligence raisonnable et résultats

Apprentissage numérique

L'infographie de Bersin par Deloitte sur l'apprenant moderne (2015) montre que la durée de vie moyenne d'une compétence est aujourd'hui de trois ans et demi à 5 ans. Parce que nous voulons atteindre nos objectifs commerciaux et nous démarquer de la concurrence, nous savons que nous devons investir dans nos collaborateurs et les préparer pour l'avenir avec les bonnes compétences, à la vitesse du changement. Les innovations menées au cours des trois dernières années dans l'apprentissage numérique sont des étapes solides dans cette direction.

Tout d'abord, le Groupe a progressé dans sa transition vers un catalogue d'apprentissage plus numérique. Depuis 2014, nous avons augmenté le nombre d'heures de formation numérique disponibles de 13 points pour atteindre 38 % du catalogue disponible, principalement à travers des plans d'action métiers comme : déployer un large catalogue d'e-apprentissage disponible en 13 langues sans aucune approbation pour tous les collaborateurs de Schneider Electric ; rendre disponibles les vidéos Ted Talks directement en ligne avec nos priorités de transformation et commerciales ; intégrer des fournisseurs d'apprentissage spécialisés pour les logiciels et les TI afin de faire face aux changements constants dans ce domaine, ainsi que des bibliothèques numériques spécialisées pour les fonctions approvisionnement et finances.

Cela s'est traduit par une augmentation de 2 points des heures numériques consommées, passant de 31 % en 2016 à 33 % en 2017 (16 % en 2014), tout en conservant un haut niveau de satisfaction des collaborateurs (note de 4,2/5 sur l'offre d'apprentissage numérique – Source : My LearningLink).

Deuxièmement, Schneider Electric a réussi à élargir son écosystème d'apprentissage. Le Groupe a connecté son système de gestion de l'apprentissage à des plateformes de contenu pour se rapprocher de son ambition de fournir un guichet unique à tous les collaborateurs (voir la section Outils et vecteurs globaux).

Culture d'apprentissage

Pour la quatrième année consécutive, le Groupe a organisé une semaine d'apprentissage, qui s'est tenue dans le monde entier du 15 au 19 mai, avec trois objectifs principaux :

- ◆ renforcer l'apprentissage comme élément clé de notre culture ;
- ◆ développer les connaissances, les aptitudes et les compétences pour mieux servir nos clients ;
- ◆ permettre à tous les collaborateurs d'échanger, de collaborer et de choisir leur propre expérience d'apprentissage.

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 Yammer (notre réseau social), etc. Plus de 50 000 collaborateurs ont activement participé à cette semaine. Les résultats consolidés de la Semaine de la formation confirment son succès :

- ◆ 75 % des personnes interrogées se déclarent satisfaites ;
- ◆ 78 % sont susceptibles de recommander la Semaine de la formation à un ami ou collègue ;
- ◆ 95 % des personnes interrogées pensent qu'il faut continuer d'organiser cette manifestation à l'avenir.

Pour la première fois en 2017, nous avons également organisé trois journées mondiales d'apprentissage avec des formations sur des sujets spécifiques :

- ◆ Schneider Electric, nos produits et services (29 mars) ;
- ◆ Caractère central du client (6 juillet) ;
- ◆ Numérisation et IdO (Internet des Objets) (9 novembre).

Formateurs internes : nous avons activement promu une culture d'apprentissage et d'enseignement en développant notre capacité de formateur interne et en mettant en place une communauté interne de formateurs. Nous avons actuellement environ 5 000 formateurs internes identifiés à l'échelle mondiale qui ont dispensé plus de 24 000 sessions en 2017.

Des professionnels de haut niveau

Programmes d'intégration

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 sessions locales *ad hoc* ainsi que, pour les Vice-présidents et au-dessus, une exposition avec des cadres supérieurs. En 2017, nous sommes passés de 65 % des cursus d'apprentissage en mode numérique à 78 % (49 % en 2015).

Chemins d'apprentissage pour les rôles clés

Pour promouvoir une culture d'apprentissage basée sur le modèle 3E (10 % d'éducation, 90 % d'exposition informelle et d'expérience), nous avons créé des parcours d'apprentissage pour la grande majorité des rôles existants. 90 % des codes d'emploi sont couverts par des recommandations d'actions de formation et d'exposition/ expérience à prendre par compétence dans le code d'emploi. Ces parcours d'apprentissage sont largement utilisés pendant la période du processus de développement des collaborateurs d'avril à juin. Cela permet à chaque collaborateur, lors des conversations avec ses managers, d'obtenir des recommandations profilées en fonction de son rôle actuel et d'explorer les opportunités de développement pour un rôle futur. En 2017, 33 000 collaborateurs ont utilisé le portail de développement des collaborateurs où les parcours d'apprentissage sont disponibles. Nous sommes en train de mettre à jour et d'améliorer la convivialité du portail pour la campagne 2018.

Enfin, l'école de marketing s'est concentrée sur le développement de compétences de base pour les 4 000 spécialistes du marketing, mais aussi sur des programmes destinés à tous les collaborateurs, tels que le passeport numérique pour augmenter le QI numérique de tous nos collaborateurs.

Académies mondiales pour soutenir les priorités commerciales

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'apprentissage. 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 collaborateurs.

Exemples :

- ◆ **Opérations Industrielles :** l'Académie des Opérations Industrielles fournit à chaque professionnel au sein de la Direction des Opérations Industrielles l'opportunité d'apprendre et de développer ses connaissances fonctionnelles, ses capacités et ses compétences dans les sept domaines que sont la Sécurité et l'Environnement, la Qualité et la Satisfaction Client, les Achats, la Production, la Planification de la chaîne d'approvisionnement, la Logistique et l'Industrialisation. En 2016, 477 nouvelles offres d'apprentissage ont été lancées sur des sujets stratégiques, dont 96 % sont digitales (essentiellement formations en ligne et vidéos) ;

- ◆ **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 collaborateurs). 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* ;
- ◆ **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 2017, 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 2017, 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 ; enfin, l'académie marketing s'est concentrée sur le développement de compétences de base pour les 4 000 spécialistes du marketing, mais aussi sur des programmes destinés à tous les collaborateurs, tels que le passeport numérique pour augmenter le QI numérique de tous nos collaborateurs.

Développement du leadership

Le développement continu de leaders au sein de Schneider Electric est un élément essentiel de notre succès futur ainsi que de la transformation en cours de *Step Up*.

Avec la création de l'Académie mondiale du *leadership* en 2016 pour piloter la gouvernance et la mise en œuvre stratégique du *leadership* et du développement des talents, notre capacité de *leadership* a atteint un nouveau niveau d'impact. En 2017, l'Académie s'est concentrée sur trois domaines critiques.

Premièrement, accélérer le développement de nos leaders à fort potentiel en concevant et en proposant un nouvel ensemble cohérent de programmes de *leadership* intitulé « Transformer le *leadership*

de Schneider ». Ces programmes portaient sur un thème clé : « Un *leadership* résolu pour un monde numérique ». En 2017, plus de 600 leaders (identifiés par le biais du processus annuel de gestion des talents) ont participé à ces programmes à de multiples niveaux de Direction afin d'accélérer leur capacité à gérer leur *leadership* personnel, organisationnel et stratégique. Ces sujets ont été abordés sous l'angle de la perturbation numérique, la conduite de l'innovation et le pilotage de nouveaux modèles d'affaires. Les dirigeants ont démontré un retour sur leur investissement d'apprentissage à travers un « laboratoire d'action » individuel qui a porté sur un projet de travail spécifique et réalisable. Les programmes ont également introduit pour la première fois un important volet d'apprentissage numérique permettant un impact d'apprentissage plus efficace et plus évolutif.

Deuxièmement, l'Académie de *leadership* a abordé les compétences de base en retour d'information et en *coaching* de la performance via la « série de compétences du leader » afin de construire les compétences de base débouchant sur de meilleures conversations de performance pour tous les dirigeants. En 2017, 6 000 dirigeants de l'entreprise ont assisté à ces sessions qui ont été diffusées virtuellement ou moyennant des séances de formation en « petit comité » et soutenues par une campagne de changement. Cette série a permis d'accroître la visibilité et la compréhension de l'importance d'un retour d'information de haute qualité et d'un encadrement efficace pour améliorer l'engagement et les résultats de l'équipe.

Troisièmement, l'Académie a commencé à offrir un apprentissage numérique de haute qualité aux dirigeants afin de soutenir l'apprentissage personnalisé en développant et en pilotant une nouvelle plateforme numérique appelée « Permis de diriger ». Les objectifs du projet pilote impliquant 120 leaders consistaient à aider les leaders à apprendre « en déplacement » avec une application mobile prête à l'emploi et à l'utiliser pour fournir un apprentissage numérique en matière de *leadership* et des connaissances métier spécifiques à Schneider Electric au travers de micro-apprentissages courts et de haute qualité. Le taux de participation a été très élevé avec un « score d'engagement » de 86 %, des milliers de modules terminés et plus de 600 « morceaux » d'apprentissage créés par les utilisateurs eux-mêmes et partagés socialement avec chacun via l'application. Cette initiative sera étendue aux 1 000 meilleurs leaders en 2018, résultat direct des résultats solides et des commentaires des apprenants pilotes.

Outils et vecteurs mondiaux

Pour accompagner les changements rapides de l'entreprise, Schneider Electric a mis en place un écosystème d'apprentissage ouvert comprenant *Learning Experience* (expérience d'apprentissage), *Learning management System* (système de gestion d'apprentissage) et un contenu innovant. Toutes ces plateformes sont interconnectées pour offrir une expérience de guichet unique pertinente, intuitive et efficace, alimentée par le numérique.

My Learning Link

Au cœur de cet écosystème, *My Learning Link* est 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. Elle 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 2017 :

- ◆ 200 000 sessions ouvertes chaque mois ;
- ◆ plus de 20 000 modules de contenu d'apprentissage sont disponibles dans 13 langues ;
- ◆ 140 000 collaborateurs ont accès au système ;

- ◆ 92 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation d'une semaine (formation animée par un instructeur et apprentissage numérique) en 2017.

Les collaborateurs 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. En 2017, il a atteint 650 000 clients dans 108 pays.

Schneider IQ

Basée sur une *start-up* française nommée Coop Academy, leader des cours ouverts en ligne à grande échelle pour entreprises, Schneider IQ propose des formations sur les grandes tendances de l'industrie ainsi que sur des sujets stratégiques transversaux. Tous les cours sont consultables et font l'objet d'un suivi dans *My Learning Link*. Cette plateforme dispose d'une approche unique de l'apprentissage inversé, qui consiste à commencer par poser les questions et à guider ensuite les apprenants pour qu'ils puissent progresser très rapidement s'ils connaissent le sujet, et être guidés par des vidéos ou des *coaches* s'ils ont besoin d'aide. Plus de 40 000 utilisateurs uniques ont suivi des cours sur Schneider IQ en 2017, les cours les plus suivis étant notre cours d'éthique et de conformité, ainsi que des cours sur l'économie numérique et la conception.

EdCast : le Netflix de l'apprentissage

En 2017, nous avons piloté une nouvelle façon d'apprendre avec une plateforme appelée EdCast. Basée sur la recherche fédérée et l'organisation, elle permet aux académies et aux apprenants eux-mêmes de connecter facilement plusieurs sources de contenu, de les regrouper dans Pathways et de les organiser pour un groupe spécifique. Tout cela sur une application ouverte et destinée avant tout aux téléphones portables, et en mode PC. Nous croyons fermement que le succès de l'apprentissage réside dans sa capacité à fournir les bonnes connaissances au bon moment, et EdCast porte vraiment cette approche à un nouveau niveau.

Parmi d'autres pilotes, nous avons déployé EdCast dans le cadre d'un programme de *leadership* visant à enseigner aux principaux dirigeants les notions de base en matière d'affaires et de *leadership* chez Schneider Electric. De septembre à décembre, ils ont eu accès à un contenu soigneusement conçu et organisé avec des notifications et des courriels pour les alerter sur les sujets à venir ainsi que les conseils de dirigeants afin de mettre en scène l'approche. Les commentaires ont été très positifs avec une note de 4,3/5 par participant et 60 % d'entre eux déclarant que cela les rend plus efficaces dans leur travail quotidien. Nous étendons l'utilisation d'EdCast à tous les principaux dirigeants en 2018 ainsi qu'à d'autres groupes d'utilisateurs clés comme les ouvriers et les vendeurs.

Klaxoon : ludique, orienté téléphone portable, agile

L'un des résultats les plus importants est de faire en sorte que l'outil d'apprentissage compense la courbe d'oubli. Pour ce faire, vous devez activer l'apprentissage pendant l'apprentissage lui-même

mais aussi après coup. Avec Klaxoon, une *start-up* française deux fois lauréate de la meilleure *start-up* innovante au monde par le CES (2016 et 2017), nous tenons ce pari. Utiliser les activités à la volée pour activer le contenu lors des sessions de formation (*brainstorming* lors d'un atelier, questions en direct lors d'une formation) mais aussi et surtout avant et après l'apprentissage. Créer des quiz ludiques répondant aux besoins du mobile avec la possibilité de se défier mutuellement et de retenir le quiz. Ces activités peuvent également être intégrées dans *My Learning Link* et ainsi dans les programmes existants.

4.5 Diversité et inclusion

Description des risques et opportunités

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 54,8 % 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.

Politique de Groupe

La 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 les différences et construire une culture d'inclusion ;
- ◆ la diversité et l'inclusion stimulent la haute performance ; et
- ◆ tirer parti de notre présence mondiale permet d'attirer et de développer de grands talents dans le monde entier.

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, la diversité des générations et la diversité des nationalités, tout en satisfaisant aux réglementations locales et tenant compte des contextes spécifiques à leur pays.

Yammer

En 2017, Schneider Electric a déployé Microsoft Yammer comme plateforme de médias sociaux ; elle crée également un d'apprentissage dans lequel de nombreuses communautés internes de l'entreprise peuvent échanger, partager leurs connaissances, leurs expériences et des documents.

Cet écosystème est interconnecté *via* des API (*Application Programming Interfaces*) qui permettent à la fois un *reporting* fiable et une meilleure expérience pour les collaborateurs.

Gouvernance

Schneider Electric dispose d'un Conseil de la Diversité et de l'Inclusion. Ce Conseil est un groupe mondial de hauts dirigeants en provenance de tous les marchés et parrainé par le Comité Exécutif. Il agit comme un groupe de rétroaction pour la stratégie et la direction de la diversité et de l'inclusion mondiales. En outre, il existe des champions internes et externes de la diversité et de l'inclusion ainsi que des conseillers/sponsors pour les comités de pilotage sur le genre, les générations, la nationalité/identité et l'inclusion.

Le Conseil est parrainé par deux membres du Comité Exécutif et les membres du Conseil sont nommés par le Comité Exécutif pour un mandat de deux à trois ans.

Des *leaders* Diversité et 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 et Inclusion. Cette communauté d'acteurs de la Diversité et Inclusion se réunit tous les mois pour partager les bonnes pratiques.

Processus

Plusieurs processus internationaux ont été développés pour soutenir la politique de diversité et d'inclusion 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 ;
- ◆ cadre mondial d'équité salariale chargé d'identifier les écarts salariaux entre hommes et femmes au sein de groupes comparables de collaborateurs et de mettre en œuvre des actions correctives pilotées par les pays pour combler les écarts éventuels.

Modèle d'affaires multi-centres

Schneider Electric souhaite que tous les collaborateurs de l'entreprise aient les mêmes chances de réussite, quelle que soit leur nationalité ou leur localisation.

Pour concrétiser cette ambition, le Groupe a créé un modèle multi-centres et délocalisé systématiquement les emplois globaux vers ces centres situés à travers le monde pour disposer d'un *leadership* véritablement mondial. Au lieu d'un siège mondial unique, Schneider Electric dispose de centres répartis dans le monde entier. Ce modèle a non seulement contribué à attirer et à développer les talents locaux, mais il a également contribué à l'expansion de l'entreprise grâce à une prise de décision localisée.

Diligence raisonnable et résultats

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. Schneider Electric a soutenu et mis en œuvre de multiples politiques et actions qui favorisent et offrent de l'autonomie aux femmes sur leur lieu de travail.

HeForShe

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 2017, près de 39 000 collaborateurs de Schneider Electric avaient rejoint le mouvement.

En tant que membre du comité HeForShe Impact 10x10x10, les engagements de Schneider Electric sont les suivants :

- ◆ accroître la représentation des femmes dans l'ensemble du pipeline - 40 % à l'entrée des nouveaux managers et ingénieurs (contre 29 % en 2015), et augmenter de 30 % la représentation aux postes clés ;
- ◆ mettre en place un processus d'équité salariale dans le monde, couvrant 85 % de l'effectif du Groupe d'ici 2017 ;
- ◆ impliquer les leaders du Groupe dans le monde et créer un organe de gouvernance dédié à ce programme.

Égalité salariale

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 de collaborateurs 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 de collaborateurs et utilise une approche par pays pour adresser les écarts avec des mesures correctives appropriées.

Fin 2017, cette analyse couvrait plus de 85 % de la main-d'œuvre mondiale, aidant ainsi les pays à mettre en place des mesures correctives appropriées pour combler les écarts. Nous continuerons à étendre cette analyse globalement.

Programmes de soutien au développement professionnel des femmes

Un programme spécifique, *Women in leadership* (coaching sur trois jours et demi et trois sessions de *coaching* en ligne) a été mis en place dans 3 régions (Asie, Europe et Amérique du Nord). À fin 2017, plus de 600 femmes ont pu bénéficier de ce programme.

Plus de 15 réseaux locaux de femmes chez Schneider Electric ont été créés dans différentes régions du monde.

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.

Inclusion

Enfin, Schneider Electric est de plus en plus axé sur l'intégration et la création d'une culture inclusive, où les contributions de différentes origines sont exploitées et où des pratiques et politiques d'intégration sont en place. Le fait d'assumer et d'accroître la diversité de notre main-d'œuvre est essentiel à l'innovation et à la haute performance. Chez Schneider Electric, il est reconnu que la diversité sans inclusion ne fonctionne tout simplement pas. Pour tirer parti de la diversité du Groupe et en tirer un réel bénéfice, des politiques et des pratiques ont été développées et appliquées dans un esprit d'inclusion afin que chacun puisse avoir le sentiment d'avoir une valeur et une appartenance uniques.

Politique globale de congé familial

En septembre 2017, Schneider Electric a annoncé sa nouvelle politique globale de congé familial.

Cette politique fait de Schneider Electric un des leaders du secteur, moyennant une couverture intégrale des congés parentaux (primaires et secondaires), des soins (pour les personnes malades/âgées) et des congés en cas de décès de proche dans tous les pays. Les pays du Groupe sont tenus de mettre en œuvre les normes minimales mondiales tout en ayant la flexibilité de définir l'éligibilité et les détails de la politique en fonction des exigences légales et du marché.

En consacrant du temps à ses collaborateurs dans les moments où ils en ont le plus besoin, Schneider Electric permet à ces derniers de gérer leur « vie et leur travail » de façon individuelle afin qu'ils puissent être au meilleur de leur forme.

Équipes inclusives et préjugés cachés

En 2017, une approche globale de l'éducation sur la construction d'équipes inclusives et des préjugés cachés a été mise en place, en commençant par les équipes de Direction qui ont été conviées à assister à une séance d'une demi-journée sur l'inclusion et les préjugés cachés. En 2018, le programme sera étendu aux gestionnaires et aux collaborateurs par le biais d'ateliers (en face à face et virtuellement) et d'apprentissage en ligne.

Focus sur la France

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

Diversité hommes/femmes

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

En France, Schneider Electric a signé son premier accord en faveur de l'égalité professionnelle hommes/femmes pour Schneider Electric Industries et Schneider Electric France (SEI/SEF) en décembre 2004. Cet accord a été renégocié et signé en 2012, puis en 2015. Il fixe quatre priorités :

- ◆ l'embauche : avec la sensibilisation des équipes managériales sur l'intérêt de la mixité des équipes et un plan d'action en amont auprès des écoles et des jeunes diplômés ;
- ◆ l'évolution professionnelle et de carrière : avec la communication sur les opportunités de carrière, l'analyse des parcours de carrière 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 80 à 160 places, accompagnement des femmes enceintes, accompagnements spécifiques aux congés maternité, d'adoption, de paternité (et « d'accueil de l'enfant ») ou du congé parental d'éducation, absences autorisées pour accompagner la femme enceinte à trois examens prénataux).

Schneider Electric est 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 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. Schneider Electric a également signé un partenariat avec l'association Elles Bougent pour la promotion des métiers techniques vers les jeunes filles, participé à un forum de recrutement 100 % féminin à Paris, accueilli au siège social de Rueil-Malmaison 120 jeunes filles collégiennes, lycéennes et étudiantes dans le cadre de *Girls on the Move* pour découvrir nos métiers techniques, reçu 140 autres jeunes filles avec le Medef de l'Eure. Schneider Electric a également continué son partenariat avec la Fondation C Génial pour la promotion des métiers techniques auprès de 1 200 élèves dans les collèges et les lycées avec notre réseau de 50 ambassadrices des formations techniques.

En 2017, deux femmes de Schneider Electric sont citées parmi les 50 femmes qui construisent le futur des entreprises du CAC 40 : la présidente pays France Christel Heydemann et Cécile Venet, responsable des systèmes plastiques intelligents de Schneider Electric.

Orientation sexuelle et identité de genre

Dans le cadre de son engagement sur le sujet LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres), Schneider Electric a organisé une conférence en 2017 pour expliquer aux collaborateurs l'importance d'aborder cette thématique en entreprise. Un réseau LGBT France a été lancé, dont le sponsor est la Directrice France des Ressources Humaines. Enfin, Schneider Electric s'est associé à la journée du 17 mai contre l'homophobie.

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 2017, 16 personnes en situation de handicap ont été recrutées sur des contrats en alternance et 10 en contrat à durée indéterminée. La réponse à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés chez Schneider Electric représente 6,37 % en France pour l'exercice 2017, dont 2,93 % en emploi indirect (sous-traitance au secteur protégé et adapté) et 3,44 % en emploi direct.

Schneider Electric fait appel aux Établissements et services d'aide par le travail (ESAT) pour de la sous-traitance industrielle, des services liés aux espaces verts, de la restauration et des séminaires. En Europe, le montant sous-traité au secteur de l'emploi protégé représente 31 millions d'euros en 2017, dont 14 millions en France, 11,5 millions en Espagne et 5,5 millions dans les autres pays d'Europe. En France, notre stratégie volontariste de développer l'axe de sous-traitance de service a été lancée en 2014. Les actions donnent pleinement satisfaction en termes de volume et de qualité. Cette sous-traitance représente 20 % du total des achats de service.

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 ; en 2017, 70 transferts de compétences ont été réalisés selon une méthodologie structurée et éprouvée qui implique les managers, les RH *Business Partners*, l'expert et le receveur ; des formations sont en place pour former les facilitateurs de ces transferts de 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 (70 contrats à fin 2017) ;

Les renégociations sont prévues pour 2018.

4.6 Rémunération et avantages sociaux

Description des risques et opportunités

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.

Politique de Groupe

Chez Schneider Electric, les personnes sont notre atout le plus précieux. 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. Toutes les politiques de rémunération et d'avantages sociaux sont conformes aux conventions et réglementations locales. Nous équipons nos leaders pour qu'ils prennent des décisions de récompense éclairées tout au long de la carrière d'un employé en leur fournissant des conseils, de l'éducation et des outils pour prendre des décisions équitables.

Schneider Electric rétribue la contribution des collaborateurs 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.

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

Diligence raisonnable et résultats

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 de collaborateurs ciblés qui démontrent un certain potentiel et possèdent des compétences clés.

Avantages sociaux

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.

Au niveau central, Schneider Electric vérifie régulièrement la conformité à sa politique et à ses principes en matière d'avantages au niveau mondial, surveille le rendement des actifs et valide les stratégies d'investissement à long terme, tant au niveau des entreprises que des pays.

Santé et aide sociale des collaborateurs

L'un des objectifs sous-jacents de Schneider Electric consiste à protéger la santé et le bien-être élémentaires de tous ses collaborateurs et à offrir une sécurité adéquate aux proches dont ces personnes ont la charge. Schneider Electric s'assure de donner à ses collaborateurs l'accès à une couverture médicale. En outre, le Groupe s'engage à offrir une sécurité financière qui veut qu'au moins un multiple équivalent à un an de salaire soit versé aux personnes à charge d'un employé en cas de décès de ce dernier.

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 d'une partie des actions dans le cadre du plan annuel d'intéressement à long terme est conditionnée par la réalisation de l'objectif annuel du baromètre Planète & Société. 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 17 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 collaborateurs de 60 pays ont déjà bénéficié d'un plan d'actionnariat salarié au fil des ans.

Au 31 décembre 2017, l'actionnariat salarié représentait 4,1 % du capital de Schneider Electric SE et 7,4 % des droits de vote. 72 %

des collaborateurs actionnaires du Groupe étaient situés hors de France, dont 13 % en Chine, 10 % aux États-Unis et 10 % en Inde.

Plan d'actionnariat salarié 2017

Schneider Electric a renforcé sa communication interne envers ses collaborateurs afin d'assurer une bonne compréhension des enjeux de l'entreprise, de sa politique et de ses résultats financiers.

Le plan d'actionnariat salarié 2017 proposé dans 32 pays a été un succès sans précédent avec un taux de souscription internationale significativement plus élevée que précédemment. Plus de 46 000 collaborateurs y ont participé pour un montant souscrit total de 143 millions d'euros.

Au vu du dynamisme de son programme d'actionnariat salarié, le Groupe prévoit de lancer un nouveau plan global qui couvrira environ 115 000 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 collaborateurs en France d'en savoir plus et de contribuer aux idéaux et actions de Schneider Electric décrits dans son programme Accès à l'énergie.

Les investissements de ce fonds ont atteint 16,8 millions d'euros, permettant ainsi à 5 300 collaborateurs de Schneider Electric de participer à des projets solidaires en France et à l'étranger, développés dans le cadre du programme Accès à l'énergie.

4.7 Dialogue et relations sociales

Description des risques et opportunités

Le dialogue social et la liberté d'association s'inscrivent dans le contexte plus large d'Éthique & Responsabilité.

En tant que société mondialisée, Schneider Electric est convaincue 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 142 000 collaborateurs dans le monde. Suite aux différentes acquisitions réalisées, il a su intégrer cette exceptionnelle diversité professionnelle et culturelle.

Politique de Groupe

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.

Dans sa politique Droits Humains, Schneider Electric confirme qu'il considère la liberté d'association comme la base d'un dialogue

régulier entre une entreprise et ses collaborateurs. À cette fin, Schneider Electric respecte le droit individuel de ses collaborateurs de rejoindre, de participer ou de quitter librement les organisations syndicales pour faire valoir et défendre leurs intérêts. Par la suite, Schneider Electric garantit que tout employé souhaitant le faire sera protégé contre toute mesure interne limitant sa liberté d'association, telle que la discrimination de quelque nature que ce soit, la perte de rémunération ou le licenciement. Schneider Electric reconnaît également l'importance du dialogue avec les représentants du personnel, les instances représentatives du personnel (tels que les Comités d'Entreprise ou les forums de collaborateurs) ou les organisations (comme les syndicats) librement consentis, et soutient la négociation collective.

Diligence raisonnable et résultats

Le dialogue social est géré au niveau des pays par les responsables RH avec les instances de représentation des collaborateurs 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 communiquent la présence de syndicats, Comités d'Entreprise et 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 collaborateurs de ces pays dans les processus décisionnels de la société, réaffirmant ainsi son engagement à encourager le dialogue social au niveau international.

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 44 000 collaborateurs.

En outre, en respectant l'esprit de la participation européenne, signé en 2014 et approuvé par une large majorité de négociateurs, un nouveau Comité d'Entreprise européen a été doté de pouvoirs et de ressources étendus, et la participation des représentants du personnel européens au niveau du conseil d'administration a été introduite. Ce nouveau comité a remplacé le Comité d'Entreprise européen qui existait jusqu'alors.

En 2017, le Comité d'Entreprise européen s'est réuni à sept reprises : six réunions du comité restreint et une session plénière. Ces réunions ont permis un dialogue social actif au niveau européen tout au long de l'année, ainsi que des discussions approfondies sur des sujets clés. La session plénière de juin a été l'occasion de présentations et de discussions sur la stratégie de la société, en présence de membres du Comité Exécutif, dont le PDG de Schneider Electric.

En 2017, Schneider Electric et IndustriAll Europe ont signé un accord novateur à l'échelle européenne dénommé accord européen sur l'anticipation et le développement des compétences et de l'emploi dans le cadre de la stratégie commerciale de Schneider Electric (18 mai). Cet accord est une formidable opportunité pour créer une gouvernance des emplois et des compétences au sein de l'entreprise en anticipant l'impact et l'évolution de l'activité en fonction des tendances actuelles du marché et de l'ambition de l'entreprise. Il fixe des objectifs clairs pour améliorer l'employabilité des collaborateurs et enrichir les effectifs par un recrutement axé sur la diversité et la génération numérique ; et renforce le dialogue social constructif au niveau européen et local au sein de l'entreprise.

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.

Une négociation a été lancée en 2017 avec les syndicats. L'objectif était de trouver des moyens d'améliorer la compétitivité et l'emploi en France (flexibilité, augmentation du temps de travail, etc.). Plus de 20 réunions ont eu lieu.

En 2017, 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 deux jours. Parmi les sujets abordés : présentation de Schneider Electric en France, stratégie de Schneider Electric, missions et droits des syndicats, temps de travail et salaire.

Pour mieux appréhender l'activité et les perspectives de Schneider Electric, le Comité de Groupe a également visité Schneider Automation à Poitiers et Schneider Electric Energy France à Macon.

Dialogue social aux États-Unis

Aux États-Unis et plus généralement en Amérique du Nord, des échanges réguliers ont lieu entre les collaborateurs syndiqués et non syndiqués sur des tendances et thèmes clés liés à leur emploi. Les responsables d'entreprise rencontrent deux fois par an les principaux dirigeants syndicaux internationaux pour discuter des problèmes de concurrence qui affectent l'activité de l'entreprise et garder une ligne de conduite en accord avec les stratégies et enjeux de l'entreprise au niveau local, régional et mondial. En 2017, une réunion de deux jours avec des représentants syndicaux des sites industriels et des dirigeants syndicaux internationaux a été organisée pour élaborer des accords sur la sécurité des collaborateurs 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 collaborateurs sur des thèmes liés à leur emploi : ces échanges ont lieu sous différentes formes et notamment par le biais de réunions et de discussions en petits groupes. Le Groupe est également en contact régulier avec les dirigeants et représentants syndicaux de quatre syndicats nationaux qui représentent les collaborateurs 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 2017, 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 en 2017 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 en Chine

Le Groupe possède plus de 30 entités et plus de 100 sites en Chine. La majorité d'entre elles possèdent des syndicats. Ces derniers participent à la révision des politiques locales relatives à la rémunération des collaborateurs. Ils jouent également un rôle clé dans l'organisation d'activités et d'événements destinés aux collaborateurs. 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. Six 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 collaborateurs syndiqués et non syndiqués. En 2017, 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 certaines usines qui ne disposent pas de syndicats reconnus, ce processus de négociation est relayé par des collaborateurs 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 pour les collaboratrices

femmes et un comité de prévention du harcèlement sexuel (conforme à la gouvernance pour la prévention du harcèlement sexuel selon les lois locales), dûment représenté par des femmes spécialistes du sujet possédant une formation de juriste extérieures à la société. Ces comités constituent pour les collaborateurs 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 collaborateurs en petits groupes ainsi que des communications trimestrielles 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 Accès à l'énergie

Contexte et ambition

À ce jour, 1,1 milliard ⁽¹⁾ de personnes n'a pas accès à l'électricité ; 588 millions vivent en Afrique subsaharienne, 239 millions en Inde et 200 millions en Asie du Sud-Est.

Ces populations défavorisées disposent en général de moins de 2 dollars par jour pour vivre.

Les dépenses d'énergie représentent plus de 15 dollars par mois pour ces familles. Un meilleur accès à l'énergie contribue non seulement à l'amélioration de la qualité de vie, mais facilite également l'accès aux soins, à l'éducation et au développement de ceux qui en ont le plus besoin.

Pour participer au développement d'un accès à l'énergie sûre, abordable et propre aux populations défavorisées, Schneider Electric a créé un programme d'Accès à l'énergie.

Schneider Electric s'engage autour de trois champs spécifiques :

- ◆ **investissements** : gérer des 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 et entrepreneuriat** : contribuer à la formation des jeunes en insertion professionnelle dans les métiers de l'électricité et accompagner les entrepreneurs sociaux et informels du secteur de l'énergie. 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 Accès à l'énergie exprime la volonté de Schneider Electric de devenir l'acteur d'un cercle vertueux qui fait converger démarche commerciale, 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 Responsable de la Stratégie et de la Performance du programme Accès à l'énergie ;
- ◆ deux Directeurs *Business Development* en charge de la commercialisation de nos solutions Accès à l'énergie, un pour la zone Asie-Pacifique et un pour la zone Afrique, Moyen-Orient et Amérique du Sud ;
- ◆ un Responsable Grands Comptes urgence, post-conflit et réfugiés ;
- ◆ un Directeur Création d'Offres ;
- ◆ un Directeur de l'Investissement Solidaire, qui dirige le fonds solidaire *Schneider Electric Energy Access* ;
- ◆ un Directeur Formation et Entrepreneuriat ;
- ◆ des correspondants Accès à l'énergie dans les pays clés (Inde, Sénégal, Nigeria, Kenya, Afrique du Sud, Brésil, etc.).

(1) Source : OECD/IEA – Energy Access Outlook : From Poverty to Prosperity – 2017.

Déploiement

Pour mener à bien sa mission, le programme 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, le Moyen-Orient, l'Amérique centrale et du Sud.

Objectifs clés et résultats

Pour ce chapitre, trois indicateurs clés de performance ont été fixés dans le baromètre Planète & Société 2015-2017 :

Objectifs à fin 2017	2017	2016	2015	2014
1. x 5 sur le chiffre d'affaires du programme Accès à l'énergie pour promouvoir le développement*	x 2,21 ▲	x 2,08	x 2,07	-
2. 150 000 personnes défavorisées formées aux métiers de l'énergie	148 145 ▲	123 839	102 884	73 339
3. 1 300 missions avec l'ONG Schneider Electric Teachers*	1 347 ▲	1 065	878	460

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société 2015-2017.

▲ Indicateurs 2017 audités.

* Un changement méthodologique a été opéré au T4 2016, voir note page 134.

Se reporter aux pages 131-134 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 122-124 pour l'indicateur 1, 124-125 pour l'indicateur 2, et 127-128 pour l'indicateur 3).

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), dotée d'un capital minimal de 3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, SEEA gère les montants suivants :

- ◆ 3 000 000 d'euros de capital investi par Schneider Electric ;
- ◆ 2 300 000 euros investis par Schneider Énergie Sicav Solidaire (dont 500 000 euros en capital), Sicav gérant l'épargne salariale solidaire des collaborateurs de Schneider Electric en France ;
- ◆ 200 000 euros de capital investis 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 2017, 5 300 collaborateurs du Groupe en France ont montré leur intérêt dans le programme Accès à l'énergie en investissant pour 16,8 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 » basée 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.

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.

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.

Amped Innovation, société qui conçoit des systèmes solaires individuels optimisés pour répondre aux besoins des distributeurs et des utilisateurs. Une attention particulière est portée à l'optimisation des coûts et à la flexibilité de l'équipement. Cette société commence à générer du chiffre d'affaires et va procéder à une augmentation de capital en 2018.

Sociétés sorties 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.

ONE Degree Solar, société qui conçoit et distribue des petits systèmes solaires, a été liquidée le 31 décembre 2017.

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, sûre 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 produits et 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 (DEL) à la fois robuste et abordable qui offre jusqu'à 48 heures d'éclairage autonome et la recharge de téléphones portables. Sa forme et sa poignée ergonomique permettent de positionner la lampe de sept façons différentes, afin de s'adapter aux multiples situations de la vie quotidienne : activités pratiques telles que l'éclairage d'une pièce ou une zone ciblée, le marquage d'une route, la cuisine, la couture, la lecture et la recharge d'un téléphone portable. Trois récompenses ont déjà reconnu son design original. En 2015, la lampe portable évolue vers la version Mobyia TS170S, apportant un éclairage plus important à un coût plus abordable encore.

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 DEL et des téléphones portables. En 2016, le programme 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 trois 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 microcentrale 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 microcentrale hybride permettant une gestion optimisée d'une source énergétique issue d'un groupe électrogène grâce à la combinaison de cellules photovoltaïques. L'implantation du Groupe en Afrique et en Asie accroît notre capacité de production et d'assemblage pour développer des solutions d'électrification rurale décentralisée personnalisée au plus près de nos clients et partenaires. Plus récemment, l'offre semi-standardisée Villaya Microgrid permet de proposer des briques modulaires, précâblées et prétestées qui s'adaptent à tout type de besoins énergétiques.

Le projet de recherche collaboratif MiCROSOL initié en novembre 2011 avait 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 a rassemblé neuf partenaires publics et industriels, et bénéficié du soutien de l'Ademe. Basé sur la technologie solaire thermodynamique, ce type de microcentrale 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. La solution de microcentrale solaire Villaya Agri-Business, inspirée du projet MiCROSOL, a été sélectionnée pour la fourniture de huit microcentrales solaires dans les huit États membres de l'UEMOA. L'objectif est d'expérimenter l'utilisation d'une centrale « multi-énergies » fournissant de la chaleur et de l'électricité pour faire fonctionner les installations d'irrigation, de pisciculture, de transformation et de conservation des récoltes agricoles. Les trois partenaires veulent ainsi progressivement faire accéder près de 100 000 personnes à l'énergie 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, 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 Villaya Eau 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 que dans plusieurs pays d'Afrique dans le cadre de projets d'électrification collective.

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

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

Offre didactique : pour Schneider Electric, la formation à la gestion de l'énergie doit accompagner les professionnels depuis les établissements d'enseignement jusqu'à la formation professionnelle et continue partout dans le monde. En partenariat avec les équipes Accès à l'énergie Formation et Entrepreneuriat, 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 : nos expériences passées ont montré que la distribution des produits solaires à grande échelle dans les zones rurales est limitée par trois facteurs : la disponibilité du produit, son coût et la sensibilisation des utilisateurs finaux.

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'électricité. La commercialisation de cette offre est accessible quasiment partout dans le monde. Des partenariats avec des institutions et organisations locales sont mis en place afin d'assurer le déploiement dans les meilleures conditions et de cibler les populations les plus pauvres.

En 2015, Schneider Electric s'associe avec La Poste du Bénin pour distribuer la lampe portable Mobiya TS120S puis TS170S à travers plus de cent bureaux de poste tout en bénéficiant d'un microcrédit pour faciliter l'acquisition et permettre un remboursement adapté aux capacités de paiement des utilisateurs finaux. 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.

Depuis 2013, Schneider Electric s'est associé à Pamiga et des Institutions de microfinance membres de leur réseau pour déployer une offre de microfinancement destiné à l'acquisition de systèmes solaires individuels et domestiques tels que la Mobiya TS170S et la Mobiya SHS. Les deux structures se sont associées à des acteurs de la distribution, tels que la Sorepco au Cameroun. 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 deux produits. Schneider Electric a formé près de 150 « Entrepreneurs Énergie » qui ont permis la distribution de plusieurs milliers de produits en 2017.

Microentrepreneuriat : 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 collective se poursuit suite au succès des projets initiés depuis 2009. Sur les quatre dernières années, ce sont plus de 950 systèmes hors réseaux et microcentrales qui ont été déployés grâce aux technologies de Schneider Electric, principalement au Cameroun, en Inde, en Indonésie, au Kenya, au Myanmar, au Nigeria, au Sénégal ou au Togo. Le Groupe 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 microcentrales sont gérées par un entrepreneur implanté au sein de sa communauté et formé par Schneider Electric pour en assurer la maintenance et la viabilité économique sur le long terme. En 2014, Schneider Electric s'est associé à Golden Key Company (GKC) au Myanmar pour électrifier trois villages de la province d'Irrawady. Près de 800 foyers sont électrifiés grâce à une solution expérimentale de microréseau solaire entièrement en courant continu qui leur permet d'alimenter 24 heures par jour deux lampes DEL, un chargeur de téléphone portable et une radio. Depuis 2015, Schneider Electric participe à l'électrification de plus de 250 villages en Indonésie dans le cadre d'un programme gouvernemental. Les microréseaux d'une puissance de 15 à 75 kW alimentent chaque village composé de 80 à 520 foyers. En 2015, 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 aux entreprises GVE Projects Ltd, Arnergy Solar Ltd et Havenhill Synergy Ltd pour électrifier de nouveaux villages dans les provinces d'Osun, de Gombe et Niger. Grâce à l'appui de la Bank of Industries et du PNUD, 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 microréseaux.

En 2016, Schneider Electric s'est engagé auprès de la Fondation Rockefeller et a signé un accord pour devenir partenaire technologique et de transfert de compétences. Depuis 2010, la Fondation Rockefeller lutte contre la pauvreté énergétique en soutenant des opérateurs privés qui fournissent l'électricité à travers des microréseaux. 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 prochaines années grâce à l'initiative *Smart Power for Rural Development* (SPRD).

Formation & Entrepreneuriat

Démarche

L'enjeu principal de la formation aux métiers de l'énergie est de permettre aux populations défavorisées d'acquérir des compétences et savoir-faire leur garantissant d'exercer de façon sûre et responsable un métier qui leur offre, ainsi qu'à leurs familles, les moyens d'une subsistance satisfaisante. Ils auront ainsi également la possibilité, s'ils le souhaitent, de vendre et maintenir des offres d'accès à l'énergie et à terme de créer leur propre « petite » entreprise. Ils sont par ailleurs l'élément crucial et indispensable de toute politique d'électrification rurale durable et responsable.

La stratégie de Schneider Electric pour les formations aux métiers de l'énergie des populations défavorisées s'articule autour de trois axes :

- ◆ des formations de base, sur quelques mois, gratuites et accessibles au plus grand nombre, adaptées au mieux à la réalité locale. Ces formations donnent lieu à la délivrance d'un certificat de compétences par Schneider Electric ;
- ◆ des formations diplômantes sur une ou plusieurs années, en partenariat avec les ministères locaux de l'Éducation, voire inscrites dans des logiques bilatérales ;
- ◆ des formations de formateurs, pour une démultiplication efficace et de qualité.

Fort des résultats de ses formations, le programme Accès à l'énergie Formation & Entrepreneuriat a décidé d'aller plus loin en accompagnant les entrepreneurs sociaux et informels du secteur de l'énergie. Les marchés de l'emploi dans les économies émergentes ou en voie de développement sont en effet fortement marqués par l'importance du secteur informel, la sous-activité ou la multi-activité afin de cumuler des sources de revenus. La formation aux compétences spécifiques nécessaires à l'entrepreneur, l'appui au démarrage, l'accompagnement, le financement sont des clés pour créer des activités pérennes. Nous essayons de soutenir plus particulièrement l'entrepreneuriat des femmes dans le secteur de l'énergie, de les intégrer à chaque étape de la chaîne de valeur de l'accès à l'énergie et de trouver les bons partenaires pour créer un écosystème favorable.

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 Inde, le programme de formation bénéficie à 270 centres (dont neuf centres de formation à l'énergie solaire) dans 26 États du pays. Depuis le lancement de ce programme en 2009, nous avons formé plus de 85 000 jeunes sans emploi issus de milieux défavorisés et avons eu un impact positif sur leur vie en développant leurs compétences.

En 2016, la Fondation Schneider Electric Inde et la Fondation Schneider Electric ont signé un protocole d'accord avec la *National Skill Development Corporation*, une entité du ministère du Développement des Compétences et de l'Entrepreneuriat, pour créer 100 centres de formation d'électriciens et un centre d'excellence pour la formation de formateurs dans les domaines de l'électricité, des énergies renouvelables et de l'automatisation. Dans le cadre de notre effort constant pour maintenir notre programme de formation aligné sur notre vision ainsi que sur les exigences de l'industrie, nous avons introduit un programme de formation sur l'énergie solaire. Nous avons ouvert quatre centres de la sorte en 2016. 17 205 jeunes et 139 formateurs ont été formés en 2017. Pour comprendre l'impact du programme sur la vie des stagiaires, nous avons également organisé 10 rencontres d'anciens élèves au cours de l'année. Nous avons formé 30 entrepreneurs au cours de l'année et, pour bâtir le vivier perpétuel d'entrepreneurs intéressés, nous avons lancé l'initiative de mener des rencontres entrepreneuriales.

En accord avec la vision et l'ambition du programme en Indonésie, au Vietnam, au Cambodge, aux Philippines et au Pakistan, nous nous sommes associés à des centres de formation professionnelle pour offrir un accès à une éducation de qualité pour les jeunes.

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 2017, plus de 500 entrepreneurs ont été accompagnés dans de nombreux pays (Égypte, Vietnam, Cameroun, etc.). L'objectif est d'accompagner 10 000 entrepreneurs d'ici 2025.

Depuis l'origine du programme en 2009, près de 150 000 personnes ont été formées dans plus de 45 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 350 000 personnes d'ici 2020 et l'ambition d'accompagner 1 million de jeunes d'ici 2025.

Les priorités données au programme pour 2018 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 Côte d'Ivoire, au Kenya ou encore en Indonésie.

5.2 Fondation Schneider Electric

Contexte et ambition

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 COP23, elle témoigne également d'une vision positive et s'engage pour un futur meilleur.

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, près de 1 900 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 13 millions d'euros par les entités de Schneider Electric dans lesquelles les collaborateurs sont également impliqués. Au total, ce sont donc plus de 17 millions d'euros qui sont ainsi investis au profit des communautés locales.

Organisation

Le réseau international des délégués de la Fondation

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 collaborateurs 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 collaborateurs de leur entité, puis à la Fondation et de suivre l'avancée des projets après leur lancement. Sur la base d'informations administratives et financières, chaque projet proposé fait l'objet d'une procédure d'instruction au niveau de la Fondation Schneider Electric, puis de la Fondation de France, avant le versement des fonds.

La structure en réseau de la Fondation est un moyen original et très adapté pour engager un mécénat de proximité, à caractère humain et inscrit dans la durée. Elle permet également de renforcer la vitalité des personnes qui s'engagent. Dans chaque site, le choix des délégués s'effectue sur la base du volontariat reconnu et officialisé par une lettre d'engagement signée par le responsable du site et celui de la Fondation pour une durée de deux ans.

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

Ils animent également une plateforme digitale regroupant toutes les missions proposées par la Fondation en local et à l'international : VolunteerIn. Développée en huit langues, elle est accessible partout à travers le monde et permet de postuler à des missions de bénévolat au profit des partenaires de la Fondation et de leurs bénéficiaires, autour des thèmes de la formation professionnelle aux métiers de l'énergie, de l'accompagnement des familles en précarité énergétique, de la sensibilisation au développement durable et de l'entrepreneuriat social.

Enfin, les délégués 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.

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 9 300 projets. Par ailleurs, elle accompagne, sous son égide, d'autres Fondations (plus de 828 en 2016), dont le fonctionnement est régi de manière distincte de la Fondation de France, mais qui font juridiquement partie d'elle. Elle est chargée de s'assurer que leurs actions sont conformes à ses statuts et au cadre légal en vigueur applicable aux actions de mécénat. La Fondation Schneider Electric possède un Comité Exécutif qui définit les grandes lignes de ses actions ainsi que les projets qu'elle soutient. Les décisions du Comité sont ensuite notifiées à la Fondation de France, qui en vérifie la conformité et les met en œuvre (en validant et signant toutes les conventions avec les partenaires, en versant les fonds aux bénéficiaires après vérification des documents attestant du bon fonctionnement de leurs structures et de leur éligibilité au dispositif de mécénat, en contrôlant les outils de communication de la Fondation Schneider Electric, etc.).

Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif de la Fondation Schneider Electric se réunit une ou deux fois par an. Il est composé de membres de Schneider Electric, de représentants du personnel et d'autres personnes qualifiées.

La composition actuelle du Comité Exécutif de la Fondation Schneider Electric se présente comme suit :

- ◆ Président : Henri Lachmann ;
- ◆ Membres : Charles Bouzols (expert extérieur), Marc Bidaut (représentant du personnel, Schneider Electric), Xavier Emmanuelli (expert externe), Thierry Gouin (Schneider Electric), Christel Heydemann (Schneider Electric), Jean Kaspar (expert extérieur), Cathy Kopp (expert extérieur), Emmanuel Lagarrigue (Schneider Electric), Sylvie Leyre (Schneider Electric), Jean-Pierre Rosenczeveig (expert extérieur), 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 ; Brigitte Antoine, Engagement des collaborateurs ; Johan Goncalves, Chargé de mission Engagement des collaborateurs ; Morgane Lasserre, Assistante administrative. Le comité de sélection se compose de trois membres : le Délégué Général de la Fondation, la Directrice des Programmes de la Fondation et le Directeur du Programme Accès à l'énergie Formation et Entrepreneuriat. Ce comité se réunit une fois par mois.

Formation professionnelle aux métiers de l'énergie et entrepreneuriat

Depuis 2009, la Fondation apporte son soutien au programme 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 50 % des financements 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, près de 150 000 personnes défavorisées ont été formées aux métiers de la gestion de l'énergie dans plus de 45 pays. L'objectif est de former 350 000 personnes d'ici 2020 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 et l'entrepreneuriat social dans le domaine du logement social et de son équipement, ou encore du suivi des familles.

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

Zoom partenariats 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.

Après un partenariat réussi en 2015-2016, Ashoka et la Fondation Schneider Electric, sous l'égide de la Fondation de France, se sont à nouveau engagés dans le cadre d'un second appel à projet « Innovation sociale pour réduire la précarité énergétique ». Tout en poursuivant l'accompagnement des innovateurs sélectionnés en 2015-2016, le programme 2017-2018 s'est élargi à la communauté des entrepreneurs sociaux luttant contre la précarité énergétique dans cinq pays européens : Allemagne, Grèce, Italie, Portugal et Espagne. L'édition 2017-2018 s'est réalisée en partenariat avec Enel. Ashoka va accompagner les 15 lauréats dans leur stratégie de passage à l'échelle avec 300 heures de *mentoring* pendant trois mois à partir de janvier 2018. Les lauréats vont par ailleurs bénéficier 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 vont également contribuer par leur expertise et leurs compétences aux projets des entrepreneurs sociaux sélectionnés dans le cadre de l'association Schneider Electric Teachers.

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 et le *Low-Tech Tour*. Pendant trois 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 collaborateurs, 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 COP23

À l'occasion de la COP23 qui s'est déroulée à Bonn du 6 au 17 novembre 2017, la Fondation a noué un partenariat important avec Art of Change 21 et Creative Klima.

Creative Klima a proposé tout au long de la COP23 des expositions, conférences, ateliers, débats, remise de prix, programmation musicale et de nombreuses festivités à quelques centaines de mètres du centre international de conférences, sur le bateau *Township MS Beethoven* sur les rives du Rhin ainsi qu'à l'Institut français Bonn.

Creative Klima a rassemblé des acteurs majeurs, français et internationaux, dans les domaines de l'entrepreneuriat social, l'énergie, la culture et le climat : l'association Art of Change 21, l'ONG internationale Ashoka, l'Institut français Bonn, Atelier 21 et ses initiatives Paléo-énergétique et Solar Sound System, la conférence du Forum International de la Météo et du Climat, l'exposition de la frise Paléo-énergétique pour un voyage chronologique dans l'histoire des innovations énergétiques, programmation musicale par le Solar Sound System, atelier et cérémonie de remise du Prix Européen « Social

Innovation to Tackle Fuel Poverty » avec Ashoka, conférence de la Fondation Schneider Electric avec le climatologue français Jean Jouzel et Gilles Vermot Desroches, Délégué Général de la Fondation Schneider Electric, atelier de création de masque sur le thème de la pollution de l'air et du climat avec Maskbook d'Art of Change 21, etc.

L'objectif de Creative Klima était de démontrer que la créativité et l'innovation sont des leviers majeurs de la dynamique de transition et d'offrir au grand public des moyens d'action et de réflexion inédits et originaux, mobilisant leur propre créativité et leur vécu.

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 collaborateurs 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 collaborateurs et des retraités de Schneider Electric :

- ◆ au profit des partenaires 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 profit des entrepreneurs sociaux soutenus dans le cadre du fonds d'investissement Schneider Electric Energy Access (SEEA).

Au total et depuis la création de Schneider Electric Teachers, le nombre de missions réalisées est de 1 347.

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 Accès à l'énergie. Ce dernier est composé de : Olivier Blum (Président), Michel Crochon (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), Gilles Vermot Desroches (membre, Directeur du Développement Durable). Le bureau s'est réuni à cinq reprises en 2017 et l'assemblée générale s'est tenue en décembre 2017.

Après moins de cinq ans d'existence, 180 partenaires dans 80 pays ont rejoint l'initiative ; la communauté de volontaires réunit près de 1 900 collaborateurs.

Fonctionnement et acteurs

Il s'agit d'une contribution partagée entre la Fondation, les entités de Schneider Electric et les collaborateurs/retraités au profit de structures à but non lucratif partenaires de la Fondation :

- ◆ les collaborateurs/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.

Missions

Les missions sont en majorité :

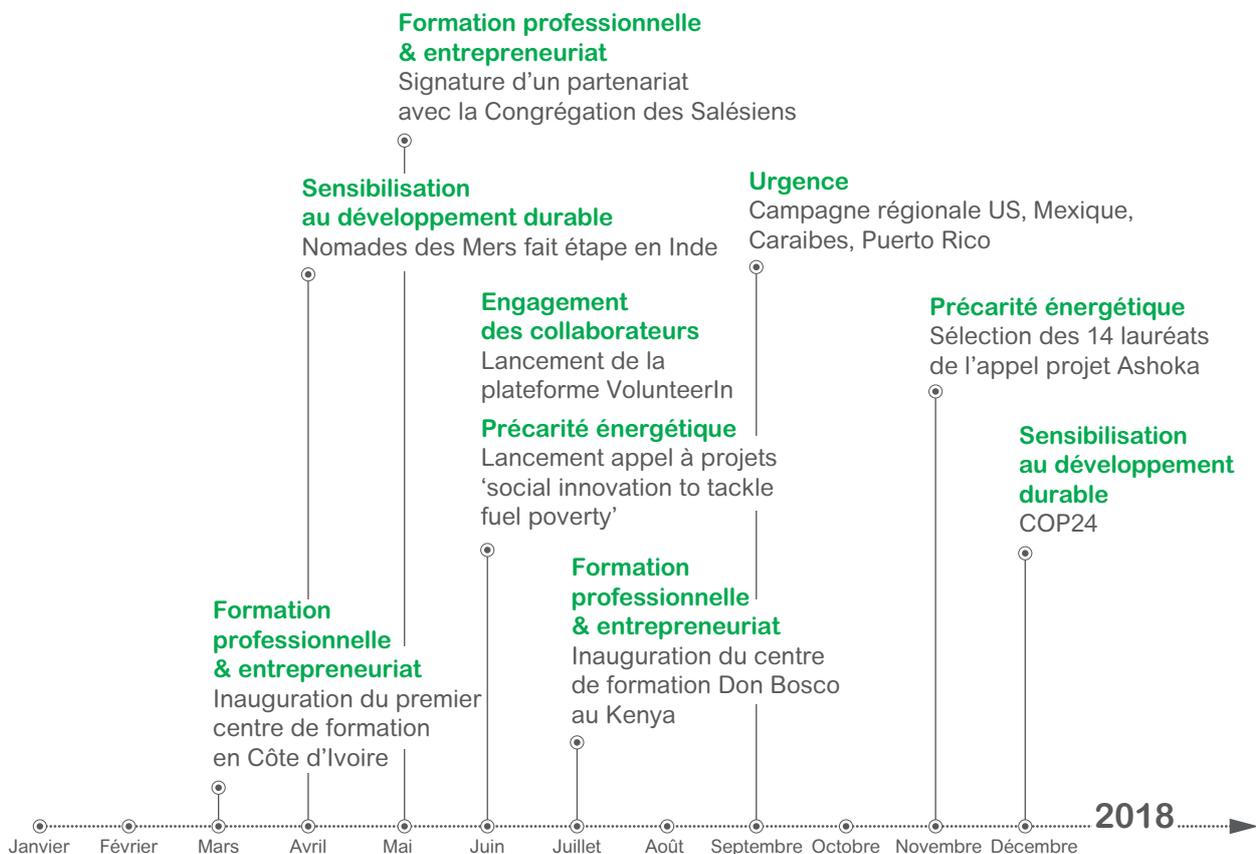
- ◆ des missions auprès de structures d'enseignement, de formation professionnelle aux métiers de l'énergie et à l'entrepreneuriat ou d'organismes qui interviennent pour lutter contre la précarité énergétique (cours, interventions, travaux pratiques, installation

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 <https://volunteerin.schneider-electric.com>.

Les temps forts de la Fondation Schneider Electric en 2017



Initiatives en Amérique du Nord

La Fondation Schneider Electric Amérique du Nord développe des programmes au service des communautés en lien avec les collaborateurs de Schneider Electric et qui permettent leur fort engagement. Pour y parvenir, nous proposons les programmes ci-dessous :

- ◆ *Matching Gift* consiste à abonder les dons des collaborateurs au profit des associations de leur choix ;
- ◆ *Dollars for Does* permet de financer des organisations dans lesquelles des collaborateurs sont engagés comme volontaires ;
- ◆ *Sponsorship Grants* met à disposition des subventions financières et des dons en nature dans le cadre de parrainages d'événements, de projets importants ou de missions de collaborateurs ;

- ◆ *Schneider Scholarships* propose des bourses pour les enfants de collaborateurs.

En 2017, la Fondation Amérique du Nord a contribué à hauteur de 4 millions de dollars américains au financement de diverses organisations caritatives.

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.

Formation professionnelle et entrepreneuriat

- ◆ Formation et 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 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 Accès à l'énergie de Schneider Electric pour qu'ils trouvent un emploi.

En 2017 : partenariat avec 22 nouveaux centres de formation ; formation de 17 250 jeunes chômeurs dans le domaine de l'électricité et de 139 formateurs ; organisation de 7 événements « job fair ».

Depuis la création de la Fondation : 85 226 personnes formées aux métiers de l'électricité ; 270 centres de formation ; 37 partenaires ; 701 missions de collaborateurs dans le cadre de Schneider Electric Teachers depuis 2014.

Éducation

En 2017 : 105 écoles dans 10 villes d'Inde intégrées dans le programme d'éducation « *Conserve by Planet* » ; participation de 12 785 écoliers et 210 professeurs.

Depuis la création de la Fondation : 500 écoles dans le programme *Conserve My Planet* ; participation de 52 000 écoliers et 1 100 professeurs.

Électrification

- ◆ Électrification de foyers défavorisés dans des zones reculées ;
- ◆ Soutien d'urgence : restauration du réseau électrique après une catastrophe naturelle.

En 2017 : 4 229 foyers électrifiés soit environ 21 000 personnes.

Depuis la création de la Fondation : 2 518 foyers électrifiés, dans 450 villages ruraux.

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 local

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.

Créations et reprises d'entreprises en France

Depuis plus de 23 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 collaborateurs. 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 collaborateurs volontaires dans des parcours fiabilisés extérieurs au Groupe. Elle s'inscrit résolument dans la valorisation de l'esprit d'entreprendre.

SIE accompagne les collaborateurs de Schneider Electric, en intervenant à toutes les étapes qui mènent à la création ou à la reprise d'entreprise, puis au-delà avec un suivi sur trois ans. Les taux de pérennité à trois 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 1 400 porteurs de projet ont ainsi été accompagnés : électriciens, boulangers, consultants, graphistes, gestionnaires de patrimoine, fleuristes, etc., et générant plus de 3 500 emplois. Un accompagnement spécifique est proposé pour tous les créateurs dans les métiers de l'énergie. Ces métiers représentent en 2017 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'essaimage et de ses valeurs notamment dans le cadre de Diese, association constituée de grands groupes qui pratiquent l'accompagnement de leurs collaborateurs dans leur projet de création ou reprise d'entreprise.

Depuis 2008, nous mettons à l'honneur et récompensons les six plus beaux projets de création ou reprise d'entreprise des collaborateurs 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) ;
- ◆ 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...) ;
- ◆ club d'entreprises qui réunit les principaux industriels français (Ciadel) pour soutenir, par leurs moyens conjugués et des partages d'expériences, des actions en faveur de l'économie locale.

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 ONG partenaires du programme Accès à l'énergie ou de développement économique (dispositif Pass Associations/ONG)

SIE accompagne également les collaborateurs qui le souhaitent dans un parcours extérieur au Groupe dans le cadre d'un dispositif Pass Associations/ONG. Ce dispositif permet aux collaborateurs 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 Accès à l'énergie, animent le détachement de collaborateurs pour des missions de plusieurs mois dans des associations ou ONG. Tous types de métiers peuvent être concernés et le dispositif concrétise une vingtaine de détachements à l'année.

Ces trois dispositifs spécifiques sont valorisés et pris en compte dans les processus et la gestion des ressources humaines du territoire français.

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 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 Accès à l'énergie (formation aux métiers de l'énergie pour des populations défavorisées partout dans le monde) de préparer la création d'une activité indépendante dans les domaines de l'électricité. À ce jour, six pays sont définis comme prioritaires et les programmes sont en cours de déploiement.

Dans la même logique, les équipes SIE apportent leur aide et leur soutien aux créateurs d'entreprise issus d'associations partenaires comme Unicités, l'Institut de l'engagement ou encore des missions locales.

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 politique de la ville (QPV) et prêts à s'engager dans un parcours d'insertion professionnelle.

L'objectif est de faciliter l'accès à l'emploi durable grâce à des parcours personnalisés de qualification avec le concours de nombreuses entreprises fédérées et animées par une ou deux entreprises pilotes (Schneider Electric sur Angoulême, Dijon, Grenoble, Marseille, Rouen, Rennes, Rueil-Malmaison [CAMV], Poitiers, Évreux).

L'ambition est d'atteindre plus de 60 % de sorties positives, c'est-à-dire un CDD ou Intérim supérieur à six mois, un CDI, ou encore une formation qualifiante ou diplômante dont plus de 50 % au travers d'une formation en alternance.

Le dispositif « 100 chances-100 emplois » a été déployé pour la première fois à Chalon-sur-Saône en 2005 et à fin 2017, ce sont plus de 5 300 jeunes qui ont été accompagnés.

Les collectivités concernées par le programme « 100 chances-100 emplois » sont : Angoulême, Blois, Bordeaux, Chalon-sur-Saône, Chambéry, Châtellerauld, Cognac, Compiègne, Dieppe, Dijon, Évreux, Grenoble, Le Havre, Longwy, Marseille, Mont-Valérien (CAMV, Rueil-Malmaison, Suresnes, Nanterre), Nemours, Nice, Plaine Commune, Poitiers, Rennes, Romans-sur-Isère, Rouen, Sisteron, Strasbourg, Sud Seine-et-Marne (CASE) et Valence. Sont en cours : Clermont-Ferrand, Metz, Montélimar, Saint-Étienne 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) et des Contrats intérimaires à durée indéterminée (CDI-I), 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 d'insertion, plus de 70 **Emplois d'Avenir** ont rejoint le Groupe dont 21 en CDI dans les métiers de la Production ou de la Logistique.

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 chaque année.

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 137-138). 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, principalement : *Human Resources Analytics* 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 deux ans. Un écart peut donc être constaté avec le périmètre de consolidation financière. Certains sites de petite taille (équipes de vente/services) peuvent ne pas être inclus dans le *reporting* ou peuvent être regroupés avec des sites plus grands. Cependant, ils représentent moins de 1 % de l'effectif en CDI de Schneider Electric.

Les ventilations de l'effectif (par genre, catégorie, âge et ancienneté), les sites déclarant bénéficier d'instances de représentation du personnel et le nombre de conventions collectives portent sur 93 % des effectifs totaux. Les entretiens de performance portent sur 94 % des effectifs. Les programmes de formation portent sur 83 % 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 deux années civiles d'exercice complet après leur acquisition financière par le Groupe ou leur début d'activité. Les sites administratifs, R&D et commerciaux comptant un effectif de 500 personnes ou plus doivent également être certifiés ISO 14001. Les autres sites se certifient et/ou reportent sur la base du volontariat. Un écart peut donc être constaté avec le périmètre de consolidation financière.

Indicateurs du baromètre Planète & Société

Les données du baromètre sont utilisées et consolidées sous la responsabilité des départements directement concernés par les indicateurs (Ressources Humaines, Environnement, la Fondation...) et représentés chacun par un pilote.

La performance globale du baromètre Planète & Société est calculée par la Direction du Développement Durable du Groupe. Les indicateurs du baromètre Planète & Société portent sur le périmètre Groupe avec des niveaux de couverture spécifiques à chaque indicateur.

10 % d'économies d'énergie

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

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 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.

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.

L'année 2017 étant la dernière du plan stratégique triennal 2015-2017, la méthodologie de calcul de cet indicateur en 2017 a été complétée pour refléter que :

- ◆ la performance de la 3^e année mesure la performance globale sur les trois années, et à ce titre reflète la réduction moyenne de tonnes de CO₂ sur la période ;
- ◆ alors que les chiffres publiés chaque année (ici en 2015 et 2016) portaient bien sur la performance de chaque année par rapport à l'année de référence 2014, ainsi que défini dans le protocole de reporting.

De plus, la révision *a posteriori* des données 2015 et 2016 transmise par un fournisseur stratégique de Schneider Electric a entraîné une révision à la hausse des performances sur cette période.

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 « serviceabilité » 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 quatre critères suivants :

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

L'indicateur comptabilise la part des ventes réalisées avec une offre *Green Premium™* à partir des chiffres de vente de l'année n-1. Le périmètre éligible de *Green Premium™* pour 2015-2017 s'adresse aux 4 Activités de Schneider Electric : Automatismes industriels (y compris ex-Invensys), Energie sécurisée, Moyenne tension (y compris ex-Areva), Basse tension (y compris offres dites NEMA en Amérique du Nord). Il est composé des produits tangibles (les solutions, services et logiciels sont hors périmètre). Le chiffre d'affaire 2016 total éligible, obtenu à partir de notre logiciel de suivi des ventes, s'élève à EUR13.9 milliards.

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.

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 Accès à l'énergie pour promouvoir le développement

Cet indicateur suit le taux de croissance du chiffre d'affaires annuel du programme 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 rurales 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 », encore dits « stratégiques », 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 l'un des sept 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 collaborateurs 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 de collaborateurs 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 préretraite) ou ayant quitté l'entreprise de manière permanente ou temporaire au cours des 12 derniers mois en sont exclus. Les nouveaux arrivants individuels sont comptabilisés après trois mois de présence dans l'entreprise depuis fin 2015 ; les nouvelles acquisitions sont 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 collaborateurs de Schneider Electric sont interrogés sur une série de questions ; six d'entre elles génèrent l'*Employee Engagement Index* (EEI). L'EEI est un indice standard international.

Tous les collaborateurs sont interrogés deux fois par an (contrats à durée déterminée, y compris les alternants – et contrats à durée indéterminée). Les collaborateurs 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 collaborateurs. 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 de collaborateurs 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 de collaborateurs et utilise une approche par pays pour traiter les écarts avec des mesures correctives appropriées.

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

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young.

150 000 personnes défavorisées formées aux métiers de l'énergie

À travers le déploiement des programmes de formation professionnelle en gestion de l'énergie dédiés aux populations défavorisées, l'objectif est de permettre à ces personnes d'acquérir des compétences leur garantissant d'exercer un métier qui leur offre, ainsi qu'à leurs familles, les moyens d'une existence satisfaisante.

En partenariat avec des ONG locales ou internationales et les collectivités locales, la Fondation Schneider Electric et les entités locales de l'entreprise apportent des contributions directes ou indirectes à des centres de formation professionnelle. L'objectif étant de les aider à améliorer le niveau des formations à temps plein proposées, sur une durée minimale de trois mois (ou 100 heures), diplômantes ou certifiantes, aux métiers de l'énergie.

Ces formations doivent bénéficier à des personnes défavorisées, notant que chaque partenaire doit être capable de le justifier, selon le référentiel local défini.

Les contributions peuvent être (cumul possible) : le financement des produits électriques et équipements didactiques, un transfert de connaissances par la formation de formateurs, et un accompagnement à la formation de futurs entrepreneurs. En tant que partenaire technique, Schneider Electric ne prend pas en charge sur le long terme les frais de fonctionnement.

Cet indicateur a été audité par Ernst & Young

1 300 missions avec l'ONG Schneider Electric Teachers

Les missions de Schneider Electric Teachers sont réalisées : par des collaborateurs 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 cinq 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 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	143-144
Les embauches et les licenciements	145-146
Les rémunérations et leur évolution	117-118 ; 180-212
b) Organisation du travail	
L'organisation du temps de travail	145 ; 147
L'absentéisme	147
c) Relations sociales	
L'organisation du dialogue social – notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	118-120 ; 147
Le bilan des accords collectifs	118,120 ; 147
d) Santé et sécurité	
Les conditions de santé et de sécurité au travail	107-109 ; 147
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	147
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité...	147
... ainsi que les maladies professionnelles	108 ; 117-118 ; 147
e) Formation	
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	110-114
Le nombre total d'heures de formation	148
f) Égalité de traitement	
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	114-115 ; 134
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	116
La politique de lutte contre les discriminations	114-115 ; 87-89
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	78-79 ; 85-84
◆ à l'abolition effective du travail des enfants	87-91 ; 118-120

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	98 ; 101 ; 139
Les actions de formation et l'information des salariés en matière de protection de l'environnement	88-89 ; 98 ; 148
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	102
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	50
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	90 ; 140
La prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses	101
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	103-105 ; 140
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	47 ; 140
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	103
La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	82-83 ; 140
L'utilisation des sols	102
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	97-98 ; 140
Les mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	92-93 ; 103 ; 103 ; 105 ; 132 ; CDP
Les objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long termes pour réduire les émissions de GES et les moyens mis en œuvre à cet effet	66-67 ; 132 ; 70 ; 94 ; 98-99 ; CDP
e) Protection de la biodiversité	
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	97-102 ; 76
3° Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	Pages
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	
◆ en matière d'emploi et de développement régional	120-125 ; 129-130
◆ sur les populations riveraines ou locales	120-125 ; 129-130 ; 124
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	72-73
Les actions de partenariat ou de mécénat	74-76
c) Sous-traitance et fournisseurs	
La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux	85-87
La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	85-87
d) Loyauté des pratiques	
Les actions engagées pour prévenir la corruption	90-91
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	96-98 ; 22
e) Autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'homme	91

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 2017

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 2017, 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. 822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ◆ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225 105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ◆ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- ◆ d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société et identifiées dans la section 3 du présent rapport ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels (Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de huit personnes et se sont déroulés entre septembre 2017 et mars 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ vingt-et-une semaines.

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

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 ;

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

(2) ISAE 3 000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

- ◆ 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 :

- ◆ 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 ⁽¹⁾;
- ◆ au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés ⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 7 % des effectifs et entre 7 % et 13 % des informations quantitatives environnementales présentées, considérées comme grandeurs caractéristiques des volets sociaux et environnementaux.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de 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.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

- ◆ un changement de méthode de calcul, présenté dans la section « 2.6 Méthodologie et audit des indicateurs » du Document de référence, a été effectué sur la valeur 2017 de l'indicateur du baromètre Planète et Société « 10 % d'économies de CO₂ dans les transports » ;
- ◆ des compréhensions différentes par les sites de la méthode de calcul des indicateurs « Effectifs globaux » (indicateur environnement) et « Effectif intérimaire moyen » (indicateur RH) affectent significativement l'homogénéité des données qu'ils reportent, mais n'affectent pas la lecture des évolutions d'année en année. Les indicateurs suivants sont également impactés : « Déchets produits / effectif », « Consommation d'eau / effectif », « COV / effectif », « Consommations d'énergie / effectif » et « CO2 liés aux consommations d'énergie / effectif ».

3. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'information 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 réalisé avec le label Green Premium » ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 12 mars 2018

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) Batam PEL (Indonésie), Cavite ITB (Philippines), Cajamar (Brésil), Guararema (Brésil), Beaumont le Roger (France), Clovis (Etats-Unis), Lincoln (Etats-Unis), Regensburg (Allemagne), HR Services South America (pour les effectifs CDD et CDI).

7. Indicateurs

7.1 Indicateurs environnementaux

Les indicateurs ci-après ont un périmètre Groupe. Les données proviennent des sites industriels et logistiques, mais également de certains des grands sites tertiaires du Groupe. Le périmètre de *reporting* environnemental est celui des sites certifiés ISO 14001 et de certains sites non certifiés reportant sur une base volontaire et sans discontinuité dans le temps. Tous les sites industriels et logistiques de plus de 50 personnes et les grands sites tertiaires de plus de 500 personnes doivent être certifiés ISO 14001 dans les deux ans après leur acquisition ou création. Un écart peut donc être constaté avec le périmètre de consolidation financière. Le périmètre de *reporting* environnemental couvre environ 83 % des employés du Groupe.

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

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

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

Indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société

Objectifs à fin 2017	2017	2016	2015	2014
1. 10 % d'économies d'énergie	10,3 % ▲	7,1 %	4,5 %	-
2. 10 % d'économies de CO ₂ dans les transports*	10,3 % ▲	11,2 %	8,4 %	-
3. Vers le zéro déchet mis en décharge pour 100 sites industriels	130 ▲	99	64	34
4. 100 % des produits en R&D conçus avec Schneider ecoDesign Way™	100 % ▲	81,6 %	13,3 %	-
5. 75 % du chiffre d'affaires sur les produits réalisés avec le label Green Premium™	80,1 % ▲	74,8 %	67,1 %	60,5 %
6. 100 % des nouveaux grands projets clients avec une quantification de leur impact CO ₂	100 % ▲	16 %	-**	-
7. 120 000 tonnes de CO ₂ évitées avec nos services de maintenance, récupération et fin de vie	168 400 ▲	101 508	44 777	-

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société 2015-2017.

▲ Indicateurs 2017 audités.

* 2017 étant la dernière année du plan 2015-2017, la méthodologie de calcul de cet indicateur en 2017 a été complétée, voir note pages 131-132.

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

Se reporter aux pages 131-134 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 99-100 pour l'indicateur 1, 100 pour l'indicateur 2, 104-105 pour l'indicateur 3, 96-97 pour l'indicateur 4, 96 pour l'indicateur 5, 93 pour l'indicateur 6 et 104 pour l'indicateur 7).

Certification ISO 14001 des sites

	2017	2016	2015
Nombre de sites certifiés ISO 14001	263 ▲	270	259
Sites industriels et logistiques	238	247	244
Sites tertiaires	25	23	15
Nouveaux sites certifiés dans l'année	3	18	15
Sites certifiés fermés ou regroupés dans l'année	10	7	26

▲ Indicateur 2017 audité.

NP = non publié

Consommations, émissions et déchets des sites du Groupe

GRI	Indicateurs	Périmètre courant			Périmètre constant	
		2017	2016	2015	2017	2016
	Nombre de sites répondants	282 ▲	295	297	263	263
	Effectifs globaux*	117 042 ▲	116 661	114 074	116 573	112 759
306-2	Déchets non dangereux produits (en t)	150 377 ▲	142 059	142 085	150 297	139 252
306-2	Déchets dangereux produits (en t)	10 383 ▲	10 356	9 294	10 377	10 122
306-2	Déchets totaux produits/effectif (en t/p)	1,4 ▲	1,3	1,2	1,4	1,3
306-2	Déchets non dangereux valorisés (en t)	141 333 ▲	132 174	122 159	141 254	129 501
306-2	Part de déchets non dangereux valorisés	94 %▲	93 %	91,2 %	94 %	93 %
	dont déchets métalliques valorisés	99,6 %	99,4 %	99 %	NP	NP
306-2	Déchets dangereux acheminés vers des stations de traitement appropriées (en t)	9 745 ▲	9 628	7 485	9 739	9 395
303-1	Eau prélevée pour la consommation (m ³)	2 671 587 ▲	2 662 616	2 335 670	2 665 669	2 612 225
	dont eau publique (m ³)	2 163 212	2 145 660	1 793 714	NP	NP
	dont eau de sous-sol (m ³)	461 780	457 666	462 423	NP	NP
	dont eau de surface (m ³)	18 750	20 684	18 230	NP	NP
	dont autres sources (m ³)	31 150	38 606	61 303	NP	NP
303-1	Consommation d'eau/effectif (m ³ /p)	22,8 ▲	22,8	20,5	22,9	23,1
	Variation consommation d'eau/effectif	-	-	-	- 0,8 %	-
	Objectif consommation d'eau/effectif	-	-	-	- 1,66 %	-
303-1	Eau prélevée pour le refroidissement (m ³) restituée sans impact	1 460 663 ▲	682 048	611 508	NP	NP
305-7	Émissions COV (kg) (estimations)	730 046 ▲	700 369	441 131 ⁽¹⁾	727 697	699 157
305-7	COV/effectif (kg/p) (estimations)	6,2 ▲	6,0	3,9	6,2	6,2
302-1, 302-4	Consommations d'énergie (équ. MWh)	1 210 896 ▲	1 181 413	1 222 176	1 211 962	1 158 889
	Électricité (consommation indirecte)	837 028	843 440	860 197	838 094	825 825
	Chauffage urbain (consommation indirecte)	23 656	29 644	31 783	23 656	29 644
	Fioul (consommation directe)	8 451	12 882	11 867	8 451	12 862
	Gaz (consommation directe)	323 941	293 294	318 269	323 941	288 404
	Charbon (consommation directe)	0	0	0	0	0
	Renouvelables (consommation directe)	16 194	2 153	60	16 952	2 153

GRI	Indicateurs	Périmètre courant			Périmètre constant	
		2017	2016	2015	2017	2016
302-1, 302-4	Consommations d'énergie/effectif (MWh)	10,3 ▲	10,1	10,3	10,4	10,3
305-1, 305-2, 305-5	Émissions de CO ₂ liées aux consommations d'énergie (en t) (estimations) ⁽²⁾	458 814 ▲	450 677	445 963	459 555	443 306
305-2	Électricité (émission indirecte)	377 593	369 720	364 994	378 334	363 368
305-2	Chauffage urbain (émission indirecte)	8 818	11 549	12 639	8 818	11 549
305-1	Fioul (émission directe)	5 605	9 283	3 085	5 605	9 266
305-1	Gaz (émission directe)	66 620	60 125	65 245	66 620	59 123
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	3,9	3,9	3,9
305-1	Émissions de SF ₆ (en t équivalent CO ₂) ⁽³⁾	12 688 ▲	16 444	21 724	12,688	16,444
	Taux de fuite de SF ₆	0,29 % ▲	0,34 %	0,38 %	NP	NP
	Objectif taux de fuite de SF ₆	0,25 %	0,35 %	0,40 %	-	-
305-1	Émissions de CO ₂ totales périmètre 1 (consommations énergétiques directes et émissions de SF ₆) (en t) sur le périmètre de reporting	84 913 ▲	85 852	90 054	84 913	84 833
305-2	Émissions de CO ₂ totales périmètre 2 (consommations énergétiques indirectes) (en t) sur le périmètre de reporting	386 412 ▲	381 269	377 633	387 152	374 917
305-1, 305-2, 305-5	Émissions de CO ₂ totales périmètres 1 et 2 (en t) sur le périmètre de reporting	471 325 ▲	467 121	467 687	472 065	459 750
	Total périmètres 1 et 2/chiffre d'affaires (t/€)	0,000019	0,000019	0,000018	0,000019	0,000019

▲ Indicateurs 2017 audités.

NP = non publié.

* Pour l'indicateur « Effectifs globaux » et les ratios qui en découlent, certains sites calculent des équivalents temps plein et d'autres reportent les effectifs inscrits à chaque fin de mois. Cette situation étant estimée récurrente depuis plusieurs années, l'évolution de ces indicateurs est considérée représentative.

(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) 17 sites en 2015 ; 16 sites en 2016 ; 16 sites en 2017.

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

Émissions de CO₂ dans les transports (périmètre 3)

GRI	Indicateur	2017	2016	2015
305-3	Émissions de CO ₂ dans les transports payés par le Groupe (en Teq. CO ₂)	682 597 ▲	568 700*	592 228*

▲ Indicateur 2017 audité. Calcul sur la base d'une couverture estimée de 71 % (en 2017, 2016 et 2015) extrapolée à 100 %.

* Données 2015 et 2016 retraitées en 2017.

7.2 Indicateurs sociaux

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

Les données de sécurité des sites sont intégrées au *reporting* après une année civile complète suivant leur création ou acquisition. Un site rejoignant le Groupe en année n sera intégré au *reporting* au 1^{er} janvier n + 2, sauf dans le cas exceptionnel où une convention stipule de ne pas intégrer les données de sécurité avant deux ans. Un écart peut donc être constaté avec le périmètre de consolidation financière. 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 134). Certains indicateurs couvrent 93 %, 94 % ou 83 % 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	2017	2016	2015	2014
1. 30 % de réduction du <i>Medical Incident Rate</i> (MIR)	38 % ▲	33 %	17 %	-
2. Un jour de formation pour chaque collaborateur chaque année	92 % ▲	92 %	85,6 %	79 %
3. 64 % affichés par notre <i>Employee Engagement Index</i>	65 % ▲	64 %	61 %	61 %
4. 85 % des collaborateurs travaillent dans des pays avec le plan Schneider d'équité salariale	89 % ▲	75 %	57 %	-

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société 2015-2017.

▲ Indicateurs 2017 audités.

Se reporter aux pages 131-134 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 107-109 pour l'indicateur 1, 131 pour l'indicateur 2, 109 pour l'indicateur 3, et 115 pour l'indicateur 4).

Effectif

GRI	Indicateurs	2017	2016	2015
	Effectif			
102-8	Effectif moyen incluant les intérimaires	153 124 ▲	161 768	181 361
	Cols bleus (CVD)	80 895	85 252*	97 925
	Cols blancs (non CVD)	72 229	76 516*	83 437
	Part de CVD (Coût variable direct)	52,8 %	52,7 %	54 %
	Part de non CVD	47,2 %	47,3 %	46 %
102-8	Effectif intérimaire moyen**	13 630 ▲	14 676	17 525
102-8	Effectif ponctuel fin d'année hors intérimaires ⁽¹⁾	142 013 ▲	143 901	160 843
	CDI	87,3 %	87,3 %	91,6 %
	CDD	12,7 %	12,7 %	8,4 %
102-8	Part des effectifs temporaires (CDD et intérimaires) ⁽²⁾	20,8 %	21,4 %	16,5 %
102-8	Organisation du temps de travail ⁽³⁾			
	Temps complets	98 %	98 %	98 %
	Temps partiels	2 %	2 %	2 %
401-1	Embauches ⁽⁴⁾	20 861 ▲	16 788	28 358
401-1	Sorties ⁽⁴⁾	24 871 ▲	25 383	32 840
	Licenciements	6 664 ▲	6 798	6 916
	Démissions	11 526 ▲	12 418	18 259
	Autres (retraites, fins de contrat...)	6 681 ▲	6 167	7 665
401-1	Turnover volontaire	8,2 % ▲	8,5 %	11,1 %
102-8	Répartition de l'effectif par zone géographique ⁽²⁾			
	Asie-Pacifique	31 %	31 %	35 %
	Europe de l'Ouest	27 %	27 %	26 %
	Amérique du Nord	22 %	21 %	19 %
	Reste du monde	20 %	21 %	20 %
102-8	Répartition de l'effectif par pays (pays les plus significatifs) ⁽²⁾			
	France	12 %	12 %	11 %
	États-Unis	13 %	13 %	12 %
	Chine	10 %	10 %	16 %
	Inde	10 %	10 %	9 %
	Mexique	7 %	6 %	5 %
	Espagne	6 %	3 %	3 %
	Brésil	3 %	2 %	2 %
	Allemagne	2 %	3 %	3 %
	Australie	3 %	2 %	2 %
	Indonésie	2 %	3 %	3 %
	Royaume-Uni	3 %	3 %	3 %
	Russie	3 %	6 %	6 %

GRI	Indicateurs	2017	2016	2015
102-8	Évolution annuelle de l'effectif par pays (pays les plus significatifs) ⁽²⁾			
	France	- 3 %	- 4 %	- 3 %
	États-Unis	+ 1 %	- 6 %	- 5 %
	Chine	- 2 %	- 42 %	+ 2 %
	Inde	0 %	- 5 %	- 4 %
	Mexique	+ 12 %	+ 7 %	+ 2 %
	Espagne	+ 1 %	- 11 %	- 10 %
	Allemagne	+ 4 %	- 3 %	- 3 %
	Brésil	- 12 %	- 18 %	- 20 %
	Australie	- 9 %	- 8 %	- 7 %
	Indonésie	+ 7 %	- 3 %	- 6 %
	Royaume-Uni	+ 1 %	- 6 %	- 1 %
	Russie	- 7 %	- 9 %	- 11 %
102-8	Répartition de l'effectif par sexe ^{(2) (3)}			
	Hommes	68 % ▲	69 %	70 %
	Femmes	32 % ▲	31 %	30 %
102-8	Répartition de l'effectif par sexe et par catégorie ⁽²⁾			
	Cols blancs	51 %	52 %	46 %
	Hommes	68 %	69 %	70 %
	Femmes	32 %	31 %	30 %
	Cols bleus	49 %	48 %	54 %
	Hommes	68 %	68 %	69 %
	Femmes	32 %	32 %	31 %
102-8	Répartition de l'effectif par âge ⁽²⁾			
	14/24 ans	7,3 %	6,9 %	5,5 %
	25/34 ans	28,8 %	29,6 %	29,1 %
	35/44 ans	30,0 %	29,7 %	29,9 %
	45/54 ans	21,2 %	21,3 %	21,6 %
	55/64 ans	11,9 %	11,7 %	12,6 %
	Au-delà de 64 ans	0,9 %	0,8 %	1,1 %
102-8	Répartition de l'effectif par ancienneté ⁽²⁾			
	Inférieure à 5 ans	44,3 %	42,5 %	42,1 %
	5/14 ans	34,8 %	35,9 %	34,6 %
	15/24 ans	12,3 %	12,6 %	12,8 %
	25/34 ans	6,0 %	6,3 %	7,5 %
	Supérieure à 34 ans	2,6 %	2,6 %	3,0 %
102-8	Répartition de l'effectif par fonction ⁽²⁾			
	Marketing	3,2 %	3,3 %	3,2 %
	Ventes	11,5 %	11,5 %	10,4 %
	Services et projets ⁽⁶⁾	18,5 %	18,6 %	18,4 %
	Supports	25,8 %	25,7 %	18,2 %
	Technique	6,2 %	6,2 %	6,2 %
	Industrielle	34,7 %	34,8 %	14,4 %

GRI	Indicateurs	2017	2016	2015
	Embauches ⁽⁴⁾			
401-1	Répartition par type de contrat			
	CDI	60 %	60 %	72 %
	CDD	40 %	40 %	28 %
401-1	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	35 %	38 %	28 %
	Cols bleus	65 %	62 %	72 %
	Répartition par sexe			
	Hommes	58 %	58 %	61 %
	Femmes	42 %	42 %	39 %
	Répartition par âge			
	14/24 ans	34,2 %	37,7 %	35 %
	25/34 ans	37,3 %	37,2 %	38,7 %
	35/44 ans	16,8 %	16,3 %	17,2 %
	45/54 ans	7,9 %	6,3 %	6,6 %
	55/64 ans	3,3 %	2,2 %	2,1 %
	Au-delà de 64 ans	0,5 %	0,3 %	0,3 %
401-1	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	38 %	43 %	54 %
	Europe de l'Ouest	16 %	NP	NP
	Amérique du Nord	28 %	27 %	22 %
	Reste du monde	18 %	NP	NP
	Licenciements ⁽⁴⁾			
401-1	Répartition par type de contrat			
	CDI	80 %	81 %	84 %
	CDD	20 %	19 %	16 %
401-1	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	40 %	40 %	41 %
	Cols bleus	60 %	60 %	59 %
401-1	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	28 %	31 %	36 %
	Europe de l'Ouest	14 %	NP	NP
	Amérique du Nord	34 %	35 %	29 %
	Reste du monde	24 %	NP	NP
	Démissions ⁽⁴⁾			
401-1	Répartition par ancienneté ⁽⁵⁾			
	Inférieure à 1 an	41,0 %	37,6 %	28,9 %
	1/4 ans	35,3 %	39,2 %	40,1 %
	5/14 ans	20,0 %	19,3 %	19,9 %
	15/24 ans	2,7 %	3,0 %	4,7 %
	25/34 ans	0,7 %	0,7 %	3,2 %
	Supérieure à 34 ans	0,2 %	0,3 %	3,3 %

GRI	Indicateurs	2017	2016	2015
	Départs ⁽⁴⁾			
401-1	Répartition par sexe			
	Hommes	61,8 %	63,1 %	64,6 %
	Femmes	38,2 %	36,9 %	35,1 %
401-1	Répartition par âge			
	14/24 ans	22,8 %	26,6 %	22,4 %
	25/34 ans	33,4 %	33,9 %	35,4 %
	35/44 ans	21,5 %	19,2 %	19,4 %
	45/54 ans	11,2 %	10,0 %	11,0 %
	55/64 ans	9,3 %	8,6 %	9,7 %
	Au-delà de 64 ans	1,8 %	1,7 %	2,1 %
401-1	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	32 %	38 %	50,5 %
	Europe de l'Ouest	17 %	NP	NP
	Amérique du Nord	30 %	27 %	19,7 %
	Reste du monde	21 %	NP	NP
	Effectif intérimaire moyen			
102-8	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	15,3 %	15,7 %	20,1 %
	Cols bleus	84,7 %	84,3 %	79,9 %
102-8	Répartition par zone géographique			
	Asie-Pacifique	63,42 %	63,0 %	61,3 %
	Europe de l'Ouest	17,15 %	NP	NP
	Amérique du Nord	9,2 %	6,1 %	7,5 %
	Reste du monde	10,23 %	NP	NP

Sécurité et santé des collaborateurs et sous-traitants

GRI	Indicateurs	2017	2016	2015
403-2	Nombre d'incidents médicaux ⁽⁸⁾	330 ▲	361	514
	dont salariés de Schneider Electric	274	300	433
	dont sous-traitants	56	61	81
403-2	Nombre d'accidents avec arrêt ⁽⁸⁾	178 ▲	219	310
	dont salariés de Schneider Electric	147	177	263
	dont sous-traitants	31	42	47
403-2	Nombre d'accidents mortels	1	1	2
	dont salariés de Schneider Electric	1	1	2
	dont sous-traitants	0	0	0
403-2	<i>Medical Incident Rate</i> ⁽⁹⁾	1,15 ▲	1,24	1,53
	dont salariés de Schneider Electric	1,11	1,19	1,63
	dont sous-traitants	1,38	1,55	1,14
403-2	<i>Lost-Time Injury Rate (LTIR)</i> ⁽⁹⁾	0,62 ▲	0,75	0,92
	dont salariés de Schneider Electric	0,60	0,7	0,99
	dont sous-traitants	0,76	1,07	0,66
403-2	<i>Lost-Time Day Rate (LTDR)</i> ⁽⁹⁾	20,67 ▲	17,88	25,10
	dont salariés de Schneider Electric	22,63	19,02	27,98
	dont sous-traitants	8,86	10,56	14,27
403-2	Nombre de jours d'arrêt	5 907 ▲	5 208	8 444
	dont salariés de Schneider Electric	5 547	4 793	7 434
	dont sous-traitants	360	415	1 010
403-2	Nombre d'heures travaillées	285 796 584 ▲	291 348 466	336 442 896
	dont salariés de Schneider Electric	245 147 419	252 052 556	265 646 667
	dont sous-traitants	40 649 165	39 295 910	70 796 232

Dialogue et relations sociales

GRI	Indicateurs	2017	2016	2015
102-41	Employés représentés par ⁽⁵⁾			
	Syndicats	66,3 %	69,4 %	69,2 %
	Comité d'Entreprise	59,7 %	65,3 %	52,4 %
403-1	Comité Hygiène et Sécurité	88,8 %	84,4 %	75,1 %
102-41	Nombre de conventions collectives ⁽⁵⁾	114	129	127
102-41	Employés couverts par des conventions collectives	82,8 %	84,1 %	83,3 %

Développement des talents et formation

GRI	Indicateurs	2017	2016	2015
404-1	Nombre d'heures de formation ⁽⁸⁾	3 402 700 ▲	3 618 553	3 383 318
404-1	Nombre moyen d'heures de formation par personne ⁽⁸⁾	29	30,1	27,7
	Cols blancs	25,2	33,8	30,8
	Cols bleus	32,4	25,7	24,3
	Nombre moyen d'heures de formation par personne ⁽⁸⁾			
	Hommes	30	30,4	28,7
	Femmes	28	26,8	25,0
404-1	Répartition des heures par catégorie ⁽²⁾			
	Cols blancs	59 %	60,4 %	59 %
	Cols bleus	41 %	39,6 %	41 %
404-2	Employés ayant reçu une journée de formation (7 heures ou plus)	92 % ▲	92 %	85,6 %
	Répartition par pays			
	France	87,4 %	88,3 %	82 %
	États-Unis	89,2 %	90,3 %	78 %
	Chine	96,2 %	94,0 %	91 %
	Inde	98,4 %	96,6 %	93 %
	Mexique	95,4 %	93,7 %	96 %
	Espagne	91,5 %	93,4 %	91 %
	Brésil	88,2 %	90,7 %	89 %
	Allemagne	91,3 %	91,5 %	85 %
	Australie	84 %	89,9 %	79 %
	Indonésie	91 %	87,2 %	77 %
	Royaume-Uni	85,7 %	84,6 %	73 %
	Russie	95,3 %	91,9 %	88 %
	Répartition des heures par type de formation ⁽²⁾			
	Santé, sécurité, environnement	4 %	17,4 %	18,1 %
	Technique	13 %	9,6 %	9,5 %
	Langues	2 %	3,0 %	4,1 %
	Informatique	5 %	6,3 %	1,0 %
	Produits, Solutions et Services	11 %	10,6 %	10,7 %

GRI	Indicateurs	2017	2016	2015
	Management et <i>leadership</i>	7 %	6,9 %	7,2 %
	Développement personnel	3 %	7,9 %	20,6 %
	Autres	55 %	28,9 %	19,8 %
	Répartition des coûts par catégorie ⁽²⁾			
	Cols blancs	62 %	66,3 %	76,4 %
	Cols bleus	38 %	33,7 %	23,6 %
404-3	Employés ayant eu un entretien de performance ⁽³⁾	97,2 %	95,1 %	62,4 %
404-3	Répartition par catégorie			
	Cols blancs	74,5 %	85 %	75 %
	Cols bleus	25,5 %	15 %	25 %
404-3	Répartition par sexe			
	Hommes	73,7 %	75 %	75 %
	Femmes	26,3 %	25 %	25 %

▲ Indicateurs 2017 audités.

NP = non publié.

* Mise à jour en 2017 des données 2016 pour prendre en compte des effectifs non catégorisés DVC/NDVC dans le système ; répartition au prorata sans modifier les parts DVC/NDVC initiales.

** Pour l'indicateur « Effectif intérimaire moyen » et les indicateurs associés, certains sites calculent des équivalents temps plein et d'autres reportent les effectifs inscrits à chaque fin de mois. Cette situation étant estimée récurrente depuis plusieurs années, l'évolution de ces indicateurs est considérée représentative. Cependant, Schneider Electric a prévu un plan d'action pour harmoniser ces méthodologies au cours de l'année 2018.

(1) CDI et CDD sous contrat Schneider Electric.

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

(3) Les données portent sur 94 % de l'effectif du Groupe au 31 décembre 2017 (TalentLink).

(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 93 % de l'effectif du Groupe à fin décembre 2017 (enquête annuelle).

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

(7) 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.

(8) Les données portent sur 83 % 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 17 millions d'euros en 2017, 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

	2017
BUDGET D'INTERVENTION DE LA FONDATION	4 000 000
Répartition par programme (en %)	
Formation et insertion des jeunes	50 %
Précarité énergétique	13 %
Sensibilisation au développement durable	19 %
Entrepreneuriat	11 %
Engagement bénévole des collaborateurs/mécénat de compétences	5 %
Autres	2 %
Répartition par zone géographique (en %)	
Afrique & Moyen-Orient	22 %
Amérique	2 %
Asie	26 %
Europe	50 %

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

	2017
CONTRIBUTION FINANCIÈRE TOTALE (EN EUROS)	6 322 592
Des salariés	975 835
De l'entité Schneider Electric	5 289 964
Des partenaires	56 793
Contribution financière par zone géographique (en %)	
Afrique & Moyen-Orient	8 %
Amérique	37 %*
Asie	20 %
Europe	35 %
DONS EN PRODUITS OU EN SERVICES AU PROFIT D'UN PARTENAIRE/PROJET DE LA FONDATION (EN EUROS)	7 092 618
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 DONNS EN NATURE (EN EUROS)

17 415 210

Indicateurs clés de performance du baromètre Planète & Société

Objectifs à fin 2017	2017	2016	2015	2014
1. x 5 sur le chiffre d'affaires du programme Accès à l'énergie pour promouvoir le développement*	x 2,21 ▲	x 2,08	x 2,07	-
2. 150 000 personnes défavorisées formées aux métiers de l'énergie	148 145 ▲	123 839	102 884	73 339
3. 1 300 missions avec l'ONG Schneider Electric Teachers*	1 347 ▲	1 065	878	460

La performance de l'année 2014 sert de valeur de départ au baromètre Planète & Société 2015-2017

▲ Indicateurs 2017 audités.

* Un changement méthodologique a été opéré au T4 2016, voir note page 134.

Se reporter aux pages 111 à 114 pour la présentation méthodologique des indicateurs et aux pages suivantes pour les analyses des résultats (pages 122-124 pour l'indicateur 1, 124-125 pour l'indicateur 2, et 127-128 pour l'indicateur 3).

Pour en savoir plus :

- ◆ [http://www.schneider-electric.com/ww/fr/\(> Groupe > Développement durable\)](http://www.schneider-electric.com/ww/fr/(> Groupe > Développement durable)
- ◆ <https://volunteerin.schneider-electric.com/fr/>

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

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

3

1. Le conseil d'administration	154	7. Intérêts et rémunérations des dirigeants du Groupe	180
1.1 Composition du conseil d'administration (au 31 décembre 2017)	154	7.1 Politique de rémunération des dirigeants du Groupe (dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif)	180
1.2 Proposition à l'assemblée générale des actionnaires d'une composition du conseil d'administration	165	7.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'année 2017	183
2. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration	167	7.3 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'année 2018	196
2.1 Structure de gouvernance	167	7.4 Rémunération des membres du conseil d'administration	207
2.2 Missions et attributions du conseil d'administration	167	7.5 Rémunération des dirigeants du Groupe hors mandataires sociaux	210
2.3 Règlement intérieur du conseil d'administration	168	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 2017	211
2.4 Information du conseil d'administration et de ses membres	169	8. Conventions et engagements réglementés	212
2.5 Autoévaluation du conseil d'administration	170	8.1 Conventions et engagements de l'exercice 2017 non approuvés par l'assemblée générale	212
3. Activité du conseil	171	8.2 Conventions et engagements de l'exercice 2018	212
3.1 Gouvernement d'entreprise	171	8.3 Conventions et engagements de l'exercice 2017 approuvés par l'assemblée générale	212
3.2 Stratégie	172	8.4 Conventions et engagements conclus au cours d'exercices antérieurs et approuvés par l'assemblée générale	213
3.3 Activité et résultats	172	9. Participation des actionnaires à l'assemblée générale	213
3.4 Assemblée générale des actionnaires	172	10. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentations de capital	213
4. Comités du conseil (composition, fonctionnement et activité)	173	11. Publication des informations mentionnées à l'article L. 225-37-5 du code de commerce	213
4.1 Comité d'audit et des risques	173		
4.2 Comité de gouvernance et des rémunérations	175		
4.3 Comité des ressources humaines & RSE	176		
4.4 Comité stratégie	177		
5. Direction Générale	178		
6. Déclarations sur la situation des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	179		
6.1 Contrats de services	179		
6.2 Absence de condamnation ou d'incrimination de mandataires sociaux	179		
6.3 Liens familiaux	179		
6.4 Conflits d'intérêts	179		

Les termes du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise ont été arrêtés par le conseil d'administration lors de sa réunion du 14 février 2018.

Code de gouvernement d'entreprise

La société applique le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF dans toutes ses dispositions.

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

1. Le conseil d'administration

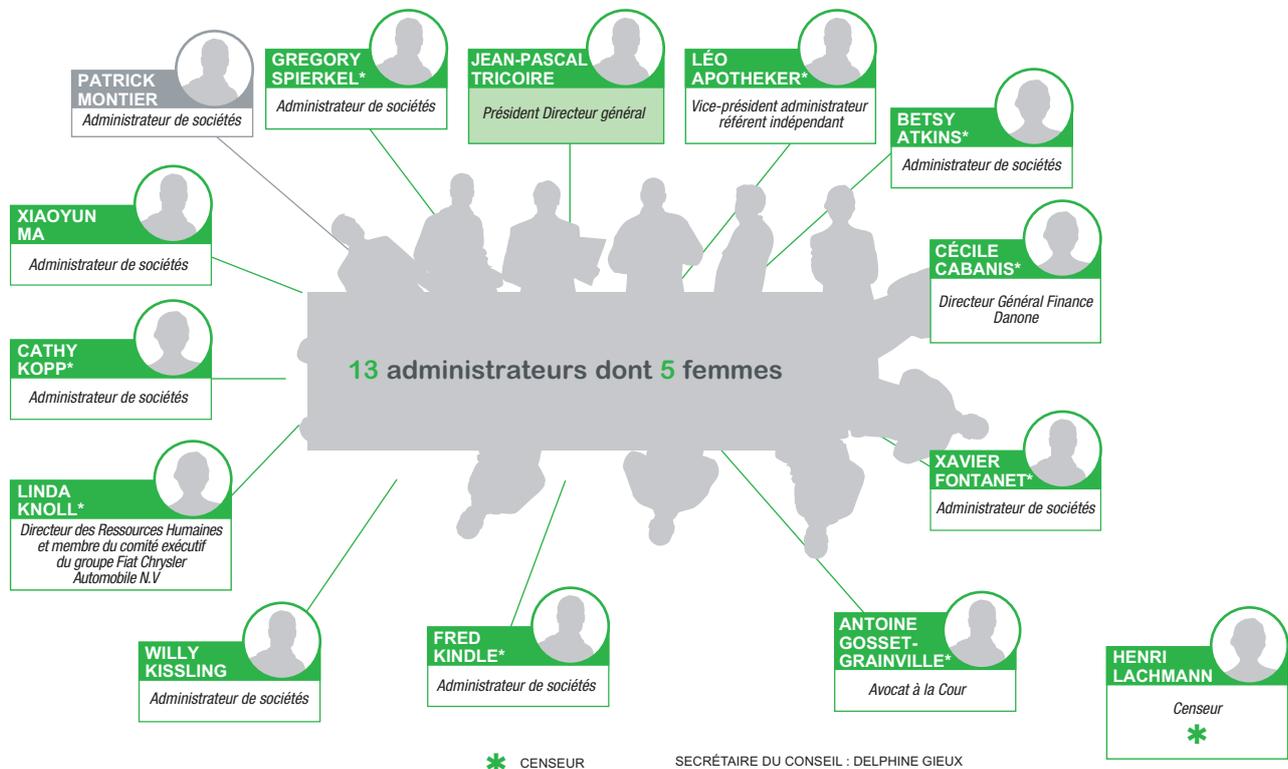
1.1 Composition du conseil d'administration (au 31 décembre 2017)

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 SE à l'exception des administrateurs représentant les salariés.

La durée des fonctions des administrateurs est de 4 ans renouvelable. 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 2017, le conseil d'administration comptait 13 administrateurs et 1 censeur, M. Henri Lachmann.



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

Présentation synthétique du conseil d'administration

	Âge	Sexe	Indépendance	Comité d'audit et des risques	Comité de gouvernance et des rémunérations	Comité des ressources humaines et RSE	Comité stratégie	Première nomination*	Années de présence au conseil*	Échéance de mandat
Président Directeur général - Administrateur										
Jean-Pascal Tricoire	54	H						2013	4	2021
Vice-président administrateur référent indépendant										
Léo Apotheker	64	H	●		●		●	2008	9	2020
Administrateurs										
Betsy Atkins	64	F	●				●	2011	6	2019
Cécile Cabanis	46	F	●	●				2016	1	2020
Xavier Fontanet	69	H	●				●	2011	6	2018
Antoine Gosset-Grainville	51	H	●	●				2012	5	2020
Fred Kindle	58	H	●	●			●	2016	1	2020
Willy Kissling	73	H			●	●		2001	16	2018
Linda Knoll	57	F	●		●	●		2014	3	2018
Cathy Kopp	68	F	●			●		2006	11	2018
Gregory Spierkel	60	H	●		●		●	2015	1	2019
Administrateur représentant les actionnaires salariés										
Xiaoyun Ma	54	F				●		2017	-	2021
Administrateur représentant les salariés										
Patrick Montier	61	H					●	2017	-	2021

* En qualité d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance (le cas échéant, la période de présence au conseil en qualité de censeur n'est pas comptabilisée).

● Président du comité ● Membre du comité



Age moyen des administrateurs



Administrateurs indépendants



Administrateurs femmes (hors administrateurs représentant les salariés)

Liste des mandats et fonctions des administrateurs au 31 décembre 2017

Président du conseil d'administration
et Directeur général**M. Jean-Pascal Tricoire****Âge : 54 ans**

Nationalité : française

Adresse professionnelle :
Schneider Electric
35, rue Joseph-Monier
92500 Rueil-Malmaison, France**442 568 ⁽¹⁾ actions Schneider Electric SE**

Première nomination : 2013/Fin de mandat : 2021

Mandats et autres fonctions

- ◆ Président Directeur général de **Schneider Electric SE**, Président 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, mandat renouvelé le 25 avril 2017.

Vice-président administrateur référent
indépendant**M. Léo Apotheker*****Âge : 64 ans**

Nationalité : française, allemande

Adresse professionnelle :
Flat A, 15 Eaton Square
London SW1W 9DD, Royaume-Uni**3 088 actions Schneider Electric SE**

Première nomination : 2008/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 stratégie.
- ◆ Autre mandat dans une société cotée :
Administrateur de **NICE-Systems Ltd** (Israël).
- ◆ Autres mandats ou fonctions :
Président du conseil d'administration de Unit 4 NV (Pays-Bas), Président du conseil de surveillance de Signavio GmbH (Allemagne), Administrateur de KMD A.S. (Danemark), Administrateur de P2 Energy Solutions (États-Unis), Administrateur de Taulia (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**, Administrateur de **GTNexus** (États-Unis), Membre du conseil d'administration et du comité stratégique de **Planet Finance**, Président du conseil d'administration de KMD A.S. (Danemark).

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.

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

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

Mme Betsy Atkins***Âge : 64 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

Mme Cécile Cabanis***Âge : 46 ans**

Nationalité : française

Adresse professionnelle :
Danone
17, boulevard Haussmann
75009 Paris, France

1 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2016/Fin de mandat : 2020

Mandats et autres fonctions

◆ Actuellement :

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

◆ Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :

Membre du conseil d'administration de **HD Supply Holdings Inc.** (États-Unis), membre du comité d'audit et Membre du conseil d'administration de **SL Green Realty Corp.** (États-Unis), Membre du comité de politique financière et de rémunération et Membre du conseil administration de **Cognizant Inc.** (États-Unis).

◆ Autres mandats ou fonctions :

Membre du conseil d'administration de Volvo Cars AB (Suède), Président Directeur général de Baja LLC.

◆ 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**, Président 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 **Wix** (Israël) et de **Ciber** (États-Unis), Président Directeur général de Clear Standards, Inc. (États-Unis), Président du comité de gouvernance et membre du conseil d'administration de **Darden** (États-Unis), Président du comité consultatif de **SAP**, Membre du comité consultatif du ZocDoc.

Expérience et expertise

Diplômée de l'Université du Massachusetts, Betsy Atkins a débuté sa carrière en cofondant avec succès plusieurs sociétés de consommation et de haute technologie, dont Ascend Communications. Mme Atkins a également été Président Directeur général de Clear Standards en 2008-2009, Président Directeur général de NCI de 1991 à 1993 et Président Directeur général de Key Supercomputer de 1987 à 1989.

Mandats et autres fonctions

◆ Actuellement :

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

◆ Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :

Directeur général finance, IS/IT, cycles et achats et membre du Comité Exécutif de **Danone**, Membre du conseil de surveillance de **Mediawan** (France).

◆ Autres mandats ou fonctions :

Administrateur de Danone CIS Holdings BV, Danone Industria LLC et Danone Russia, Administrateur de Danonewave (Public Benefit Corporation - États-Unis), Administrateur de Michel et Augustin SAS (France), Membre du conseil de surveillance de Société éditrice Du Monde (France).

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

Censeur au conseil d'administration de **Schneider Electric SE**, Administrateur de Danone Djurdura, Fonds Danone pour l'Écosystème, Administrateur 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'auditeur interne. En 2000, elle est ensuite Directeur délégué à la Direction Fusions-Acquisitions du groupe France Télécom. En 2004, elle a rejoint Danone où elle a occupé le poste de Directeur financier. En 2005, elle est nommée Directeur du développement de Danone, puis en 2008, Directeur financier pour les produits laitiers frais de la région Europe de l'Ouest. En septembre 2010, Cécile Cabanis a été nommée Directeur financier pour les produits laitiers frais. Depuis janvier 2015, elle est Directeur général financier 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 : 69 ans**

Nationalité : française

Adresse professionnelle :
3, rue Charles-Lamoureux
75016 Paris, France**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 stratégique.

◆ Autre mandat dans une société cotée :

Administrateur de **L'Oréal**.

◆ Autres mandats ou fonctions :

Professeur affilié à HEC, Membre du conseil d'administration de Rexecode, Membre du conseil d'administration de l'ANSA (Association Nationale des Sociétés par Actions), 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 : 51 ans**

Nationalité : française

Adresse professionnelle :
BDGS Associés
51, rue François-1^{er}
75008 Paris, France**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*

M. Fred Kindle***Âge : 58 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 Busssystem AG** (Suisse) et Président du comité stratégie, Président Directeur général de **Kinon AG** (Suisse).

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

Administrateur d'**Exova Plc** (Royaume-Uni) et Membre du comité de nominations, 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.

M. Willy R. Kissling**Âge : 73 ans**

Nationalité : suisse

Adresse professionnelle :
Poststrasse n° 4 BP
8808 Pfaeffikon, Suisse**1 000 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 Bührlé 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 Directeur général. De 1987 à 1996, il est 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 Oerlikon Bührlé Holding AG (aujourd'hui OC Oerlikon Corp.) en tant que Président exécutif, fonction qu'il occupera jusqu'en 2005.

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.

Mme Linda Knoll***Âge : 57 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 :

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

◆ Autres mandats ou fonctions dans une société cotée :

Directeur des Ressources Humaines et Membre du Comité Exécutif de **CNH Industrial N.V.** (Pays-Bas), Directeur des Ressources Humaines et Membre du Comité Exécutif de **Fiat Chrysler Automobiles N.V.** (Pays-Bas).**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.**Mme Cathy Kopp*****Âge : 68 ans**

Nationalité : française

Adresse professionnelle :
22, square de l'Alboni
75016 Paris, France**1 024 actions Schneider Electric SE**

Première nomination : 2006/Fin de mandat : 2018

Mandats et autres fonctions

◆ Actuellement :

Administrateur de **Schneider Electric SE** et Membre du comité des Ressources Humaines & RSE.

◆ Autres mandats ou fonctions :

Administrateur, Présidente du comité des rémunérations et du comité de gouvernance 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**, Administrateur 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 Directeur des Ressources Humaines chez IBM France avant d'être nommée Vice-président des Ressources Humaines de la division systèmes de stockage d'IBM Corp. en 1996. En 2000, Cathy Kopp est nommée Président Directeur général d'IBM France. En 2002, elle rejoint le groupe Accor en qualité de Directeur général des Ressources Humaines du groupe, fonctions qu'elle exercera jusqu'en 2009. Cathy Kopp est Président 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.

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 Xiaoyun Ma**Âge : 54 ans**

Nationalité : chinoise

Adresse professionnelle :
8F, Schneider Electric Building, No. 6, East WangJing Rd.
Chaoyang District Beijing 100102 Chine

6 103 ⁽¹⁾ actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2017/Fin de mandat : 2021

Mandats et autres fonctions

◆ Actuellement :

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

◆ Autres mandats ou fonctions au sein du groupe Schneider Electric :

Président du conseil d'administration de Schneider Electric Trading (Wuhan) Co., Ltd., Schneider Electric IT (China) Co., Ltd., RAM Electronic Technology and Control (Wuxi) Co., Ltd. (Chine) ;

Vice-président du conseil d'administration de Schneider Electric (Xiamen) Switchgear Co., Ltd., Schneider Electric (Xiamen) Switchgear Equipment Co., Ltd. (Chine) ;

Administrateur de Full Excel Limited (Hong Kong), Director of Schneider Electric (China) Co., Ltd., Tianjin Merlin Gerin Co., Ltd., Schneider Shanghai Power Distribution Electrical Apparatus Co., Ltd., Schneider Shanghai Low Voltage Terminal Apparatus Co., Ltd., Schneider Shanghai Industrial Control Co., Ltd., Schneider Busway (Guangzhou) Ltd., Schneider (Beijing) Medium Voltage Co., Ltd., Schneider (Beijing) Medium and Low Voltage Co., Ltd., Schneider Merlin Gerin Low Voltage (Tianjin) Co., Ltd., Schneider (Suzhou) Transformer Co., Ltd., Schneider Shanghai Apparatus Parts Manufacturing Co., Ltd., Schneider Great Wall Engineering (Beijing) Co., Ltd., Schneider Wingoal (Tianjin) Electric Equipment Co., Ltd., Schneider Automation Solutions (Shanghai) Co., Ltd., Schneider (Shaanxi) Baoguang Electric Apparatus Co., Ltd., Clipsal Manufacturing (Huizhou) Co., Ltd., Shanghai Schneider Electric Power Automation Co., Ltd., Schneider Switchgear (Suzhou) Co., Ltd., Telvent Control System China Co., Ltd., Telvent-BBS High & New Tech (Beijing) Co., Ltd., Beijing Leader Harvest Electric Technologies Co., Ltd., Schneider-Electric Equipment and Engineering (Xi'an) Co., Ltd. Schneider Automation & Controls Systems (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai Foxboro Co., Ltd., Shanghai Invensys Process Systems Co., Ltd. (Chine) ;

Membre du conseil de surveillance de Zircon Investment Shanghai Co., Ltd. (Chine) ;

Administrateur exécutif de Beijing Leader Harvest Energy Efficiency Investment Co., Ltd (Chine).

◆ Autres mandats ou fonctions hors Groupe :

Vice-président du conseil d'administration de Sunten Electric Equipment Co., Ltd., Administrateur d'Ennovation System Control Co., Ltd. (Chine).

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

Président du conseil d'administration de Merten (Shanghai) Electric Technology Co., Ltd., Citect Control Systems (Shanghai) Co., Ltd., Beijing Chino Harvest Wind Power Technology Co., Ltd., Administrateur de Pelco (Shanghai) Trading Co., Ltd., Schneider (Suzhou) Drives Co., Ltd., Schneider (Suzhou) Enclosure Systems Co., Ltd., Schneider Electric Manufacturing (Chongqing) Co., Ltd., Schneider Electric Manufacturing (Wuhan) Co., Ltd., Shanghai East Best & Lansheng Smart Technology Co., Ltd. (Chine).

Expérience et expertise

Diplômée de prestigieuses universités chinoises et titulaire du diplôme d'expert-comptable, Xiaoyun Ma a débuté sa carrière professionnelle dans la finance au sein du cabinet d'audit PwC. Elle rejoint Schneider Electric en 1997 en qualité de contrôleur de la 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 Pacifique, 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 10 dernières années.

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

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

M. Patrick Montier

Âge : 61 ans

Nationalité : française

Adresse professionnelle :
ZAC de la Chantrerie
Route de Gachet, BP 80701
44307 Nantes Cedex 3, France

3 785 ⁽¹⁾ actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2017/Fin de mandat : 2021

Mandats et autres fonctions

- ◆ Actuellement :
Administrateur de **Schneider Electric SE** et Membre du comité stratégie.
- ◆ Mandats exercés au cours des 5 dernières années et qui ont pris fin pendant cette période :
Président de la section régionale des pays de la Loire de l'association AFDET (Association Française du Développement de l'Enseignement Technique, association loi 1901 à but non lucratif), Représentant du comité central d'entreprise au conseil d'administration de Schneider Electric Industries SAS, Administrateur de la CAPRA Prévoyance.

Expérience et expertise

Diplômé de l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Nantes, Patrick Montier débute sa carrière chez Schneider Electric en 1978 au sein de la Direction des applications et systèmes en qualité d'ingénieur d'affaires. En 1986, il rejoint l'organisation du Pays France et participe au développement d'activités dans les domaines de l'instrumentation et des automatismes ainsi qu'au marketing régional en tant que chef de projet de lancement de nouvelles offres. En 1999, il devient responsable régional des relations avec l'enseignement (universités, écoles d'ingénieurs et académies) au sein de l'Institut Formation France. Depuis 2010, il est en charge des partenariats avec les établissements d'enseignement professionnel. En parallèle, à partir de 2003, il rejoint l'organisation syndicale Force Ouvrière dont il devient coordinateur adjoint Groupe en 2010, mandat qu'il occupera jusqu'à fin janvier 2017. En septembre 2017, il est désigné administrateur représentant les salariés de Schneider Electric SE.

M. Gregory Spierkel*

Âge : 60 ans

Nationalité : canadienne

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

1 000 actions Schneider Electric SE

Première nomination : 2015/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 consultatif de McLaren Technology Group, Membre du comité d'audit consultatif du Chancelier de l'Université de Californie, Irvine ; Conseiller auprès de deux *start-up* de logiciels et d'une société de cybersécurité.
- ◆ Mandat exercé au cours des 5 dernières années et qui a pris fin pendant cette période :
Censeur de **Schneider Electric SE**.

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 Asie-Pacifique. En juin 1999, il est nommé Directeur général et Président d'Ingram Micro Europe ; il a piloté le processus de transformation de cette région pour en faire l'une des plus performantes, dégageant des marges commerciales et opérationnelles qui ont atteint des records historiques. En 2004, il est promu Président du groupe Ingram Micro Inc. avant de prendre les fonctions de 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 du FCPE.

Censeur

M. Henri Lachmann

Âge : 79 ans

Nationalité : française

Adresse professionnelle :

Schneider Electric

35, rue Joseph-Monier

92500 Rueil-Malmaison, France

44 624 ⁽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.

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

Président du conseil consultatif des Campus d'Excellence au Commissariat général à l'investissement (Grand Emprunt), 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.

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

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

Président d'honneur

M. Didier Pineau-Valencienne

Administrateurs indépendants

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	2021	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
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
Mme Xiaoyun Ma	2017	2021	NON (liée à la société par un contrat de travail)
M. Patrick Montier	2017	2021	NON (liée à la société par un contrat de travail)
M. Gregory Spierkel	2014	2019	OUI

* En qualité d'administrateur ou de censeur.

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 2017, 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 Xiaoyun Ma, en qualité de représentante des actionnaires salariés, M. Patrick Montier, en qualité de représentant des salariés, et M. Willy Kissling, qui siège 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 et les administrateurs représentant les salariés n'entrent pas dans le calcul de ce pourcentage. La proportion d'administrateurs indépendants de la société, à l'exclusion de Xiaoyun Ma, qui représente les actionnaires salariés, et de Patrick Montier, qui représente les salariés, est donc de 82 %.

Politique de diversité menée au sein du conseil d'administration

Le conseil d'administration attache une importance particulière à sa composition et à celle de ses comités. Il s'appuie notamment sur les travaux du comité de gouvernance et des rémunérations, qui examine régulièrement et propose aussi souvent que les circonstances l'exigent, les évolutions souhaitables de la composition du conseil d'administration et de ses comités en fonction de la stratégie du Groupe.

Ainsi, en application des dispositions de son règlement intérieur, le conseil d'administration veille, dans les propositions qu'il fait et les décisions qu'il prend, 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 diversification 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.

Sur les 13 administrateurs composant le conseil d'administration :

- ◆ 6 ont une compétence financière ou comptable ;
- ◆ 7 ont une expertise industrielle ;
- ◆ 4 ont une compétence digitale ;
- ◆ 5 ont une connaissance approfondie du marché États-Unis ;
- ◆ 3 ont une connaissance approfondie du marché Asie.

Un administrateur, Xiaoyun Ma, 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.

Un administrateur, Patrick Montier, représente les salariés conformément aux dispositions de l'article L 225-27-1 du Code de commerce. Il a été désigné par l'organisation syndicale la plus représentative au niveau du Groupe en application de l'article 11.4 des statuts de la société.

Sept administrateurs, soit 54 % des administrateurs, sont d'origine ou de nationalité autre que française (allemande : M. Apotheker qui a également la nationalité française ; américaine : Mme Atkins et Mme Knoll ; canadienne : M. Spierkel ; chinoise : Mme Ma ; suisse : M. Kindle et M. Kissling).

Au 31 décembre 2017, sur un total de 12 administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), 5 femmes siègent au conseil d'administration soit une proportion de 42 %. De plus, 2 comités sur 4 sont présidés par une femme : le comité d'audit et des risques (Mme Cécile Cabanis) et le comité des ressources humaines et RSE (Mme Linda Knoll).

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

Quatre mandats d'administrateur expirent après l'assemblée annuelle des actionnaires du 24 avril 2018, ceux de MM. Xavier Fontanet et Willy Kissling et ceux de Mmes Linda Knoll et Cathy Kopp.

Le conseil d'administration du 14 février 2018 a pris acte des décisions de M. Xavier Fontanet et Mme Cathy Kopp de ne pas se présenter pour un renouvellement de leur mandat.

Le conseil d'administration a décidé unanimement de proposer à l'assemblée générale du 24 avril 2018 :

- ◆ le renouvellement de M. Willy Kissling pour une durée de 2 ans et de Mme Linda Knoll pour une durée de 4 ans ;
- ◆ la nomination de Mme Fleur Pellerin et M. Anders Runevad. Ainsi, si l'assemblée générale approuve les propositions qui lui sont faites :
 - (i) Mme Fleur Pellerin sera nommée administrateur pour une durée de 4 ans. Elle aura la qualité d'administrateur indépendant. Mme Pellerin fut magistrate à la Cour des comptes durant 13 ans avant d'être nommée ministre du gouvernement de 2012 à 2016. Après avoir démissionné de la fonction publique, elle a lancé en

septembre 2016 le fonds d'investissement Korelya Capital doté de 200 millions d'euros et dédié au financement des *start-up* technologiques en France et en Europe. Elle apportera au conseil ses connaissances économiques et financières appliquées aux technologies, son expérience des affaires et sa connaissance des milieux économiques français et asiatiques,

(ii) M. Anders Runevad sera nommé administrateur pour une durée de 4 ans. Il aura la qualité d'administrateur indépendant. M. Runevad est Président Directeur général de Vestas Wind Systems AVS depuis septembre 2013. Il avait auparavant exercé de nombreuses fonctions dans le groupe Ericsson, en Europe, aux États-Unis, au Brésil et à Singapour. Il apportera au conseil son expérience dans les stratégies de croissance et de retournement des entreprises et une connaissance approfondie du nouveau monde de l'énergie, des activités de Schneider Electric et de son environnement concurrentiel, tant en Europe et aux États-Unis que dans les nouvelles économies.

Le conseil renouvelé comprendrait :

- ◆ 13 membres ;
- ◆ un taux de 82 % d'administrateurs indépendants (à l'exclusion de l'administrateur représentant les actionnaires salariés et de l'administrateur représentant les salariés, conformément aux

recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF) ;

- ◆ un pourcentage de femmes qui atteindra 42 % si Mme Linda Knoll est renouvelée et Mme Fleur Pellerin nommée ; et
- ◆ une forte proportion d'administrateurs d'origine non française (61,5 %), reflétant le caractère très international du Groupe.



Administrateurs



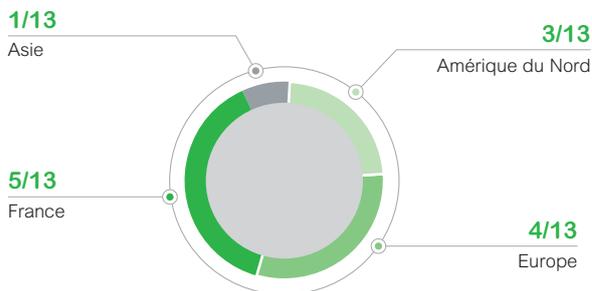
Age moyen
des administrateurs



Administrateurs salariés



Administrateurs indépendants



Répartition géographique



Administrateurs femmes ⁽¹⁾

- 8 ayant des compétences **comptables et financières**
- 7 ayant une expertise **industrielle**
- 5 ayant une expertise **digitale**
- 5 ayant une grande connaissance du **marché nord américain**
- 4 ayant une grande connaissance du **marché asiatique**

Hors PDG

(1) Hors administrateur représentant les salariés.

2. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration

2.1 Structure de gouvernance

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 et renouvelé dans ces fonctions le 25 avril 2017.

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 80 % 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 ;
- ◆ mécanismes statutaires et issus du règlement intérieur du conseil 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 quatre 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 2017, à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Pascal Tricoire, après avoir constaté que le cumul des fonctions de Président et de Directeur général constituait un mode de gouvernance adapté à la personnalité du Directeur général et à la gouvernance du Groupe, ce qu'a confirmé l'évaluation externe de l'automne 2017, le conseil d'administration a décidé d'unifier les fonctions de Président et de Directeur général, conformément à l'article premier de son règlement intérieur, qui prévoit que le choix entre les deux modes d'exercice de la direction générale est effectué lors du renouvellement du mandat du Président du conseil d'administration ou du Directeur général. Cette décision est par la suite soumise à délibération du conseil chaque année.

2.2 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 ;

- ◆ établit le rapport sur le gouvernement d'entreprise 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'actionariat salarié, annuler des actions ;
- ◆ autorise les émissions obligataires ;
- ◆ décide des attributions d'options ou d'actions gratuites/de performance dans le cadre des autorisations données par l'assemblée générale des actionnaires ;
- ◆ autorise les conventions réglementées (conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce) ;
- ◆ autorise la délivrance de cautions, avals ou garanties ;
- ◆ décide des dates de paiement du dividende et des éventuels acomptes sur dividende.

Pour son fonctionnement, le conseil peut nommer d'un à trois censeurs et décider de la création en son sein de comités. Il arrête son règlement intérieur. Il détermine la répartition entre ses membres des jetons de présence dont le montant global est fixé par l'assemblée générale des actionnaires.

2.3 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 Abus de Marché) et redéfinir les missions du comité stratégie à la suite de la décision du conseil d'administration du 15 décembre 2016 ;
- ◆ le 26 juillet 2017 pour y intégrer les meilleures pratiques de gouvernance en matière de rotation de la présidence des comités ;
- ◆ le 31 août 2017 pour y inclure les règles de composition et de fonctionnement du comité digital ;
- ◆ le 25 octobre 2017 pour notamment clarifier le point de la présence des administrateurs salariés à la session exécutive du conseil d'administration ; et
- ◆ le 14 février 2018 pour renommer le comité stratégie en comité investissement, reformuler les missions des comités et systématiser la tenue d'une session exécutive à la fin de chaque réunion du conseil, modifications prises en exécution du plan d'action arrêté par le conseil à l'issue de son évaluation externe (cf. page XX).

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, le comité investissement et le comité digital) et la Charte des administrateurs, préconisés par les principes AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise. Il est repris en pages XX à XX du présent Document de Référence. Il est publié sur le site Internet de la société www.schneider-electric.com. Il comporte 14 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 pages 363-364. Le rapport des missions qu'il a effectuées en 2017 dans le cadre de ses fonctions figure en page 356.

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 13 portent sur les comités. Le contenu de ces articles est donné dans la présentation des comités ci-après.

L'article 14 définit la portée du règlement intérieur du conseil d'administration.

2.4 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 lettres d'information périodiques, élaborées exclusivement à leur attention, et qui les tiennent 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 et d'études d'analystes...

De plus, les réunions du conseil d'administration sont précédées d'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, d'approfondir sa perception de l'évolution de son environnement et d'appréhender les besoins et motivations de l'ensemble des parties prenantes (les « *stakeholders* »).

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.

Lors de la Session Stratégie de 2017 qui s'est déroulée en Chine continentale et à Hong Kong, des visites externes et des entretiens chez les principaux acteurs et, le cas échéant, partenaires du Groupe dans la transformation digitale ont été organisés pour les administrateurs qui ont également visité le Centre de R&D de Schneider Electric à Shanghai.

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 application de ces dispositions, les administrateurs, comme les collaborateurs concernés, doivent s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la société ou d'autres sociétés lorsqu'ils détiennent 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 211*). 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.

2.5 Autoévaluation du conseil d'administration

En application de son règlement intérieur, le conseil d'administration de Schneider Electric SE évalue chaque année sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que ceux de ses comités. Cette évaluation prend la forme, alternativement, une année sur l'autre, d'un questionnaire écrit adressé aux membres du conseil ou d'un entretien individuel avec chacun des membres. L'évaluation est réalisée sous la conduite du Vice-président administrateur référent indépendant par le secrétariat du conseil d'administration.

En outre, conformément aux prescriptions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF en application desquelles le conseil d'administration doit procéder, au moins une fois tous les 3 ans, à une autoévaluation formalisée pouvant être mise en œuvre avec l'aide d'un cabinet extérieur, le conseil d'administration avait décidé le 15 décembre 2016 de réaliser une autoévaluation formalisée sous la direction du comité de gouvernance et des rémunérations avec l'aide d'un cabinet indépendant sélectionné à l'issue d'une procédure d'appel d'offres.

L'autoévaluation a pris la forme d'entretiens individuels approfondis avec chacun des administrateurs. Ils ont été conduits en octobre et novembre 2017 sur la base d'un questionnaire détaillé couvrant la gouvernance dans toutes ses dimensions : mode de Direction Générale, composition du conseil d'administration, efficacité du fonctionnement du conseil et de ses comités, relations du conseil avec la Direction Générale, les actionnaires et les parties prenantes. L'évaluation a également porté sur la contribution personnelle des membres du conseil. Le cabinet externe a présenté les conclusions de cette évaluation le 13 décembre 2017 au comité de gouvernance et des rémunérations et le 14 décembre 2017 au conseil d'administration.

Il est ressorti de cette évaluation une appréciation unanime très positive tant de la composition que de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités. Sans surprise par rapport aux conclusions issues de la précédente autoévaluation formalisée réalisée en 2015, les administrateurs ont souligné la solidité de la gouvernance portée par un Président Directeur général « ouvert et transparent », un Vice-président administrateur référent indépendant impliqué dans son travail de liaison entre le Président et les administrateurs, et un conseil d'administration assidu et efficace, le tout assurant un parfait équilibre des pouvoirs.

Ont également été louées la confiance réciproque entre le conseil et la direction et l'excellente qualité de la Session Stratégie du conseil.

Le cabinet externe a conclu l'évaluation du conseil d'administration de Schneider Electric en ces termes :

« Le conseil d'administration de Schneider Electric est efficace et dispose d'une gouvernance équilibrée. Sa composition est diversifiée, ses comités sont productifs et engagés, tandis que son management est ouvert et transparent. Par rapport aux bonnes pratiques d'autres conseils d'administration, il se hisse au premier rang ».

Sans remettre en cause ses conclusions d'ensemble, cette autoévaluation formalisée a confirmé l'importance de la poursuite de la régénération du conseil dans le but de renforcer les compétences en nouvelles technologies et la connaissance du marché asiatique. La présence au conseil d'une personnalité française de stature internationale est également souhaitée. Les deux nouveaux candidats présentés en page 165 répondent à ces besoins.

Elle a également permis de dégager des points d'amélioration qui ont donné lieu à l'adoption, par le conseil et sur proposition du comité de gouvernance et des rémunérations, du plan d'action suivant :

- ◆ comités : préciser la formulation des missions des comités et transformer le comité stratégie en comité investissement ;
- ◆ nouveaux administrateurs : formaliser un programme d'intégration complet ;
- ◆ sessions exécutives : systématiser l'ouverture d'une session exécutive à la fin de chaque réunion du conseil ;
- ◆ plan de succession : mettre le sujet à l'ordre du jour des sessions exécutives 2 à 3 fois par an ;
- ◆ agenda : étendre la durée de certaines réunions à une journée ;
- ◆ dossier du conseil : prévoir un résumé en complément des supports de travail complets mis à la disposition des administrateurs en amont des réunions du conseil.

Le règlement intérieur du conseil d'administration a été modifié afin de prendre en compte les propositions ci-dessus et le planning 2018 des réunions du conseil revu en conséquence. Le suivi du plan d'action sera réalisé à l'occasion de l'autoévaluation interne prévue en 2018.

3. Activité du conseil

Le conseil d'administration 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.

Assiduité

Le conseil d'administration a tenu 8 réunions en 2017. Les réunions ont duré 6 heures en moyenne avec un taux moyen de participation des administrateurs de :



90

Quatre administrateurs ont un taux d'assiduité de **100 %** et aucun administrateur n'a un taux d'assiduité inférieur à **75 %**.

Le taux d'assiduité aux réunions des comités du conseil d'administration est précisé ci-après.

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 proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2017, qui l'a approuvé, le renouvellement du mandat de M. Jean-Pascal Tricoire qui venait à échéance afin qu'il puisse poursuivre, en qualité de Président Directeur général, l'exécution de la stratégie déterminée par le conseil d'administration.

Il a également poursuivi son travail de « régénération » de sa composition et, dans l'objectif réaffirmé d'accroître son internationalisation, sa féminisation et son rajeunissement, a recommandé à l'assemblée générale des actionnaires de voter en faveur de la nomination de Mme Xiaoyun Ma en qualité d'administrateur représentant les actionnaires salariés pour succéder à Mme Magali Herbaut dont le mandat arrivait à échéance et qui ne souhaitait pas se représenter. Mme Xiaoyun Ma a été nommée administrateur représentant les actionnaires salariés par l'assemblée générale des actionnaires le 25 avril 2017.

Il a enfin proposé à l'assemblée générale des actionnaires de modifier les statuts de la société afin d'y insérer les dispositions légales concernant les administrateurs représentant les salariés. En application de ces nouvelles dispositions statutaires adoptées par l'assemblée générale des actionnaires le 25 avril 2017, M. Patrick Montier a été désigné administrateur représentant les salariés par l'organisation syndicale la plus représentative au niveau du Groupe en septembre 2017.

Le conseil d'administration a également délibéré sur la composition de ses différents comités. Il a ainsi désigné le 25 avril 2017 Mme Cécile Cabanis pour présider le comité d'audit et des risques en remplacement de M. Gérard de La Martinière dont le mandat d'administrateur arrivait à échéance à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires 2017 et qui ne souhaitait pas se représenter, et Mme Xiaoyun Ma en qualité de membre du comité des ressources

humaines et RSE, respectant ainsi les prescriptions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF sur la présence d'un administrateur salarié au comité des rémunérations ;

- ◆ décidé de l'unification des fonctions de Président et de Directeur général (cf. p. 167 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 14 décembre 2017, sur son autoévaluation formalisée et adopté un plan d'action ;
- ◆ finalisé l'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 avaient été présentées au chapitre 8, section 1 du Document de Référence 2016 ;
- ◆ délibéré et revu les règles relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et arrêté les rémunérations et avantages de toute nature attribuables et attribués ;
- ◆ 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 2017. Il a ainsi notamment redéfini les conditions de performance (cf. p. 194), 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 21, 21 bis, 22 et 22 bis ;
- ◆ décidé des augmentations de capital réservées aux salariés (cf. p. 327) ;

- ◆ 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 ;
- ◆ revu les conventions et engagements réglementés et, dans ce cadre, ré-examiné le statut des dirigeants mandataires sociaux ;
- ◆ adopté le statut modifié des dirigeants mandataires sociaux.

3.2 Stratégie

Le conseil d'administration a procédé à un examen approfondi de la stratégie du Groupe à l'occasion, comme chaque année, d'une réunion de plusieurs jours spécifiquement dédiée au sujet appelée « Session Stratégie ».

Lors de cette Session Stratégie, qui a eu lieu en août 2017 en Chine continentale et à Hong Kong, les administrateurs ont visité plusieurs sites représentatifs de la transformation digitale et se sont entretenus avec des acteurs clés dans ce domaine. Les membres du conseil d'administration ont également pu échanger individuellement avec

Le conseil d'administration a tenu en 2017 trois « sessions exécutives » au cours desquelles les membres du conseil d'administration ont échangé sur l'unification des fonctions de Président et de Directeur général, l'organisation du management, les options stratégiques et le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

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.

chacun des membres du Comité Exécutif et un certain nombre de Directeurs d'activités, responsables fonctionnels et opérationnels représentant l'ensemble des activités et des géographies du Groupe.

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 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 a pris connaissance des objectifs du Groupe en 2017.

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 15 février 2017, le conseil d'administration a examiné et approuvé les états financiers de l'exercice 2016 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 2,04 euros par action. De la même manière, le 26 juillet 2017, il a examiné et approuvé les comptes du premier semestre 2017.

Plusieurs réunions du conseil d'administration ont été consacrées à l'acquisition d'ASCO Power Technologies et au rapprochement entre AVEVA et les activités de logiciels industriels de Schneider Electric, au cours desquelles il a pu évaluer l'intérêt stratégique de l'opération, formuler des recommandations à la direction et étudier les conditions financières et juridiques proposées.

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 et des risques 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 :

- ◆ le déploiement de l'initiative « *Tailored Supply Chain* » et les risques associés ;
- ◆ l'avancement de l'intégration de Samara Electroshield ;
- ◆ la protection de la propriété intellectuelle ;
- ◆ l'évolution de la fonction « *Compliance* » (conformité) et la revue du rapport de synthèse sur les cas de fraude ;
- ◆ l'application en France de la nouvelle politique commerciale ;
- ◆ la revue des principaux risques environnementaux, les mesures d'atténuation et les actions menées ;
- ◆ les politiques et procédures de prévention des risques en matière de qualité ;
- ◆ l'anticipation des nouvelles réglementations et la revue des risques associés à la suite de l'adoption du règlement général sur la protection et la confidentialité des données ;
- ◆ la situation de l'initiative « *Energy rebound* » incluant une revue de la transformation du dispositif des « *Execution Centers* ».

Le conseil d'administration a également assuré le suivi de la réalisation du programme de rachat d'actions et examiné 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 2017, 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 (11/13). Celle-ci a approuvé toutes les résolutions soutenues par la direction, dont celles relatives à la composition du conseil d'administration (en ce compris le renouvellement du mandat d'administrateur de Jean-Pascal Tricoire), à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et au renouvellement des autorisations financières.

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

Le conseil a défini dans son règlement intérieur les fonctions, missions et moyens de ses quatre 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. Le conseil a également décidé le 31 août 2017 la création d'un comité digital dont les règles de composition et de fonctionnement sont spécifiées dans le règlement intérieur du conseil d'administration. Les membres en seront désignés à l'issue de l'assemblée générale du 24 avril 2018.

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 tel que mis à jour par l'AMF en juillet 2010.

Composition en 2017

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

Le comité d'audit et des risques est composé de trois membres : Mme Cécile Cabanis, Présidente (depuis le 25 avril 2017 succédant à M. Gérard de La Martinière dont le mandat a pris fin le 25 avril 2017), MM. Antoine Gosset-Grainville et Fred Kindle. Tous les membres du comité d'audit et des risques sont indépendants. Ainsi que le démontrent leurs parcours professionnels résumés en page XX et suivantes, les membres du comité d'audit disposent tous d'une expertise reconnue dans les domaines financier, économique et comptable. 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 macroéconomiques 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 2017, 100 % d'administrateurs indépendants.

Fonctionnement

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

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

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

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

Missions

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

- ◆ il prépare l'arrêté par le conseil d'administration des comptes annuels et semestriels, notamment :
 - ◆ il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe et du respect des règles relatives au périmètre de consolidation,
 - ◆ il examine le périmètre de consolidation, les risques et engagements hors bilan, ainsi que la situation financière et la situation de trésorerie,
 - ◆ il examine le processus d'élaboration de l'information financière ;
- ◆ il examine le projet de rapport annuel valant Document de Référence et prend connaissance des informations sur les principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et, 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 de la mission de commissariat aux 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 assessment* des entités au regard du contrôle interne. Il s'assure de l'existence d'un processus d'identification et de traitement des anomalies ;
- ◆ 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 indépendamment de toute difficulté rencontrée.

Activité en 2017

En 2017, le comité d'audit et des risques a tenu 5 réunions. La durée moyenne des réunions a été de 3 heures 15 minutes et le taux de participation des membres du comité de 100 %.

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

Les sujets abordés par le comité ont été les suivants :

- 1) comptes et information financière :
 - ◆ examen des comptes annuels et semestriels et des rapports sur les comptes,
 - ◆ revue des *goodwills*, de la situation fiscale du Groupe, des provisions et des engagements de 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,
 - ◆ examen du plan de travail de l'audit interne 2018/1^{er} trimestre 2019 établi en conséquence,
 - ◆ suivi de la réalisation du plan de travail de l'audit interne 2017/1^{er} trimestre 2018 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,
 - ◆ le déploiement de l'initiative « *Tailored Supply Chain* » et les risques associés,
 - ◆ l'avancement de l'intégration de Samara Electroschild,
 - ◆ la protection de la propriété intellectuelle,
 - ◆ l'évolution de la fonction « *Compliance* » (conformité) et la revue du rapport de synthèse sur les cas de fraude,
 - ◆ l'application en France de la nouvelle politique commerciale,
 - ◆ la revue des principaux risques environnementaux, les mesures d'atténuation et les actions menées,
 - ◆ les politiques et procédures de prévention des risques en matière de qualité,
 - ◆ l'anticipation des nouvelles réglementations et la revue des risques associés à la suite de l'adoption du règlement général sur la protection et la confidentialité des données,
 - ◆ l'avancement de l'initiative Simplification Finance et les risques associés,
 - ◆ la situation de l'initiative « *Energy rebound* » incluant une revue de la transformation du dispositif des « *Execution Centers* »,
 - ◆ revue du projet de rapport du Président sur les procédures de 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 2017,
 - ◆ revue des autorisations financières dont le renouvellement a été approuvé à l'assemblée générale du 25 avril 2017.

Le comité a rendu compte de ses travaux se rapportant à l'exercice 2017 aux réunions du conseil des 15 février, 26 juillet, 25 octobre et 14 décembre 2017.

4.2 Comité de gouvernance et des rémunérations

Composition en 2017

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 2017, 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 2017

Le comité qui s'est réuni 6 fois en 2017 a établi des propositions pour le conseil sur :

- ◆ la composition du conseil d'administration et de ses comités ;
- ◆ la qualification des membres du conseil au regard des critères d'indépendance ;
- ◆ le mode d'exercice de la direction générale ;
- ◆ la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (montant et structure de la rémunération 2017, objectifs 2017 et niveau d'atteinte des objectifs 2016) et l'attribution à ces derniers d'actions de performance dans le cadre du plan d'intéressement long terme ;
- ◆ la présentation à l'assemblée générale des actionnaires du *Say on Pay* 2016 et des principes et critères de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2017 ;
- ◆ la révision des montants et règles de répartition des jetons de présence ;
- ◆ le programme d'intégration et de formation des nouveaux administrateurs ;
- ◆ la modification du règlement intérieur du conseil d'administration.

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

Il a aussi fait rapport au conseil de ses diligences concernant :

- ◆ la protection du capital ;
- ◆ le projet de rapport du Président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise ;
- ◆ la révision des conventions et engagements réglementés.

Par ailleurs, le comité a initié et supervisé l'autoévaluation formalisée du conseil d'administration réalisée avec l'assistance d'un cabinet indépendant, et, sur la base du rapport de synthèse qui lui a été présenté à l'issue de cette autoévaluation, a identifié des points d'amélioration et défini un plan d'action pour adoption par le conseil.

Le comité a rendu compte des rencontres du Vice-président administrateur référent indépendant avec les analystes dédiés à la gouvernance chez les principaux actionnaires : 24 rendez-vous physiques ou téléphoniques couvrant environ 40 % du capital. Ces rencontres traduisent l'importance que la société attache au dialogue et à l'engagement direct des administrateurs vis-à-vis des actionnaires.

Le comité s'est réuni 6 fois en 2017. Le taux de participation des administrateurs membres du comité a été de 96 %. Il a rendu compte de ses travaux aux réunions du conseil des 15 février, 25 avril, 25 octobre et 14 décembre 2017.

4.3 Comité des ressources humaines & RSE

Composition en 2017

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

Le comité est composé de cinq membres : Mme Linda Knoll, Présidente, M. Willy Kissling, Mme Cathy Kopp, Mme Xiaoyun Ma (depuis le 25 avril 2017) et M. Henri Lachmann.

Le comité des ressources humaines & RSE comprend, au 31 décembre 2017, 67 % d'administrateurs indépendants (non compris l'administrateur salarié, conformément aux prescriptions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF, et le censeur).

Fonctionnement

Le comité se réunit à l'initiative de son Président ou à la demande du Président directeur général. L'ordre du jour est établi par son Président, en concertation avec le Président directeur général. Il tient au moins trois réunions par an.

Le comité peut entendre toute personne qu'il juge utile à l'accomplissement de ses travaux.

Le Directeur des Ressources Humaines du Groupe, M. Olivier Blum, est le secrétaire du comité.

Missions

Le comité formule des propositions au conseil d'administration sur :

- ◆ la mise en place de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, et d'attribution d'actions gratuites/de performance ainsi que sur le montant des attributions d'options ou d'actions 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 2017

Le comité s'est réuni trois fois en 2017, Le taux de participation des administrateurs membres du comité a été de 93 %. Il a établi des propositions pour le conseil d'administration sur :

- ◆ le plan annuel d'intéressement long terme 2017 et sur la mise en place d'un plan annuel d'actions de performance pour les nouveaux arrivants ;
- ◆ le plan annuel d'intéressement long terme 2018 ;
- ◆ la réalisation en 2018 d'une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe (Wesop 2018).

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

- ◆ la revue de la rémunération, de la performance et des plans de succession des membres du Comité Exécutif ;
- ◆ la revue de la politique d'attraction et de rétention des talents ;
- ◆ la politique d'égalité professionnelle et salariale hommes/femmes ;
- ◆ la performance RSE incluant le nouveau baromètre Planète & Société.

Il a rendu compte de ses travaux aux réunions du conseil des 15 février, 25 octobre et 14 décembre 2017.

4.4 Comité stratégie

Composition en 2017

Le règlement du conseil d'administration prévoit que le comité stratégie est composé de trois membres au moins.

Le comité est composé, au 31 décembre 2017, de six membres : M. Xavier Fontanet, Président, M. Léo Apotheker, Mme Betsy Atkins, M. Fred Kindle, M. Patrick Montier et M. Gregory Spierkel.

Le comité stratégie comprend, au 31 décembre 2017, 83 % d'administrateurs indépendants (à l'exclusion de l'administrateur représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF).

Fonctionnement

Le comité se réunit à l'initiative de son Président ou à la demande du Président directeur général. L'ordre du jour est établi par son Président, en concertation avec le Président directeur général. Il tient au moins trois réunions par an.

Pour l'accomplissement de ses travaux, le comité peut entendre toute personne qu'il juge utile et faire appel au Directeur de la Stratégie.

Le Directeur de la Stratégie, M. 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 2017

Le comité s'est réuni quatre fois en 2017. Le comité a consacré ses travaux notamment à :

- ◆ la préparation de la Session Stratégie du conseil d'administration qui s'est tenue en août en Chine ;
- ◆ la définition des thèmes liés à la croissance organique ;
- ◆ la revue critique des projets de croissance externe du Groupe et leur alignement avec les priorités stratégiques définies par le conseil.

Le taux de participation des administrateurs membres du comité a été de 85 %. Il a rendu compte de ses travaux aux réunions du conseil du 15 février, 26 juillet et 25 octobre 2017 et lors de la Session 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 2017, à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Pascal Tricoire par l'assemblée générale des actionnaires, a décidé d'unifier les fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général pour les raisons exposées en page XX et de le nommer Président Directeur général. Conformément aux dispositions de son règlement intérieur, le conseil d'administration délibère ensuite chaque année de ce choix.

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 au conseil d'administration pour autorisation préalable tout projet d'acquisition ou de cession d'actif d'un montant supérieur à 250 millions d'euros, ainsi que tout accord de partenariat stratégique.

Le Directeur général délégué

Le conseil d'administration du 25 avril 2017 a renouvelé, 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 : 50 ans

Nationalité : française

Adresse professionnelle :

Schneider Electric

35, rue Joseph-Monier

92500 Rueil-Malmaison

76 326 ⁽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 Ltd., Membre du conseil de surveillance d'InnoVista Sensors SAS, Représentant de Schneider Electric Industries SAS au conseil de surveillance de Schneider Electric Energy Access, Membre du conseil de gérance 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 Telvent GIT SA, 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. En 2013, il est nommé Directeur général délégué en charge des finances et des affaires juridiques, mandat renouvelé le 25 avril 2017.

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 directement 0,08 % du capital et 0,1 % 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 Xiaoyun Ma est liée à Schneider Electric (China) Co., Ltd. par un contrat de travail.

M. Patrick Montier est lié à Schneider Electric France 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 avait décidé, le 15 décembre 2016, 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. Cette convention approuvée par l'assemblée générale des actionnaires de 2017 a pris fin le 25 avril 2017. Conformément à la pratique de place et à ce qui avait été annoncé (cf. Document de Référence 2016 page 336), cette rémunération est depuis l'assemblée générale de 2017 intégrée dans l'enveloppe des jetons de présence allouée aux administrateurs (actuellement 2 000 000 euros).

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 328 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)

7.1.1 Gouvernance et politique de rémunération

Schneider Electric suit une procédure rigoureuse de détermination de la rémunération des dirigeants. Les principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux du Groupe et leur situation individuelle sont d'abord examinés par le comité de gouvernance et des rémunérations, qui formule ensuite des propositions au conseil d'administration. Le conseil est également informé par le comité des ressources humaines & RSE des décisions concernant la rémunération des autres dirigeants du Groupe (en l'occurrence, les autres membres du Comité Exécutif, cf. Section 7.5), par le rapport qui lui en est fait par le comité des ressources humaines & RSE. Afin d'éclairer la décision du conseil, le comité de gouvernance et des rémunérations ainsi que le comité des ressources humaines & RSE sont habilités à recourir à des experts extérieurs pour la réalisation de missions et analyses spécifiques.

Le conseil est à 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.

En plus d'être indépendants et qualifiés, les administrateurs de Schneider Electric participent activement aux travaux du conseil. Le taux de participation a dépassé 90 % sur les 8 des 10 dernières années, pour atteindre 90 % en 2017.

Dans le cadre des travaux préparatoires de ses propositions au conseil, le comité de gouvernance et des rémunérations :

- ◆ définit les critères du plan d'intéressement basés sur les piliers fondamentaux de rémunération des dirigeants et sur la stratégie

de Schneider Electric. Les objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs sont déterminés en début d'année conformément aux orientations du plan stratégique et à la contribution demandée au mandataire social concerné. Selon le contexte et les priorités, ils couvrent aussi les risques soulevés par le comité d'audit ainsi que les recommandations du comité de gouvernance et des rémunérations et du comité des ressources humaines et RSE ;

- ◆ compare la rémunération des dirigeants mandataires sociaux à la médiane d'un panel composé de 24 sociétés françaises et internationales comparables à Schneider Electric en termes de capitalisation boursière, de chiffre d'affaires, de secteur d'activité ou qui représentent une source potentielle de recrutement ou d'attrition ; cette comparaison n'est utilisée qu'à titre indicatif sans être un objectif, et est conduite *a posteriori* pour seule valeur de référence ;
- ◆ confie à son Président et administrateur référent indépendant le soin d'échanger directement avec les actionnaires afin de s'assurer que leurs points de vue et leurs commentaires sur la politique et les décisions de Schneider Electric en matière de rémunération des dirigeants sont entendus et pris en compte par le comité dans sa prise de décision.

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 tous les dirigeants du Groupe, y compris les dirigeants mandataires sociaux, partagent des objectifs et des priorités communs et en tirent les mêmes rétributions. Pour la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le pouvoir discrétionnaire du comité se limite à l'examen des objectifs personnels.

Dans sa prise de décision sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le conseil d'administration tient compte :

- ◆ des piliers fondamentaux de la politique de rémunération des dirigeants ;
- ◆ de la performance financière du Groupe ;
- ◆ de la performance des dirigeants mandataires sociaux au regard des objectifs du Groupe et à son environnement ;
- ◆ de la complexité et du périmètre des rôles et responsabilités respectifs des dirigeants mandataires sociaux ;
- ◆ des recommandations des actionnaires ;
- ◆ de l'avis de consultants externes (pour s'assurer que les rémunérations sont compétitives et appropriées) sur une base pluriannuelle ;
- ◆ des pratiques et conditions de rémunération sur le marché ;
- ◆ des bonnes pratiques en matière de rémunération des dirigeants et de gouvernance.

7.1.2 Piliers fondamentaux de la politique de rémunération

Le Groupe Schneider Electric (« Schneider Electric » ou le « Groupe ») souhaite rétribuer l'ensemble de ses collaborateurs, et notamment ses mandataires sociaux, en fonction de leurs performances, de la création de valeur pour les actionnaires et de l'atteinte des objectifs de la société. Dans ce but, le comité de gouvernance et des rémunérations de Schneider Electric (le « Comité ») suit une procédure de décision rigoureuse en matière de rémunération des dirigeants, procédure qui s'appuie sur trois piliers fondamentaux qui se déclinent en sept principes :

RÉMUNÉRATION DE LA PERFORMANCE : Récompenser les performances individuelle et collective en alignant les niveaux de rémunération aux résultats du Groupe

1

PRINCIPE 1 Prépondérance des composantes variables : env. 80% pour le PDG et 75% DGD (à la cible)

PRINCIPE 2 Évaluation des performances en fonction de critères économiques mesurables

PRINCIPE 3 Objectifs financiers, de développement durable et de transformation répartis de façon équilibrée entre les composantes à court terme et à moyen terme

ALIGNEMENT SUR LES INTÉRÊTS DES ACTIONNAIRES, via

2

PRINCIPE 4 Surpondération relative des actions dans la rémunération globale

PRINCIPE 5 Alignement des conditions de performance sur les attentes des actionnaires

COMPÉTITIVITÉ : Motiver et fidéliser les managers dans un marché international concurrentiel

3

PRINCIPE 6 Pour la rémunération des dirigeants mandataires sociaux 'à la cible', viser la médiane du groupe de référence

PRINCIPE 7 Etalonnage par rapport au 3^e quartile du CAC40 et à la médiane du Stoxx Europe 50

En conformité avec ces principes, Schneider Electric applique à la rémunération des dirigeants les principes suivants :

Ce que fait Schneider Electric	Ce que Schneider Electric ne fait pas
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aligne la rémunération des mandataires sociaux sur les performances grâce à la prépondérance d'éléments variables à court terme et à long terme ◆ Lie la rémunération variable à des critères de performance essentiellement économiques qui reflètent l'exécution du plan stratégique de Schneider Electric ◆ Met en œuvre un processus efficace d'engagement direct avec les actionnaires ◆ Garantit l'indépendance du Comité et des conseillers qui l'assisteraient ◆ Plafonne l'intéressement à long terme au moment de l'attribution en limitant le nombre d'actions attribuées ◆ Alloue aux dirigeants un complément retraite en numéraire lié à leur performance ◆ Impose aux mandataires sociaux des règles strictes en matière de détention de titres ◆ Limite les pouvoirs discrétionnaires du conseil à l'examen des objectifs individuels 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aucun versement de primes qui ne seraient pas liées à la performance ◆ Aucun avantage en nature excessif ◆ Aucun paiement discrétionnaire ou « ponctuel » aux mandataires sociaux ◆ Aucun régime de retraite-chapeau à prestations définies

Campagne actionnariale 2017

Schneider Electric s'engage à respecter l'intérêt de ses actionnaires et à promouvoir la création de valeur. Dans le cadre de cet engagement, il est important d'entretenir un dialogue permanent avec les actionnaires afin de recueillir leurs avis au sujet des programmes et des décisions en matière de rémunération des dirigeants et d'y répondre. En 2016, avant l'assemblée générale de 2017 et tout au long de l'année, le Vice-président administrateur référent indépendant qui est également le Président du comité de gouvernance et des rémunérations s'était entretenu avec ses actionnaires lors de rencontres investisseurs ou au cours d'échanges dédiés aux sujets liés à la gouvernance.

En amont de l'assemblée générale de 2017, ce dialogue avait permis au conseil de mieux appréhender les attentes des actionnaires en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et de clarifier la gouvernance et la méthodologie suivie par le conseil dans son processus de détermination de leur rémunération.

Au second semestre 2017, les discussions ont repris dans le but d'anticiper les attentes des actionnaires concernant la rémunération des dirigeants en général, et en particulier dans le cadre de la mise en place du premier vote contraignant sur les éléments de rémunération accordée aux dirigeants mandataires sociaux en application des principes et critères approuvés en 2017.

Dans l'ensemble, au cours de ce processus dont le bilan fut positif, les actionnaires ont largement approuvé les principes de rémunération appliqués aux dirigeants mandataires sociaux de Schneider Electric. Les actionnaires ont été particulièrement favorables aux points suivants :

- ◆ La durée d'acquisition des actions de performance de trois ans ;
- ◆ La publication rétrospective des niveaux de performance atteints pour les plans d'actions de performance ;
- ◆ La clarté de la communication sur les actions de performance acquises et perdues ;
- ◆ La structure de rémunération qui permet un alignement de la rémunération et des performances.

À l'assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue en avril 2017 :

- ◆ **91,88 %** des actionnaires ont voté en faveur de la rémunération 2016 pour le Président-directeur général ;
- ◆ **95,51 %** ont soutenu la décision de rémunération du Directeur général délégué ;
- ◆ **91,28 %** ont approuvé les principes et critères de rémunération du Président-directeur général pour 2017 ; et
- ◆ **94,67 %** ont approuvé les principes et critères de rémunération du Directeur général délégué pour 2017.

7.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'année 2017

7.2.1 Principes et critères déterminant la rémunération allouée aux dirigeants mandataires sociaux en 2017

Après réexamen de la pertinence et du caractère équitable de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et son alignement avec la performance du Groupe, le conseil avait formulé en février 2017 les principes de rémunération suivants pour l'exercice 2017. Ces principes ont été approuvés par les actionnaires en avril 2017.

Principe	Traduction dans la politique de rémunération du Groupe 2017																												
Rémunération de la performance	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Principe 1 : Une part prépondérante des rémunérations à la cible des dirigeants mandataires sociaux doit être variable ; les rémunérations pour 2017 comprennent, à la cible, de 75 % à 80 % de composantes variables. ◆ Principe 2 : La performance est mesurée en fonction de critères principalement économiques (au moins 70 % de la part variable en numéraire et 80 % des actions de performance pluriannuelles) et quantitatifs (80 % de la part variable en numéraire et 100 % des actions de performance), choisis en fonction des indicateurs clefs utilisés dans la communication financière et les facteurs déterminants de la stratégie du Groupe. ◆ Principe 3 : Les objectifs financiers d'une part, de développement durable et de transformation d'autre part, sont déclinés de façon équilibrée entre les composantes à court terme (variable annuel) et à long terme (variable pluriannuel en actions) de sorte que les orientations prises par les dirigeants du Groupe prennent en compte les deux dimensions. 																												
Alignement avec les intérêts à long terme des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Principe 4 : Les rémunérations à la cible des dirigeants mandataires sociaux se composent d'environ 50 % d'avantages en actions à long terme, ce qui assure un alignement mécanique avec les intérêts des actionnaires. ◆ Principe 5 : Les critères de performance sont sélectionnés parmi les indicateurs financiers les plus représentatifs de la performance du Groupe et sont étroitement liés à la création de valeur pour les actionnaires et y 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 pour atteindre chacun des objectifs ont été fixés au début de l'année 2017, en ligne avec les perspectives communiquées au marché en même temps que les résultats de l'exercice écoulé. 																												
Compétitivité	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Principe 6 : Le positionnement de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est analysé par rapport à la médiane d'un panel composé de 24 sociétés françaises et internationales comparables à Schneider Electric ou représentant une source potentielle de recrutement ou de départ, puis réexaminé chaque année ; cette analyse comparative sert d'indicateur, non d'objectif, et est conduite <i>a posteriori</i> à titre de référence. <p>Le panel Groupe comprend des sociétés européennes ou américaines, sélectionnées parmi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 plan d'actions pluriannuel) ; ◆ des concurrents au niveau du recrutement pour les postes opérationnels et fonctionnels ; ◆ des groupes similaires en taille, structure ou activité. <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin: 10px 0;">Panel Groupe 2017</div> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">◆ ABB</td> <td style="width: 25%;">◆ Bayer</td> <td style="width: 25%;">◆ Johnson Controls</td> <td style="width: 25%;">◆ Rockwell Automation</td> </tr> <tr> <td>◆ ACS</td> <td>◆ Dassault Systèmes</td> <td>◆ International</td> <td>◆ Saint-Gobain</td> </tr> <tr> <td>◆ Air Liquide</td> <td>◆ Eaton</td> <td>◆ Lafarge Holcim</td> <td>◆ SAP</td> </tr> <tr> <td>◆ Airbus Group</td> <td>◆ Emerson</td> <td>◆ Legrand</td> <td>◆ Siemens</td> </tr> <tr> <td>◆ Atlas Copco</td> <td>◆ Hexagon</td> <td>◆ Philips</td> <td>◆ Syngenta</td> </tr> <tr> <td>◆ Autodesk</td> <td>◆ Honeywell</td> <td>◆ PTC</td> <td>◆ Thyssen Krups</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>◆ Vinci</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Principe 7 : Le conseil apprécie également la rémunération des dirigeants mandataires sociaux par référence à des indices, 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. 	◆ ABB	◆ Bayer	◆ Johnson Controls	◆ Rockwell Automation	◆ ACS	◆ Dassault Systèmes	◆ International	◆ Saint-Gobain	◆ Air Liquide	◆ Eaton	◆ Lafarge Holcim	◆ SAP	◆ Airbus Group	◆ Emerson	◆ Legrand	◆ Siemens	◆ Atlas Copco	◆ Hexagon	◆ Philips	◆ Syngenta	◆ Autodesk	◆ Honeywell	◆ PTC	◆ Thyssen Krups				◆ Vinci
◆ ABB	◆ Bayer	◆ Johnson Controls	◆ Rockwell Automation																										
◆ ACS	◆ Dassault Systèmes	◆ International	◆ Saint-Gobain																										
◆ Air Liquide	◆ Eaton	◆ Lafarge Holcim	◆ SAP																										
◆ Airbus Group	◆ Emerson	◆ Legrand	◆ Siemens																										
◆ Atlas Copco	◆ Hexagon	◆ Philips	◆ Syngenta																										
◆ Autodesk	◆ Honeywell	◆ PTC	◆ Thyssen Krups																										
			◆ Vinci																										

En février 2017, le conseil d'administration a fixé la rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2017 conformément aux principes et critères approuvés par les actionnaires et déclinés en détail ci-dessous pour chacune des composantes de la rémunération.

Conformément aux principes de rémunération du Groupe, 82 % de la rémunération cible de M. Tricoire pour l'exercice 2017 et 77 % de la rémunération cible de M. Babeau pour l'exercice 2017 étaient variables.

Jean-Pascal Tricoire - 2017



Emmanuel Babeau - 2017



Rémunération fixe annuelle

Les niveaux des rémunérations fixes annuelles font l'objet d'une revue annuelle. Elles servent de facteur d'attractivité de rétention et sont établies à des niveaux raisonnables au regard du marché compte tenu de l'objectif que cette composante représente 20 % à 25 % de la rémunération totale des dirigeants mandataires sociaux à la cible.

En conformité avec les résolutions approuvées à l'assemblée générale 2017, la rémunération fixe de M. Tricoire pour 2017 s'est élevée à 950 000 euros, et celle de M. Babeau à 605 000 euros.

Rémunération variable annuelle

Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, la rémunération variable annuelle ne pouvait excéder 260 % de la part fixe pour M. Tricoire et 200 % de la part fixe pour M. Babeau. La progression entre 0 % et ces deux limites est linéaire.

Dirigeant mandataire social	Cible (en % de la part fixe)	Montant à la cible (euros)	Minimum	Maximum Taux de réalisation (%)	Maximum Montant réalisable (euros)
Jean-Pascal Tricoire	130 %	1 235 000 euros	0 %	260 %	2 470 000 euros
Emmanuel Babeau	100 %	605 000 euros	0 %	200 %	1 210 000 euros

Le tableau ci-dessous détaille pour 2017 les différents critères de performance applicables aux rémunérations variables annuelles avec leurs poids respectifs :

Poids du critère	
75 %	Critères économiques
60 %	Indicateurs financiers du Groupe
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Croissance du CA organique du Groupe 30 % ◆ EBITA Ajusté (org.) 20 % ◆ Génération de cash 10 %
15 %	Priorités du programme d'entreprise
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Croissance du chiffre d'affaires sur les Services (hors automatisation des processus) 5 % ◆ Marge brute sur les Systèmes (projets et équipements) 5 % ◆ Indice digital ⁽¹⁾ 5 %
5 %	Critères non économiques quantitatifs
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Baromètre Planète & Société 5 %
20 %	Objectifs individuels fixés par le conseil
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Objectifs individuels fixés par le conseil en application du Plan Stratégique 20 %
100 %	TOTAL 100 %

(1) La nature précise de ce critère n'est pas divulguée en raison du secret des affaires.

Dans un souci de mieux aligner la rémunération variable annuelle sur la performance d'ensemble du Groupe et de se conformer aux meilleures pratiques, le poids des critères de performance économiques est passé de 60 % en 2016 à 75 % en 2017. Le poids des critères individuels qui avait été réduit à 20 % en 2016 a été maintenu à ce niveau.

Le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation par les actionnaires de la rémunération accordée au dirigeant mandataire social concerné. Il n'est pas prévu de mécanisme de remboursement (« clawback »).

Rémunération variable pluriannuelle : actions de performance

Afin d'aligner les intérêts des dirigeants du Groupe sur ceux des actionnaires, le conseil d'administration a attribué 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 %), retour sur investissement avec le TSR relatif (15 %), et développement durable (20 %). Le nombre total d'actions ainsi attribuées en 2017 s'est élevé à 2,43 millions d'actions (Plans 28 et 29).

Dans le but 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 depuis 2016 à l'atteinte d'objectifs appréciés sur une période de trois années. Les actions du Plan 28, réservé uniquement aux dirigeants mandataires sociaux au titre des seules fonctions ou activités y afférentes, sont en outre soumises à une période de conservation d'un an qui vient s'ajouter à la période d'acquisition de trois années.

Pour les plans attribués en 2017, l'acquisition des actions dépend du niveau d'atteinte des objectifs Groupe suivants, appréciés sur trois ans :

- ◆ pour 40 %, à un objectif de marge opérationnelle d'EBITA Ajusté sur la période 2017-2019 ;
- ◆ pour 25 %, à un objectif de taux 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 fin 2019 ;
- ◆ 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 perspectives communiquées au marché et seront détaillées dans le rapport du conseil à l'assemblée générale à l'issue de la période d'acquisition.

Conformément aux plans précédents, le conseil d'administration a décidé en 2017 d'attribuer aux dirigeants mandataires sociaux :

Dirigeant	Nombre d'actions Plan 28	Nombre d'actions Plan 29	Valeur cible totale des actions ⁽¹⁾
Jean-Pascal Tricoire	18 000	42 000	3 219 240 €
Emmanuel Babeau	7 800	18 200	1 395 004 €

(1) En application des normes IFRS, qui ne tiennent compte d'aucune réduction au titre de la performance sur les critères internes.

La volumétrie de l'attribution a été fixée en tenant compte :

- ◆ des volumes globaux des plans précédents, dans une perspective de continuité et de compétitivité de la politique de rémunération 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 aux dirigeants mandataires sociaux au titre des Plans 28 et 29 ont représenté 3,5 % du total des plans précités ; et
- ◆ du coût induit pour la société.

Il convient de souligner qu'à la suite de l'extension de deux à trois ans de la durée d'acquisition des plans d'actions de performance en 2016, aucune rémunération effective ne sera constatée sur les plans d'actions de performance au titre de 2017.

Jetons de présence

M. Tricoire a renoncé aux jetons de présence auxquels il aurait droit en sa qualité de Président du conseil en application des règles de distribution arrêtées par le conseil.

Autres avantages en numéraire

À l'instar de nombreuses autres sociétés françaises et internationales cotées, Schneider Electric avait mis en place un programme de retraite à prestations définies pour ses dirigeants afin de leur permettre de se constituer un capital retraite dont ils pourraient bénéficier en quittant la société au moment de leur départ en retraite. En 2015, le conseil avait décidé de réexaminer le coût de ce système de retraite à prestations définies « Article 39 » et la conformité du mécanisme aux principes de rémunération des dirigeants. À l'issue de cet examen, le conseil avait décidé d'abandonner ce régime en raison du coût excessif des retraites « chapeau » et d'y substituer des versements complémentaires composés d'un élément fixe et d'un élément variable. Dans un but de cohérence et de comparabilité avec d'autres sociétés françaises ou internationales, ces versements ne sont pas considérés comme éléments de rémunération mais comme avantages en numéraire. L'élément variable est soumis à conditions de performance et calculé de la même manière que la rémunération variable annuelle.

Dirigeant mandataire social	Part fixe (euros)	Cible	Part variable			Total à la cible (en euros)
			Montant à la cible (en euros)	Min. (en euros)	Max. (en euros)	
Jean-Pascal Tricoire	182 000	130 %	236 600	0	473 200	418 600
Emmanuel Babeau	136 400	100 %	136 400	0	272 800	272 800

Autres avantages de toute nature

Abondement et intéressement

En 2017, les deux dirigeants mandataires sociaux ont bénéficié de l'intéressement et de l'abondement versés aux souscripteurs à l'augmentation de capital réservée aux salariés.

Ils ont en outre bénéficié de l'abondement versé aux souscripteurs du dispositif collectif d'épargne volontaire (PERCO) pour la retraite des collaborateurs en France.

Voiture de fonction et frais de déplacement

Les frais de représentation et de déplacement de MM. Tricoire et Babeau sont pris en charge par le Groupe. Les dirigeants mandataires sociaux peuvent utiliser les voitures de la Direction Générale avec ou sans les services d'un chauffeur. Ils bénéficient chacun d'une voiture de fonction. Ils ne bénéficient pas d'autres remboursements de frais.

7.2.2 Autres avantages alloués aux dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de leur statut (conventions et engagements réglementés)

Régimes de couverture et de prévoyance

MM. Tricoire et Babeau, qui bénéficient du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SE et de Schneider Electric Industries SAS, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès, bénéficient également d'une couverture complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès, des dirigeants du Groupe, sous contrat français, ainsi que de polices Groupe d'assurance individuelle accidents en cas d'invalidité ou de décès à la suite d'un accident. Ils bénéficient également d'une rente au profit du conjoint survivant en cas de décès ou d'une rente avec réversibilité au conjoint survivant en cas d'invalidité pour autant que ces risques interviennent avant la fin de leur mandat ou après l'âge de 55 ans en cas de départ de l'entreprise à la suite d'une révocation ou d'une invalidité.

Le bénéfice de cette couverture complémentaire et des indemnités de prévoyance au titre des polices Groupe d'assurance individuelle accidents 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.

Accords relatifs à la cessation ou au changement de fonctions

Les stipulations des conventions et engagements réglementés applicables en cas de cessation ou de changement de fonctions des dirigeants mandataires sociaux n'ont pas été appliquées en 2017 et ne seront donc pas détaillées ici.

Les principes et critères décrits dans cette section ont été approuvés par les actionnaires de Schneider Electric lors de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2017.

À l'issue de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2017 au cours de laquelle le mandat d'administrateur de M. Tricoire a été renouvelé, le conseil d'administration a réitéré, en le révisant, le statut des dirigeants mandataires sociaux et, à cette fin, a approuvé de nouveaux conventions et engagements réglementés, dont les termes sont détaillés pages 205 à 207 et dans le Rapport spécial des commissaires aux comptes pages 365 à 368, qui est soumis à l'approbation des actionnaires sous les 4^e et 5^e résolutions.

7.2.3 Rémunération allouée au titre de 2017

Performance financière du Groupe en 2017

Schneider Electric mène la transformation numérique de la gestion de l'énergie et des automatismes dans le résidentiel, les bâtiments, les centres de données, les infrastructures et les industries.

La rémunération de la performance est un des trois piliers fondamentaux de la politique de rémunération des dirigeants. C'est pourquoi il est essentiel de comprendre la performance du Groupe afin de parfaitement appréhender les décisions concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2017.

Jean-Pascal Tricoire, Président Directeur général, a commenté les bonnes performances du Groupe pour l'exercice 2017 en ces termes : « Sur l'exercice 2017, notre chiffre d'affaires est en croissance organique de + 3,2 %, croissance qui accélère au T4 pour atteindre + 4,6 %. L'exécution continue de notre stratégie délivre une forte amélioration organique de la marge d'EBITA ajusté de + 90 points de base, qui confirme l'amélioration continue et structurelle de notre marge opérationnelle sur les 10 derniers trimestres. **2017 est une année où notre marge d'EBITA ajusté, notre résultat net et notre *cash-flow* libre atteignent tous des niveaux records. Nous améliorons également notre retour sur capitaux employés (ROCE), qui s'élève à 12 %, en hausse de + 1,3 point. »**

Rémunération allouée aux dirigeants mandataires sociaux pour 2017

Cette performance solide se reflète dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2017 telle qu'arrêtée par le conseil d'administration lors de sa réunion du 14 février 2018, en application stricte des principes et critères approuvés par les actionnaires et présentés pages 183 à 186.

Conformément à la recommandation AFEP/MEDEF, les tableaux ci-après récapitulent les rémunérations et avantages de toute nature dus ou octroyés à MM. Tricoire et Babeau au titre des exercices 2016 et 2017.

La rémunération et les avantages alloués aux dirigeants mandataires sociaux pour 2017 tels qu'exposés dans cette section sont soumis à l'approbation des actionnaires à l'assemblée générale du 24 avril 2018, sous les 7^e et 8^e résolutions.

Rémunération et avantages dus (présentés en application de la recommandation AFEP/MEDEF)

Jean-Pascal Tricoire Président-directeur général	Montants dus à raison de l'exercice 2017	Montants dus à raison de l'exercice 2016
<i>(en euros)</i>		
A- Numéraire		
Rémunération annuelle fixe	950 000	950 000
Rémunération annuelle variable	1 882 140	1 598 090
Jetons de présence	0	0
Sous-total (A) (rémunération en numéraire)	2 832 140	2 548 090
B- Avantages de toute nature		
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice	3 219 240	2 575 800
Avantages en nature (voiture)	13 089	13 408
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	3 232 329	2 589 208
TOTAL (A) + (B) (PACKAGE HORS RETRAITE)	6 064 469	5 137 298
C- Retraite		
Versement complémentaire pour la retraite (part fixe)	182 000	182 000
Versement complémentaire pour la retraite (part variable)	360 578	306 160
Sous-total (C) (retraite)	542 578	488 160
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)	6 607 047	5 625 458

Rémunération et avantages dus (présentés en application de la recommandation AFEP/MEDEF)

Emmanuel Babeau Directeur général délégué	Montants dus à raison de l'exercice 2017	Montants dus à raison de l'exercice 2016
<i>(en euros)</i>		
A- Numéraire		
Rémunération annuelle fixe	605 000	605 000
Rémunération annuelle variable	922 020	782 870
Jetons de présence	N/A	N/A
Sous-total (A) (rémunération en numéraire)	1 527 020	1 387 870
B- Avantages de toute nature		
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice	1 395 000	1 116 180
Avantages en nature (voiture)	12 330	13 197
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	1 407 330	1 129 377
TOTAL (A) + (B) (PACKAGE HORS RETRAITE)	2 934 350	2 517 247
C- Retraite		
Versement complémentaire pour la retraite (part fixe)	136 400	136 400
Versement complémentaire pour la retraite (part variable)	207 873	176 502
Sous-total (C) (retraite)	344 273	312 902
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)	3 278 623	2 830 149

Précision méthodologique : selon la méthodologie préconisée par le Code AFEP/MEDEF (dont les résultats sont présentés **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. Leur valeur totale correspond 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.* tableaux **ci-dessous**). 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.

Conformément aux normes américaines, les tableaux qui suivent présentent les rémunérations et avantages de toute nature effectifs de MM. Tricoire et Babeau pour les exercices 2016 et 2017 :

Rémunération et avantages effectifs (selon le mode de présentation communément utilisé aux États-Unis)

Jean-Pascal Tricoire Président-directeur général	Montants dus à raison de l'exercice 2017	Montants dus à raison de l'exercice 2016
<i>(en euros)</i>		
A- Numéraire		
Rémunération annuelle fixe	950 000	950 000
Rémunération annuelle variable	1 882 140	1 598 090
Jetons de présence	0	0
Sous-total (A) (rémunération en numéraire)	2 832 140	2 548 090
B- Avantages de toute nature		
Valorisation des actions de performance réputées acquises au titre de l'exercice	N/A	2 816 286
Avantages en nature (voiture)	13 089	13 408
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	13 089	2 829 694
TOTAL (A) + (B) (PACKAGE HORS RETRAITE)	2 845 229	5 377 784
C- Retraite		
Versement complémentaire pour la retraite (part fixe)	182 000	182 000
Versement complémentaire pour la retraite (part variable)	360 578	306 160
Sous-total (C) (retraite)	542 578	488 160
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)	3 387 807	5 865 944

Rémunération et avantages effectifs (selon le mode de présentation communément utilisé aux États-Unis)

Emmanuel Babeau Directeur général délégué	Montants dus à raison de l'exercice 2017	Montants dus à raison de l'exercice 2016
<i>(en euros)</i>		
A- Numéraire		
Rémunération annuelle fixe	605 000	605 000
Rémunération annuelle variable	922 020	782 870
Jetons de présence	N/A	N/A
Sous-total (A) (rémunération en numéraire)	1 527 020	1 387 870
B- Avantages de toute nature		
Valorisation des actions de performance réputées acquises au titre de l'exercice	N/A	1 220 391
Avantages en nature (voiture)	12 330	13 197
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	12 330	1 233 588
TOTAL (A) + (B) (PACKAGE HORS RETRAITE)	1 539 350	2 621 458
C- Retraite		
Versement complémentaire pour la retraite (part fixe)	136 400	136 400
Versement complémentaire pour la retraite (part variable)	207 873	176 502
Sous-total (C) (retraite)	344 273	312 902
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)	1 883 623	2 934 360

La valeur des actions de performance **réalisables** selon les normes IFRS 2 présentées dans les tableaux AFEP/MEDEF ne tient pas compte de la décote pour non-réalisation des critères internes (c'est-à-dire tous les critères, excepté le TSR relatif). La valeur des actions de performance **réalisées** chiffrée selon les normes américaines reflète le nombre réel d'actions acquises proportionnellement aux conditions de performance, qui reste éventuellement soumis à condition de présence, multiplié par le prix de l'action à l'acquisition.

Comparaison entre les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et l'évolution des performances du Groupe

Comme indiqué dans les graphes ci-dessous, la rémunération du Président-directeur général M. Tricoire a suivi sur la période étudiée la même évolution que le rendement pour les actionnaires en termes de cours de l'action et de valeur d'entreprise :

Principe de rémunération de la performance : analyse pour le Président Directeur général

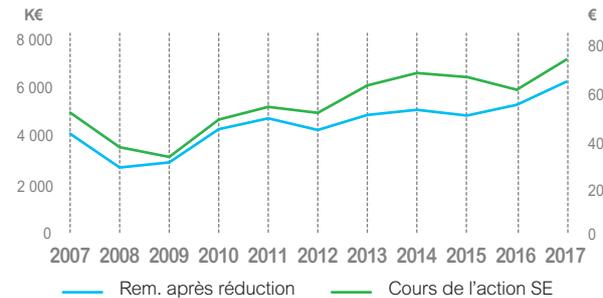
REM. PDG VS VALEUR D'ENTREPRISE ET COURS DE L'ACTION (BASE 100)



— Rem. après réduction — Valeur d'entreprise
— Cours de l'action SE

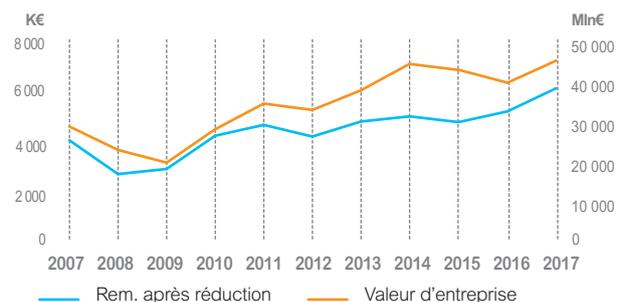
Note: la rémunération après réduction comprend, sauf pour 2016 et 2017 présentées "à la cible":
- Le salaire de base
- La rémunération variable à court terme perçue pour l'année de référence
- La valeur à l'attribution (IFRS) de la rémunération variable à long terme (actions de performance/stock options) attribuée l'année de référence, multipliée par le taux d'atteinte.

REM. PDG (K€) VS COURS DE L'ACTION SE (€)



— Rem. après réduction — Cours de l'action SE

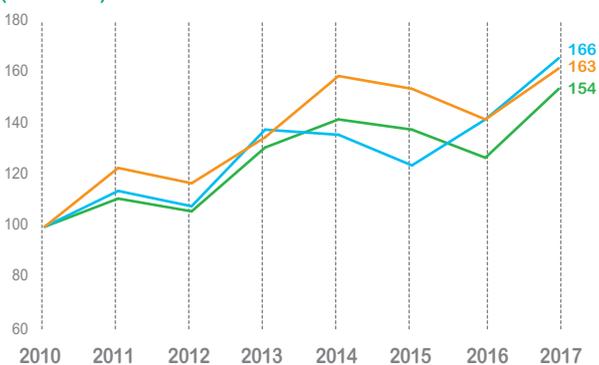
REM. PDG (K€) VS VALEUR D'ENTREPRISE (MLN€)



— Rem. après réduction — Valeur d'entreprise

Principe de rémunération de la performance : analyse pour le Directeur général délégué

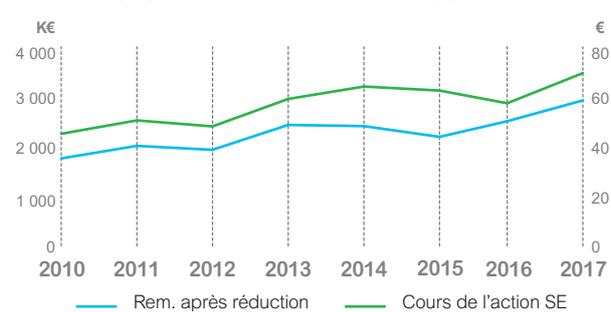
REM. DGD VS VALEUR D'ENTREPRISE ET COURS DE L'ACTION (BASE 100)



— Rem. après réduction — Valeur d'entreprise
— Cours de l'action SE

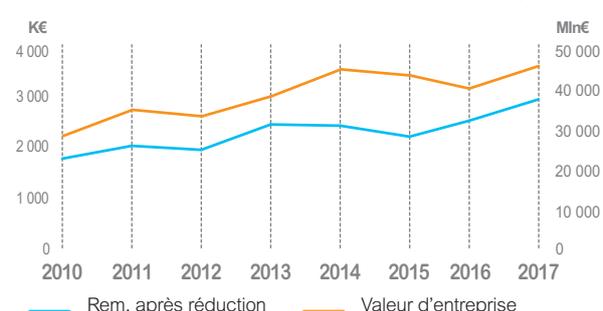
Note: la rémunération après réduction comprend, sauf pour 2016 et 2017 présentées "à la cible":
- Le salaire de base
- La rémunération variable à court terme perçue pour l'année de référence
- La valeur à l'attribution (IFRS) de la rémunération variable à long terme (actions de performance/stock options) attribuée l'année de référence, multipliée par le taux d'atteinte.

REM. DGD (K€) VS COURS DE L'ACTION SE (€)



— Rem. après réduction — Cours de l'action SE

REM. DGD (K€) VS VALEUR DE L'ENTREPRISE (MLN€)

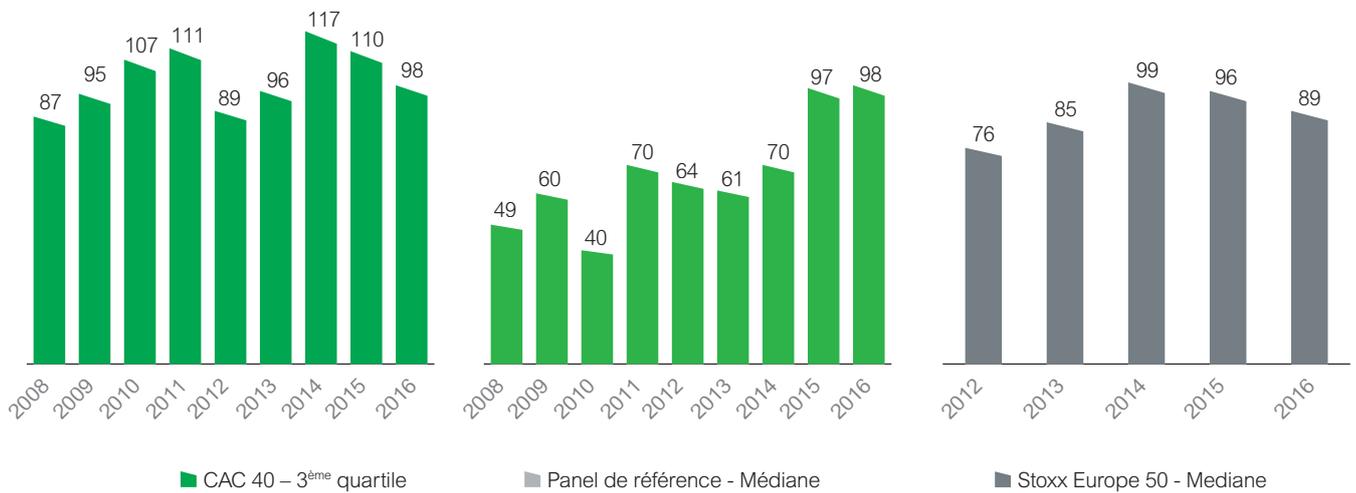


— Rem. après réduction — Valeur d'entreprise

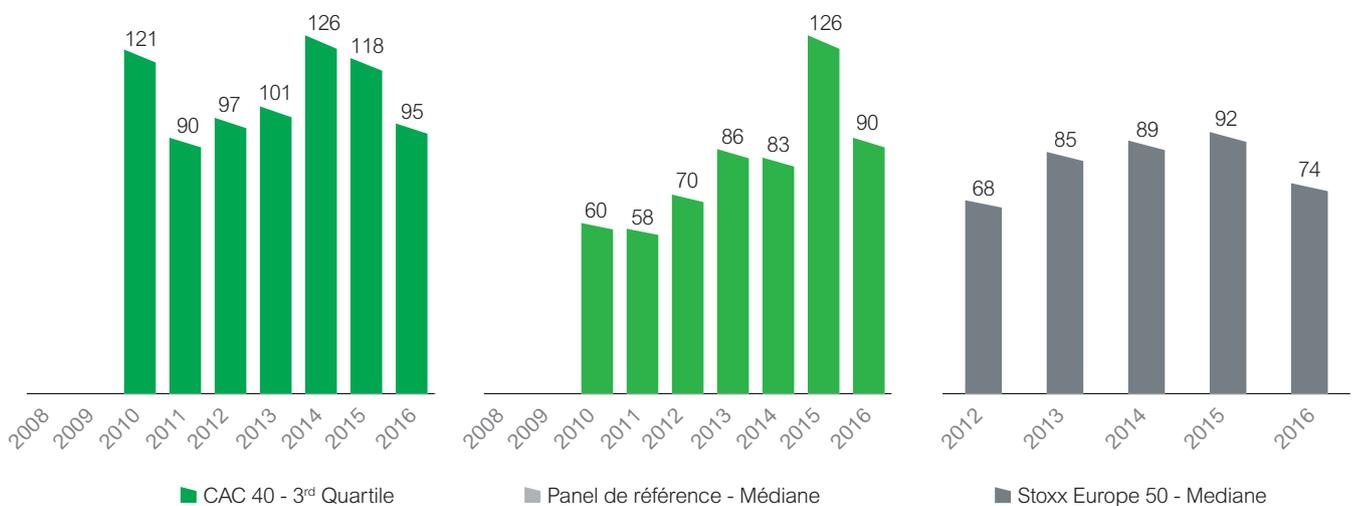
Positionnement des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au regard du panel Groupe et des indices de référence

Les graphes ci-dessous montrent que les rémunérations allouées aux dirigeants mandataires sociaux n'excèdent pas les moyennes des comparables et indices de référence.

POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL VS PANEL ET INDICES DE RÉFÉRENCE (EN %)



POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ VS PANEL ET INDICES DE RÉFÉRENCE (EN %)



(1) La rémunération comprend la rémunération fixe annuelle, la rémunération variable annuelle et pluriannuelle (actions de performance) à la cible.
 (2) Toutes les comparaisons sont réalisées sur la base des dernières données disponibles extraites des rapports annuels 2016.

Commentaires :

Rémunération fixe annuelle

Les rémunérations fixes annuelles allouées aux dirigeants mandataires sociaux sont telles qu'approuvées par les actionnaires à l'assemblée générale 2017.

Dirigeant mandataire social	2017 (au 01/01/2017)	2016 (au 01/01/2016)	Évol. (%)
Jean-Pascal Tricoire	950 000 €	950 000 €	0 %
Emmanuel Babeau	605 000 €	605 000 €	0 %

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle repose sur un ensemble de critères de performance, pour la plupart économiques et quantitatifs, qui reflètent les priorités pour l'exercice attribuées aux dirigeants mandataires sociaux.

Aucun ajustement n'a été appliqué aux objectifs de performance pour la détermination de la rémunération variable annuelle après communication au marché des perspectives initiales. En d'autres termes, conformément aux bonnes pratiques de gouvernance et à la politique de rémunération de Schneider Electric pour 2017, les objectifs pour 2017 n'ont pas été ajustés à la suite de la publication des perspectives financières révisées en juillet et en octobre.

Les critères financiers et quantitatifs ont représenté 75 % de la rémunération variable annuelle allouée à MM. Tricoire et Babeau pour 2017. Au total, la performance de 2017 s'est traduite par un taux de réalisation global de 152,40 %, ce qui représente **198,12 %** de la part fixe de M. Tricoire et **152,40 %** de la part fixe de M. Babeau, performance individuelle comprise. Ces chiffres, supérieurs à l'objectif cible, reflètent les solides résultats produits par le Groupe Schneider Electric en 2017.

Dirigeant mandataire social	Cible (en % de la part fixe)	Montant à la cible (euros)	Taux de réalisation	Montant attribué pour 2017 (en % de la part fixe)	Montant attribué pour 2017 (euros)
Jean-Pascal Tricoire	130 %	1 235 000 euros	152,40 %	198,12 %	1 882 140 euros
Emmanuel Babeau	100 %	605 000 euros	152,40 %	152,40 %	922 020 euros

Critère	Poids	Objectif de performance 2017			Taux de réalisation (base 100)
		Seuil	Cible	Maximum	
Croissance organique du CA du Groupe	30 %	- 1 %	1 %	3 %	200 %
EBITA Ajusté (Org.)	20 %	- 0,1 pts	+ 0,3 pts	+ 0,7 pts	200 %
Génération de cash	10 %	85 %	95 %	105 %	200 %
Croissance du CA sur les Services	5 %	-	-	-	0 %
Marge brute sur les Systèmes	5 %	-	-	-	0 %
Indice digital	5 %	-	-	-	8 %
Baromètre Planète & Société	5 %	8,5	9	9,5	200 %
Objectifs individuels	20 %				M. Tricoire : 110 % M. Babeau : 110 %
TOTAL PONDÉRÉ	100 %				152,40 %

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation par les actionnaires de la rémunération attribuée aux dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2017 (cf. 7^e et 8^e résolutions soumises à l'assemblée générale du 24 avril 2018).

Commentaires :

Globalement, le niveau de réalisation des critères de performance fixés par le conseil d'administration pour 2017 a atteint une moyenne de 152,40 %, témoignant de la solide performance financière du Groupe sur l'exercice.

Dans le détail, l'analyse en est la suivante.

Les critères financiers génèrent dans l'ensemble un taux de versement élevé qui s'explique par le fait que le Groupe a réalisé d'excellentes performances financières dans toutes les dimensions, à des niveaux excédant largement les objectifs fixés en début d'année.

Rémunération variable annuelle (suite)

- ◆ Concernant la croissance organique du chiffre d'affaires, les perspectives ont été révisées plusieurs fois à la hausse par rapport aux chiffres initialement communiqués au marché en février 2017. La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe hors Moyenne Tension s'est établie à env. +4,5 %, niveau largement supérieur aux objectifs initiaux de croissance organique compris entre +1 % et +3 %. La croissance organique de l'activité Moyenne Tension, hors sélectivité, s'est établie à env. +2 %, contre un objectif initial de chiffre d'affaires stable hors sélectivité. Il en est résulté un taux de réalisation de 200 % sur ce critère.
- ◆ Sur l'augmentation de la marge d'EBITA ajusté, l'objectif initial s'inscrivait dans une perspective de progression organique à moyen terme comprise entre +20 et +50 pts. Après plusieurs révisions à la hausse, le Groupe a finalement largement dépassé ce chiffre avec une progression organique de +90 pts. Cette solide performance s'est traduite par un taux de réalisation de 200 % sur cet objectif.
- ◆ Quant à la génération de cash, le niveau record de génération de *cash-flow* libre a généré un taux de conversion de 105 % du résultat net en *cash-flow* libre, supérieur de 5 points à l'objectif moyen à long terme de 100 %, et également significativement supérieur au niveau de trésorerie qui aurait été attendu en cette année de relance de la dynamique de croissance qui requiert un surcroît d'investissements et de besoin en fonds de roulement. Cette réussite s'est traduite par un taux de réalisation de 200 % sur ce critère.

Le Groupe a poursuivi sa progression dans la conduite des transformations stratégiques mais est resté en deçà des attentes ambitieuses exprimées par le conseil.

- ◆ Sur les Services, la croissance organique de 3 % reste inférieure à l'objectif d'une progression plus forte (« *at least mid-single digit* ») qui est l'ambition pour cette activité. Ceci s'est traduit par un taux de réalisation de 0 % sur cet objectif.
- ◆ De même, concernant la marge brute sur les Systèmes, et en dépit des progrès réalisés au cours de l'exercice, le degré élevé de priorité attribué à ce critère de performance avait conduit à fixer l'objectif à un niveau d'ambition nettement supérieur à la performance réalisée, ce qui s'est traduit par un taux de réalisation de 0 % sur cet objectif.
- ◆ Enfin, la performance sur l'indice digital est restée en deçà du niveau d'attente du conseil défini en début d'année 2017, ce qui s'est traduit par un taux de réalisation sur cet objectif de 8 %.

Sur le Baromètre Planète & Société, la solide progression du Groupe, dont attestent les nombreuses récompenses reçues en matière de responsabilité sociale et environnementale et de développement durable, s'est traduite par un taux de réalisation de 200 %.

Sur les performances individuelles des dirigeants mandataires sociaux, les membres du conseil ont fixé à 110 % le taux global de réalisation de leurs objectifs par lesdits dirigeants, traduisant tant la solide performance financière de l'exercice que la réaffirmation d'ambitions exigeantes sur les priorités stratégiques.

Actions de performance

Actions attribuées (« réalisables »)

Les actions de performance des Plans 28 et 29 couvrant le cycle de performance 2017-2019 seront livrées à l'issue d'une période de trois ans. 100 % des actions attribuées aux dirigeants sont soumises à des critères de performance mesurés sur une période de trois ans :

- ◆ **EBITA Ajusté (Org.)** (40 %) : ce critère est défini comme la moyenne des taux annuels d'atteinte des objectifs de marge d'EBITA Ajusté des exercices 2017 à 2019, lesquels seront fixés par le conseil d'administration de Schneider Electric SE et s'inscriront dans les objectifs habituellement communiqués en début d'année au marché. Pour 2017, le conseil avait décidé que si la marge d'EBITA Ajusté diminuait de 10 points de base ou moins avant l'impact de change par rapport à 2016, le taux de réalisation de l'année serait de 0 %, et si elle augmentait d'au moins 30 points de base avant l'impact de change, alors le taux de réussite pour ce critère pour 2017 s'établirait à 100 % avec une répartition linéaire entre les deux points.
- ◆ **Taux de génération de cash du Groupe** (25 %) : 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. Un taux supérieur à 100 % ouvrira droit à une allocation complémentaire au titre de ce critère compensant à due concurrence et dans la limite de 50 % (dans l'hypothèse où le taux de conversion atteint ou excède 120 %) la non atteinte de l'objectif cible du critère d'EBITA Ajusté ou la non atteinte de l'objectif cible du critère du TSR, la progression entre les deux bornes étant linéaire, étant entendu que le nombre d'actions acquises à l'issue de la période de trois ans sera en toute hypothèse plafonné à 100 % du nombre d'actions initialement attribuées au titre des critères d'EBITA Ajusté, de TSR et de génération de cash ;
- ◆ **Baromètre Planète & Société** (20 %) : pour 2017, si cet indice est inférieur ou égal à 8,5, 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.
- ◆ **Total Shareholder Return (TSR)** (15 %) : cet objectif 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 :

Rang	Taux de réalisation
Premier quartile (i.e. rangs 1 à 3)	Jusqu'à 150 % avec une moyenne de 135 % de taux de réalisation ⁽¹⁾
Deuxième quartile (i.e. rangs 4 à 6)	Taux moyen de réalisation de 87 %
Troisième quartile (i.e. rangs 7 à 9)	Taux moyen de réalisation de 13 %
Dernier quartile (i.e. rangs 10 à 12)	Zéro ⁽²⁾

(1) Ce taux de réalisation conduira à constater l'atteinte de 100 % au titre de critère et ouvrira droit à une allocation complémentaire compensant à due concurrence la non-atteinte des objectifs cibles du critère d'EBITA ajusté ou de taux de génération de cash sur la période considérée. Toutefois, le nombre d'actions acquises à l'issue de la période de trois ans sera en toute hypothèse plafonné à 100 % du nombre d'actions initialement attribuées au titre des critères d'EBITA ajusté et de génération de cash.

(2) Dans le cas où l'écart entre le TSR de Schneider Electric et celui de l'entreprise de rang immédiatement supérieur est inférieur à 3 % en valeur de TSR, Schneider Electric sera réputé avoir le même rang que cette dernière.

Actions de performance (suite)

Dirigeant mandataire social	Actions attribuées (Plan n° 28) ⁽¹⁾	Actions attribuées (Plan n° 29)	Valeur théorique globale à la cible ⁽²⁾	% Capital représenté par l'attribution
Jean-Pascal Tricoire	18 000	42 000	3 219 240 €	0,01 %
Emmanuel Babeau	7 800	18 200	1 395 004 €	0,004 %

(1) Les actions de performance attribuées spécifiquement à raison d'un mandat social de Schneider Electric SE sont soumises à période de conservation supplémentaire d'un an en plus de la période d'acquisition de trois ans.

(2) Selon la méthode d'évaluation IFRS.

Le nombre d'actions attribuées représente un plafond. En aucun cas, même en cas de dépassement de l'ensemble des objectifs, le nombre d'actions acquises ne peut être supérieur au nombre d'actions attribuées.

25 % (pour M. Tricoire) ou 15 % (pour M. Babeau) des actions acquises sont soumises à une obligation de conservation jusqu'à la cessation des fonctions du dirigeant mandataire social concerné. 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 le dirigeant mandataire social détient un nombre d'actions représentant trois ans (pour M. Tricoire) ou deux ans (pour M. Babeau) de sa rémunération fixe annuelle.

Actions de performance « réalisées »

En raison de la prolongation de la période de performance de deux à trois ans à compter de 2016, il n'y a pas lieu de constater de rémunération effective pour les dirigeants mandataires sociaux en 2017 au titre de plans d'actions de performance réalisés.

Jetons de présence

M. Tricoire a renoncé aux jetons de présence auxquels il aurait eu droit.

Autres avantages en numéraire

Comme indiqué précédemment, depuis 2015, les dirigeants mandataires sociaux doivent faire leur affaire personnelle de la constitution de leur propre retraite. À cette fin, ils perçoivent un versement complémentaire composé d'une part fixe et d'une part variable, fonction de leur performance. Dans un but de cohérence et de comparabilité historique ou avec d'autres sociétés françaises ou internationales, ces montants ne sont pas considérés comme des éléments de rémunération mais comme des avantages en numéraire. Au titre de ce versement complémentaire pour 2017, il a été attribué à MM. Tricoire et Babeau :

Dirigeant mandataire social	Part fixe	Part variable ⁽¹⁾
Jean-Pascal Tricoire	182 000 euros	360 578 euros
Emmanuel Babeau	136 400 euros	207 873 euros

(1) Calculé par application à la part fixe ci-dessus le pourcentage de réalisation de ses objectifs déterminé pour le calcul de la rémunération variable du dirigeant concerné.

Selon les calculs effectués par un actuaire-conseil mandaté à cet effet, l'adoption de ce régime aurait permis au Groupe de réaliser une économie de 571 786 euros. Il est précisé que MM. Tricoire et Babeau se sont engagés à placer ce versement complémentaire, net d'impôts, dans des supports d'investissement dédiés au financement de leur retraite. Conformément à la législation en vigueur, tous les paiements variables présentés dans ce rapport seront soumis à l'approbation des actionnaires et versés seulement après obtention de cette approbation.

Autres avantages de toute nature

Au titre des autres avantages approuvés par les actionnaires à l'assemblée générale, MM. Tricoire et Babeau ont perçu, en 2017 :

Dirigeant mandataire social	Abondement versé aux souscripteurs à l'augmentation de capital réservée	Abondement versé aux souscripteurs du PERCO	Intéressement
Jean-Pascal Tricoire	1 404 euros	800 euros	9 575 euros
Emmanuel Babeau	1 404 euros	0 euros	9 575 euros

Voiture de fonction

Les montants équivalents des avantages au titre des voitures de fonction dont bénéficient MM. Tricoire et Babeau sont élevés à 13 089 euros et 12 330 euros respectivement.

Autres éléments du statut des dirigeants mandataires sociaux (conventions et engagements réglementés)

Aucun montant n'a été versé aux dirigeants mandataires sociaux en 2017 au titre des engagements relatifs à la cessation de leurs fonctions ou à l'engagement de non-concurrence.

En résumé

La rémunération attribuée aux dirigeants mandataires sociaux pour l'année 2017 traduit :

- ◆ la performance exceptionnelle du Groupe sur l'ensemble de l'exercice, dont l'ampleur ne pouvait être prévue au moment où le conseil a fixé les objectifs de performance des éléments variables ;
- ◆ les résultats de performance individuels des dirigeants mandataires sociaux ;
- ◆ et les attentes des actionnaires.

7.3 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'année 2018

Synthèse des modifications proposées

Sur recommandation du comité de gouvernance et des rémunérations, le conseil a décidé de maintenir en 2018 les piliers fondamentaux de la politique de rémunération pour 2017 (cf. page 181).

Les principes et les critères de rémunération pour 2018 resteront également pour la plupart identiques à ceux appliqués en 2017, à l'exception des modifications suivantes :

Élément de rémunération	Modification proposée	Motif
Rémunération fixe annuelle	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Augmentation des rémunérations fixes annuelles de 5 % pour M. Tricoire et de 12 % pour M. Babeau 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les augmentations ont pour but de récompenser les dirigeants pour la grande qualité de leurs actions et de leurs initiatives, qui ont permis au Groupe de diversifier son offre, de s'internationaliser et d'améliorer sa compétitivité (conformément au principe de rémunération de la performance), et de maintenir ces rémunérations à un niveau globalement compétitif compte-tenu de leurs compétences et de leur expérience (conformément au principe de compétitivité), tout en tenant compte de l'acceptabilité interne comme externe des évolutions proposées. ◆ Concernant M. Babeau, l'augmentation proposée de 12 % reflète également ses nouvelles responsabilités au sein d'Aveva.
Rémunération variable annuelle	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Augmentation à 30 % du poids des objectifs de transformation du programme d'entreprise, et réduction à 10 % du poids des objectifs individuels. ◆ Introduction de la possibilité de réviser les objectifs en cours d'année pour le cas où les perspectives communiquées au marché seraient modifiées, afin de conserver un strict alignement des objectifs avec les intérêts des actionnaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les critères de nature économique, qui sont très étroitement liés aux intérêts des actionnaires, représenteront désormais 84 % du total ; cette décision renforce la relation entre rémunération et performance et la lisibilité de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. ◆ Le renforcement des critères liés au programme d'entreprise contribuera à aligner encore davantage la rémunération des dirigeants et la stratégie du Groupe.
Actions de performance	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Maintien du nombre maximum d'actions attribuées aux deux dirigeants mandataires sociaux au niveau de l'exercice 2017. ◆ Maintien de la structure des conditions de performance assurant un équilibre adéquat entre les critères financiers alignés sur les perspectives communiquées au marché, et les critères quantitatifs traduisant les objectifs de transformation et de développement durable. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Le nombre maximum d'actions attribuées en 2017 a été considéré comme raisonnable pour la période de performance à venir.
Versements exceptionnels	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Poursuite de l'interdiction des paiements exceptionnels non prévus dans la politique de rémunération approuvée par les actionnaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cette bonne pratique a été maintenue car elle garantit que Schneider Electric rémunère les dirigeants pour leur performance en toute transparence.

Élément de rémunération	Modification proposée	Motif
Indemnité de non-concurrence	<ul style="list-style-type: none"> Le principe, les conditions, les modalités de détermination et le plafond applicables à la détermination du montant d'une éventuelle indemnité de non-concurrence demeurent inchangés ; toutefois, outre la soumission aux conditions de performance, le versement d'une indemnité serait soumis à la décision unilatérale du conseil d'appliquer ou de renoncer à l'engagement de non-concurrence au moment du départ du dirigeant concerné. Cf. rapport spécial des commissaires aux comptes pages 365 à 368 soumis à l'approbation des actionnaires par les 4^e et 5^e résolutions. 	<ul style="list-style-type: none"> Le pouvoir exclusif du conseil sur le principe d'application de l'engagement de non-concurrence est conforme au Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, dont Schneider Electric applique désormais toutes les recommandations, sans exception.
Droit de conserver les options de souscription et actions non acquises	<ul style="list-style-type: none"> En cas de Départ Contraint (tel que défini dans les conventions et engagements réglementés) et concernant les futurs plans d'actions de performance et d'options, les dirigeants mandataires sociaux auront le droit de conserver les actions et options attribuées mais non encore acquises ou non exercées au moment de leur départ au prorata de leur temps de présence dans le Groupe pendant la période d'acquisition, à moins que le conseil d'administration ne décide, dans certaines circonstances limitées, que le dirigeant mandataire social concerné pourrait conserver l'intégralité de ces actions et options, sous réserve de respecter des conditions de performance prédéfinies (cf. rapport spécial des commissaires aux comptes, pages 365 à 368). 	<ul style="list-style-type: none"> Tout en conservant une certaine flexibilité au moment du départ du dirigeant concerné, en fonction des circonstances, et ce, conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, le conseil a décidé de suivre la recommandation de l'AMF et de donner aux actionnaires plus de visibilité sur l'attribution potentielle au dirigeant concerné. En aucun cas il ne peut être attribué d'options ou d'actions dans une situation de non-performance.

Les principes et critères régissant la rémunération et avantages de toute nature des dirigeants mandataires sociaux pour 2018 tels qu'exposés dans cette section sont soumis à l'approbation des actionnaires à l'assemblée générale du 24 avril 2018, sous les 9^e et 10^e résolutions.

Conformément à la recommandation AFEP/MEDEF, les tableaux ci-après récapitulent les rémunérations et avantages de toute nature attribuables à MM. Tricoire et Babeau au titre de l'exercice 2018 :

Rémunération et avantages dus (présentés en application de la recommandation AFEP/MEDEF)

Jean-Pascal Tricoire Président-directeur général	Montants attribuables à raison de l'exercice 2018	Montants dus à raison de l'exercice 2017
<i>(en euros)</i>		
A- Numéraire		
Rémunération annuelle fixe	1 000 000	950 000
Rémunération annuelle variable (à la cible pour 2018)	1 300 000	1 882 140
Jetons de présence	0	0
Sous-total (A) (rémunération en numéraire)	2 300 000	2 832 140
B- Avantages de toute nature		
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice	[60 000 actions]	3 219 240
Avantages en nature (voiture)	13 089	13 089
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	13 089 + [60 000 actions]	3 232 329
TOTAL (A) + (B) (PACKAGE HORS RETRAITE)	2 313 089 + [60 000 ACTIONS]	6 064 469
C- Retraite		
Versement complémentaire pour la retraite (part fixe)	191 600	182 000
Versement complémentaire pour la retraite (part variable) (à la cible pour 2018)	249 080	361 000
Sous-total (C) (retraite)	440 680	543 000
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)	2 753 769 + [60 000 ACTIONS]	6 607 469

Rémunération et avantages dus (présentés en application de la recommandation AFEP/MEDEF)

Emmanuel Babeau Directeur général délégué	Montants attribuables à raison de l'exercice 2018	Montants dus à raison de l'exercice 2017
<i>(en euros)</i>		
A- Numéraire		
Rémunération annuelle fixe	680 000	605 000
Rémunération annuelle variable (à la cible pour 2018)	680 000	922 020
Jetons de présence	N/A	N/A
Sous-total (A) (rémunération en numéraire)	1 360 000	1 527 020
B- Avantages de toute nature		
Valorisation des actions de performance attribuées au titre de l'exercice	[26 000 actions]	1 395 004
Avantages en nature (voiture)	12 330	12 330
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	12 330 + [26 000 actions]	1 407 334
TOTAL (A) + (B) (PACKAGE HORS RETRAITE)	1 372 330 + [26 000 ACTIONS]	2 934 354
C- Retraite		
Versement complémentaire pour la retraite (part fixe)	153 300	136 400
Versement complémentaire pour la retraite (part variable) (à la cible pour 2018)	153 300	207 873
Sous-total (C) (retraite)	306 600	344 273
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)	1 678 930 + [26 000 ACTIONS]	3 278 627

Précision méthodologique : selon la méthodologie préconisée par le Code AFEP/MEDEF (dont les résultats sont présentés **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. Leur valeur totale correspond 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. tableaux ci-dessous).

Conformément aux normes américaines, les tableaux qui suivent présentent l'estimation des rémunérations et avantages de toute nature effectifs que percevraient MM. Tricoire et Babeau pour 2018 si les critères de performance étaient atteints :

Rémunération et avantages effectifs (selon le mode de présentation communément utilisé aux États-Unis)

Jean-Pascal Tricoire Président-directeur général	Montants attribuables à raison de l'exercice 2018	Montants dus à raison de l'exercice 2017
<i>(en euros)</i>		
A- Numéraire		
Rémunération annuelle fixe	1 000 000	950 000
Rémunération annuelle variable (à la cible pour 2018)	1 300 000	1 882 140
Jetons de présence	0	0
Sous-total (A) (rémunération en numéraire)	2 300 000	2 832 140
B- Avantages de toute nature		
Valorisation des actions de performance réputées acquises au titre de l'exercice	[60 000 actions à évaluer]	N/A
Avantages en nature (voiture)	13 089	13 089
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	13 089 + [60 000 actions]	13 089
TOTAL (A) + (B) (PACKAGE HORS RETRAITE)	2 313 089 + [60 000 ACTIONS]	2 845 229
C- Retraite		
Versement complémentaire pour la retraite (part fixe)	191 600	182 000
Versement complémentaire pour la retraite (part variable) (à la cible)	249 080	361 000
Sous-total (C) (retraite)	440 680	543 000
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)	2 753 769 + [60 000 ACTIONS]	3 388 229

Rémunération et avantages effectifs (selon le mode de présentation communément utilisé aux États-Unis)

Emmanuel Babeau Directeur général délégué	Montants attribuables à raison de l'exercice 2018	Montants dus à raison de l'exercice 2017
<i>(en euros)</i>		
A- Numéraire		
Rémunération annuelle fixe	680 000	605 000
Rémunération annuelle variable (à la cible pour 2018)	680 000	922 020
Jetons de présence	N/A	N/A
Sous-total (A) (rémunération en numéraire)	1 360 000	1 527 020
B- Avantages de toute nature		
Valorisation des actions de performance réputées acquises au titre de l'exercice	[26 000 actions à évaluer]	N/A
Avantages en nature (voiture)	12 330	12 330
Sous-total (B) (avantages de toute nature)	12 330 + [26 000 actions]	12 330
TOTAL (A) + (B) (PACKAGE HORS RETRAITE)	1 372 330 + [26 000 ACTIONS]	1 539 350
C- Retraite		
Versement complémentaire pour la retraite (part fixe)	153 300	136 400
Versement complémentaire pour la retraite (part variable) (à la cible)	153 300	207 873
Sous-total (C) (retraite)	306 600	344 273
TOTAL (A) + (B) + (C) (RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE, AVANTAGES DE TOUTE NATURE ET RETRAITE)	1 678 930 + [26 000 ACTIONS]	1 883 623

La valeur des actions de performance **réalisables** selon les normes IFRS 2 présentées dans les tableaux AFEP/MEDEF ne tient pas compte de la décote pour non-réalisation des critères internes (c'est-à-dire tous les critères, excepté le TSR relatif). La valeur des actions de performance **réalisées** chiffrée selon les

normes américaines reflète le nombre réel d'actions acquises proportionnellement aux conditions de performance, qui reste éventuellement soumis à condition de présence, multiplié par le prix de l'action à l'acquisition.

7.3.1 Principes et critères déterminant la rémunération allouée aux dirigeants mandataires sociaux en 2018

Rémunération fixe annuelle

Le conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 14 février 2018, que les rémunérations fixes annuelles de MM. Tricoire et Babeau devraient augmenter en 2018 :

Dirigeant mandataire social	2018 (au 01/01/2018)	2017 (au 01/01/2017)	Évol. (%)
Jean-Pascal Tricoire	1 000 000 euros	950 000 euros	5,3 %
Emmanuel Babeau	680 000 euros	605 000 euros	12,4 %

La rémunération fixe annuelle de M. Tricoire avait été augmentée pour la dernière fois en 2013 et pour 2018 le conseil a considéré que compte tenu de la progression globalement régulière de la performance du Groupe sur les 5 dernières années, de la diversification et de l'internationalisation réussies du Groupe et de la poursuite de l'amélioration de sa compétitivité par rapport à ses concurrents, il était opportun et justifié d'accorder à M. Tricoire une augmentation de sa rémunération totale en numéraire à la cible de 5 %.

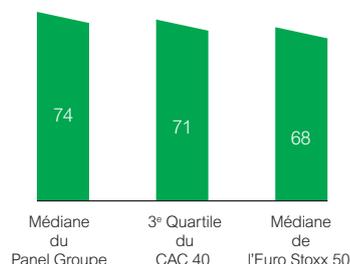
Aucun autre changement n'a été apporté aux modes de détermination de la rémunération variable annuelle et des versements complémentaires pour constitution d'une retraite. Sur cette base et compte-tenu que 50 % du *package* total de M. Tricoire est attribué sous la forme d'actions de performance, la revalorisation proposée représente une augmentation d'environ **2,5 %** du *package* total à la cible.

Soucieux de l'acceptabilité interne et externe de la proposition, le conseil a relevé que :

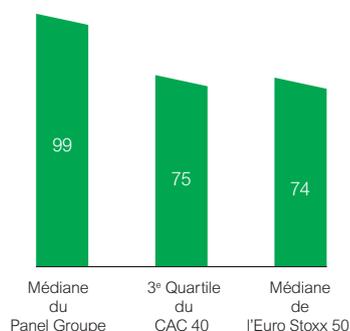
- ◆ la rémunération moyenne des employés du périmètre France a augmenté de 6,7 % sur les 5 dernières années ;
- ◆ la valeur d'entreprise de Schneider Electric a augmenté de 20 % sur la même période ;
- ◆ la rémunération fixe annuelle de M. Tricoire représente en moyenne moins de 75 % de la rémunération annuelle de ses pairs du panel Groupe et des indices de référence.

En examinant la situation de M. Babeau, le conseil a aussi prêté spécifiquement attention à l'impact de la fusion des activités de logiciels industriels au sein d'Aveva et à ses conséquences. La contribution de M. Babeau au succès de l'opération a été jugée déterminante et il a de ce fait été désigné Vice-président non exécutif de la nouvelle entité. Conformément aux règles internes du Groupe, M. Babeau ne percevra pas les jetons de présence auxquels il aurait en principe droit. Le conseil a donc décidé que les responsabilités accrues de M. Babeau devraient être rétribuées sous la forme d'une augmentation plus significative de sa rémunération en numéraire, tout en restant compatible avec les niveaux d'acceptabilité interne et externe ainsi qu'au regard des rémunérations fixes de ses pairs.

RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL COMPARÉE AU PANEL GROUPE ET AUX INDICES DE RÉFÉRENCE



RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ COMPARÉE AU PANEL GROUPE ET AUX INDICES DE RÉFÉRENCE



Rémunération variable annuelle

Pour 2018, le conseil propose que les critères financiers et quantitatifs déterminent 84 % de la rémunération variable en numéraire de MM. Tricoire et Babeau (contre 75 % en 2017). Les montants à la cible des rémunérations variables des deux dirigeants mandataires

sociaux restent inchangés (respectivement 130 % et 100 % de la rémunération annuelle fixe). De même, la rémunération variable sera plafonnée à 260 % de la rémunération annuelle fixe de M. Tricoire et à 200 % de la rémunération annuelle fixe de M. Babeau. La progression entre 0 % et ces deux limites est linéaire.

Dirigeant mandataire social	Cible (en % de la part fixe)	Montant à la cible (euros)	Minimum	Maximum Taux de réalisation (%)	Maximum Montant réalisable (euros)
Jean-Pascal Tricoire	130 %	1 300 000 euros	0 %	260 %	2 600 000 euros
Emmanuel Babeau	100 %	680 000 euros	0 %	200 %	1 360 000 euros

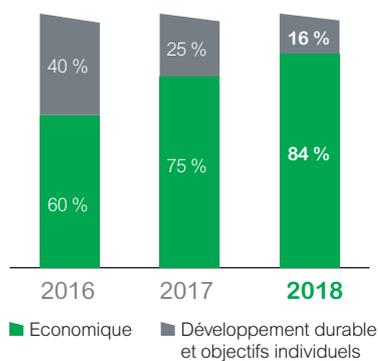
Le conseil a décidé de renforcer l'alignement entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec la stratégie du Groupe et le lien entre rémunération et performance économique. À cet effet, le conseil a réduit le poids des objectifs individuels à 10 % et augmenté le poids des critères économiques du programme d'entreprise à 24 %, ce qui amène le poids total des critères liés aux objectifs de transformation du programme d'entreprise à 30 %, comme le montre le tableau ci-dessous :

Poids du critère

84 %	Critères économiques	
60 %	Indicateurs financiers du Groupe	
	◆ Croissance du chiffre d'affaires organique du Groupe	30 %
	◆ Progression de la marge d'EBITA Ajusté (org.)	20 %
	◆ Génération de cash	10 %
24 %	Priorités économiques du programme d'entreprise	
	◆ Croissance du chiffre d'affaires sur les Services (hors automatisation des processus)	8 %
	◆ Progression de la marge commerciale sur les Systèmes (projets et équipements)	8 %
	◆ Indice digital ⁽¹⁾	8 %
6 %	Critères non économiques quantitatifs	
	◆ Baromètre Planète & Société	6 %
10 %	Objectifs individuels fixés par le conseil	
	◆ Objectifs individuels fixés par le conseil en application du Plan Stratégique	10 %
100 %	TOTAL	100 %

(1) La nature précise de ce critère n'est pas divulguée en raison du secret des affaires.

POIDS DES CRITÈRES ÉCONOMIQUES



POIDS DES CRITÈRES QUANTITATIFS



Par ailleurs, afin d'aligner plus encore les objectifs des dirigeants mandataires sociaux avec les attentes des actionnaires, le conseil d'administration a réitéré la règle selon laquelle les valeurs de cible seront cohérentes avec les objectifs communiqués au marché en début d'année. Toutefois le conseil a décidé qu'il pourrait envisager, si les circonstances l'exigeaient, de réviser, en cours d'exercice, les valeurs de cible portant sur les critères financiers si les objectifs communiqués au marché venaient à être modifiés.

Le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation par les actionnaires de la rémunération accordée au dirigeant mandataire social concerné. Il n'est pas prévu de mécanisme de remboursement (« clawback »).

Rémunération variable pluriannuelle : actions de performance

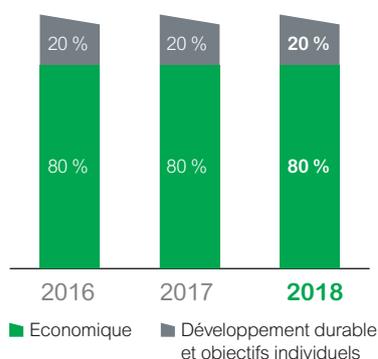
Afin d'aligner les intérêts des dirigeants du Groupe sur ceux des actionnaires, le conseil d'administration prévoit d'attribuer à plus de 2 000 bénéficiaires dirigeants du Groupe des actions de performance (Plans 30 et 31). Ces actions seront soumises à un ensemble de critères de performance mesurés sur le long terme et combinant indicateurs financiers (65 %), retour sur investissement avec le TSR relatif (15 %), et développement durable (20 %). Le nombre total d'actions ainsi attribuées pour 2018 s'élèvera à 2,4 millions d'actions.

Dans le but 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 depuis 2016 à l'atteinte d'objectifs appréciés sur une période de trois années. Les actions du Plan 30, réservé aux seuls dirigeants mandataires sociaux, seront en outre soumises à une période de conservation d'un an qui viendra s'ajouter à la période d'acquisition de trois années.

100 % des actions attribuées aux dirigeants du Groupe sont soumises à conditions de performance, fixées par avance par le conseil pour chacun des objectifs Groupe suivants :

- ◆ pour 40 %, à un objectif de marge opérationnelle d'EBITA Ajusté sur la période 2018-2020 ;
- ◆ pour 25 %, à un objectif de taux de génération de cash (*cash conversion*) sur la période 2018-2020 ;
- ◆ 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 2020 ;
- ◆ pour 20 %, à un niveau moyen annuel d'atteinte du baromètre Planète & Société sur la période 2018-2020.

POIDS DES CRITÈRES ÉCONOMIQUES



POIDS DES CRITÈRES QUANTITATIFS



La formule de calcul et les valeurs cibles de chacun de ces objectifs sont fixées par le conseil en fonction des objectifs communiqués au marché et seront détaillées dans le rapport du conseil à l'assemblée générale à l'issue de la période d'acquisition.

Conformément aux plans précédents, le conseil d'administration a décidé en 2018 qu'il serait attribué aux dirigeants mandataires sociaux :

Dirigeant	Nombre d'actions Plan n° 30 ⁽¹⁾	Nombre d'actions Plan n° 31
Jean-Pascal Tricoire	18 000	42 000
Emmanuel Babeau	7 800	18 200

(1) Les actions de performance attribuées spécifiquement à raison d'un mandat social de Schneider Electric SE sont soumises à période de conservation supplémentaire d'1 an.

La volumétrie de l'attribution, qui demeurerait inchangée, a été fixée en tenant compte :

- ◆ des volumes globaux des plans précédents, dans une perspective de continuité et de compétitivité de la politique de rémunération des dirigeants ;
- ◆ du nombre d'actions allouées aux autres dirigeants du Groupe bénéficiant du même plan d'intéressement pluriannuel : pour 2018, le nombre d'actions attribuables aux dirigeants mandataires sociaux au titre des Plans 30 et 31 représenteraient 3,6 % du total des plans précités ; et
- ◆ du coût induit pour la société.

Il est rappelé que le nombre d'actions attribué représente un maximum. En aucune circonstance, même en cas de dépassement de l'ensemble des objectifs, le nombre d'actions acquises ne peut être supérieur au nombre d'actions attribuées.

Jetons de présence

M. Tricoire a renoncé aux jetons de présence auxquels il aurait droit en sa qualité de Président du conseil en application des règles de distribution arrêtées par le conseil.

Conformément aux règles internes du Groupe, M. Babeau ne percevra pas de jetons de présence au titre de mandats sociaux exercés dans des sociétés du Groupe.

Autres avantages en numéraire

Depuis la décision prise par le conseil en 2015 de supprimer le régime de retraite à prestations définies « Article 39 » en raison de son coût excessif, les dirigeants mandataires sociaux doivent faire leur affaire personnelle de la constitution de leur retraite et, à cet effet, perçoivent un versement complémentaire composé d'un élément fixe et d'un élément variable. Dans un but de cohérence et de comparabilité avec d'autres sociétés françaises ou internationales, ces versements ne sont pas considérés comme éléments de rémunération mais comme avantages en numéraire. L'élément variable est soumis à conditions de performance et calculé de la même manière que la rémunération variable annuelle. Les dirigeants mandataires sociaux se sont engagés à placer ce versement complémentaire, net d'impôts, dans des supports d'investissement dédiés au financement de leur retraite.

Les montants de ces versements ont été révisés en proportion de l'augmentation de la rémunération fixe annuelle proposée, de la façon suivante :

Dirigeant mandataire social	Part variable					Total à la cible (euros)
	Part fixe (euros)	Cible	Montant à la cible (euros)	Min. (euros)	Max. (euros)	
Jean-Pascal Tricoire	191 600	130 %	249 080	0	498 160	440 680
Emmanuel Babeau	153 300	100 %	153 300	0	306 600	306 600

Autres avantages de toute nature

Abondement et intéressement

En 2018, les deux dirigeants mandataires sociaux bénéficient de l'intéressement et de l'abondement versé aux souscripteurs à l'augmentation de capital réservée aux salariés.

Ils bénéficient en outre de l'abondement versé aux souscripteurs du dispositif collectif d'épargne volontaire (PERCO) pour la retraite des collaborateurs en France.

Voiture de fonction et frais de déplacement

Les frais de représentation et de déplacement de MM. Tricoire et Babeau sont pris en charge par le Groupe. Les dirigeants mandataires sociaux peuvent utiliser les voitures de la Direction Générale avec ou sans les services d'un chauffeur. Ils bénéficient chacun d'une voiture de fonction. Ils ne bénéficient pas d'autres remboursements de frais.

7.3.2 Autres avantages alloués aux dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de leur statut (conventions et engagements réglementés)

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 ⁽¹⁾	OUI	OUI
Emmanuel BABEAU Directeur général délégué	NON	NON ⁽¹⁾	OUI	OUI

(1) Le conseil d'administration du 18 février 2015 a décidé de mettre fin au bénéfice du régime de retraite supplémentaire des dirigeants.

Accords relatifs à la cessation ou au changement de fonctions

Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, **M. Jean-Pascal Tricoire** a 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 avait défini les avantages qui lui étaient accordés dans le cadre de son mandat social. L'assemblée générale de 2009 avait approuvé le statut ainsi défini. Ce nouveau statut a été renouvelé et approuvé par l'assemblée générale en 2012 au renouvellement de son mandat. 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.

En ce qui concerne **M. Emmanuel Babeau**, le conseil d'administration avait également approuvé son statut au moment du changement de gouvernance. 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.

Depuis lors, le statut de M. Babeau est totalement aligné sur celui de M. Tricoire.

À la suite du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Tricoire lors de l'assemblée générale annuelle du 25 avril 2017,

le conseil a décidé de renouveler MM. Tricoire et Babeau en leurs qualités respectives de Président-directeur général et Directeur général délégué. Leur statut a fait l'objet d'un réexamen au regard des plus récentes pratiques de gouvernance considérées comme les meilleures. Par conséquent :

- ◆ la seule limite posée à la liberté du conseil de pouvoir renoncer unilatéralement à l'engagement de non-concurrence en cas de départ à l'initiative d'un dirigeant mandataire social a été levée (cf. Document de Référence 2016, pages 169-170 et 176). Le conseil peut désormais décider unilatéralement, au moment du départ du dirigeant mandataire social, si l'engagement de non-concurrence doit être mis en œuvre ou s'il y est renoncé ;
- ◆ le droit des dirigeants mandataires sociaux à conserver les actions et options d'actions issues de futurs plans qui ne seraient pas acquises ou exercées au moment de leur Départ Contraint est désormais proportionnel à leur temps de présence dans le Groupe pendant la période d'acquisition ou d'exercice des actions ou options concernées. En application des recommandations du Code de gouvernance AFEP/MEDEF, le conseil pourra toutefois décider, en le justifiant, que le dirigeant mandataire social concerné sera en droit de conserver l'ensemble de ses attributions d'actions ou options d'actions non encore acquises ou exercées, dans des circonstances spécifiques et sous réserve que les conditions de performance prédéterminées aient été remplies.

Indemnité de Départ Contraint

M. Tricoire et Babeau bénéficient du droit à une Indemnité de Départ Contraint au maximum égale à deux fois la moyenne arithmétique de la rémunération fixe et variable annuelle effective (c-à-d Rémunération et versements complémentaires inclus) en numéraire à l'exclusion de tout autre élément, des trois dernières années, autorisées par le conseil (ci-après, le « Montant Maximum »), compte tenu des indemnités de non-concurrence éventuelles et sous réserve de l'atteinte de conditions de performance.

Ce droit à Indemnité de Départ Contraint est ouvert dans les cas suivants :

- i. révocation, non-renouvellement ou démission de son mandat de Directeur général/Directeur général délégué intervenu dans les six mois d'un changement capitalistique significatif notamment susceptible de donner lieu à une modification de la composition du conseil d'administration ;

- ii. révocation, non-renouvellement ou démission de son mandat de Directeur général/Directeur général délégué de la société en cas d'inflexion de la stratégie portée et affichée jusqu'alors par l'intéressé, que celle-ci soit ou non consécutive à un changement capitalistique visé ci-dessus ;
- iii. révocation, non-renouvellement ou démission sollicitée de son mandat de Directeur général/Directeur général délégué de la société alors que les critères Groupe (à distinguer des objectifs individuels) des quatre derniers exercices clos au jour de son départ 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.

Si les critères Groupe sont atteints...	Alors...
À moins des deux tiers (66 %)	Aucune indemnité ne sera versée.
Aux deux tiers (66 %)	Le dirigeant mandataire social concerné percevra 75 % du Montant Maximum.
Entre 66 % et 100 %	Le dirigeant mandataire social concerné percevra entre 75 % et 100 % du Montant Maximum calculé de manière linéaire en fonction du taux d'atteinte.
À au moins 100 %	Le dirigeant mandataire social concerné 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.

Indemnité de non-concurrence

Les deux dirigeants mandataires sociaux sont liés par un engagement de non-concurrence en cas de départ du Groupe. L'engagement, d'une durée d'un an, est rémunéré à hauteur de 60 % de la rémunération cible annuelle (fixe et variable cible, y compris les versements complémentaires).

Pour tenir compte des recommandations AFEP/MEDEF, le conseil d'administration du 25 avril 2017 a décidé que, dans tous les cas de départ à l'initiative du dirigeant, il aura à se prononcer sur l'application ou non de la clause de non-concurrence.

Conservation des options d'actions, actions gratuites et de performance

MM. Tricoire et Babeau conservent par anticipation, sous condition de performance, le bénéfice de l'ensemble de leurs options d'actions et actions gratuites ou de performance déjà attribuées au 14 février 2018, en cas de Départ Contraint pendant la période d'acquisition ou avant d'avoir exercé lesdites options. Il est précisé que ce qui précède ne sera applicable que si :

- ◆ la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des critères Groupe, qui déterminent une partie de la part variable de leur rémunération, des trois derniers exercices clos au moment de leur départ, est au moins égale aux deux tiers de l'objectif ; et
- ◆ ce départ n'intervient pas à la suite d'une faute grave ou lourde.

En ce qui concerne les plans attribués après le 14 février 2018, MM. Tricoire et Babeau conservent le bénéfice de ces attributions d'actions et d'options d'actions en cas de Départ Contraint pendant la période d'acquisition ou avant d'avoir exercé lesdites options, au prorata de leur temps de présence au sein du Groupe, en quelque qualité que ce soit, pendant la période d'acquisition ou d'exercice de ces actions et options d'actions. Le bénéfice de ces actions et options d'actions sera soumis aux conditions de performance inscrites dans le plan.

Dans l'hypothèse où le départ du dirigeant mandataire social résulterait d'un changement capitalistique significatif ou de l'inflexion de la stratégie portée et affichée jusqu'alors par l'intéressé (cas

définis aux alinéas i. et ii. du paragraphe dédié à l'Indemnité de Départ Contraint), le conseil pourra décider de lui accorder le droit de conserver par anticipation l'ensemble de ces actions ou options déjà attribuées, à la condition que 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, soit au moins égale aux deux tiers de l'objectif et que ce départ n'intervienne pas à la suite d'une faute grave ou lourde. Le conseil motivera sa décision.

Régimes de couverture et de prévoyance

MM. Tricoire et Babeau bénéficient dans leurs 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), le dirigeant mandataire social 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 12 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 à la cible 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 cinq derniers exercices précédant l'événement est positive ;
- ◆ la moyenne du montant du cash-flow libre des cinq derniers exercices précédant l'événement, est positive.

Le statut des dirigeants mandataires sociaux tel que réitéré et modifié par le conseil d'administration fait l'objet du rapport spécial des commissaires aux comptes préparé conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce qui sera soumis à l'approbation des actionnaires à l'assemblée générale du 24 avril 2018, sous les 4e et 5e résolutions.

7.4 Rémunération des membres du conseil d'administration

Membres du conseil d'administration

L'assemblée générale du 25 avril 2017 a porté à 2 000 000 euros le montant global des jetons de présence afin d'inclure le jeton versé spécifiquement au Vice-président administrateur référent indépendant, conformément aux pratiques de marché communément admises, ainsi que de tenir compte de l'augmentation de la charge de travail des administrateurs et d'attirer des compétences internationales.

Pour que soient pris en considération l'accroissement des responsabilités des administrateurs ainsi que l'investissement en temps supplémentaire que nécessite la fonction de Président de comité, le conseil d'administration a révisé les règles de répartition des jetons de présence fixées précédemment et a adopté les règles suivantes, applicables en 2017 (jetons de présence versés en 2018) :

a) pour les membres du conseil :

- ◆ une quote-part fixe de 25 000 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,
- ◆ une quote-part supplémentaire par séance du conseil ou des comités auxquels ils assistent physiquement de :

- ◆ 5 000 euros par jour de réunion en cas de déplacement intercontinental (ex. : États-Unis – France),
- ◆ 3 000 euros par jour de réunion en cas de déplacement intracontinental (ex. : Suisse – France) ;
- ◆ pour le Président du comité d'audit, une quote-part fixe supplémentaire de 20 000 euros sur une base annuelle,
- ◆ pour le Président du comité des ressources humaines et RSE, une quote-part fixe supplémentaire de 15 000 euros sur une base annuelle,
- ◆ pour le Président du comité stratégie/investissement, une quote-part fixe supplémentaire de 15 000 euros sur une base annuelle,
- ◆ pour le Vice-président administrateur référent indépendant qui est aussi Président du comité de gouvernance et des rémunérations, une quote-part fixe supplémentaire de 250 000 euros sur une base annuelle (conformément à ce qui avait été annoncé à l'assemblée générale de 2017) ;
- 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.

Selon ces règles, dont l'application ne porte que sur les jetons dus au titre de l'exercice 2017 (les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2016 étant soumis aux règles de répartition antérieures), et étant précisé que M. Jean-Pascal Tricoire et Mme Xiaoyun Ma ont renoncé à percevoir leurs jetons de présence, les montants des jetons de présence versés au titre des exercices 2016 et 2017 ont été les suivants :

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés/dus au titre de l'exercice 2017 ⁽¹⁾	Montants versés/dus au titre de l'exercice 2016 ⁽¹⁾
Monsieur APOTHEKER		
Jetons de présence	337 233 euros	130 000 euros
Autres rémunérations :		
Au titre d'une convention réglementée (jusqu'au 25 avril 2017)	83 320 euros	250 000 euros
Madame ATKINS		
Jetons de présence	97 000 euros	84 000 euros
Autres rémunérations		
Madame CABANIS		
Jetons de présence	110 753 euros	82 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur FONTANET		
Jetons de présence	114 000 euros	74 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur FORGEARD		
Jetons de présence	-	35 754 euros
Autres rémunérations		
Monsieur GOSSET-GRAINVILLE		
Jetons de présence	97 000 euros	101 000 euros
Autres rémunérations		
Madame HERBAUT ⁽⁴⁾		
Jetons de présence	33 877 euros	86 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur KIM		
Jetons de présence	-	40 754 euros
Autres rémunérations		
Monsieur KINDLE		
Jetons de présence	138 000 euros	126 115 euros
Autres rémunérations		
Monsieur KISSLING		
Jetons de présence	148 000 euros	140 000 euros
Autres rémunérations		
Madame KNOLL		
Jetons de présence	186 000 euros	146 000 euros
Autres rémunérations		
Madame KOPP		
Jetons de présence	89 000 euros	86 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur DE LA MARTINIÈRE		
Jetons de présence	40 178 euros	116 000 euros
Autres rémunérations		

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés/dus au titre de l'exercice 2017 ⁽¹⁾	Montants versés/dus au titre de l'exercice 2016 ⁽¹⁾
Monsieur LACHMANN ⁽²⁾		
Jetons de présence	25 000 euros	44 415 euros
Pension (article 39) ⁽³⁾	581 969 euros	581 969 euros
Monsieur MONTIER ⁽⁴⁾		
Jetons de présence	21 877 euros	-
Autres rémunérations		
Madame SCHRODER		
Jetons de présence	-	820 euros
Autres rémunérations		
Monsieur SPIERKEL		
Jetons de présence	159 000 euros	134 000 euros
Autres rémunérations		
Monsieur THOMAN		
Jetons de présence	-	55 754 euros
Autres rémunérations		

(1) Les jetons de présence de l'exercice sont versés au début de l'exercice $n + 1$.

(2) Censeur.

(3) Montant versé par la compagnie d'assurances.

(4) Madame Herbaut, Madame Ma (qui a renoncé à ses jetons de présence) et Monsieur Montier, qui sont par ailleurs liés par un contrat de travail avec une filiale du Groupe, perçoivent à ce titre une rémunération.

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, par conséquent, dans celles 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 convention réglementée qui a été approuvée par les actionnaires réunis en assemblée générale le

25 avril 2017. Cette convention réglementée a pris fin le 25 avril 2017 et n'a pas été renouvelée. Il avait été décidé qu'à compter de la date d'expiration de la convention précitée et conformément aux pratiques de marché communément admises, ce montant serait versé sous la forme d'un jeton additionnel (cf. Rapport du conseil à l'assemblée générale du 25 avril 2017, Document de Référence 2016, page 320).

Le conseil d'administration a également prévu que M. Léo Apotheker puisse, pour l'exercice de sa mission de Vice-président administrateur référent, utiliser certains moyens de la Direction Générale.

Le montant total des jetons de présence dus au titre de 2017 s'est élevé à 1 596 918 euros, un niveau substantiellement inférieur au maximum autorisé par l'assemblée générale des actionnaires.

7.5 Rémunération des dirigeants du Groupe hors mandataires sociaux

Périmètre des dirigeants du Groupe hors mandataires sociaux en 2017

Au 31 décembre 2017, la Direction Générale est composée du Président-directeur général et du Directeur général délégué assistés du Comité Exécutif. Le Comité Exécutif (14 membres) est présidé par le Président-directeur général. Il comprend, outre le Président-directeur général et le Directeur général délégué en charge des finances et des affaires juridiques :

- ◆ les Directeurs généraux des fonctions centrales : Opérations Industrielles, Digital, Stratégie, Marketing, Ressources Humaines Globales ;
- ◆ les Directeurs généraux des opérations : Opérations Amérique du Nord – Opérations Chine – Opérations France – Opérations Europe – Opérations Internationales ;
- ◆ les Directeurs généraux des activités : *Buildings & IT, Industry et Energy*.

Deux membres du Comité Exécutif ont quitté le Groupe en 2017.

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 7.2 ci-dessus, conformément aux prescriptions légales.

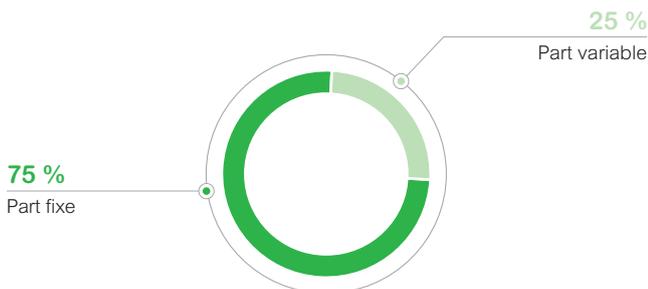
Politique de rémunération

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 section 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 : 75 % contre environ 80 % pour ces derniers.



Rémunération versée en 2017

Le montant des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature versés en 2017 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 20,3 millions d'euros, dont 6,8 millions d'euros de part variable versée en 2017. Pour l'exercice considéré, les objectifs sur les résultats du Groupe étaient :

- ◆ la croissance organique ;
- ◆ la progression de la marge EBITA Ajusté (org.) ;
- ◆ la génération de cash ;
- ◆ la croissance du chiffre d'affaires sur les services (hors *process automation*) ;
- ◆ la marge opérationnelle sur les Systèmes ;
- ◆ l'indice digital ;
- ◆ le baromètre Planète & Société.

Plans de rémunération à long terme

Des attributions d'actions de performance ont été accordées en 2017.

Les dirigeants du Groupe, hors dirigeants mandataires sociaux, disposaient au 31 décembre 2017, dans le cadre du plan d'intéressement long terme, de :

- ◆ 546 163 actions gratuites, dont 375 500 conditionnées ;
- ◆ 113 options ;
- ◆ 92 680 *stock appreciation rights* (SARs).

Régimes de retraite

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 2017

Obligations de conservation applicables aux dirigeants mandataires sociaux

M. Tricoire a l'obligation de détenir un nombre d'actions Schneider Electric représentant en valeur au moins trois années de rémunération fixe annuelle. M. Babeau a l'obligation de détenir un nombre d'actions Schneider Electric représentant en valeur au moins deux années de rémunération fixe annuelle. Le nombre d'actions à conserver est déterminé au début de l'année civile, sur la base du cours moyen de l'action (VWAP) pour l'année civile écoulée. La situation des mandataires sociaux au 31 décembre 2017 est la suivante :

Mandataires sociaux	Obligation pour l'année 2017		Nombre d'actions détenues (au 31 décembre 2017)
	En valeur	En nombre ⁽¹⁾	
Jean-Pascal Tricoire	2 850 000 €	50 925	442 568
Emmanuel Babeau	1 210 000 €	21 621	76 326

(1) Cours moyen de l'action (VWAP) pour 2016 : 55,965 €.

Récapitulatif des déclarations établies en application de l'article L. 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
16/05/2017	Tricoire	Cession	146,751 €	301 758 € ⁽¹⁾
19/06/2017	Tricoire	Cession	69,02 €	2 070 699 €
20/06/2017	Tricoire	Exercice de stock-options	42 €	1 983 408 €

(1) Cession de parts de FCPE équivalent à 4 273 actions Schneider Electric au cours du jour de l'opération.

8. Conventions et engagements réglementés

8.1 Conventions et engagements de l'exercice 2017 non approuvés par l'assemblée générale

Réitération et modification du statut des dirigeants mandataires sociaux (M. Jean-Pascal Tricoire et M. Emmanuel Babeau)

En application des dispositions de la loi TEPA, le conseil d'administration dans ses 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 qui était titulaire notamment d'un contrat de travail avec Schneider Electric Industries SAS ;
- ◆ 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 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 les régimes de retraite supplémentaire (5^e et 6^e résolutions).

Depuis ces décisions, les statuts de MM. Tricoire et Babeau sont parfaitement alignés.

Lors de la réunion qu'il a tenue le 25 avril 2017 à l'issue de l'assemblée générale, le conseil d'administration a pris note du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Tricoire et a décidé de renouveler MM. Tricoire et Babeau dans leurs fonctions de, respectivement, Président Directeur général et Directeur général délégué, et par conséquent, de réitérer les éléments de leurs statuts, à une modification près donnant au conseil d'administration le pouvoir exclusif de renoncer unilatéralement à l'application de l'engagement de non-concurrence en cas de départ d'un dirigeant mandataire social.

Le conseil d'administration a observé que la poursuite de leurs fonctions dans les mêmes conditions de compétitivité, de stabilité et d'exclusivité était nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie de développement du Groupe telle que définie par le conseil et dans l'intérêt de la société.

Cf. Chapitre 8, page 345.

8.2 Conventions et engagements de l'exercice 2018

Modification du statut des dirigeants mandataires sociaux (M. Jean-Pascal Tricoire et M. Emmanuel Babeau)

Lors de sa réunion du 14 février 2018, le conseil d'administration a revu le statut des dirigeants mandataires sociaux et décidé de modifier l'étendue du droit qui leur été accordé de conserver par anticipation, en cas de Départ Contraint, les actions gratuites et de performance en cours d'acquisition et les stock-options non encore exercées qui leur auraient été précédemment attribuées.

Le droit des dirigeants mandataires sociaux à conserver les actions et options d'actions issues de futurs plans (c'est-à-dire émis après le 14 février 2018) qui ne seraient pas acquises ou exercées au moment de leur Départ Contraint est désormais proportionnel à leur temps

de présence dans le Groupe pendant la période d'acquisition ou d'exercice des actions ou options concernées. En application des recommandations du Code de gouvernance AFEP/MEDEF, le conseil pourra toutefois décider, en le justifiant, que le dirigeant mandataire social concerné sera en droit de conserver l'ensemble de ses attributions d'actions ou options d'actions non encore acquises ou exercées, dans des circonstances spécifiques et sous réserve que les conditions de performance prédéterminées aient été remplies.

À l'issue des modifications apportées par le conseil au statut des dirigeants mandataires sociaux en avril 2017 et février 2018, ce statut est en tous points conforme aux recommandations de l'AMF et du Code de gouvernance AFEP/MEDEF.

Cf. Chapitre 8, page 345.

8.3 Conventions et engagements de l'exercice 2017 approuvés par l'assemblée générale

Néant.

8.4 Conventions et engagements conclus au cours d'exercices antérieurs et approuvés par l'assemblée générale

Rémunération du Vice-président administrateur référent

Le conseil d'administration du 15 décembre 2016 avait autorisé le versement au Vice-président administrateur référent d'une rémunération de 250 000 euros par an au titre de ses missions de Vice-président administrateur référent telles que définies dans les statuts et le règlement intérieur du conseil. Cette rémunération, approuvée par l'assemblée générale du 25 avril 2017, a été acquittée en deux versements. La convention a pris fin le 25 avril 2017 et n'a pas été renouvelée.

Cf. Chapitre 8, page 346.

9. Participation des actionnaires à l'assemblée générale

Les dispositions des statuts prévoyant les modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale sont présentées en pages 319-320.

10. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentations de capital

Le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du code de commerce, et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice, est présenté en pages 322-323.

11. Publication des informations mentionnées à l'article L. 225-37-5 du code de commerce

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont :

- ◆ s'agissant des accords prévoyant des indemnités pour les dirigeants mandataires sociaux ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique, présentés en page 206 ;
- ◆ 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 7.5 « Risques de marché » pages 51-52) ;
- ◆ s'agissant des restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote, présentées en pages 319-320 : suppression de la limitation statutaire des droits de vote à l'issue d'une offre publique.

Commentaires sur l'exercice

4

1. Évolution des principaux marchés	216	2.9 Résultat d'exploitation (EBIT)	221
1.1 Marché Industries et Constructeurs de machines	216	2.10 Résultat financier	222
1.2 Marché Bâtiments non résidentiels et résidentiels	216	2.11 Impôts	222
1.3 Marché Régies et Infrastructures	216	2.12 Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	222
1.4 Marché Centres de données et Réseaux	217	2.13 Intérêts minoritaires	222
2. Commentaires sur les comptes consolidés	218	2.14 Résultat net (part des actionnaires de la société mère)	222
2.1 Commentaires sur l'activité et le compte de résultat consolidé	218	2.15 Résultat net par action	222
2.2 Évolution du chiffre d'affaires par secteur opérationnel	218	2.16 Commentaires sur le tableau des flux de trésorerie consolidés	223
2.3 Marge brute	219	3. Commentaires sur les comptes sociaux	224
2.4 Coût des fonctions supports : recherche et développement et frais généraux et commerciaux	219	4. Commentaires sur les résultats des participations	224
2.5 Autres produits et charges d'exploitation	220	5. Perspectives	224
2.6 Coûts de restructuration	220		
2.7 EBITA et EBITA ajusté	220		
2.8 EBITA ajusté par secteur opérationnel	221		

1. Évolution des principaux marchés

1.1 Marché Industries et Constructeurs de machines

En 2017, le marché a profité d'une reprise forte et généralisée au niveau mondial.

La production mondiale de machines a bénéficié d'investissements plus importants dans les secteurs de l'extraction, de la transformation des matières premières et des biens intermédiaires, tels que l'énergie et la pétrochimie.

En Europe occidentale, la reprise a été tirée par la demande domestique et extérieure, par des conditions de crédit favorables et par une forte baisse de l'incertitude politique.

L'Internet des Objets, la transformation numérique et la cybersécurité ont été au cœur des discussions et continueront de stimuler l'industrie en permettant l'optimisation des coûts avec des solutions plus créatives et durables, tant pour le développement de produits que des moyens de production.

1.2 Marché Bâtiments non résidentiels et résidentiels

Marché Bâtiments non résidentiels

En Europe occidentale, la confiance accrue des industriels a joué un rôle majeur dans la croissance continue du marché. En Allemagne, la demande accrue dans le secteur de l'automobile et du commerce de détail a entraîné une hausse de la construction. En France, la croissance du marché s'est améliorée, principalement grâce aux segments de l'industrie, des bureaux et du commerce de détail.

Aux États-Unis, le marché de la construction commerciale continue de croître, bien que cette croissance soit en dessous de celle de 2016. Cette croissance est plus due à la construction des bureaux et des entrepôts. La construction de bâtiments industriels a diminué pour une deuxième année consécutive en raison des segments de l'équipement de transport, des produits chimiques et des plastiques.

En Inde, la construction non résidentielle a bénéficié de l'amélioration de la confiance des entreprises et de l'accélération des investissements étrangers. En Australie, la croissance de la construction non résidentielle a diminué.

En Chine, la croissance du marché non résidentiel a été modérée, marquée par une plus grande croissance dans les bureaux et centres commerciaux que dans les bâtiments industriels.

Marché résidentiel

En Europe occidentale, la construction résidentielle a progressé régulièrement. En Allemagne, les faibles taux d'intérêt et les poussées de la demande dues à la migration ont stimulé la croissance de manière significative. En France, le marché a fortement rebondi, porté par la politique du logement du gouvernement (tant pour la construction neuve et la rénovation) que par des taux d'intérêt bas.

Du côté de l'offre, le délai entre les mises en chantier et les permis a augmenté.

Aux États-Unis, les nouvelles mises en chantier continuent de croître mais à un rythme ralenti par rapport à 2016. Le rythme de l'expansion a chuté après le boom de l'après-crise de 2007 à 2009 qui est partiellement contraint par les défis du côté de l'offre. Le marché des rénovations s'est accéléré en 2017 sur l'adaptation des changements de normes et des catastrophes naturelles.

En Inde, la construction résidentielle s'est redressée principalement en raison des efforts prononcés du gouvernement pour fournir des logements abordables grâce aux PPP et aux incitations. En Australie, la croissance de la construction résidentielle a été soutenue par une augmentation de la demande provenant d'un niveau élevé de migration. Les faibles coûts d'emprunt encouragent également les activités de rénovation. En Australie, le marché s'est ralenti.

En Chine, le marché résidentiel, a continué de croître en 2017, surpassant les prévisions, tiré par les villes de deuxième à quatrième rang.

Le marché des villes de rang 1 a décliné suite aux mesures sur le refroidissement des bâtiments.

A l'inverse, dans les villes de rang 3 et 4, le marché de construction résidentiel a progressé de manière soutenue. Le risque de pénurie et la crainte sur l'augmentation des prix des bâtiments ont mené à une forte demande suivie par une augmentation des ventes dans le secteur du bâtiment résidentiel ainsi que des chantiers de construction.

Le programme de rénovation des logements précaires mené par le gouvernement a été également déterminant notamment au travers de l'implication des gouvernements locaux dans la construction de nouveaux logements sociaux.

1.3 Marché Régies et Infrastructures

Régies électriques

Les politiques énergétiques au niveau mondial accélèrent la transition vers le nouveau monde de l'énergie, ce qui implique une transformation évolutive des modes de régulation de la filière, une nouvelle mission et un nouveau modèle économique pour les acteurs. La consommation d'électricité poursuit sa croissance, mais seulement

dans les acteurs non membres de l'OCDE. Dans les économies matures, les gains en efficacité énergétique chez les consommateurs entraînent une stagnation voire une diminution de la consommation.

L'intégration des énergies renouvelables décentralisées, principalement sous la forme de toitures photovoltaïques et de fermes éoliennes remet en question les pratiques de planification

et d'exploitation des réseaux électriques. L'autoconsommation d'électricité produite par les « prosumers » induit une refonte de la rémunération des gestionnaires de réseau pour leur permettre d'investir dans les renforcements de réseaux nécessaires ainsi que la mise à niveau des systèmes de conduite afin de maintenir la qualité de fourniture et la sécurité d'approvisionnement en électricité, tout en préparant les réseaux à une arrivée massive de ressources énergétiques décentralisées dont les véhicules électriques font maintenant partie intégrante.

Les investissements en capacité de production d'énergie se concentrent sur le renouvelable, attirant à la fois les acteurs traditionnels des utilities, des acteurs privés (IPP), et une participation croissante des individus ou des communautés énergétiques.

Le niveau global d'investissement est au rendez-vous dans toutes les géographies, à la fois dans les économies matures dont le marché est tiré par la transformation du système électrique et l'intégration des renouvelables, mais également dans les nouvelles économies où la construction d'infrastructures de production et de réseau tire le marché. Les technologies numériques se déploient à un rythme soutenu sur l'ensemble des acteurs de la filière pour répondre à ces enjeux

Pétrole et Gaz

Le cours du baril de Brent a fini l'année 2017 à 70 dollars américains avec une moyenne à 54 dollars américains pour l'ensemble de l'année, en forte progression par rapport à 2016.

Les grands acteurs de l'industrie ont réalisé une impressionnante réduction de leurs coûts de structures qui leur assure désormais la rentabilité de leurs nouveaux projets pour des cours de 50 dollars américains. Nombre d'entre eux communiquent sur une rentabilité à partir de 40 dollars américains. Cette réduction du point mort provient à la fois de la réduction des coûts structurels mais aussi par des approches novatrices et soutenables d'optimisation, de conception adaptée à l'objectif et par la transformation digitale des opérations.

L'industrie pétrolière devrait connaître un regain d'investissements et une amélioration de sa rentabilité, grâce aux niveaux de prix actuels du brut combinés aux réductions de coûts et à l'amélioration de l'efficacité des opérations.

Les grands acteurs continuent d'investir de façon sélective tout en optimisant leurs portefeuilles.

La transition vers les actifs gaziers devient visible, tout comme certaines prises de positions exploratoires dans le domaine des énergies renouvelables.

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

Acquisitions et cessions réalisées en 2016

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.

Aucune acquisition réalisée lors de l'exercice 2016 n'a eu d'effet significatif sur les comptes de l'exercice 2017.

Acquisitions et cessions de l'exercice

Le 3 avril 2017, le Groupe a annoncé la signature d'un accord en vue de la cession de Telvent DTN à TBG AG. Le 31 mai 2017, la cession de l'activité Telvent DTN a été finalisée avec un prix de cession établi à 900 millions de dollars américains.

Le 27 juillet 2017 Schneider Electric a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition d'Asco Power Technologies (« ASCO »), un leader sur le marché des Commutateurs de transfert automatique (CTA), pour un montant de 1 250 millions de dollars américains, dans une transaction entièrement réglée en cash. La transaction a été finalisée le 31 octobre 2017. ASCO est consolidé par intégration globale depuis le 1^{er} novembre 2017 dans l'activité Basse tension (*Building*).

Activités non poursuivies

Le 20 avril 2017, le Groupe a annoncé la cession de son activité Solar. Au terme de ce processus toujours en cours, le Groupe aura une part minoritaire au sein du conseil d'administration de Solar. Cette activité était auparavant reportée dans le secteur de Basse tension (*Building*) de Schneider Electric. Le résultat net de l'activité de Solar (25 millions d'euros) et la perte estimée sur la cession d'activité (69 millions d'euros) ont été reclassés dans les activités non poursuivies des états financiers du Groupe. L'information comparative a été retraitée.

Évolution des taux de change

L'évolution des devises par rapport à l'euro a un impact négatif de 388 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé et de 124 millions d'euros sur l'EBITA ajusté ⁽¹⁾.

Chiffre d'affaires

En 2017, le chiffre d'affaires consolidé de Schneider Electric s'élève à 24 743 millions d'euros, en hausse de 1,2 % à périmètre et taux de change courants par rapport aux 24 459 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016.

Cette variation se décompose en une hausse organique de 3,2 %, un effet dû au périmètre de - 0,4 % et un effet de change négatif de - 1,6 %, principalement lié à la dépréciation du dollar américain et du yuan chinois contre l'euro.

2.2 Évolution du chiffre d'affaires par secteur opérationnel

Le chiffre d'affaires de l'activité Basse tension (*Building*) s'élève à 10 812 millions d'euros (43 % du chiffre d'affaires du Groupe). Cela représente une augmentation de + 3,3 % en données courantes et en augmentation de + 4,4 % à périmètre et taux de change constants, avec une croissance générale dans toutes les régions, soutenue par des lancements de nouveaux produits et des actions commerciales. Les activités Appareillages (*Wiring Devices*) et Distribution finale (*Final Distribution*) enregistrent une croissance solide. L'offre Groupe sur le marché des bâtiments industriels et commerciaux a progressé sur l'ensemble des régions, particulièrement en Amérique du Nord. L'accent mis sur l'efficacité énergétique se traduit par une croissance dans la plupart des pays d'Europe de l'Ouest, et en Asie. La Chine et le reste du monde enregistrent une forte croissance.

Le chiffre d'affaires de l'activité Automatismes industriels (*Industry*) (24 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'élève à 5 816 millions d'euros. Il est en augmentation de + 6,0 % en données

courantes et en augmentation de + 5,9 % à périmètre et taux de change constants avec une progression dans toutes les régions, bénéficiant d'une bonne croissance des produits vendus au travers des distributeurs. L'activité *Process Automation* renoue avec la croissance du fait de la stabilisation du secteur pétrolier et d'une bonne dynamique dans certains segments de processus industriels hybrides et continus. L'Europe de l'Ouest progresse sur l'ensemble des régions notamment grâce à une demande favorable sur les constructeurs de machines (« OEM »). En Allemagne, l'activité a connu une croissance importante liée à une bonne exécution des projets et une hausse de des produits vendus au travers des distributeurs. En Asie Pacifique, l'activité a progressé fortement en raison d'une demande élevée de la part des constructeurs de machines et des utilisateurs finaux, notamment en Chine où la progression a été forte. L'Amérique du Nord a été en hausse. Les États-Unis et le Canada ont été en hausse alors que le Mexique a été en baisse. Le reste du monde a été en hausse, tiré notamment par le Moyen-Orient.

(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.

Le chiffre d'affaires de l'activité Moyenne tension (Infrastructure) s'élève à 4 500 millions d'euros (18 % du chiffre d'affaires du Groupe). Il est en diminution de - 8,5 % en données courantes, principalement suite à la cession de Telvent DTN et, en diminution de - 2,2 % à périmètre et taux de change constant, affecté par les initiatives de sélectivité sur les projets. Le chiffre d'affaires des services est resté stable mais les commandes connaissent une hausse modérée. L'Amérique du Nord a connu une décroissance alors que la Chine a connu une hausse importante de ses revenus. L'Europe de l'Ouest est en légère baisse, avec une croissance en France. Le reste du monde est fortement impacté par le Moyen-Orient qui souffre d'un secteur pétrolier et gazier faible.

Le chiffre d'affaires de l'activité Énergie sécurisée (IT) s'élève à 3 615 millions d'euros (15 % du chiffre d'affaires du Groupe). Il est en augmentation de + 0,7 % en données courantes et, en augmentation de + 2,1 % à périmètre et taux de change constant. Le marché des centres de données, porté par le canal Énergie sécurisée, et en croissance pour l'ensemble des offres du Groupe avec notamment une croissance à deux chiffres des offres Basse et Moyenne tension. Les nouvelles économies ont connu une hausse importante de 7 % de leur activité, alors que les pays matures ont légèrement décliné. Les services ont connu une bonne croissance.

2.3 Marge brute

La marge brute du Groupe s'élève à 9 498 millions d'euros en 2017, contre 9 358 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 1,5 %, en raison d'une amélioration de la productivité et d'actions sur les prix.

En pourcentage du chiffre d'affaires, la marge brute demeure stable à 38,4 % en 2017 (contre 38,3 % en 2016).

2.4 Coût des fonctions supports : recherche et développement et frais généraux et commerciaux

En 2017, les frais de recherche et développement, nets de capitalisation et hors coûts comptabilisés en coût des ventes, s'élèvent à 501 millions d'euros, contre 527 millions d'euros en 2016, en diminution de 4,9 %. En pourcentage du chiffre d'affaires, les frais de recherche et développement, nets des capitalisations et hors coûts comptabilisés en coût des ventes, diminuent pour s'établir à 2,0 % en 2017 (contre 2,2 % en 2016).

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 1 183 millions d'euros en 2017 (contre 1 209 millions d'euros en 2016), en diminution de 2,2 %. En pourcentage du chiffre d'affaires, les frais de recherche et développement sont en légère baisse à 4,8 % en 2017, contre 4,9 % en 2016.

En 2017, 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 62 millions d'euros sur le résultat d'exploitation, contre 97 millions d'euros en 2016.

En 2017, les frais généraux et commerciaux s'élèvent à 5 346 millions d'euros, contre 5 333 millions d'euros en 2016, en augmentation de 0,2 %. En pourcentage du chiffre d'affaires, les frais généraux et commerciaux ont diminué en passant de 21,8 % en 2016 à 21,6 % en 2017.

Le montant combiné des coûts des fonctions supports, autrement dit les frais de recherche et développement nets et les frais généraux et commerciaux, totalise 5 847 millions d'euros en 2017, contre 5 860 millions d'euros en 2016, soit une diminution de 0,2 %. Le coût des fonctions supports en pourcentage du chiffre d'affaires diminue en passant de 24,0 % en 2016 à 23,6 % en 2017.

2.5 Autres produits et charges d'exploitation

En 2017, les autres produits et charges d'exploitation représentent une charge nette de 15 millions d'euros principalement due à des dépréciations d'actifs incorporels (92 millions d'euros), des coûts liés aux acquisitions des exercices antérieurs et des cessions intervenues en 2017 (75 millions d'euros), ainsi qu'un gain de 103 millions d'euros sur la modification de plans d'avantage au personnel aux États-Unis et en France, et enfin un gain de 108 millions d'euros sur les cessions d'actifs (principalement la cession de Telvent DTN).

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.

2.6 Coûts de restructuration

En 2017, les coûts de restructuration s'élèvent à 286 millions d'euros (contre 309 millions d'euros en 2016).

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 2017 s'élève à 3 651 millions d'euros, contre 3 498 millions d'euros en 2016, en hausse de 4,4 %, avec une expansion du bénéfice brut combinée à un contrôle strict des coûts

des fonctions supports qui font plus que compenser l'impact négatif des opérations de change décrit à la section 2.1. En pourcentage du chiffre d'affaires, l'EBITA ajusté s'améliore de 14,3 % en 2016 % à 14,8 % en 2017.

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 7,1 % à 3 350 millions d'euros en 2017, contre 3 126 millions d'euros en 2016, principalement dû à l'amélioration de l'EBITDA ajusté, des gains élevés sur les plans d'avantage au personnel en 2017 et des coûts de restructuration plus élevés en 2016. En pourcentage du chiffre d'affaires, l'EBITA augmente, passant de 12,8 % en 2016 à 13,5 % en 2017.

2.8 EBITA ajusté par secteur opérationnel

L'EBITA ajusté par segment opérationnel se détaille comme suit :

31 décembre 2017

(en millions d'euros)	Basse tension (Building)	Automatismes industriels (Industry)	Moyenne tension (Infrastructure)	Énergie sécurisée (IT)	Coûts centraux	Total
Chiffre d'affaires	10 812	5 816	4 500	3 615	-	24 743
EBITA ajusté*	2 232	1 021	449	600	(651)	3 651
EBITA ajusté (%)	20,6 %	17,6 %	10,0 %	16,6 %	-	14,8 %

* 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 2016*

(en millions d'euros)	Basse tension (Building)	Automatismes industriels (Industry)	Moyenne tension (Infrastructure)	Énergie sécurisée (IT)	Coûts centraux	Total
Chiffre d'affaires	10 466	5 485	4 919	3 589	-	24 459
EBITA ajusté*	2 117	918	477	604	(618)	3 498
EBITA ajusté (%)	20,2 %	16,7 %	9,7 %	16,8 %	-	14,3 %

* Les chiffres de 2016 ont été retraités des activités non poursuivies, comme indiqué dans la section 2.1.

* EBITA ajusté : EBITA avant charges de restructuration et avant autres produits et charges d'exploitation (dont coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation).

L'activité **Basse tension (Building)** réalise un taux d'EBITA ajusté de 20,6 % en 2017, en hausse de 0,4 point par rapport à 20,2 % en 2016, essentiellement grâce à une meilleure croissance organique du chiffre d'affaires et une forte productivité.

L'activité **Automatismes industriels (Industry)** réalise un taux d'EBITA ajusté de 17,6 % en 2017, en baisse de 0,9 point par rapport à 16,7 % en 2016, favorisée par un volume en hausse.

L'activité **Moyenne tension (Infrastructure)** réalise un taux d'EBITA ajusté de 10,0 % en 2017, en hausse de 0,3 point par rapport à 9,7 % en 2016 grâce à une marge brute des systèmes plus élevée et un contrôle solide des coûts.

L'activité **Énergie sécurisée (IT)** reporte un taux d'EBITA ajusté de 16,6 % en 2017, en baisse de 0,2 point par rapport à 16,8 % en 2016, résilient au niveau global.

Les coûts centraux s'élèvent à 651 millions d'euros soit 2,6 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2017, en légère hausse par rapport à 2016 (2,5 % du chiffre d'affaires, soit 618 millions d'euros).

2.9 Résultat d'exploitation (EBIT)

Le résultat d'exploitation après amortissements et dépréciations des incorporels et acquisitions (EBIT) augmente en passant de 2 975 millions d'euros en 2016 à 3 210 millions d'euros en 2017.

Cette hausse de 7,9 % s'explique principalement par l'amélioration de l'EBITDA.

2.10 Résultat financier

Le résultat financier est une perte nette de 367 millions d'euros en 2017, contre 462 millions d'euros en 2016. La diminution de la perte financière nette s'explique principalement par des pertes liées au

taux de change en diminution de 35 millions d'euros, complété par la baisse du coût de la dette financière nette de 272 millions d'euros en 2016 à 219 millions d'euros en 2017.

2.11 Impôts

Le taux effectif d'impôt en 2017 s'élève à 21,1 %, en diminution par rapport au taux d'impôt de 28,6 % en 2016. La charge d'impôt correspondante diminue en passant de 719 millions d'euros en 2016 à 600 millions d'euros en 2017.

En 2017, la réforme des taxes aux États-Unis et en Belgique, de même que la réforme complémentaire en France, a conduit à un ajustement positif de 12 millions d'euros sur le résultat du Groupe. Cet ajustement

représente la meilleure estimation du Groupe concernant l'impact de ces réformes.

En 2016, la baisse du taux d'impôt sur les sociétés en France, passant 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.

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 61 millions d'euros en 2017 ; cette augmentation est principalement due au gain non récurrent réalisé sur la cession d'actifs de Delixi.

2.13 Intérêts minoritaires

La part des actionnaires minoritaires dans le résultat net de 2017 s'élève à 60 millions d'euros, contre 61 millions d'euros en 2016. Elle représente la quote-part de résultats bénéficiaires attribuables principalement aux associés minoritaires de certaines sociétés chinoises.

2.14 Résultat net (part des actionnaires de la société mère)

Le résultat net (part des actionnaires de la société mère) s'élève à 2 150 millions d'euros en 2017, contre 1 750 millions d'euros en 2016, en hausse de 22,9 %, 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 3,12 euros en 2016 à 3,85 euros en 2017.

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 3 020 millions d'euros en 2017 (en hausse de 2,2 % par rapport à 2 956 millions d'euros en 2016), ce qui représente 12,2 % du chiffre d'affaires en 2017, contre 12,1 % du chiffre d'affaires en 2016.

La variation du besoin en fonds de roulement a généré 79 millions d'euros en 2017, contre 1 million d'euros en 2016.

La trésorerie provenant des activités d'exploitation baisse de 0,5 %, de 2 957 millions d'euros en 2016 à 2 941 millions d'euros en 2017.

Flux de trésorerie affectés aux opérations d'investissement

L'investissement net d'exploitation, qui comprend les coûts de développement capitalisés, diminue de 7,2 % à 688 millions d'euros en 2017, par rapport à 741 millions d'euros en 2016, et représente 2,8 % du chiffre d'affaires en 2017 (3,0 % en 2016 également).

Le cash-flow libre (flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation diminués de l'investissement net d'exploitation) s'élève à 2 253 millions d'euros en 2017, contre 2 216 millions d'euros en 2016.

Le ratio de conversion en cash (cash-flow libre rapporté au résultat net part du Groupe des activités poursuivies) s'élève à 105 % en 2017,

contre 118 % en 2016 (ajusté de l'impact de l'impôt décrit dans la note 2.11 en 2016).

L'impact des acquisitions et cessions de l'exercice sur la trésorerie est un décaissement net de 416 millions d'euros en 2017. En 2016, l'investissement financier net de la trésorerie acquise était un encaissement net de 47 millions d'euros et correspondait principalement aux cessions décrites dans la note 2.1.

Flux de trésorerie produits par des opérations de financement

En 2017, le Groupe a remboursé des emprunts obligataires pour 1 025 millions d'euros, et a émis un nouvel emprunt obligataire pour 740 millions d'euros.

L'augmentation nette des autres dettes financières s'élève à 111 millions d'euros en 2017, contre une diminution nette de 794 millions d'euros en 2016. Le dividende versé par Schneider Electric est de 1 133 millions d'euros en 2017, contre 1 127 millions d'euros en 2016.

Le Groupe a acheté des intérêts minoritaires pour 141 millions d'euros en 2017.

3. Commentaires sur les comptes sociaux

En 2017, le résultat d'exploitation de Schneider Electric SE est une perte de 14 millions d'euros, contre 16 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Les charges d'intérêts nettes de produits d'intérêts s'élèvent à 106 millions d'euros (128 millions en 2016).

Le résultat courant est une perte de 28 millions d'euros en 2017, contre une perte de 162 millions d'euros en 2016.

Le bénéfice net de l'exercice 2017 s'élève à 121 millions d'euros, contre 100 millions d'euros en 2016.

Les capitaux propres avant affectation du résultat s'élèvent au 31 décembre 2017 à 7 893 millions d'euros, contre 8 745 millions d'euros au 31 décembre 2016, prenant en compte la perte 2017 ainsi que les variations résultant de la distribution de dividendes aux actionnaires pour 1 133 millions d'euros et des augmentations de capital pour 160 millions d'euros.

4. Commentaires sur les résultats des participations

Schneider Electric Industries SAS

Le chiffre d'affaires est de 3,5 milliards d'euros en 2017, contre 3,2 milliards d'euros en 2016.

Le résultat d'exploitation est un gain de 94 millions d'euros en 2017, contre un gain de 115 millions d'euros en 2016.

Le résultat net est bénéficiaire de 1,2 milliard d'euros en 2017, contre un bénéfice de 264 millions d'euros en 2016.

5. Perspectives

Dans un environnement favorable, l'objectif du Groupe est de réaliser en 2018 une croissance organique forte de l'EBITA ajusté, autour de la borne haute de la fourchette de + 4 à + 7 %, communiquée précédemment comme objectif annuel moyen pour la période 2017-2019.

Afin de réaliser cette forte performance, le Groupe utilisera les deux leviers que sont la croissance organique du chiffre d'affaires et l'accroissement de la marge d'EBITA ajusté. Par conséquent, en 2018, le Groupe vise :

- ◆ une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre + 3 % et + 5 % ; et
- ◆ une amélioration organique de la marge d'EBITA ajusté située vers le haut de la fourchette de + 20 à + 50 points de base, fourchette correspondant à l'amélioration annuelle moyenne visée pour la période 2017-2019.



Comptes consolidés au 31 décembre 2017

5

1. Compte de résultat consolidé	226	4. État de variation des capitaux propres	231
2. Tableau des flux de trésorerie consolidés	228	5. Annexe aux comptes consolidés	232
3. Bilan consolidé	229	6. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	291

1. Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros, sauf le résultat par action)	Note	31/12/2017	31/12/2016*
Chiffre d'affaires	3	24 743	24 459
Coûts des ventes		(15 245)	(15 101)
Marge brute		9 498	9 358
Recherche et développement	4	(501)	(527)
Frais généraux et commerciaux		(5 346)	(5 333)
EBITA ajusté**	3	3 651	3 498
Autres produits et charges d'exploitation	6	(15)	(63)
Charges de restructuration	7	(286)	(309)
EBITA***		3 350	3 126
Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	8	(140)	(151)
Résultat d'exploitation		3 210	2 975
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		51	41
Coût de l'endettement financier brut		(270)	(313)
Coût de la dette financière nette		(219)	(272)
Autres produits et charges financiers	9	(148)	(190)
Résultat financier		(367)	(462)
Résultat des activités poursuivies avant impôts		2 843	2 513
Impôts sur les sociétés	10	(600)	(719)
Résultat net des activités non poursuivies		(94)	(17)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	14	61	34
RÉSULTAT NET		2 210	1 811
♦ dont part attribuable aux actionnaires de la société mère		2 150	1 750
♦ dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		60	61
Résultat net (part attribuable aux actionnaires de la société mère) par action (en euros/action)	21.2	3.85	3.12
Résultat net (part attribuable aux actionnaires de la société mère) après dilution (en euros/action)		3.81	3.09

* Les données 2016 ont été retraitées des activités non poursuivies décrites en note 1.

** EBITA ajusté (Earnings Before Interests, Taxes, Amortization of Purchase Accounting Intangibles).

Résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des incorporels issus d'acquisitions, avant perte de valeur des écarts d'acquisition, avant les autres produits et charges d'exploitation, et avant charges de restructuration.

*** EBITA (Earnings Before Interests, Taxes and Amortization of Purchase Accounting Intangibles).

Résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des incorporels issus d'acquisitions et avant perte de valeur des écarts d'acquisition.

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

Autres Éléments du Résultat Global

(en millions d'euros)	Note	31/12/2017	31/12/2016
Résultat net		2 210	1 811
Autres Éléments du Résultat Global :			
Écarts de conversion		(1 517)	(43)
Réévaluation des instruments dérivés de couverture		(94)	30
Impôts sur la réévaluation des instruments dérivés de couverture	21.6	32	(12)
Réévaluation des actifs financiers		(6)	4
Impôts sur la réévaluation des actifs financiers	21.6	-	-
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	22.1	48	(426)
Impôts sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	21.6	(182)	59
Total du résultat global reconnu en capitaux propres		(1 719)	(388)
dont éléments recyclables ultérieurement en résultat		(1 585)	22
dont éléments non recyclables ultérieurement en résultat		(134)	(410)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		491	1 423
Attribuable :			
◆ aux actionnaires de la société mère		445	1 363
◆ aux participations ne donnant pas le contrôle		46	60

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

2. Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	31/12/2017	31/12/2016*
Résultat net consolidé		2 210	1 811
Résultat net des activités non poursuivies		94	17
Perte/(profit) des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus		(61)	(34)
Produits et charges n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :			
Amortissements des immobilisations corporelles	13	387	386
Amortissements des immobilisations incorporelles	12	399	447
Perte de valeur des actifs non courants		68	106
Augmentation/(diminution) des provisions	23	(69)	(112)
(Plus) moins-values sur cessions d'actifs immobilisés		(93)	17
Différence entre l'impôt payé et la charge d'impôt		48	188
Autres éléments sans impact sur les flux de trésorerie		37	130
Autofinancement d'exploitation		3 020	2 956
Diminution/(augmentation) des créances d'exploitation		(257)	(17)
Diminution/(augmentation) des stocks et travaux en cours		(173)	93
(Diminution)/augmentation des dettes d'exploitation		304	(21)
Autres actifs et passifs courants		47	(54)
Variation du besoin en fonds de roulement		(79)	1
Total I – Trésorerie provenant des activités d'exploitation		2 941	2 957
Acquisitions d'immobilisations corporelles	13	(434)	(476)
Cessions d'immobilisations corporelles		61	81
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	12	(315)	(360)
Cessions d'immobilisations incorporelles		-	14
Investissement net d'exploitation		(688)	(741)
Investissement financier net	2.2	(416)	47
Autres opérations financières à long terme		26	44
Actifs de retraite à long terme		(160)	(111)
Sous-total		(550)	(20)
Total II – Trésorerie (affectée aux) produite par des opérations d'investissement		(1 238)	(761)
Émission d'emprunts obligataires	24	740	800
Remboursement d'emprunts obligataires	24	(1 025)	(672)
Vente/(achat) d'actions propres		(171)	(853)
Augmentation/(diminution) des autres dettes financières		111	(794)
Augmentation/(réduction) de capital en numéraire		161	164
Dividendes versés par Schneider Electric SE	21	(1 133)	(1 127)
Dividendes versés à des actionnaires minoritaires de filiales consolidées		(64)	(100)
Acquisition d'intérêts minoritaires	2.2	(141)	-
Total III – Trésorerie (affectée aux) produite par des opérations de financement		(1 522)	(2 582)
Total IV – Effet net des conversions		(33)	77
Total V – Activités non poursuivies		89	(10)
Variation nette de trésorerie : I + II + III + IV + V		237	(319)
Trésorerie nette en début de période		2 530	2 849
Variation de trésorerie		237	(319)
TRÉSORERIE NETTE EN FIN DE PÉRIODE	20	2 767	2 530

* Les données 2016 ont été retraitées des activités non poursuivies décrites en note 1. L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

3. Bilan consolidé

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31/12/2017	31/12/2016
ACTIFS NON COURANTS			
Écarts d'acquisition, nets	11	16 423	17 785
Immobilisations incorporelles nettes	12	4 335	4 574
Immobilisations corporelles nettes	13	2 490	2 642
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes		6 825	7 216
Participations dans les entreprises associées	14	547	601
Actifs financiers non courants	15	436	539
Actifs d'impôt différé	16	2 097	2 573
Total actifs non courants		26 328	28 714
ACTIFS COURANTS			
Stocks et en-cours	17	2 844	2 876
Clients et créances d'exploitation	18	5 763	5 929
Autres créances et charges constatées d'avance	19	1 693	1 507
Actif financier courant	15	32	30
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	3 045	2 795
Total actifs courants		13 377	13 137
Actifs des activités non poursuivies		144	-
TOTAL DE L'ACTIF		39 849	41 851

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2017	31/12/2016
Capitaux propres	21		
Capital social		2 388	2 370
Primes d'émission, de fusion, d'apport		5 147	6 232
Réserves consolidées et autres réserves		12 768	10 895
Réserves de conversion		(506)	997
Total capitaux propres (part attribuable aux actionnaires de la société mère)		19 797	20 494
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		145	159
Total capitaux propres		19 942	20 653
Provisions non courantes			
Provisions pour retraites et engagements assimilés	22	1 783	2 229
Autres provisions non courantes	23	1 431	1 650
Provisions non courantes		3 214	3 879
Dettes financières non courantes			
Emprunts obligataires	24	5 626	5 721
Dettes financières à plus d'un an	24	24	45
Dettes financières non courantes		5 650	5 766
Passifs d'impôt différé	16	996	1 367
Autres dettes à long terme	25	10	142
Total passifs non courants		9 870	11 154
Dettes courantes			
Fournisseurs et dettes d'exploitation		4 148	4 146
Dettes fiscales et sociales		2 250	2 006
Provisions courantes	23	842	857
Autres passifs courants		1 018	1 182
Dettes financières courantes	24	1 691	1 853
Total passifs courants		9 949	10 044
Passifs des activités non poursuivies		88	-
TOTAL DU PASSIF		39 849	41 851

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

4. État de variation des capitaux propres

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Nombre d'actions (en milliers)	Capital	Primes d'émission de fusion d'apport	Actions d'auto-contrôle	Réserves consolidées	Différence de conversion	Total attribuable aux actionnaires de la société mère	Part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	Total
01/01/2016	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 publié	592 499	2 370	6 232	(1 880)	12 775	997	20 494	159	20 653
Retraitement IFRS 9**					(100)		(100)		(100)
01/01/2017 retraité	592 499	2 370	6 232	(1 880)	12 675	997	20 394	159	20 553
Résultat net de la période					2 150		2 150	60	2 210
Autres éléments du résultat global					(202)	(1 503)	(1 705)	(14)	(1 719)
Résultat global de la période					1 948	(1 503)	445	46	491
Augmentation de capital	2 413	10	132				142		142
Plans de souscription d'actions	2 004	8	16		(6)		18		18
Dividendes distribués			(1 133)				(1 133)	(64)	(1 197)
Variation de l'autodétention				(154)	(17)		(171)		(171)
Paiements fondés sur des actions					102		102		102
Autres			(100)	(119)	219		-	4	4
31/12/2017	596 916	2 388	5 147	(2 153)	14 921	(506)	19 797	145	19 942

* 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.

** La position d'ouverture des reports à nouveau de 2017 a été retraitée des impacts liés à l'adoption de la norme IFRS 9 tel que décrite en note 1. L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

5. Annexe aux comptes consolidés

NOTE 1	Principes comptables	233	NOTE 18	Clients et créances d'exploitation	255
NOTE 2	Évolution du périmètre de consolidation	240	NOTE 19	Autres créances et charges constatées d'avance	256
NOTE 3	Information sectorielle	241	NOTE 20	Trésorerie et équivalents de trésorerie	256
NOTE 4	Recherche et développement	243	NOTE 21	Capitaux propres	257
NOTE 5	Dotations aux amortissements	243	NOTE 22	Provisions pour retraites et engagements assimilés	263
NOTE 6	Autres produits et charges d'exploitation	244	NOTE 23	Provisions	268
NOTE 7	Charges de restructuration	244	NOTE 24	Dettes financières courantes et non courantes	269
NOTE 8	Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	244	NOTE 25	Autres dettes à long terme	272
NOTE 9	Autres produits et charges financiers	245	NOTE 26	Instruments financiers	273
NOTE 10	Impôt sur les sociétés	245	NOTE 27	Effectifs	278
NOTE 11	Écarts d'acquisition	246	NOTE 28	Opérations avec des parties liées	278
NOTE 12	Immobilisations incorporelles	248	NOTE 29	Engagements et passifs éventuels	279
NOTE 13	Immobilisations corporelles	250	NOTE 30	Événements postérieurs à la clôture	279
NOTE 14	Participations dans les entreprises associées	252	NOTE 31	Honoraires des commissaires aux comptes	280
NOTE 15	Actifs financiers courants et non courants	253	NOTE 32	Liste des sociétés consolidées	281
NOTE 16	Impôts différés par nature	254			
NOTE 17	Stocks et en-cours	255			



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 2017 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 14 février 2018 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 24 avril 2018.

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 2017. Ces principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, à l'exception de l'application anticipée d'IFRS 9 – *Instruments financiers*.

Les nouvelles normes et interprétations suivantes applicables sur la période n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés au 31 décembre 2017 :

- ◆ amendements d'IAS 7 : État des flux de trésorerie : initiative concernant les informations à fournir ;
- ◆ amendements d'IAS 12 : Reconnaissance d'impôts différés actifs sur des pertes non réalisées.

Le Groupe n'a pas appliqué les normes et interprétations suivantes dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2017 :

- ◆ normes adoptées par l'Union européenne :
 - ◆ amendements d'IFRS 4 : Appliquer la norme IFRS 9 – *Instruments financiers* avec IFRS 4,
 - ◆ IFRS 16 – *Locations*,
 - ◆ IFRS 15 – *Revenus de contrats clients*,
 - ◆ IFRS 15 – *Clarifications* ;
- ◆ normes non adoptées par l'Union européenne :
 - ◆ IFRS 17 – *Contrats d'assurance*,
 - ◆ améliorations annuelles 2014-2016 des IFRS (décembre 2016),
 - ◆ amendements d'IAS 40 : Transfert des immeubles de placement,
 - ◆ IFRIC 23 : Incertitude relative aux traitements fiscaux,
 - ◆ IFRIC 22 : Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée,
 - ◆ amendements d'IFRS 2 : Paiement fondé sur des actions : Classification et évaluation,
 - ◆ amendements d'IFRS 9 : Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative,
 - ◆ amendements d'IAS 28 : Intérêts à long terme dans les entreprises associées et les coentreprises,
 - ◆ améliorations annuelles 2015-2017 des IFRS (décembre 2017),
 - ◆ amendements d'IFRS 10 et d'IAS 28 : Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise.

Les principes appliqués par Schneider Electric au 31 décembre 2017 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 (voir ci-dessous).

Application anticipée d'IFRS 9 – *Instruments Financiers*

La norme « IFRS 9 – Instruments financiers » publiée par l'IASB en juillet 2014, et adoptée par l'UE en date du 29 novembre 2016, remplace la norme « IAS 39 – Instruments financiers ». Son application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018. Cette nouvelle norme définit de nouveaux principes en matière de classement et d'évaluation

des instruments financiers, de dépréciation pour risque de crédit des actifs financiers et de comptabilité de couverture.

Cette nouvelle norme comprend plusieurs volets (voir ci-dessous). Les volets 1 et 2 ont été appliqués de façon rétrospective au 1^{er} janvier 2017. IFRS 9 le permettant, les chiffres comparatifs de 2016 n'ont pas été retraités de cette application.

Volet 1 – Classification et évaluation des actifs et passifs financiers

L'application d'IFRS 9 pour le Groupe donne principalement lieu à la disparition de la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente », pour laquelle IAS 39 autorisait une comptabilisation des variations de juste valeur en « Autres Éléments du Résultat Global », et une comptabilisation des plus ou moins-values de cession en compte de résultat. Sous IFRS 9, la juste valeur des instruments financiers dont les flux de trésorerie ne se composent pas exclusivement du remboursement des intérêts et du principal, doit être comptabilisée au compte de résultat. IFRS 9 autorise cependant pour les instruments de capitaux propres, une comptabilisation des variations de juste valeur en « Autres Éléments du Résultat Global », sans recyclage possible au compte de résultat (dans ce cas seuls les dividendes sont comptabilisés au compte de résultat).

Les actifs financiers suivants ont été impactés par la suppression de la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » :

- ◆ portefeuille d'instruments de capitaux propres : le Groupe a choisi de comptabiliser ces investissements à la juste valeur par « Autres Éléments du Résultat Global », sans recyclage possible au compte de résultat ;
- ◆ les FCPR et les autres titres de capital ne pouvant pas bénéficier de l'option pour un classement en juste valeur par « Autres Éléments du Résultat Global », sont comptabilisés en juste valeur par résultat.

L'application de cette phase n'a pas eu d'impacts significatifs dans les comptes consolidés du Groupe (note 1.12 et note 15).

Volet 2 – Dépréciation des actifs financiers

La nouvelle norme introduit un modèle prospectif, basé sur les pertes attendues (*i.e.* la probabilité que la contrepartie fasse défaut sur un horizon de temps donné), qui doit s'appliquer sur les actifs financiers, tandis qu'IAS 39 imposait la constitution d'une provision uniquement lorsque la perte était avérée (absence ou retard de paiement).

L'analyse de risque et d'impact menée par le Groupe sur les actifs financiers (en particulier sur les créances clients, les effets à recevoir et les prêts) a montré qu'il serait plus approprié et plus prudent d'utiliser un modèle basé sur les pertes attendues (IFRS 9) qu'un modèle basé sur les pertes avérées (IAS 39). Le Groupe a donc décidé d'appliquer IFRS 9 dès 2017.

L'évaluation du risque de crédit des créances clients a été réalisée pays par pays, l'origine géographique de la créance étant considérée comme représentative de leur profil de risque. Les pays ont été classés selon leur profil de risque sur la base des grilles d'évaluation du risque d'impayé publiées par des agences externes. La provision pour pertes attendue a donc été évaluée en utilisant (i) les probabilités de défaut communiquées par les agences de crédit, (ii) les taux de défaut historiques, (iii) la balance âgée des créances, (iv) ainsi que l'évaluation du Groupe du risque de crédit, qui prend en compte les garanties et les assurances de crédit. Pour les prêts, la dépréciation IFRS 9 a été évaluée et déterminée au cas par cas.

L'impact net d'impôts de la dépréciation complémentaire sur les capitaux propres d'ouverture au 1^{er} janvier 2017 est de 100 millions d'euros.

Volet 3 – Comptabilité de couverture

Conformément à IFRS 9 (paragraphe 6.1.3), le Groupe a décidé de continuer à appliquer IAS 39 pour la comptabilité de couverture.

Application d'IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients, en 2018

Le 29 octobre 2016, l'Union Européenne a adopté la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients », d'application obligatoire à partir du 1^{er} janvier 2018. Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée de ce texte.

Le Groupe a réalisé une analyse pour chacune des sources de revenus décrites dans la note 1.24 : ventes de marchandises, prestations de services et revenus des activités d'affaires (contrats long terme).

Pour le chiffre d'affaires en lien avec les ventes de marchandises et les prestations de services, aucun impact significatif n'a été relevé au regard des règles comptables actuelles du Groupe, le chiffre d'affaires étant reconnu lorsque, ou à mesure que, les obligations de prestation sont remplies.

Concernant les contrats long-terme, IFRS 15 impose deux conditions préalables à l'utilisation de la méthode du pourcentage d'avancement : la présence d'un droit exécutoire à un paiement au titre de la prestation effectuée, ainsi que l'absence de possibilité d'utiliser l'actif créé autrement. Le Groupe a analysé un échantillon représentatif de contrats au regard de ces deux contraintes. L'analyse menée montre que l'application d'IFRS 15 n'aurait pas d'impact significatif au regard des règles comptables actuelles du Groupe. Cependant, le Groupe a ajusté ses procédures internes sur les contrats long-terme afin de se conformer entièrement aux exigences d'IFRS 15.

Pour conclure, l'analyse globale menée par le Groupe montre que les pratiques actuelles en matière de reconnaissance du revenu, ne dérogent pas de façon significative aux exigences d'IFRS 15. Le Groupe ne prévoit donc pas d'impacts significatifs en lien avec l'application d'IFRS 15 en 2018.

Application d'IFRS 16 – Locations, en 2019

La norme IFRS 16 – *Locations* sera d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019.

Selon cette norme, toutes les locations autres que celles de courte durée et celles portant sur des actifs de faible valeur doivent être comptabilisées au bilan du preneur, sous la forme d'un actif de droit d'utilisation et en contrepartie d'une dette financière. À ce jour, les locations qualifiées de « simples » sont présentées hors bilan (voir note 13.3).

L'impact potentiel de ces textes est en cours d'évaluation par le Groupe.

1.2 – Application d'IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Le 20 avril 2017, le Groupe a annoncé la cession de l'activité Solaire (« Solar »). Dans le cadre de l'opération en cours, le Groupe aura à terme une représentation minoritaire au conseil d'administration de Solar. Cette activité était reportée dans le segment *Basse tension (Building)* de Schneider Electric. La perte nette de l'exercice de Solar

(25 millions d'euros), ainsi que la perte estimée liée à la cession de l'activité (69 millions d'euros), ont été reclassées en activités non poursuivies dans les comptes consolidés du Groupe. L'information comparative a été retraitée.

1.3 – Bases d'évaluation

Les états financiers sont préparés selon le principe du coût historique, à l'exception des instruments dérivés et de certains actifs financiers qui ont été évalués à leur juste valeur. Les passifs financiers sont évalués selon le principe du coût amorti. Les valeurs comptables des actifs et passifs couverts en application de couvertures de juste valeur, pour la part correspondant au risque couvert, sont évaluées à la juste valeur.

1.4 – Utilisation d'estimations et hypothèses

La préparation des états financiers implique que la Direction du Groupe ou des filiales procède à des estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants d'actifs et de passifs inscrits au bilan consolidé, les montants de charges et de produits du compte de résultat et les engagements relatifs à la période arrêtée. Les résultats réels ultérieurs pourraient être différents.

Ces hypothèses concernent principalement :

- ◆ l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles (note 1.9) et l'évaluation de la perte de valeur sur *goodwill* (note 1.11) ;
- ◆ l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs financiers non-courants (note 1.12 et note 15) ;
- ◆ la valeur de réalisation des stocks et travaux en cours (note 1.13) ;
- ◆ la valeur recouvrable des créances d'exploitation (note 1.14) ;
- ◆ l'évaluation des paiements fondés sur des actions (note 1.20) ;
- ◆ l'estimation des provisions pour risques et charges, et en particulier les provisions pour garantie (note 1.21) ;
- ◆ l'évaluation des engagements de retraite (note 1.19 et note 22) ;
- ◆ l'évaluation des actifs d'impôts différés liés aux pertes reportables (note 16).

1.5 – Principes de consolidation

Les filiales significatives 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 et les participations sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont comptabilisées en appliquant la méthode de la mise en équivalence. L'influence notable est présumée établie lorsque le Groupe détient plus de 20 % des droits de vote.

Les acquisitions ou cessions de sociétés intervenues en cours d'exercice sont prises en compte dans les états financiers consolidés à partir de la date de prise ou jusqu'à la date de perte du contrôle effectif.

Les opérations et soldes intragroupe sont éliminés.

La liste des principales filiales et participations consolidées est présentée en note 32.

La consolidation est réalisée à partir de comptes clos au 31 décembre de l'exercice, à l'exception de certaines sociétés mises en équivalence. Toutefois pour ces dernières, les comptes incorporés sont arrêtés au 30 septembre de l'exercice (décalage maximal de trois mois, en conformité avec les règles du référentiel).

1.6 – Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition, conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*. Les coûts d'acquisition significatifs sont présentés dans la ligne « Autres produits et charges » du compte de résultat.

Les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entité acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition, valeur qui peut être ajustée jusqu'au terme d'une période d'évaluation pouvant atteindre 12 mois suivant la date d'acquisition.

La différence existant entre le coût d'acquisition hors frais d'acquisition et la part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs à la date d'acquisition est comptabilisée en écart d'acquisition. Lorsque le coût d'acquisition est inférieur à la juste valeur des actifs et passifs identifiés acquis, l'écart est immédiatement reconnu en résultat.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié et au minimum une fois par an (note 1.11 ci-dessous). Le cas échéant, les pertes de valeur sont comptabilisées dans le poste « Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions ».

1.7 – Conversion des états financiers des filiales étrangères

La 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.

1.8 – Transactions en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont enregistrées en utilisant les taux de change applicables à la date d'enregistrement des transactions ou le cours de couverture. À la clôture, les montants à payer ou à recevoir libellés en monnaies étrangères sont convertis en devise fonctionnelle au taux de change de clôture ou au taux de couverture. Les différences de conversion relatives aux transactions en devises étrangères sont enregistrées dans le résultat financier. Le traitement des couvertures de change est précisé en note 1.23.

1.9 – Immobilisations incorporelles

Immobilisations incorporelles acquises séparément ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont enregistrées au bilan à leur coût historique. Elles sont ensuite évaluées selon le modèle du coût, qui constitue le traitement de référence de la norme IAS 38 – *Immobilisations incorporelles*.

Les actifs incorporels (principalement des marques et des listes clients) acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises sont enregistrés au bilan à leur juste valeur à la date du regroupement, déterminée sur la base d'évaluations externes pour les plus significatifs et internes pour les autres, et qui constituent leur coût historique d'entrée en consolidation. Ces évaluations sont réalisées selon les méthodes généralement admises, fondées sur les revenus futurs. Leur valeur fait l'objet d'un suivi régulier afin de s'assurer qu'aucune perte de valeur ne doit être comptabilisée.

Les immobilisations incorporelles sont 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.

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.

1.10 – Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont principalement composées de terrains, constructions et matériels de production et sont enregistrées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur, selon le traitement de référence de la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles*.

Les amortissements sont calculés selon le mode linéaire au niveau des composants ayant des durées d'utilisation distinctes qui constituent les immobilisations. Ces durées correspondent en général aux durées d'utilité suivantes :

- ◆ constructions : 20 à 40 ans ;
- ◆ installations techniques, matériels et outillages : 3 à 10 ans ;
- ◆ autres : 3 à 12 ans.

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles directement rattachées à l'activité (lignes de production par exemple) tiennent compte des cycles de vie estimés des produits.

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles sont revues périodiquement, et peuvent être modifiées prospectivement selon les circonstances.

Il est tenu compte de la valeur résiduelle des immobilisations dans le calcul des amortissements lorsque cette valeur résiduelle est jugée significative.

Les amortissements sont comptabilisés en charge de l'exercice ou sont incorporés au coût de production des stocks ou au prix de revient des immobilisations incorporelles générées en interne. Ils sont donc comptabilisés au compte de résultat en coût des ventes, en coût de recherche et développement ou en frais généraux et commerciaux selon les cas.

Les immobilisations corporelles font l'objet de tests de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Le cas échéant, une dépréciation complémentaire est comptabilisée au compte de résultat dans la rubrique Autres produits et charges d'exploitation.

Contrats de location

Les biens utilisés dans le cadre de contrats de location sont immobilisés, en contrepartie d'une dette financière, lorsque les contrats de location ont pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de ces biens.

Les contrats de location dans lesquels les risques et avantages ne sont pas transférés au Groupe sont classés en location simple. Les paiements au titre des locations simples sont comptabilisés en charge de façon linéaire sur la durée du contrat.

Coûts d'emprunt

Depuis le 1^{er} janvier 2009 (date de la première application de la version révisée d'IAS 23 – *Coûts d'emprunt*), les coûts d'emprunt encourus pendant la période de construction et d'acquisition d'un actif qualifié

au sens de la norme sont capitalisés dans les coûts de cet actif s'il est probable que l'actif générera des avantages économiques futurs et si ces coûts peuvent être estimés de façon fiable. Sinon, ils sont comptabilisés en charges de la période. Jusqu'en 2008, ces coûts étaient systématiquement passés en charges lorsqu'ils étaient encourus.

1.11 – Dépréciations d'actifs

Le Groupe procède, conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, à l'évaluation de la recouvrabilité de ses actifs long terme selon le processus suivant :

- ◆ pour les actifs corporels et incorporels amortis, le Groupe évalue à chaque clôture s'il existe un indice de perte de valeur sur ces immobilisations. Ces indices sont identifiés par rapport à des critères externes ou internes. Le cas échéant, un test de dépréciation est réalisé en comparant la valeur nette comptable à la valeur recouvrable qui correspond à la plus élevée des deux valeurs suivantes : prix de vente diminué du coût de cession ou valeur d'utilité ;
- ◆ pour les actifs incorporels non amortis et les écarts d'acquisition, un test de dépréciation est effectué au minimum une fois par an, et dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par les actifs testés. Ces flux de trésorerie futurs résultent des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la Direction du Groupe, traduites dans des projections n'excédant généralement pas cinq ans, puis extrapolées sur la base d'un taux de croissance à l'infini. L'actualisation est réalisée à un taux correspondant au Coût moyen pondéré du capital (CMPC) du Groupe à la date d'évaluation affecté d'une prime de risque en fonction de la zone géographique considérée. Le CMPC est de 7,1 % au 31 décembre 2017 (7,3 % au 31 décembre 2016). Il a été déterminé à partir d'un taux d'intérêt long terme de 1,21 % 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 2017, 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 Basse tension (*Building*), Moyenne tension (*Infrastructure*), Automatismes industriels (*Industry*) et Énergie sécurisée (*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 (Basse tension (*Building*), Moyenne tension (*Infrastructure*) et Automatismes industriels (*Industry*) principalement) au prorata de leur chiffre d'affaires.

Le CMPC utilisé pour déterminer la valeur d'utilité de chaque UGT est de 7,8 % pour Basse tension (*Building*), 7,9 % pour Automatismes industriels (*Industry*), 8,0 % pour Énergie sécurisée (*IT*) et 8,2 % pour Moyenne tension (*Infrastructure*).

Les écarts d'acquisition sont affectés au moment de leur première comptabilisation. L'affectation aux UGT est cohérente avec la manière dont le management du Groupe suit la performance des opérations et apprécie les synergies liées aux acquisitions.

Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est inférieure à sa valeur comptable à hauteur de l'excédent de sa valeur comptable par rapport à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la valeur de réalisation nette de frais. Lorsque l'UGT testée comporte un écart d'acquisition, la dépréciation lui est affectée prioritairement.

1.12 – Actifs financiers non courants

Les titres de participation sont initialement enregistrés au coût d'acquisition, puis évalués ultérieurement à leur juste valeur. 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).

La norme IFRS 9 autorise deux traitements comptables pour les titres de capitaux propres :

- ◆ les variations de juste valeur sont comptabilisées en « Autres Éléments du Résultat Global » dans l'état du résultat global, et dans les Autres réserves dans les capitaux propres, sans possibilité de recyclage au compte de résultat en cas de cession ;
- ◆ les variations de juste valeur, ainsi que le produit ou la perte réalisé(e) sur la vente sont comptabilisées en compte de résultat.

Le choix entre ces deux méthodes doit être réalisé pour chaque investissement, dès la première comptabilisation, et est irrévocable.

Les FCPR et les autres titres de capital ne pouvant pas bénéficier de l'option pour un classement en juste valeur par « Autres Éléments du Résultat Global » sont comptabilisés en juste valeur par résultat.

Les prêts, présentés en Autres actifs financiers non courants, sont comptabilisés au coût amorti. En application d'IFRS 9, une dépréciation est comptabilisée dès la conclusion du prêt, reflétant le risque de crédit attendu dans les 12 prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit, le niveau initial de dépréciation est revu à la hausse de façon à couvrir la totalité des pertes attendues sur la durée restant à courir du prêt.

1.13 – Stocks et travaux en cours

Les stocks et travaux en cours sont évalués au plus bas de leur coût d'entrée (coût d'acquisition ou coût de production généralement déterminé selon la méthode du prix moyen pondéré) ou de leur valeur de réalisation nette estimée.

La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé net des coûts restant à encourir pour l'achèvement des produits et/ou la réalisation de la vente.

Les pertes de valeur des stocks sont comptabilisées en coût des ventes.

Le coût des travaux en cours, produits finis et semi-finis, comprend les coûts des matières et de la main-d'œuvre directe, les coûts de sous-traitance, l'ensemble des frais généraux de production sur la base de la capacité normale de production et la part des coûts de recherche et développement rattachable au processus de production (correspondant à l'amortissement des projets capitalisés mis en production et aux dépenses de maintenance des produits et des gammes).

1.14 – Clients et créances d'exploitation

Les créances clients et autres créances d'exploitation sont dépréciées selon le modèle simplifié d'IFRS 9. Dès leur naissance, les créances clients sont dépréciées à hauteur des pertes attendues sur le terme restant à courir.

L'évaluation du risque de crédit des créances clients est réalisée pays par pays, l'origine géographique de la créance étant considérée comme représentative de leur profil de risque. Les pays sont classés selon leur profil de risque sur la base des grilles d'évaluation du risque d'impayé publiées par des agences externes. La provision pour pertes attendue est donc évaluée en utilisant (i) les probabilités de défaut communiquées par les agences de crédit, (ii) les taux de défaut historiques, (iii) la balance âgée des créances, (iv) ainsi que l'évaluation du Groupe du risque de crédit, qui prend en compte les garanties et les assurances de crédit. Pour les prêts, la dépréciation IFRS 9 est évaluée et déterminée au cas par cas.

Lorsqu'il est certain que la créance ne sera pas collectée, la valeur nette de la créance est passée en pertes dans le compte de résultat.

Les créances sont comptabilisées pour leur montant actualisé lorsque leur échéance de règlement est supérieure à un an et que les effets de l'actualisation sont significatifs.

1.15 – Immobilisations destinées à la vente

Les immobilisations destinées à la vente ne sont plus amorties et sont présentées distinctement au bilan, sur la ligne Immobilisations destinées à la vente pour une valeur égale au plus faible montant entre leur coût amorti et leur valeur nette de réalisation.

1.16 – Impôts différés

Les impôts différés correspondant aux différences temporelles existant entre les bases fiscales et comptables des actifs et passifs consolidés sont enregistrés en appliquant la méthode du report variable. Les actifs d'impôt différé sont reconnus quand leur réalisation future apparaît probable à une date qui peut être raisonnablement déterminée.

Les allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation des reports fiscaux déficitaires (y compris les montants reportables de manière illimitée) ne sont reconnus que lorsque leur réalisation peut être raisonnablement anticipée.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés, et sont compensés lorsqu'ils se rapportent à une même entité fiscale et qu'ils ont des échéances de renversement identiques.

1.17 – Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie présentés au bilan comportent les montants en caisse, les comptes bancaires, les dépôts à terme de trois mois au plus ainsi que les titres négociables sur des marchés organisés. Les titres négociables sont constitués d'instruments très liquides détenus dans le cadre d'une gestion à court terme et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie dès la réalisation du placement. Il s'agit notamment de billets de trésorerie, fonds communs de placement ou équivalents. Compte tenu de la nature et des maturités de ces instruments, le risque de variation de valeur est négligeable et ces instruments sont présentés en équivalents de trésorerie.

1.18 – Actions propres

Les actions Schneider Electric SE détenues par la société mère ou par des sociétés intégrées sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en réduction des capitaux propres et sont maintenues à leur coût d'acquisition jusqu'à leur cession.

Les gains (pertes) découlant de la cession des actions propres sont ajoutés (déduites) des réserves consolidées pour leurs montants nets des effets d'impôt.

1.19 – Engagements de retraite et autres avantages du personnel

Sur la base des législations et pratiques nationales, les filiales du Groupe peuvent avoir des engagements dans le domaine des plans de 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.

1.20 – Paiements fondés sur des actions

Le Groupe accorde différents types de paiements fondés sur des actions à ses dirigeants et à certains de ses salariés :

- ◆ actions de performance ;

- ◆ plans d'option d'achat et de souscription d'actions Schneider Electric SA jusqu'en 2009 ;

- ◆ avantages dont la valeur est basée sur le cours de l'action Schneider Electric SE (*stock appreciation rights*) jusqu'en 2013.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions*, ces plans font l'objet d'une valorisation à la date d'attribution et d'une comptabilisation en charge de personnel, enregistrée linéairement sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires, en général trois ou quatre ans selon les pays d'attribution.

Pour valoriser les plans, le Groupe utilise le modèle binomial de Cox, Ross, Rubinstein.

La contrepartie de cette charge est enregistrée en réserves d'actions propres dans le cas des actions de performance et des plans d'option d'achat ou de souscription. Dans le cas des *stock appreciation rights*, la contrepartie de la charge est une dette correspondant à l'avantage accordé et réévaluée à chaque clôture.

Au titre de la politique d'actionariat 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).

1.21 – Provisions pour risques et charges

Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il a une obligation vis-à-vis d'un tiers antérieure à la date de clôture, lorsque la perte ou le passif est probable et peut être raisonnablement évalué. Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable ni mesurable de façon fiable, mais demeure possible, le Groupe fait état d'un passif éventuel dans les engagements. Les provisions sont estimées au cas par cas ou sur des bases statistiques et actualisées lorsque leur échéance est supérieure à un an. Le taux d'actualisation utilisé au 31 décembre 2017 pour les provisions long terme est de 1,4 % (*idem* au 31 décembre 2016).

Les provisions sont notamment destinées à couvrir :

- ◆ les risques économiques :
 - ces provisions couvrent des risques fiscaux identifiés au cours de revues fiscales réalisées localement par les administrations fiscales et des risques financiers pour la plupart correspondant à des garanties données à des tiers sur certains actifs et passifs ;
- ◆ les risques commerciaux :
 - ces provisions sont essentiellement constituées pour couvrir les risques relatifs aux produits vendus à des tiers. Ce risque réside dans les plaintes individuelles sur de prétendus défauts des produits et l'appel en responsabilité correspondant ;
- ◆ les risques sur produits :
 - ces provisions sont constituées :
 - ◆ des provisions statistiques pour garantie : le Groupe provisionne sur une base statistique l'ensemble des garanties données sur la vente de produits Schneider Electric au-delà des risques couverts par les assurances,
 - ◆ des provisions pour litiges sur des produits défectueux et des provisions destinées à couvrir des campagnes de remplacement sur des produits clairement identifiés ;
- ◆ les risques environnementaux :
 - ces provisions sont essentiellement destinées à couvrir les coûts des opérations de dépollution ;
- ◆ les coûts de restructuration, dès lors que la restructuration a fait l'objet d'un plan détaillé et d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture.

1.22 – Passifs financiers

Les passifs financiers sont principalement constitués d'emprunts obligataires et de dettes financières courantes et non courantes auprès d'établissements de crédit. Ces passifs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, de laquelle sont déduits le cas échéant des coûts de transaction directement rattachables. Ils sont ensuite évalués au coût amorti, sur la base de leur taux d'intérêt effectif.

1.23 – Instruments financiers et dérivés

Le Groupe centralise la gestion de la couverture de ses risques et utilise des instruments financiers dérivés uniquement pour gérer et couvrir opérationnellement les variations de taux de change, de taux d'intérêt ou de prix de certaines matières premières. Ainsi, le Groupe utilise des contrats tels que des contrats de *swaps*, des contrats d'options ou des contrats à terme fermes selon la nature des risques à couvrir.

Conformément à IFRS 9 (paragraphe 6.1.3), le Groupe a décidé de continuer à appliquer IAS 39 pour la comptabilité de couverture.

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 intragroupes en devises ou d'opérations d'acquisition ou de cession de participations. En application de la norme IAS 39, ces couvertures de flux prévisionnels sont traitées comme des couvertures de flux de trésorerie futurs (*Cash Flow Hedge*). À la clôture, les instruments de couverture correspondant à ces couvertures sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. La part efficace des couvertures est enregistrée dans une rubrique distincte des capitaux propres (autres réserves) puis recyclée en résultat lorsque l'élément couvert affecte lui-même le compte de résultat. La part inefficace des couvertures est immédiatement comptabilisée en résultat financier.

Par ailleurs, certaines créances ou prêts à long terme accordés aux filiales constituent un investissement net à l'étranger au sens d'IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*. En application des règles relatives aux couvertures d'investissement net, l'effet des variations de change relatives à ces éléments est comptabilisé en capitaux propres et recyclé en résultat lors de la cession de l'investissement.

Couvertures de taux

Des contrats de *swaps* de taux d'intérêt permettent de gérer l'exposition du Groupe au risque de taux. Les instruments dérivés utilisés sont économiquement adossés aux échéances, aux taux et aux devises des emprunts couverts. Ces contrats impliquent l'échange de taux fixes et variables. Le différentiel d'intérêts est comptabilisé en charges ou produits financiers par contrepartie de comptes d'intérêts à recevoir ou à payer le cas échéant. Pour ces instruments de taux, le Groupe applique la comptabilité de couverture selon IAS 39 et les impacts d'évaluation à la juste valeur

sont comptabilisés en capitaux propres ou en résultat selon qu'il s'agit de couverture de flux de trésorerie futurs (*Cash Flow Hedge*) ou de juste valeur (*Fair Value Hedge*).

Couvertures d'achat de matières premières

Par ailleurs, le Groupe souscrit des contrats d'achat à terme, des contrats d'échanges et options destinés à couvrir le cours des matières premières pour tout ou partie des achats prévisionnels futurs de matières premières. Selon IAS 39, ces couvertures sont qualifiées de couvertures de flux de trésorerie futurs. À la clôture, ces instruments sont enregistrés au bilan à leur juste valeur (*mark to market*). La part efficace des couvertures est enregistrée dans une rubrique distincte des capitaux propres (Autres réserves), puis recyclée en résultat (Marge brute) lorsque le sous-jacent couvert affecte le résultat consolidé. Les effets de ces couvertures sont alors incorporés dans le prix de revient des produits vendus. La part inefficace des couvertures est immédiatement comptabilisée en résultat financier.

Les flux de trésorerie découlant des instruments financiers sont traités dans le tableau de flux de trésorerie consolidé sur le même plan que les opérations auxquelles ils se rattachent.

Engagements de rachat d'actionnaires minoritaires

Conformément à la recommandation de l'AMF de novembre 2009 et en l'absence de disposition prescriptive dans le référentiel IFRS, le Groupe a pris l'option de maintenir le traitement comptable des engagements de rachats d'intérêts d'actionnaires minoritaires appliqué jusqu'au 31 décembre 2009, s'agissant des *puts* sur intérêts actionnaires minoritaires antérieurs à cette date, émis à l'occasion de regroupements d'entreprises. En l'espèce, le Groupe a opté pour la comptabilisation en écart d'acquisition de l'écart entre le prix de rachat des intérêts minoritaires et la quote-part de situation nette acquise, sans procéder à la réévaluation des actifs et passifs acquis. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie de l'écart d'acquisition.

Le Groupe a opté pour la comptabilisation des variations ultérieures de valeur des engagements de rachat d'actionnaires minoritaires en contrepartie de la situation nette.

1.24 – Reconnaissance des revenus

Les revenus du Groupe sont principalement constitués des ventes de marchandises, des prestations de services et des revenus des activités d'affaires (contrats).

Ventes de marchandises

Les ventes sont enregistrées lors du transfert des risques et avantages (généralement FOB point d'embarquement).

Les remises accordées aux distributeurs sont provisionnées dès la vente au distributeur et présentées en déduction du chiffre d'affaires.

Certaines filiales du Groupe peuvent aussi attribuer des escomptes financiers. Ces escomptes et rabais sont enregistrés en diminution des ventes.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté net de l'ensemble de ces rabais et escomptes.

Prestations de services

Les revenus des prestations de services sont enregistrés sur la durée et selon les modalités du contrat. Les revenus liés aux prestations de services sont reconnus lorsque le résultat de la transaction peut être déterminé de façon fiable, et en fonction de l'avancement de la prestation rendue par le Groupe.

Contrats à long terme

Les revenus des contrats à long terme sont comptabilisés en utilisant la méthode du pourcentage d'avancement, déterminé soit en pourcentage des coûts encourus par rapport aux coûts totaux estimés à terminaison, soit selon les étapes techniques définies au contrat et, en particulier, les phases essentielles de performance (preuve de l'installation ou livraison des équipements). Lorsque les contrats comportent des clauses de performance en faveur du Groupe, celles-ci sont reconnues à l'avancement du contrat et provisionnées si les objectifs ne sont pas atteints.

Pour tous les contrats à long terme, les pertes à terminaison probables sont provisionnées. La valeur des travaux en cours comporte les coûts directs et indirects liés à l'exécution des contrats.

1.25 – Résultat par action

Le résultat par action est calculé conformément à la norme IAS 33 – *Résultat par action*.

Le résultat net par action dilué est calculé en ajustant le résultat net par action du Groupe et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation de l'effet dilutif de l'exercice des plans d'options de souscription ouverts à la date de clôture. La dilution rattachée aux options est déterminée selon la méthode du rachat d'actions (nombre théorique d'actions rachetées au prix du marché [prix moyen de l'année] à partir des fonds recueillis lors de l'exercice des options).

1.26 – Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie consolidés est préparé en utilisant la méthode indirecte : celle-ci présente l'état de rapprochement du résultat net avec la trésorerie nette générée par les opérations de l'exercice. La trésorerie à l'ouverture et à la clôture inclut la trésorerie et les équivalents de trésorerie, constitués d'instruments de placement, sous déduction des découverts et encours bancaires.

NOTE 2 Évolution du périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe, établis au 31 décembre 2017, regroupent les comptes de 561 sociétés. La liste des principales sociétés est donnée en note 32. Le périmètre de consolidation retenu au 31 décembre 2017 peut se résumer de la façon suivante :

Nombre de sociétés actives	31/12/2017	31/12/2016
Société mère et sociétés consolidées par intégration globale	546	547
Sociétés consolidées par mise en équivalence	15	13
TOTAL	561	560

2.1 – Suivi des acquisitions et cessions réalisées en 2016 et ayant un effet sur les comptes 2017

Acquisitions

Aucune acquisition réalisée lors de l'exercice 2016 n'a eu d'effet significatif sur les comptes de l'exercice 2017.

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

Acquisitions

Le 27 juillet 2017, Schneider Electric a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition d'Asco Power Technologies (« ASCO »), un leader sur le marché des Commutateurs de Transfert Automatique (CTA), pour un montant de 1 250 millions de dollars américains, dans une transaction entièrement réglée en cash. La transaction a été finalisée le 31 octobre 2017. ASCO est consolidé par intégration globale depuis le 1^{er} novembre 2017 dans l'activité Basse tension (*Building*). L'allocation du prix d'acquisition n'est pas finalisée à la date de clôture. Au 31 décembre 2017, le Groupe a reconnu des immobilisations incorporelles pour une valeur préliminaire de 506 millions d'euros (marque, brevets et fonds de commerce) basée sur la dernière évaluation disponible avant l'acquisition. L'écart d'acquisition n'est pas déductible fiscalement.

En complément, le Groupe a finalisé l'acquisition des intérêts minoritaires de Luminous.

Cessions

Le 3 avril 2017, le Groupe a annoncé la signature d'un accord en vue de la cession de Telvent DTN à TBG AG. Le 31 mai 2017, la cession de l'activité Telvent DTN a été finalisée avec un prix de cession établi à 900 millions de dollars américains.

Effet sur les flux de trésorerie

L'impact des acquisitions et cessions de l'exercice sur la trésorerie est un décaissement net de 557 millions d'euros en 2017 :

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Acquisitions	(1 165)	(64)
Acquisition d'intérêts minoritaires	(141)	-
Cessions	749	111
INVESTISSEMENT FINANCIER NET	(557)	47

En 2017, la trésorerie encaissée au titre des cessions de l'exercice correspond principalement au prix encaissé pour la cession de Telvent DTN. La trésorerie décaissée au titre des acquisitions de l'exercice correspond principalement au prix payé pour l'acquisition d'ASCO.

En 2016, 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 : *Low Voltage (Building)*, *Medium Voltage (Infrastructure)*, *Industrial Automation (Industry)* et *Secure Power (IT)* :

- ◆ **l'activité Basse tension (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 Moyenne tension (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 Automatismes industriels (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 Énergie sécurisée (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

2017

(en millions d'euros)	Basse tension (Building)	Automatismes industriels (Industry)	Moyenne tension (Infrastructure)	Énergie sécurisée (IT)	Coûts centraux	Total
Chiffre d'affaires	10 812	5 816	4 500	3 615	-	24 743
EBITA ajusté*	2 232	1 021	449	600	(651)	3 651
EBITA ajusté (%)	20,6 %	17,6 %	10,0 %	16,6 %	-	14,8 %

* EBITA ajusté : EBITA avant charges de restructuration et avant autres produits et charges d'exploitation (dont coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation).

2016*

(en millions d'euros)	Basse tension (Building)	Automatismes industriels (Industry)	Moyenne tension (Infrastructure)	Énergie sécurisée (IT)	Coûts centraux	Total
Chiffre d'affaires	10 466	5 485	4 919	3 589	-	24 459
EBITA ajusté**	2 117	918	477	604	(618)	3 498
EBITA ajusté (%)	20,2 %	16,7 %	9,7 %	16,8 %	-	14,3 %

* Les données 2016 ont été retraitées des activités non poursuivies décrites en note 1.

** EBITA ajusté : EBITA avant charges de restructuration et avant autres produits et charges d'exploitation (dont coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation).

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.

2017

	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	6 731	1 654	6 794	5 741	6 866	3 256	4 352	24 743
Actifs non courants	8 793	1 717	9 278	7 408	3 894	949	1 283	23 248

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	6 699	1 668	6 811	5 744	6 617	3 055	4 332	24 459
Actifs non courants	9 114	1 712	10 264	8 064	4 257	1 022	1 366	25 001

* Les données 2016 ont été retraitées des activités non poursuivies décrites en note 1.

Par ailleurs, le Groupe suit la part des nouvelles économies dans le chiffre d'affaires :

	31/12/2017		31/12/2016*	
Chiffre d'affaires – Pays matures	14 327	58 %	14 336	59 %
Chiffre d'affaires – Nouvelles économies	10 416	42 %	10 123	41 %
TOTAL	24 743	100 %	24 459	100 %

* Les données 2016 ont été retraitées des activités non poursuivies décrites en note 1.

3.3 – Degré de dépendance à l'égard des principaux clients

Aucun client ne représente individuellement plus de 10 % du chiffre d'affaires consolidé.

NOTE 4 Recherche et développement

Les frais de recherche et développement de l'exercice se répartissent comme suit :

	31/12/2017	31/12/2016*
Frais de recherche et développement en coûts des ventes	(382)	(348)
Frais de recherche et développement en frais de R&D ⁽¹⁾	(501)	(527)
Projets de développement capitalisés	(300)	(334)
TOTAL DES FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PÉRIODE	(1 183)	(1 209)

* Les données 2016 ont été retraitées des activités non poursuivies décrites en note 1.

(1) Dont 41 millions d'euros de crédit d'impôt recherche en 2017, 35 millions d'euros en 2016.

Les amortissements des projets de développement capitalisés s'élèvent à 238 millions d'euros sur l'exercice 2017, contre 237 millions d'euros sur l'exercice 2016.

NOTE 5 Dotations aux amortissements

Les charges d'exploitation incluent les dotations aux amortissements suivantes :

	31/12/2017	31/12/2016*
Inclus dans le coût des ventes :		
Amortissements	(518)	(525)
Inclus dans les frais généraux et commerciaux :		
Amortissements	(151)	(117)
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	(669)	(642)

* Les données 2016 ont été retraitées des activités non poursuivies décrites en note 1.

NOTE 6 Autres produits et charges d'exploitation

Les autres produits et charges d'exploitation se décomposent de la façon suivante :

	31/12/2017	31/12/2016
Pertes de valeur des actifs	(92)	(87)
Plus-values sur cessions d'actifs	108	8
Moins-values sur cessions d'actifs	(8)	(42)
Coûts liés aux acquisitions	(75)	(36)
Modifications des plans d'avantages au personnel	103	31
Autres	(51)	63
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	(15)	(63)

En 2017, les plus values sur cessions d'actifs incluent principalement l'impact de la cession de Telvent DTN business.

La ligne « Modifications des plans d'avantages au personnel » comprend principalement en 2017 des reprises de provisions pour liquidation et réduction de régimes aux États-Unis et en France, et en 2016 aux États-Unis et en Suisse.

Les coûts liés aux acquisitions sont les coûts d'acquisition, d'intégration et de séparation relatifs aux principales acquisitions de 2016 à 2017.

La ligne « Autres » inclut principalement en 2017 des provisions pour litiges et des charges non opérationnelles. En 2016, cette ligne incluait principalement des reprises de provision pour litiges, suite à un accord transactionnel au premier semestre 2016.

NOTE 7 Charges de restructuration

Les coûts de restructuration s'élèvent à 286 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

	31/12/2017	31/12/2016*
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(117)	(151)
Pertes de valeur des incorporels liés aux acquisitions	(23)	-
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES INCORPORELS LIÉS AUX ACQUISITIONS	(140)	(151)

* Les données 2016 ont été retraitées des activités non poursuivies décrites en note 1.

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

	31/12/2017	31/12/2016
Résultat de change, net	(24)	(59)
Composante financière des charges de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	(69)	(74)
Dividendes reçus	2	5
Ajustement à la juste valeur des actifs financiers	(2)	(2)
Autres charges financières nettes	(55)	(60)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(148)	(190)

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

	31/12/2017	31/12/2016*
IMPÔT COURANT		
France	(26)	(205)
Étranger	(655)	(387)
Total	(681)	(592)
IMPÔTS DIFFÉRÉS		
France	10	30
Étranger	71	(157)
Total	81	(127)
PRODUIT/(CHARGE) D'IMPÔT	(600)	(719)

* Les données 2016 ont été retraitées des activités non poursuivies décrites en note 1.

En 2017, les réformes fiscales aux États-Unis, en Belgique, ainsi que la nouvelle réforme en France, ont conduit à un impact positif au compte de résultat de 12 millions d'euros. Ce dernier correspond à la meilleure estimation du Groupe quant à l'incidence de ces réformes sur les soldes d'impôts différés au 31 décembre 2017.

En 2016, 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, avait 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

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016*
Résultat net (part du Groupe)	2 150	1 750
Résultat net des activités non poursuivies	(94)	(17)
(Charge)/produit d'impôt	(600)	(719)
Intérêts minoritaires	(60)	(61)
Résultat des sociétés mises en équivalence	61	34
Résultat avant impôt	2 843	2 513
Taux d'impôt théorique du Groupe pondéré du mix géographique	27,5 %	27,0 %
Éléments en rapprochement :		
Charge d'impôt théorique	(782)	(679)
Crédits d'impôt et autres réductions d'impôt	126	97
Effets des déficits fiscaux	(31)	(29)
Autres différences permanentes	75	11
(Charge)/Produit net d'impôt avant impacts des réformes fiscales	(612)	(600)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT AVANT IMPACTS DES RÉFORMES FISCALES	21,5 %	23,9 %
Impact des réformes fiscales aux États-Unis, en France et en Belgique**	12	(119)
(CHARGE)/PRODUIT NET D'IMPÔT RÉEL	(600)	(719)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	21,1 %	28,6 %

* Les données 2016 ont été retraitées des activités non poursuivies décrites en note 1.

** Cf. note 10.1.

Le résultat consolidé des activités poursuivies du Groupe étant principalement réalisé en dehors de la France, la charge d'impôt théorique sur les activités poursuivies est calculée sur la base du taux d'imposition moyen du Groupe (et non sur le taux d'impôt théorique français).

NOTE 11 Écarts d'acquisition

11.1 – Principaux écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition du Groupe sont présentés ci-dessous par segment :

	31/12/2017 net	31/12/2016 net
Basse tension (<i>Building</i>)	5 647	5 518
Automatismes industriels (<i>Industry</i>)	5 763	6 383
Énergie sécurisée (<i>IT</i>)	3 136	3 353
Moyenne tension (<i>Infrastructure</i>)	1 877	2 531
TOTAL	16 423	17 785

11.2 – Mouvements de la période

Les principaux mouvements de l'année sont récapitulés dans le tableau suivant :

	31/12/2017	31/12/2016
Écarts d'acquisition nets à l'ouverture	17 785	17 781
Acquisitions	716	9
Cessions	(536)	(384)
Perte de valeur	-	-
Effet des variations de change	(1 489)	379
Reclassement	(53)	-
Écarts d'acquisition nets à la clôture	16 423	17 785
Dont pertes de valeur cumulées à la clôture	(354)	(392)

Acquisitions

Les écarts d'acquisition générés par les acquisitions réalisées en 2017 s'élèvent à 716 millions d'euros principalement liés à la reconnaissance de l'écart d'acquisition préliminaire d'ASCO, alloué à l'UGT Basse tension (*Building*). Les écarts d'acquisition liés aux cessions s'élèvent à 536 millions d'euros en 2017 et correspondent principalement à la cession de Telvent DTN.

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					
31/12/2015	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
Acquisitions	-	-	314	1	315
Cessions/mises au rebut	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	(319)	(20)	(99)	(272)	(710)
Reclassement	-	7	(90)	(38)	(121)
Variation de périmètre et divers	112	(14)	(82)	327	343
31/12/2017	2 877	861	2 843	2 491	9 072

	Marques	Logiciels	Projets de développement (R&D)	Autres incorporels	Total
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR					
31/12/2015	(765)	(728)	(1 226)	(1 485)	(4 204)
Dotation aux amortissements	(6)	(55)	(243)	(148)	(452)
Pertes de valeur	-	(18)	(65)	-	(83)
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)
Dotation aux amortissements	(10)	(50)	(235)	(104)	(399)
Pertes de valeur	(22)	(4)	(64)	(1)	(91)
Reprise d'amortissements	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	48	16	55	129	248
Reclassement	-	-	10	35	45
Variation de périmètre et divers	-	41	77	13	131
31/12/2017	(760)	(762)	(1 662)	(1 553)	(4 737)

	Marques	Logiciels	Projets de développement (R&D)	Autres incorporels	Total
VALEURS NETTES					
31/12/2015	2 241	151	1 252	1 082	4 726
31/12/2016	2 308	123	1 295	848	4 574
31/12/2017	2 117	99	1 181	938	4 335

En 2017, l'augmentation des actifs incorporels est principalement liée aux projets de développement capitalisés pour 314 millions d'euros.

Les amortissements et pertes de valeur des immobilisations incorporelles, hors écart d'acquisition, retraités dans le tableau de flux de trésorerie s'analysent comme suit :

Impact sur la trésorerie	31/12/2017	31/12/2016*
Amortissements des immobilisations incorporelles	399	447
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et autres	91	82
TOTAL**	490	529

* Les données 2016 ont été retraitées des activités non poursuivies décrites en note 1.

** Dont amortissements et pertes de valeur des immobilisations incorporelles liés aux acquisitions pour 140 millions d'euros sur l'exercice 2017 et pour 151 millions d'euros sur l'exercice 2016 (cf. note 8).

12.2 – Marques

À la clôture de l'exercice, les principales marques reconnues sont les suivantes :

	31/12/2017	31/12/2016
APC (Énergie sécurisée (IT))	1 533	1 745
Clipsal (Basse tension (Building))	166	174
Asco (Basse tension (Building))*	132	-
Pelco (Basse tension (Building))	117	158
Invensys – Triconex and Foxboro (Automatismes industriels (Industry))	46	52
Digital (Automatismes industriels (Industry))	40	44
Autres	83	134
NET	2 117	2 308

* Valorisation préliminaire de la marque ASCO.

La marque Pelco a été dépréciée pour un total de 318 millions d'Euros depuis son acquisition par le Groupe.

Toutes les marques ci-dessus présentent une durée de vie à caractère indéterminé.

NOTE 13 Immobilisations corporelles

13.1 – Variation des immobilisations corporelles

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Total
VALEURS BRUTES					
Situation au 31/12/2015	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
Acquisitions	-	270	128	49	447
Cessions/mises au rebut	(6)	(96)	(116)	(43)	(261)
Écarts de conversion	(8)	(100)	(205)	(47)	(360)
Reclassement	(3)	(174)	110	2	(65)
Variation de périmètre et divers	(1)	(14)	12	(27)	(30)
SITUATION AU 31/12/2017	153	1 846	4 352	1 006	7 357

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Total
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR					
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)
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(1)	(69)	(257)	(60)	(387)
Reprises d'amortissements	1	37	121	39	198
Écarts de conversion	1	36	147	35	219
Reclassement	1	16	6	12	35
Variation de périmètre et divers	1	22	5	24	52
SITUATION AU 31/12/2017	(17)	(906)	(3 396)	(548)	(4 867)

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Total
VALEURS NETTES					
Au 31/12/2015	180	999	1 065	485	2 729
Au 31/12/2016	151	1 012	1 005	474	2 642
AU 31/12/2017	136	940	956	458	2 490

Les reclassements correspondent principalement aux mises en service d'immobilisations.

L'impact cash des acquisitions d'immobilisations corporelles se détaille comme suit :

	31/12/2017	31/12/2016*
Impact cash des acquisitions d'immobilisations corporelles		
Augmentation des immobilisations corporelles	(447)	(476)
Variation des créances et dettes liées aux immobilisations corporelles	13	-
TOTAL	(434)	(476)

* Les données 2016 ont été retraitées des activités non poursuivies décrites en note 1.

Les amortissements et pertes de valeur des immobilisations corporelles retraités dans le tableau des flux de trésorerie s'analysent comme suit :

	31/12/2017	31/12/2016*
Impact sur la trésorerie		
Amortissement des immobilisations corporelles	387	386
Perte de valeurs sur immobilisations corporelles	-	33
TOTAL	387	419

* Les données 2016 ont été retraitées des activités non poursuivies décrites en note 1.

13.2 – Locations-financement

Les immobilisations corporelles comprennent les immobilisations en location-financement suivantes :

	31/12/2017	31/12/2016
Constructions	10	11
Installations techniques, matériels et outillages, et autres	30	31
Autres immobilisations corporelles	1	2
Amortissements cumulés	(40)	(41)
IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT	1	3

Au 31 décembre 2017, le Groupe n'a pas d'engagements de loyers futurs minimaux sur immobilisations en location-financement.

13.3 – Locations simples

La charge locative s'analyse comme suit :

	31/12/2017	31/12/2016
Loyers	112	112
Sous-location	5	5
TOTAL CHARGE LOCATIVE	117	117

Les engagements de location simple s'analysent comme suit au 31 décembre 2017 :

	Paiements minimaux	Paiements minimaux actualisés
Moins d'un an	139	137
Plus d'un an et moins de cinq ans	361	346
Cinq ans et plus	96	87
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	596	570
Effet d'actualisation	(26)	-
Paiements minimaux actualisés	570	570

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	
	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016
Delixi	50,0 %	50,0 %	278	279	39	25
Fuji Electric FA Components & Systems	36,8 %	36,8 %	116	115	16	11
Sunten Electric Equipment	25,0 %	25,0 %	48	52	1	(4)
Telvent DMS, LLC power engineering	57,0 %	57,0 %	44	40	2	3
InnoVista Sensors (auparavant Custom Sensors & Technologies Topco Limited)	30,0 %	30,0 %	27	77	2	(7)
Delta Dore Finance	20,0 %	20,0 %	19	18	1	1
Autres	-	-	15	20	-	5
TOTAL	-	-	547	601	61	34

NOTE 15 Actifs financiers courants et non courants

15.1 – Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants, essentiellement constitués de titres de participation, sont détaillés ci-dessous :

	% détenu	31/12/2017			31/12/2016
		Coûts d'acquisition	Réévaluation/dépréciation	Juste valeur	Juste Valeur
I – ACTIFS FINANCIERS COTÉS					
NVC Lighting	9,0 %	123	(100)	23	35
Gold Peak Industries Holding Ltd	4,4 %	6	(3)	3	3
Total Actifs financiers cotés		129	(103)	26	38
II – ACTIFS FINANCIERS NON COTÉS					
FCPR SEV1	100 %	6	9	15	17
FCPR Aster II (part A, B and C)	43,8 %	33	(7)	26	23
FCPR Growth	100 %	36	-	36	32
FCPI Energy Access Ventures Fund	34,6 %	5	(2)	3	3
SICAV SESS	63,1 %	10	1	11	11
SICAV Livelihoods Fund SIF	15,2 %	3	-	3	3
Renewable Choice Energy Inc. ⁽¹⁾	100 %	-	-	-	20
Raise Fundation	4,8 %	9	-	9	9
Shenzhen Aster	30,4 %	13	-	13	-
Foundries ⁽²⁾	100 %	7	-	7	-
Autres ⁽³⁾		9	(3)	6	5
Total Actifs financiers non cotés		131	(2)	129	123
Placement à long terme en fonds de pension		182	-	182	247
Autres		99	-	99	131
TOTAL ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		541	(105)	436	539

(1) Entité consolidée en 2017.

(2) Entité acquise en 2017.

(3) Valeurs unitaires inférieures à 3 millions d'euros.

Les variations de juste valeur de NVC Lighting et Gold Peak Industries Holding Ltd ont été comptabilisées en « Autres Éléments du Résultat Global » en 2017 (note 1.2). Les produits ou pertes réalisés sur ventes seront également comptabilisés en « Autres Éléments du Résultat Global » (pas de recyclage des plus ou moins values en compte de résultat).

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. En 2016, la variation cumulée de juste valeur de ces titres, déterminée sur la base du cours de Bourse, s'élevait à une perte de valeur de 106 millions d'euros (au taux de clôture) et avait été comptabilisée par compte de résultat.

15.2 – Actifs financiers courants

Les actifs financiers courants s'élèvent à 32 millions d'euros au 31 décembre 2017 et sont composés de placements à court terme en fonds de pension.

NOTE 16 Impôts différés par nature

La ventilation des impôts différés par nature est détaillée ci-dessous :

	31/12/2017	31/12/2016
Déficits et crédits d'impôt reportables (net)	683	947
Provisions pour retraite et engagements similaires (net)	332	444
Provisions et charges à payer non déductibles (net)	273	296
Différentiel entre dépréciation comptable et fiscale sur actifs immobilisés corporels (net)	(45)	(116)
Différentiel entre amortissement comptable et fiscal sur actifs immobilisés incorporels (net)	(625)	(749)
Différentiel sur actifs circulants (net)	277	271
Impôts différés à taux réduits	63	123
Autres impôts différés actifs/(passifs) (net)	143	(10)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIFS/(PASSIFS)	1 101	1 206
dont :		
Total impôts différés actifs	2 097	2 573
Total impôts différés passifs	(996)	(1 367)

Les reports déficitaires activés au 31 décembre 2017 sont localisés majoritairement en France (531 millions d'euros).

NOTE 17 Stocks et en-cours

L'évolution des stocks au bilan consolidé est la suivante :

	31/12/2017	31/12/2016
VALEUR BRUTE		
Matières premières	1 218	1 247
En-cours de production	263	277
Produits intermédiaires et finis	1 142	1 146
Marchandises	407	416
En-cours solutions	135	154
VALEUR BRUTE DES STOCKS	3 165	3 240
PERTE DE VALEUR		
Matières premières	(154)	(162)
En-cours de production	(5)	(7)
Produits intermédiaires et finis	(150)	(176)
Marchandises	(7)	(11)
En-cours solutions	(5)	(8)
PERTE DE VALEUR	(321)	(364)
VALEUR NETTE		
Matières premières	1 064	1 085
En-cours de production	258	270
Produits intermédiaires et finis	992	970
Marchandises	400	405
En-cours solutions	130	146
VALEUR NETTE DES STOCKS	2 844	2 876

NOTE 18 Clients et créances d'exploitation

	31/12/2017	31/12/2016
Créances clients	5 833	5 957
Clients, effets à recevoir	293	257
Avances fournisseurs	115	123
Clients et créances d'exploitation, brutes	6 241	6 337
Pertes de valeur	(478)	(408)
Clients et créances d'exploitation, nettes	5 763	5 929
dont :		
Non échues	4 880	5 028
Retard n'excédant pas un mois	408	420
Retard compris entre un et deux mois	181	169
Retard compris entre deux et trois mois	81	96
Retard compris entre trois et quatre mois	74	62
Retard supérieur à quatre mois	139	154
CLIENTS ET CRÉANCES D'EXPLOITATION, NETTES	5 763	5 929

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 :

	31/12/2017	31/12/2016
Provisions pour dépréciation en début d'exercice*	(531)	(473)
Dotations de l'exercice aux provisions	(89)	(35)
Reprises de provisions pour dépréciation avec utilisation	52	32
Reprises de provisions pour dépréciation sans utilisation	44	28
Écarts de conversion	43	2
Autres	3	38
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	(478)	(408)

* Les données d'ouverture 2017 ont été retraitées de l'impact IFRS 9 décrit en note 1.

NOTE 19 Autres créances et charges constatées d'avance

	31/12/2017	31/12/2016
Autres débiteurs	386	342
Autres créances fiscales	922	806
Instruments dérivés	135	74
Charges constatées d'avance	250	285
TOTAL	1 693	1 507

NOTE 20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31/12/2017	31/12/2016
Valeurs mobilières de placement	1 393	899
Titres de créances négociables et dépôts court terme	107	422
Disponibilités	1 545	1 474
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 045	2 795
Découverts et en-cours bancaires	(278)	(265)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE, NETS	2 767	2 530

Des cessions sans recours de créances clients ont eu lieu sur le second semestre 2017 pour un total de 103 millions d'euros, à comparer à 103 millions d'euros sur le second semestre 2016.

NOTE 21 Capitaux propres

21.1 – Capital

Capital social

Le capital social au 31 décembre 2017 est de 2 387 664 968 euros et est représenté par 596 916 242 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées.

Au 31 décembre 2017, le nombre total de droits de vote attachés aux 596 916 242 actions composant le capital est de 626 070 223.

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 2015, le capital a évolué comme suit :

	Nombre cumulé d'actions	Montant du capital (en euros)
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
Exercice d'options	2 004 115	8 016 460
Augmentation de capital à destination des salariés	2 413 368	9 653 472
CAPITAL AU 31/12/2017	596 916 242	2 387 664 968

Par ailleurs, l'exercice des options et les augmentations de capital ont fait augmenter les primes d'émission d'un montant de 148 868 602 euros.

21.2 – Résultat par action

Calcul du nombre moyen pondéré d'actions retenues

(en milliers d'actions)	31/12/2017		31/12/2016	
	Avant dilution	Après dilution	Avant dilution	Après dilution
Actions ordinaires*	557 731	557 731	561 222	561 222
Actions de performance	-	6 337	-	5 503
Options de souscription	-	303	-	421
Nombre moyen pondéré d'actions	557 731	564 371	561 222	566 946

* Net de l'autodétention et de l'autocontrôle.

Résultat net par action

(en euros)	31/12/2017		31/12/2016*	
	Avant dilution	Après dilution	Avant dilution	Après dilution
Résultat avant impôt	5,10	5,04	4,48	4,43
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	3,85	3,81	3,12	3,09

* Les données 2016 ont été retraitées des activités non poursuivies décrites en note 1.

21.3 – Dividendes versés et proposés

Au titre de l'exercice 2017, le Groupe a versé en 2016 un dividende d'un montant de 2,04 euros par action de 4 euros de nominal, soit un montant global de 1 133 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2016, le Groupe a versé en 2015 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.

Le dividende proposé à l'assemblée générale du 24 avril 2018 au titre de l'exercice 2017 s'élève à 2,20 euros par action de 4 euros de nominal. À la clôture de l'exercice 2017, le montant des réserves distribuables de la société tête de Groupe Schneider Electric SE s'élève à 5 141 millions d'euros (6 231 millions d'euros au 31 décembre 2016), 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 2017 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
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	42,00	1 889 852	887 952
31	05/01/2009	S	05/01/2013	04/01/2019	23,78	1 358 000	133 760
33	21/12/2009	S	21/12/2013	20/12/2019	34,62	1 652 686	-
TOTAL						5 066 838	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
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	110 367
21 bis	28/10/2015	28/10/2017	29/10/2019	1 500	217
22	27/03/2015	27/03/2019	28/03/2019	2 095 610	310 776
22 bis	28/10/2015	28/10/2019	29/10/2019	32 650	4 585
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	-
28	24/03/2017	24/03/2020	24/03/2021	25 800	-
29	24/03/2017	24/03/2020	24/03/2020	2 405 220	-
29 bis	25/10/2017	25/10/2020	27/10/2020	32 400	-
TOTAL				13 930 440	761 035

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 31/12/2016	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 31/12/2017
29	46 164	(36 576)	(9 588)	-
30	222 377	(210 882)	(11 495)	-
31	257 209	(107 444)	6 868	156 633
33	553 224	(162 268)	9 394	400 350
TOTAL	1 078 974	(517 170)	(4 821)	556 983

(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 29 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 2 004 115 actions sur l'année 2017.

Évolution du nombre d'actions de performance

N° du plan	Attribution d'actions gratuites au 31/12/2016	Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice	Nombre d'actions à acquérir au 31/12/2017
16	1 563 180	(1 470 255)	(92 925)	-
16 bis	19 100	(13 500)	(5 600)	-
18	1 710 275	(890)	(222 977)	1 486 408
18 bis	26 433	-	(712)	25 721
19	14 025	(4 925)	-	9 100
20	32 725	(11 475)	-	21 250
21	698 870	(581 353)	(117 517)	-
21 bis	1 500	(1 500)	-	-
22	2 006 360	-	(494 196)	1 512 164
22 bis	32 650	-	(5 585)	27 065
22 ter	24 570	-	-	24 570
23	7 983	-	-	7 983
24	27 042	-	-	27 042
25	743 390	(1 900)	(3 750)	737 740
26	2 273 400	-	(152 650)	2 120 750
27	35 700	-	(1 000)	34 700
28	-	25 800	-	25 800
29	-	2 405 220	(45 850)	2 359 370
29 bis	-	32 400	-	32 400
TOTAL	9 217 203	378 222	(1 143 362)	8 452 063

L'acquisition des actions de performance est 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 1.20, les plans d'actions de performance ont été évalués sur la base d'une durée

de vie estimée des actions comprise entre quatre et cinq ans, et selon les principales hypothèses suivantes :

- ◆ taux de distribution du résultat fixé entre 3,0 % et 3,5 % ;
- ◆ taux d'actualisation compris entre 0 % 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 se répartit comme suit :

	31/12/2017	31/12/2016
Plans 16 et 16 bis	(1)	16
*Plans 17 et 17 bis	-	4
Plans 18 et 18 bis	12	21
Plan 20	-	1
Plans 21 et 21 bis	4	19
Plans 22, 22 bis et 22 ter	20	28
Plans 23 et 24	-	2
Plan 25	11	8
Plan 26	23	19
Plan 27	1	-
Plans 29 et 29 bis	32	-
TOTAL	102	118

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 %). Ces actions ne peuvent être cédées par le salarié pendant une période incompressible de cinq années, sauf cas de sortie anticipée prévus par la loi. La charge IFRS 2 mesurant « l'avantage » offert aux salariés est évaluée par référence à la juste valeur d'une décote offerte sur des actions non cessibles. Le coût d'incessibilité est valorisé comme le coût d'une stratégie en deux étapes consistant dans un premier temps à vendre à terme les actions incessibles à cinq ans, et à acheter dans un second temps un même nombre d'actions au comptant (donc par définition cessibles à tout moment), en finançant cet achat par un prêt amortissable *in fine*.

Cette stratégie vise à refléter le coût subi par le salarié sur la période d'indisponibilité pour se libérer du risque de portage des actions souscrites dans le cadre du plan classique. Le coût d'emprunt est celui auquel ont accès les employés, seuls acteurs potentiels de ce

marché : il repose sur un taux moyen offert par différents organismes de crédit pour des crédits de trésorerie prenant la forme d'un prêt personnel ordinaire non affecté sans faculté de renouvellement pour une durée 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 2017, le Groupe a proposé le 3 avril 2017 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 59,11 euros (décoté de 15 % par rapport au cours de référence de 69,23 euros calculé sur une moyenne des cours d'ouverture sur les 20 jours précédant la date de décision du conseil d'administration).

Dans l'ensemble, 2,4 millions d'actions ont été souscrites, soit une augmentation de capital de 143 millions d'euros réalisée le 11 juillet 2017. Compte tenu de l'évolution des hypothèses de valorisation et plus particulièrement du spread de taux particulier, le coût d'incessibilité 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 2017 et 2016.

Plans classiques	Année 2017		Année 2016	
	En %	Valeur	En %	Valeur
Caractéristiques des plans				
Maturité des plans (<i>en années</i>)		5		5
Prix de référence (<i>en euros</i>)		69,23		56,31
Prix de souscription (<i>en euros</i>) :				
entre		59,11		47,86
et		59,11		45,04
Décote faciale :				
entre	15,0 %		15,0 %	
et	15,0 %		20,0 %	
Montant souscrit par les salariés		142,7		130,0
Montant global souscrit		142,7		130,0
Nombre total d'actions souscrites (<i>millions d'actions</i>)		2,4		2,8
Hypothèses de valorisation				
Taux d'emprunt du participant au marché (<i>in fine</i>) ⁽¹⁾	3,8 %		3,5 %	
Taux d'intérêt sans risque à cinq ans (zone euro)	0,3 %		0,0 %	
Taux d'emprunt des titres annuel (<i>repo</i>)	1,0 %		1,0 %	
(a) Valeur de la décote :				
entre	15,0 %	9,0	15,0 %	8,7
et	15,0 %	15,4	20,0 %	20,4
(b) Valeur d'incessibilité pour le participant au marché				
	23,8 %	39,8	23,9 %	38,3
Coût global pour le Groupe (a - b)				
Sensibilités	(0,5 %)	4,7	(0,5 %)	4,5
◆ diminution du taux d'emprunt du participant au marché ⁽²⁾				

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 2017, le Groupe détenait 39 349 507 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 241 millions d'euros à fin décembre 2017 et se décompose comme suit :

	31/12/2017	31/12/2016	Effet impôt sur flux net de la période
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	61	29	32
Réévaluation des actifs financiers	(7)	(7)	-
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	188	370	(182)
Autres	(1)	(1)	-
TOTAL	241	391	(150)

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 Inde.

Hypothèses et analyse de sensibilité

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	
	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016
Taux d'actualisation	2,65 %	2,72 %	3,50 %	3,98 %
Taux d'augmentation des salaires	3,28 %	3,19 %	n.a.	n.a.
Taux de rendement attendu des placements ⁽¹⁾	2,71 %	3,83 %	4,00 %	4,25 %

(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 : 1,00 % pour les régimes de durée 10 ans et 1,50 % pour les régimes de durée 15 ans dans la zone euro, 3,50 % aux États-Unis et 2,50 % au Royaume-Uni.

Concernant les engagements de retraite et indemnités de départ, une variation à la hausse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait respectivement d'environ 658 millions d'euros et de 2 millions d'euros le coût des services rendus. La même variation à la baisse augmenterait l'engagement de 740 millions d'euros et le coût des services rendus de 2 millions d'euros.

L'essentiel de l'engagement relatif aux frais médicaux concerne les États-Unis. Une variation à la hausse de 1 point du taux des frais médicaux aux États-Unis augmenterait respectivement de 13 millions d'euros et 0,5 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 12 millions d'euros et l'agrégation du coût des services rendus et du coût financier de 0,5 million d'euros.

Aux États-Unis, en 2017, le taux d'augmentation des frais médicaux se fonde sur une tendance décroissante entre 2018 (7,67 %) et 2028 (4,5 %) pour les retraités de moins de 65 ans et entre 2018 (5,67 %) et 2022 (4,5 %) pour les retraités de plus de 65 ans. En 2016, le taux d'augmentation des frais médicaux se fondait 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.

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 11,5 années.

La majorité de ces engagements de retraite fait l'objet d'une couverture financière partielle ou totale par le biais de fonds externalisés. Au 31 décembre 2017, le montant des obligations partiellement ou totalement financées est de 9 528 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 14 %), d'obligations (environ 80 %), d'actifs immobiliers (environ 1 %) et de disponibilités et autres types d'actifs (environ 5 %).

Les contributions des plans nord-américains versées en 2017 au titre de ces actifs de couverture s'élèvent à 92 millions d'euros. Elles sont estimées à 61 millions d'euros pour l'exercice 2018, 97 millions d'euros pour l'exercice 2019 et 88 millions d'euros pour l'exercice 2020.

Au 31 décembre 2017, le montant des provisions constituées au titre des engagements de retraite et des indemnités de fin de carrière s'élève à 1 324 millions d'euros (1 530 millions d'euros au 31 décembre 2016). 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 76 millions d'euros pour l'exercice 2017 et était de 84 millions d'euros en 2016.

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 8,7 années. Ces engagements sociaux postérieurs à l'emploi ne font pas l'objet d'une couverture financière.

L'essentiel de l'engagement (72 %) concerne les plans de couverture médicale des salariés nord-américains.

Les principales prestations versées portent sur les plans nord-américains et s'élèvent à 18 millions d'euros en 2017. Elles sont estimées à 19 millions d'euros en 2018, 18 millions d'euros en 2019 et 2020.

Les autres engagements à long terme intègrent les médailles du travail comptabilisées sur la France pour 13 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, le montant des provisions constituées au titre de ces engagements s'élève à 277 millions d'euros (452 millions d'euros au 31 décembre 2016). 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	Autres avantages postérieurs à l'emploi et avantages à long terme	Provisions pour retraites et avantages assimilés
		Dont SE États-Unis	Dont SE États-Unis
31/12/2015	1 089	377	313
Charge de la période	84	26	(7)
Prestations versées	(29)	-	(18)
Cotisations versées	(104)	(40)	-
Éléments reconnus en capitaux propres	439	47	4
Écart de conversion	55	14	10
Variations de périmètre	(4)	-	-
Autres variations	-	-	-
31/12/2016	1 530	424	302
Charge de la période	82	23	(8)
Prestations versées	(28)	-	(16)
Cotisations versées	(161)	(56)	-
Éléments reconnus en capitaux propres	(4)	(27)	(47)
Écart de conversion	(88)	(48)	(33)
Variations de périmètre	(7)	-	-
Autres variations	-	-	-
31/12/2017	1 324	316	198
Surplus de régime reconnu à l'actif	(182)	-	-
Provisions reconnues au passif	1 506	316	198

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 2017, 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
31/12/2015	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
Écarts actuariels sur obligation dus aux changements d'hypothèses démographiques	14	(7)	7
Écarts actuariels sur obligation dus aux changements d'hypothèses financières	92	6	98
Écarts actuariels sur obligation dus aux effets d'expériences	(57)	(43)	(100)
Écarts actuariels sur actifs de couverture	(19)	-	(19)
Effet du plafonnement des actifs	(34)	-	(34)
31/12/2017	1 168	(91)	1 077

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 :

	31/12/2017		31/12/2016	
	Dont SE États-Unis		Dont SE États-Unis	
1. Réconciliation des éléments du bilan				
Actifs de couverture de retraite et autres engagements assimilés	-	-	-	-
Provisions pour retraite et engagements assimilés	(1 324)	(316)	(1 530)	(424)
ACTIF/(PASSIF) NET RECONNU AU BILAN	(1 324)	(316)	(1 530)	(424)

	31/12/2017		31/12/2016	
	Dont SE États-Unis		Dont SE États-Unis	
2. Composantes de la charge nette comptabilisée en résultat				
Coût des services rendus	47	-	39	-
Coût des services passés	1	-	(14)	-
Effet des liquidations/réductions de régimes	(24)	-	-	-
Coût financier (effet de l'actualisation sur la dette et le plafonnement des actifs de couverture)	280	55	373	61
Produits d'intérêts	(222)	(32)	(314)	(35)
CHARGE NETTE COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	82	23	84	26

	31/12/2017		31/12/2016	
	<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	11 085	1 508	10 785	1 492
Coût des services rendus	47	-	39	-
Modifications de régime/Réductions et liquidations	(341)	-	(101)	(87)
Coût financier (effet de l'actualisation)	277	55	365	61
Cotisations versées par les salariés	5	-	5	-
Prestations versées	(584)	(74)	(562)	(70)
Variations de périmètre	(7)	-	(4)	-
Pertes/(gains) actuariels comptabilisés en capitaux propres	49	63	1 447	64
Écarts de conversion	(619)	(186)	(889)	48
Autres	-	-	-	-
VALEUR ACTUALISÉE DES ENGAGEMENTS EN FIN D'EXERCICE	9 912	1 366	11 085	1 508

Les modifications de régime ont eu lieu 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 92 millions d'euros au 31 décembre 2017,

contre 1 501 millions d'euros de pertes actuarielles au 31 décembre 2016. Les pertes actuarielles résultant des changements d'hypothèses démographiques s'élèvent au 31 décembre 2017 à 14 millions d'euros, contre 23 millions de pertes actuarielles au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2017, les gains actuariels relatifs aux effets d'expérience sur les engagements de retraite et indemnités de départ s'élèvent à 57 millions d'euros pour le Groupe, contre 77 millions d'euros de gains actuariels au 31 décembre 2016.

	31/12/2017		31/12/2016	
	<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	9 688	1 084	9 941	1 115
Produits d'intérêts	222	32	314	35
Cotisations des salariés	5	-	5	-
Cotisations de l'employeur	161	56	104	40
Prestations versées	(556)	(74)	(533)	(70)
(Pertes)/gains actuariels reconnus en capitaux propres	19	90	919	17
Variations de périmètre	-	-	-	-
Écarts de conversion	(535)	(138)	(975)	34
Réductions et liquidations	(318)	-	(87)	(87)
Autres	-	-	-	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES EN FIN D'EXERCICE	8 686	1 050	9 688	1 084

Au 31 décembre 2017, le rendement réel des actifs de couverture s'élève à 241 millions d'euros. Il s'élevait à 1 233 millions d'euros en 2016. Les écarts actuariels ont été intégralement comptabilisés dans les autres réserves.

	31/12/2017		31/12/2016	
	Dont SE États-Unis		Dont SE États-Unis	
5. Couverture financière				
Valeur actualisée des engagements	(9 912)	(1 366)	(11 085)	(1 508)
Juste valeur des actifs du régime	8 686	1 050	9 688	1 084
Surplus/(déficit) du régime	(1 226)	(316)	(1 397)	(424)
Effet des plafonnements d'actifs	(98)	-	(133)	-
Éléments différés :				
Modifications de régime non comptabilisées	-	-	-	-
(PASSIF)/ACTIF NET COMPTABILISÉ AU BILAN	(1 324)	(316)	(1 530)	(424)

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 :

	31/12/2017	31/12/2016
1. Composantes de la charge nette comptabilisée en résultat		
Coût des services rendus	6	9
Coût financier (effet de l'actualisation)	10	15
Produits d'intérêts	-	-
Coût des services passés	-	(20)
Effet des liquidations/(réductions) de régimes	(80)	-
Amortissement des écarts actuariels	-	3
CHARGE TOTALE COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	(64)	7
	31/12/2017	31/12/2016
2. Variation de la valeur actualisée des engagements		
Valeur actualisée des engagements en début d'exercice	452	480
Coûts des services rendus	6	9
Coût financier (effet de l'actualisation)	10	15
Cotisations des salariés	-	-
Prestations versées	(36)	(35)
Pertes/(gains) actuariels comptabilisés en capitaux propres	(44)	(13)
Modifications de régime	(80)	(20)
Variations de périmètre	6	3
Écarts de conversion	(37)	10
Autres (y compris réductions et liquidations)	-	3
VALEUR ACTUALISÉE DES ENGAGEMENTS EN FIN D'EXERCICE	277	452

Les modifications de régime ont eu lieu en France et 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 2017, 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 43 millions d'euros pour le Groupe, contre 35 millions d'euros de gains actuariels en 2016.

	31/12/2017	31/12/2016
3. Couverture financière		
Valeur actualisée des engagements	(277)	(452)
Éléments différés :		
Changement de régime non comptabilisé	-	-
PROVISION COMPTABILISÉE AU BILAN	(277)	(452)

NOTE 23 Provisions

	Risques économiques	Risques commerciaux	Risques sur produits	Risques environnementaux	Restructurations	Autres risques	Provisions
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
Dotations	82	19	145	10	125	126	507
Effet d'actualisation	-	-	-	-	-	-	-
Reprises pour utilisation	(79)	(11)	(98)	(18)	(121)	(151)	(478)
Provisions devenues sans objet	(24)	(12)	(15)	(7)	(3)	(19)	(80)
Écarts de conversion	(64)	(11)	(29)	(34)	(7)	(53)	(198)
Variations de périmètre et autres	(1)	6	(10)	(1)	(4)	25	15
31/12/2017	821	94	445	290	154	469	2 273
<i>dont part à plus d'un an</i>	615	64	153	276	8	315	1 431

(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

Les provisions pour risques commerciaux intègrent également les provisions pour pertes à terminaison sur divers contrats long terme pour 94 millions d'euros.

(c) Risques sur produits

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.

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) Autres risques

Ces provisions couvrent, entre autres, les risques liés aux captives d'assurance du Groupe, des risques juridiques historiques, des provisions liées aux employés et d'autres risques variés.

(f) Rapprochement avec le tableau de flux

Les augmentations et diminutions des provisions retraitées dans le tableau de flux de trésorerie s'analysent comme suit :

	31/12/2017	31/12/2016
Dotations aux provisions	507	601
Reprises pour utilisation	(478)	(506)
Provisions devenues sans objet	(80)	(170)
Variation de provisions incluant les provisions fiscales mais sans les provisions pour retraites et engagements assimilés	(51)	(75)
(Variation des provisions fiscales)	28	(61)
Variation des provisions (hors provisions fiscales et provisions pour retraites et engagements assimilés)	(23)	(136)
Provisions pour retraite et engagements assimilés hors cotisations de l'employeur	(46)	24
Augmentation/(diminution) des provisions dans le tableau de flux de trésorerie	(69)	(112)

NOTE 24 Dettes financières courantes et non courantes

La dette non courante s'analyse de la façon suivante :

	31/12/2017	31/12/2016
Emprunts obligataires	6 375	6 746
Autres emprunts auprès d'établissements de crédit	23	240
Financement des locations financières	-	1
Participation des salariés	4	5
Part court terme des emprunts obligataires	(749)	(1 025)
Part court terme des autres dettes long terme	(3)	(201)
DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES	5 650	5 766

La dette courante s'analyse de la façon suivante :

	31/12/2017	31/12/2016
Billets de trésorerie	330	65
Intérêts courus non échus	58	75
Autres dettes	273	223
Tirage de lignes de crédit	-	-
Découverts et en-cours bancaires	278	265
Part court terme des emprunts obligataires	749	1 025
Part court terme des autres dettes long terme	3	201
DETTES FINANCIÈRES COURANTES	1 691	1 853
DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES	7 341	7 619
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (NOTE 20)	(3 045)	(2 795)
DETTE FINANCIÈRE NETTE	4 296	4 824

24.1 – Répartition par échéance

	31/12/2017			31/12/2016
	Principaux	Intérêts	Swaps	Principaux
2017	-	-	-	1 855
2018	1 691	128	-	795
2019	523	97	-	498
2020	498	87	-	498
2021	598	73	-	598
2022	664	57	-	755
2023	795	35	-	794
2024	790	19	-	789
2025 et au-delà	1 782	18	-	1 037
TOTAL	7 341	514	-	7 619

24.2 – Répartition par devise

	31/12/2017	31/12/2016
Euro	6 253	6 277
Dollar américain	696	899
Rouble	75	129
Roupie indienne	51	40
Real brésilien	69	-
Peso argentin	27	-
Dinar algérien	27	32
Peso chilien	24	22
Peso colombien	22	19
Dollar australien	16	11
Autres	81	190
TOTAL	7 341	7 619

24.3 – Emprunts obligataires

	31/12/2017	31/12/2016	Taux d'intérêt	Échéance
Schneider Electric SE 2017	-	1 025	4,000 % TF	août 2017
Schneider Electric SE 2018	749	748	3,750 % TF	juillet 2018
Schneider Electric SE 2019	499	498	3,500 % TF	janvier 2019
Schneider Electric SE 2020	498	498	3,625 % TF	juillet 2020
Schneider Electric SE 2021	598	598	2,500 % TF	septembre 2021
Schneider Electric SE 2022	664	756	2,950 % TF	septembre 2022
Schneider Electric SE 2023	795	794	1,500 % TF	septembre 2023
Schneider Electric SE 2024	790	789	0,250 % TF	septembre 2024
Schneider Electric SE 2025	1 042	1 041	0,875 %, 1,841 % TF	octobre 2025
Schneider Electric SE 2026	740	-	0,875 % TF	décembre 2026
TOTAL	6 375	6 746		

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 :
 - ◆ 750 millions d'euros mis en place en décembre 2017, au taux de 0,875 %, arrivant à échéance en décembre 2026,
 - ◆ 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,

Pour toutes ces transactions, les primes et frais d'émission sont amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

24.4 – Réconciliation avec le tableau de flux de trésorerie

	31/12/2016	Variations trésorerie	Autres variations			31/12/2017
			Périmètre	Change	Autres	
Emprunts obligataires	6 746	(285)		(86)		6 375
Autres emprunts aux établissements de crédit	802	(204)		34		632
Autres dettes à court terme	71	331		(68)		334
DETTE FINANCIÈRE COURANTE ET NON COURANTE	7 619	(158)		(120)		7 341

24.5 – Autres informations

Au 31 décembre 2017, 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

	31/12/2017	31/12/2016
Dette sur valorisation de Luminous	-	130
Avances sur subventions	4	3
Autres	6	9
AUTRES DETTES À LONG TERME	10	142

En 2016, la dette sur valorisation Luminous correspondait 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

	31/12/2017			Ventilation par catégorie (IFRS 9)	
	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs au coût amorti	Dettes au coût amorti
ACTIF					
Autres actifs financiers non cotés	26	-	26	-	-
FCPR/SICAV	94	94	-	-	-
Autres actifs financiers non cotés	35	-	35	-	-
Autres actifs financiers non courants	281	-	-	281	-
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	436	94	61	281	-
Clients et créances d'exploitation	5 763	-	-	5 763	-
Actif financier courant	32	32	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	1 393	1 393	-	-	-
Instrument dérivé – change	111	95	16	-	-
Instrument dérivé – taux	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – matières premières	12	-	12	-	-
Instrument dérivé – actions	12	12	-	-	-
TOTAL ACTIFS COURANTS	7 323	1 532	28	5 763	-
PASSIF					
Part long terme des emprunts obligataires*	(5 953)	-	-	-	(5 953)
Dettes financières à plus d'un an	(24)	-	-	-	(24)
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	(5 977)	-	-	-	(5 977)
Part court terme des emprunts obligataires*	(749)	-	-	-	(749)
Dettes financières courantes	(942)	-	-	-	(942)
Fournisseurs et dettes d'exploitation	(4 206)	-	-	-	(4 206)
Autres dettes	(37)	-	-	-	(37)
Instrument dérivé – change	(77)	(77)	-	-	-
Instrument dérivé – taux	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – matières premières	-	-	-	-	-
Instrument dérivé – actions	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS	(6 011)	(77)	-	-	(5 934)

* 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 6 375 millions d'euros comparés à une juste valeur de 6 702 millions d'euros.

Les principaux changements liés à l'application de la norme IFRS 9 en 2017 sont décrits dans la note 1.1.

	31/12/2016			Ventilation par catégorie (IAS 39)		
	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*	(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*	(1 057)	-	-	-	-	(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)

* 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.

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.

	31/12/2017				
	Valeur au bilan	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF					
Actifs financiers disponibles à la vente	155	155	26	-	129 ⁽¹⁾
Valeurs mobilières de placement	1 393	1 393	1 393	-	-
Instruments dérivés	135	135	-	135	-
PASSIF					
Emprunts obligataires	(6 375)	(6 702)	(6 702)	-	-
Dettes financières à plus d'un an	(24)	(24)	-	-	(24)
Autres dettes courantes	(5 185)	(5 185)	-	-	(5 185)
Instruments dérivés	(77)	(77)	-	(77)	-

(1) Les titres disponibles à la vente non cotés sont testés et leur juste valeur actualisée si nécessaire une fois par an.

	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.

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.

31/12/2017	Valeur d'inventaire	Nominal des contrats	
		Vente	Achat
Cash Flow Hedges	(20)	149	872
Net Investment Hedges	12	1 105	-
Trading	41	5 213	3 704
TOTAL	33	6 467	4 576

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
TOTAL	148	6 348	4 076

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

devises, être mise en place sur la base de flux prévisionnels récurrents. L'horizon de ces couvertures est à un an au plus. La politique de couverture de change de Schneider Electric consiste à couvrir les filiales sur leurs opérations dans une devise autre que leur devise de comptabilisation.

Nominal des contrats à terme en couverture d'investissements nets et d'éléments bilanciaux par principales devises :

	31/12/2017		
	Ventes	Achats	Nets
USD	4 279	(1 281)	2 998
GBP	381	(632)	(251)
SGD	364	(161)	203
BRL	5	(206)	(201)
CNY	200	(656)	(456)
HKD	187	(41)	146
AED	62	(2)	60
HUF	38	(98)	(60)
IDR	32	(61)	(29)
SEK	78	(190)	(112)
CAD	140	(143)	(3)
NOK	78	(4)	74
DKK	15	(170)	(155)
AUD	165	(620)	(455)
RUB	82	-	82
CHF	23	(130)	(107)
SAR	28	(1)	27
ZAR	53	(3)	50
Others	257	(177)	80
TOTAL	6 467	(4 576)	1 891

Ces contrats à terme sur devises consistent en une position nette vendeuse de 952 millions d'euros sur les couvertures de financements des filiales, et une position nette vendeuse de 939 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 2017, 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 matières premières sont considérés comme des couvertures de flux de trésorerie futurs dans le référentiel IFRS, pour lesquels :

	31/12/2017	31/12/2016
Valeur d'inventaire	12	9
Nominal des contrats	(153)	(159)

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 :

	31/12/2017	31/12/2016
Nombre d'actions	400 146	629 447
Valeur d'inventaire	12	16
Nominal des contrats	(17)	(27)

26.4 – Compensation des actifs et passifs financiers

Cette section présente les instruments financiers entrant dans le champ d'application d'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
31/12/2017					
Actifs financiers	354	225	129	47	82
Passifs financiers	(305)	(225)	(80)	(47)	(33)

	(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)

NOTE 27 Effectifs**27.1 – Effectifs**

Les effectifs moyens, temporaires et permanents du Groupe ont évolué comme suit :

(en nombre de personnes)	2017	2016
Production	80 895	82 013
Structure	72 229	78 911
EFFECTIFS MOYENS	153 124	160 924
Ventilation par zone :		
EMEAS*	69 726	75 415
Amérique du Nord	30 766	31 055
Asie-Pacifique	52 632	54 454

* Europe, Moyen-Orient, Afrique, Amérique du Sud.

La variation des effectifs moyens est principalement liée aux entités cédées en 2017.

27.2 – Charges de personnel

	31/12/2017	31/12/2016
Coût du personnel	(6 045)	(6 079)
Participation et intéressement	(65)	(67)
Stock-options et actions de performance	(102)	(118)
CHARGES DE PERSONNEL	(6 212)	(6 264)

27.3 – Avantages accordés aux principaux dirigeants

En 2017, le Groupe a versé aux membres de son conseil d'administration 1,7 million d'euros au titre des jetons de présence. Le montant total des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature, versées en 2017 par les sociétés du Groupe aux membres de la Direction Générale, hors dirigeants mandataires sociaux, s'est élevé à 20,3 millions d'euros, dont 6,8 millions d'euros au titre de la part variable.

Sur les trois derniers exercices, 752 526 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 2017. 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 8 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 24 millions d'euros au 31 décembre 2016. 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 2017, 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

	31/12/2017	31/12/2016
Cautions de contre-garantie sur marchés ⁽¹⁾	2 854	3 075
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles ⁽²⁾	11	7
Autres engagements donnés ⁽³⁾	435	353
GARANTIES DONNÉES	3 300	3 435
Avals, cautions et garanties reçus	68	75
GARANTIES REÇUES	68	75

(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

Le Groupe s'est engagé dans l'acquisition d'IGE +XAO et la combinaison d'Aveva et des activités Schneider Electric Software. Ces opérations sont décrites en note 30.

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

30.1 – Acquisition d'IGE+XAO

Le 8 novembre 2017, le Groupe a annoncé avoir signé un protocole d'accord en vertu duquel, SEI SAS a déposé une offre publique d'achat volontaire sur les actions IGE+XAO auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), au prix de 132 euros par action (coupon attaché).

Avec plus de 80 000 licences diffusées dans le monde, IGE+XAO est un des acteurs leader sur le marché des logiciels d'aide à la conception et à la fabrication d'installations électriques avec son offre CAD (Computer Aided Design), PLM (Product Life cycle Management) et simulation. La société a réalisé un chiffre d'affaires sur l'exercice 2016/2017 de 29,4 millions d'euros et une marge opérationnelle de 27 %.

Le 25 janvier 2018, après le succès de l'offre public d'achat et à l'issue de la livraison des titres apportés à l'offre, le Groupe a annoncé que SEI SAS détenait directement ou indirectement 70,57 % du capital d'IGE+XAO et, avait de fait le contrôle de la société. L'offre publique initiée par Schneider Electric Industries SAS a été rouverte du 1^{er} au 14 février 2018 afin de permettre aux actionnaires n'ayant pas apporté leurs actions à l'offre de le faire dans des conditions inchangées.

30.2 – Combinaison d'AVEVA et des activités Schneider Electric Software

Le 5 septembre 2017, le Groupe a annoncé qu'il avait trouvé un accord sur les termes et conditions d'une combinaison entre AVEVA Group plc et les activités Schneider Electric Software, créant ainsi un leader mondial dans le domaine des logiciels industriels et d'ingénierie.

A la clôture de l'opération, suite à l'émission d'actions ordinaires AVEVA en faveur de Schneider-Electric, le Groupe possédera 60 % du capital du Nouveau Groupe AVEVA sur une base entièrement diluée. La clôture de l'opération est assujettie à la réalisation de plusieurs conditions incluant notamment l'accord des organes de réglementation compétents et des autorités de la concurrence et l'approbation de l'opération par les actionnaires d'AVEVA.

Le 29 septembre 2017, les actionnaires d'AVEVA, réunis en assemblée générale, ont approuvé l'opération. Toutes les conditions réglementaires nécessaires à la réalisation de l'opération ont été levées, dont l'accord du Committee on Foreign Investments in the United States (« CFIUS ») obtenu le 9 février 2018.

L'opération devrait être finalisée le 1^{er} mars 2018.

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 2017				
	EY	%	Mazars	%	Total
Audit					
Commissariat aux comptes	11 152	85 %	7 776	89 %	18 928
<i>dont Schneider Electric SE</i>	102		102		
<i>dont filiales</i>	11 050		7 674		
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	1 152	9 %	908	11 %	2 060
<i>dont Schneider Electric SE</i>	752		37		
<i>dont filiales</i>	400		871		
Sous-total Audit	12 304	94 %	8 684	100 %	20 988
Autres prestations juridique, fiscal	742	6 %	10	-	752
TOTAL HONORAIRES	13 046	100 %	8 694	100 %	21 740

(en milliers d'euros)	Exercice 2016				
	EY	%	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

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 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
Sociétés en Europe			
<i>En intégration globale</i>			
ABN Braun GmbH	Allemagne	100,0	-
Eberle Controls GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Elso GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Foxboro-Eckardt GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Merten GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Automation Deutschland GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Automation GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Deutschland GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Real Estate GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Sachsenwerk GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Software Germany GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Schneider Electric Systems Germany GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Siebe Metallwerke GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Invensys Systems GmbH	Autriche	100,0	100,0
NXT Control GmbH	Autriche	100,0	-
Schneider Electric Austria GmbH	Autriche	100,0	100,0
Schneider Electric Power Drives GmbH	Autriche	100,0	100,0
Invensys Systems NV/SA	Belgique	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Belgium SA	Belgique	100,0	100,0
Schneider Electric ESS BVBA	Belgique	100,0	100,0
Schneider Electric NV/SA	Belgique	100,0	100,0
Schneider Electric Services International SPRL	Belgique	100,0	100,0
Schneider Electric Bel	Biélorussie	100,0	100,0
Schneider Electric Bulgaria EOOD	Bulgarie	100,0	100,0
Schneider Electric d.o.o.	Croatie	100,0	100,0
Ørbaekvej 280 A/S	Danemark	100,0	100,0
Schneider Electric Danmark A/S	Danemark	100,0	100,0
Schneider Electric IT Denmark ApS	Danemark	100,0	100,0
Schneider Nordic Baltic A/S	Danemark	100,0	100,0
Enclosure Solutions	Espagne	100,0	-
Invensys Operations Management Espana S.L.U.	Espagne	100,0	100,0
Manufacturas Electricas SA	Espagne	100,0	100,0
Schneider Electric Espana SA	Espagne	100,0	100,0
Schneider Electric IT, Spain SL	Espagne	100,0	100,0
Schneider Electric Software Spain	Espagne	100,0	-
Schneider Electric EESTI AS	Estonie	100,0	100,0
Schneider Electric Finland Oy	Finlande	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
Schneider Electric Fire & Security OY	Finlande	100,0	100,0
Vamp OY	Finlande	100,0	100,0
BCV Technologies SAS	France	100,0	100,0
Behar sécurité	France	100,0	100,0
Boissière Finance SNC	France	100,0	100,0
Construction Electrique du Vivarais SAS	France	100,0	100,0
Dinel SAS	France	100,0	100,0
Eckardt	France	100,0	100,0
Eurotherm Automation SASU	France	100,0	100,0
France Transfo SAS	France	100,0	100,0
Invensys Systems France SASU	France	100,0	100,0
Merlin Gerin Alès SAS	France	100,0	100,0
Merlin Gerin Loire SAS	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
Proface France	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 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 IT France	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 Software France	France	100,0	-
Schneider Electric Telecontrol SAS	France	100,0	100,0
Schneider Toshiba Inverter Europe SAS	France	60,0	60,0
Schneider Toshiba Inverter SAS	France	60,0	60,0
Société d'Appareillage Electrique Gardy SAS	France	100,0	100,0
Société d'Application et d'Ingenierie Industrielle et Informatique SAS - SA3I	France	100,0	100,0
Société Electrique d'Aubenas SAS	France	100,0	100,0
Société Française de Construction Mécanique et Electrique SA	France	100,0	100,0
Société Française Gardy SA	France	100,0	100,0
Systèmes Equipements Tableaux Basse Tension SAS	France	100,0	100,0
Transfo Services SAS	France	100,0	100,0
Transformateurs SAS	France	100,0	100,0
Schneider Electric AEBE	Grèce	100,0	100,0
Schneider Electric Energy Hungary Ltd	Hongrie	100,0	100,0
Schneider Electric Hungaria Villamossagi ZRT	Hongrie	100,0	100,0
SE - CEE Schneider Electric Közep-Kelet Europai KFT	Hongrie	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
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
Eliwell Controls S.r.l.	Italie	100,0	100,0
Eurotherm S.r.l.	Italie	100,0	100,0
Schneider Electric Industrie Italia Spa	Italie	100,0	100,0
Schneider Electric Software Italy	Italie	100,0	-
Schneider Electric Spa	Italie	100,0	100,0
Schneider Electric Systems Italia Spa	Italie	100,0	100,0
Uniflair 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 AS	Norvège	100,0	100,0
Eurotherm AS	Norvège	100,0	100,0
Lexel Holding Norge AS	Norvège	100,0	100,0
Schneider Electric Norge AS	Norvège	100,0	100,0
American Power Conversion Corp (A.P.C.) BV	Pays-Bas	100,0	100,0
APC International Corporation BV	Pays-Bas	100,0	100,0
APC International Holdings BV	Pays-Bas	100,0	100,0
Pelco Europe BV	Pays-Bas	100,0	100,0
Pro-Face HMI BV (sous-groupe)	Pays-Bas	100,0	100,0
Schneider Electric BV	Pays-Bas	100,0	100,0
Schneider Electric Logistic Centre BV	Pays-Bas	100,0	100,0
Schneider Electric Manufacturing The Netherlands BV	Pays-Bas	100,0	100,0
Schneider Electric Software Holdings Netherlands	Pays-Bas	100,0	-
Schneider Electric Software Netherlands	Pays-Bas	100,0	-
Schneider Electric The Netherlands BV	Pays-Bas	100,0	100,0
Elda Eltra Elektrotechnika S.A. (ex Eltra SA)	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 Energy Poland Sp. z.o.o.	Pologne	100,0	100,0
Schneider Electric Industries Polska Sp. z.o.o.	Pologne	100,0	100,0
Schneider Electric Polska Sp. z.o.o.	Pologne	100,0	100,0
Schneider Electric Portugal LDA	Portugal	100,0	100,0
Schneider Electric AS	République tchèque	98,3	98,3
Schneider Electric CZ s.r.o.	République tchèque	100,0	100,0
Schneider Electric Systems Czech Republic 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

		% d'intérêt 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
Avtron Loadbank Worldwide Co. Ltd.	Royaume-Uni	100,0	-
BTR Property Holdings Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
CBS Group Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Eurotherm Ltd (UK)	Royaume-Uni	100,0	100,0
Imserv Europe Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Invensys Holdings Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
M&C Energy Group Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
N.J. Froment & Co. Limited	Royaume-Uni	100,0	-
Samos Acquisition Company 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 Controls 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
Schneider Electric Systems UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0
Serck Control and Safety Ltd	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 Potential	Russie	100,0	100,0
OOO Schneider Electric Zavod Electromonoblock	Russie	100,0	100,0
Schneider Electric Software Russia	Russie	100,0	-
Schneider Electric Systems LLC	Russie	100,0	100,0
Schneider Electric URAL LLC	Russie	100,0	100,0
ZAO Gruppa Kompaniy Electroshield	Russie	100,0	100,0
ZAO Schneider Electric	Russie	100,0	100,0
Schneider Electric Srbija doo Beograd	Serbie	100,0	100,0
Schneider Electric Slovakia Spol s.ro.	Slovaquie	100,0	100,0
Schneider Electric Systems Slovakia s.ro.	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
Eurotherm AB	Suède	100,0	100,0
Lexel AB	Suède	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings AB	Suède	100,0	100,0
Schneider Electric Distribution Centre AB	Suède	100,0	100,0
Schneider Electric Sverige AB	Suède	100,0	100,0
Telvent Sweden AB	Suède	100,0	100,0
Thorsman & Co AB	Suède	100,0	100,0
Wonderware Scandinavia AB	Suède	100,0	100,0
Eurotherm-Produkte (Schweiz) AG	Suisse	100,0	100,0
Feller AG	Suisse	83,7	83,7
Gutor Electronic GmbH	Suisse	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
Schneider Electric (Schweiz) AG	Suisse	100,0	100,0
Schneider Electric Ukraine	Ukraine	100,0	100,0
<i>Sociétés mises en équivalence</i>			
Avelty	France	51,0	51,0
Delta Dore Finance SA (sous-groupe)	France	20,0	20,0
Energy Pool Development	France	25,0	27,9
Epsys SAS	France	20,0	100,0
Schneider Lucibel Managed Services SAS	France	47,0	47,0
Møre Electric Group A/S	Norvège	34,0	34,0
Custom Sensors & Technologies Topco Limited	Royaume-Uni	30,0	30,0
Schneider Electric DMS NS	Serbie	57,0	57,0
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
Schneider Electric Systems Canada Inc.	Canada	100,0	100,0
Viconics Technologies Inc.	Canada	100,0	100,0
Electronica Reynosa S. de R.L. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Industrias Electronicas Pacifico, S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Invensys Group Services Mexico	Mexique	100,0	100,0
Schneider Electric IT Mexico S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Schneider Electric Mexico, S.A. de C.V.	Mexique	100,0	100,0
Schneider Electric Software Mexico, S.A. de C.V.	Mexique	100,0	-
Schneider Electric Systems Mexico SA	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
Adaptive Instruments Corp.	USA	100,0	100,0
American Power Conversion Holdings Inc.	USA	100,0	100,0
Applied Instrument Technologies, Inc.	USA	100,0	100,0
Asco Power GP, LLC	USA	100,0	-
Asco Power Services, Inc.	USA	100,0	-
Asco Power Technologies, L.P.	USA	100,0	-
AST North America, LLC	USA	100,0	100,0
Foxboro Controles S.A.	USA	100,0	100,0
Invensys LLC	USA	100,0	100,0
Lee Technologies Puerto Rico, LLC	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

		% d'intérêt 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
Renewable Choice Energy Inc.	USA	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 Grid Automation Inc.	USA	100,0	-
Schneider Electric Holdings, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric IT America Corp.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric IT Corporation	USA	100,0	100,0
Schneider Electric IT Mission Critical Services, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric IT USA, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric IT (Xiamen) Co., Ltd.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Motion USA, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Software, LLC	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Solar Inverters USA, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Systems USA, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric USA, Inc.	USA	100,0	100,0
Schneider Electric Vermont Ltd	USA	100,0	100,0
Siebe Inc.	USA	100,0	100,0
SNA Holdings Inc.	USA	100,0	100,0
Square D Investment Company	USA	100,0	100,0
Stewart Warner Corporation	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
Sociétés en Asie-Pacifique			
<i>En intégration globale</i>			
Clipsal Australia Pty Ltd	Australie	100,0	100,0
Clipsal Technologies Australia Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Nu-lec Industries Pty. Ltd	Australie	100,0	100,0
Pelco Australia Pty. Limited	Australie	100,0	100,0
Scadagroup Pty Ltd	Australie	100,0	100,0
Schneider Electric (Australia) Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Schneider Electric Australia Holdings Pty Ltd	Australie	100,0	100,0
Schneider Electric Buildings Australia Pty Ltd	Australie	100,0	100,0
Schneider Electric IT Australia Pty Ltd	Australie	100,0	100,0
Schneider Electric Software Australia Holdings Pty Ltd	Australie	100,0	-
Schneider Electric Software Australia Pty Ltd	Australie	100,0	100,0
Schneider Electric Systems Australia Pty Ltd	Australie	100,0	100,0
Serck Controls Pty Limited	Australie	100,0	100,0
Beijing Leader & Harvest Electric Technologies Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Clipsal Manufacturing (Huizhou) Ltd	Chine	100,0	100,0
Delixi Electric Investment (shanghai) Co., Ltd	Chine	74,5	-

		% d'intérêt 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
FSL China	Chine	54,0	54,0
Invensys Automation & Controls Systems (Shanghai) Co., Ltd	Chine	100,0	100,0
Pelco (Shanghai) Trading Co. Ltd.	Chine	100,0	100,0
Proface China International Trading (Shanghai) Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
RAM Electronic Technology and Control (Wuxi) Co., Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider (Beijing) Medium & Low Voltage Co., Ltd	Chine	95,0	95,0
Schneider (Beijing) Medium Voltage Co. Ltd	Chine	95,0	95,0
Schneider (Shaanxi) Baoguang Electrical Apparatus Co. Ltd	Chine	70,0	70,0
Schneider (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 (Xiamen) Switchgear Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Electric (Xiamen) Switchgear Equipment Co., Ltd.	Chine	100,0	100,0
Schneider Electric Equipment an Engineering (X'ian) 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 Electric Manufacturing (Chongqing) Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Electric Manufacturing (Wuhan) Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Schneider Great Wall Engineering (Beijing) Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
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 Switchgear (Suzhou) Co. Ltd	Chine	58,0	58,0
Schneider Wingoal (Tianjin) Electric Equipment 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
Shanghai Schneider Electric Power Automation Co. Ltd	Chine	100,0	100,0
Shanghai Tayee Electric Co., Ltd	Chine	74,5	-
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 Co., Ltd	Chine	100,0	100,0
Eurotherm Korea Co., Ltd.	Corée du Sud	100,0	100,0
Schneider Electric Korea Ltd.	Corée du Sud	100,0	100,0
Schneider Electric Software Korea Ltd.	Corée du Sud	100,0	-
Schneider Electric Systems Korea Limited	Corée du Sud	100,0	100,0
Wonderware Korea 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
Fed-Supremetech Limited	Hong Kong	54,0	54,0

		% d'intérêt 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
Schneider Electric (Hong Kong) Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Schneider Electric Asia Pacific Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Schneider Electric IT Hong Kong Limited	Hong Kong	100,0	100,0
Eurotherm India Private Ltd	Inde	100,0	100,0
Invensys Development Centre India Private Ltd	Inde	100,0	100,0
Luminous Power Technologies Private Ltd	Inde	100,0	74,0
Schneider Electric India Private Ltd	Inde	100,0	100,0
Schneider Electric Infrastructure Limited	Inde	94,6	94,6
Schneider Electric IT Business India Private Ltd	Inde	100,0	100,0
Schneider Electric President Systems Ltd	Inde	79,5	75,0
Schneider Electric Systems India Private Limited	Inde	100,0	100,0
PT Clipsal Manufacturing Jakarta	Indonésie	100,0	100,0
PT Schneider Electric Indonesia	Indonésie	100,0	100,0
PT Schneider Electric IT Indonesia	Indonésie	100,0	100,0
PT Schneider Electric Manufacturing Batam	Indonésie	100,0	100,0
PT Schneider Electric Systems Indonesia	Indonésie	95,0	95,0
Schneider Electric Japan Holdings Ltd	Japon	100,0	100,0
Schneider Electric Japan, Inc.	Japon	100,0	100,0
Schneider Electric Software Japan Inc.	Japon	100,0	-
Schneider Electric Systems Japan Inc.	Japon	100,0	100,0
Toshiba Schneider Inverter Corp.	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
Schneider Electric Software Malaysia	Malaisie	100,0	-
Schneider Electric Systems (Malaysia) Sdn. Bhd.	Malaisie	100,0	100,0
Schneider Electric (NZ) Limited	Nouvelle-Zélande	100,0	100,0
Schneider Electric Systems New Zealand Limited	Nouvelle-Zélande	100,0	100,0
American Power Conversion Land Holdings Inc.	Philippines	100,0	100,0
Clipsal Philippines	Philippines	100,0	100,0
Pelco Asia Pacific Pte. Ltd	Philippines	100,0	100,0
Schneider Electric (Philippines) Inc.	Philippines	100,0	100,0
Schneider Electric IT Philippines Inc.	Philippines	100,0	100,0
Schneider Electric Asia Pte. Ltd.	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Export Services Pte Ltd	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric IT Logistics Asia Pacific Pte. Ltd.	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric IT Singapore Pte. Ltd.	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric 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	100,0

		% d'intérêt 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
Schneider Electric South East Asia (HQ) Pte. Ltd.	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Systems Singapore Pte. Ltd.	Singapour	100,0	100,0
Schneider Electric Lanka (Private) Limited	Sri Lanka	100,0	100,0
Schneider Electric Systems Taiwan Corp.	Taiwan	100,0	100,0
Schneider Electric Taiwan Co., Ltd.	Taiwan	100,0	100,0
Pro-Face South-East Asia Pacific Co., Ltd.	Thaïlande	100,0	100,0
Schneider (Thailand) Limited	Thaïlande	100,0	100,0
Schneider Electric CPCS (Thailand) Co., Ltd.	Thaïlande	100,0	100,0
Schneider Electric Software (Thailand) Co. Ltd	Thaïlande	100,0	-
Schneider Electric Systems (Thailand) Co. Ltd.	Thaïlande	100,0	100,0
Clipsal Vietnam Co. Ltd	Vietnam	100,0	100,0
Invensys Vietnam Ltd	Vietnam	100,0	100,0
Schneider Electric IT Vietnam Ltd	Vietnam	100,0	100,0
Schneider Electric Manufacturing Vietnam Co., Ltd	Vietnam	100,0	100,0
Schneider Electric Vietnam Co. Ltd	Vietnam	100,0	100,0
<i>Sociétés mises en équivalence</i>			
Delixi Electric Ltd (sous-groupe)	Chine	50,0	50,0
Ennovation System Control Co., Ltd	Chine	40,0	40,0
Sunten Electric Equipment Co., Ltd	Chine	25,0	25,0
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>			
Uniflair South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,0	100,0
Schneider Electric Software South Africa Pty Ltd.	Afrique du Sud	100,0	-
Schneider Electric South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	74,9	74,9
Himel Algerie	Algérie	100,0	100,0
Invensys Systems Algérie EURL	Algérie	100,0	100,0
Schneider Electric Algerie	Algérie	100,0	100,0
AMPS	Arabie Saoudite	100,0	100,0
EPS Electrical Power Distribution Boards & Switchgear Ltd	Arabie Saoudite	100,0	100,0
Invensys Saudi Arabia Co., Ltd	Arabie Saoudite	100,0	100,0
Schneider Electric Software Saudi Arabia	Arabie Saoudite	100,0	-
Schneider Electric Argentina S.A.	Argentine	100,0	100,0
Schneider Electric Software Argentina S.A.	Argentine	100,0	-
Schneider Electric Systems Argentina S.A.	Argentine	100,0	100,0
American Power Conversion Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0
CP Eletronica Ltda	Brésil	100,0	100,0
Eurotherm Ltda	Brésil	100,0	100,0
Schneider Electric Brasil Automação de Processos Ltda	Brésil	100,0	100,0
Schneider Electric Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0
Schneider Electric IT Brasil Industria e Comercio de Equipamentos Eletronicos Ltda	Brésil	100,0	100,0
Schneider Electric Software Brasil Ltda.	Brésil	100,0	100,0

		% d'intérêt 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
Steck da Amazonia Industria Electrica Ltda	Brésil	100,0	100,0
Steck Industria Electrica Ltda	Brésil	100,0	100,0
Telseb Serviços de Engenharia e Comércio de Equipamentos Eletrônicos e Telecomunicações Ltda	Brésil	100,0	-
Inversiones Schneider Electric Uno Limitada	Chili	100,0	100,0
Marisio SA	Chili	100,0	100,0
Schneider Electric Chile S.A.	Chili	100,0	100,0
Schneider Electric Software Chile SpA	Chili	100,0	-
Schneider Electric Systems Chile Limitada	Chili	100,0	100,0
Dexson Electric SAS	Colombie	100,0	100,0
Schneider Electric de Colombia S.A.	Colombie	100,0	80,0
Schneider Electric Software Colombia SAS	Colombie	100,0	-
Schneider Electric Systems Colombia Ltda	Colombie	100,0	100,0
Schneider Electric Centroamerica Ltda	Costa Rica	100,0	100,0
Invensys Engineering & Service S.A.E.	Égypte	51,0	51,0
Invensys Process Systems Egypt Co., Ltd	Égypte	60,0	60,0
Schneider Electric Distribution Company	Égypte	87,4	87,4
Schneider Electric Egypt SAE	Égypte	91,0	91,0
Invensys Middle East FZE	Émirats arabes unis	100,0	100,0
Schneider Electric DC MEA FZCO	Émirats arabes unis	100,0	100,0
Schneider Electric FZE	Émirats arabes unis	100,0	100,0
Schneider Electric Software UAE	Émirats arabes unis	100,0	-
C-Schneider Electric Kenya	Kenya	85,0	85,0
Schneider Electric Services Kuwait	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
Invensys Systems Nigeria Ltd	Nigeria	100,0	100,0
Schneider Electric Nigeria Ltd	Nigeria	100,0	100,0
Schneider Electric Oman LLC	Oman	100,0	100,0
Schneider Electric Uganda Ltd	Ouganda	100,0	100,0
Schneider Electric Pakistan (Private) Limited	Pakistan	80,0	80,0
Schneider Electric Peru S.A.	Pérou	100,0	100,0
Schneider Electric Systems del Peru S.A.	Pérou	100,0	100,0
Gunsan Elektrik	Turquie	100,0	100,0
Himel Elektrik Malzemeleri Ticaret A.S.	Turquie	100,0	100,0
Schneider Elektrik Sanayi Ve Ticaret A.S.	Turquie	100,0	100,0
Schneider Enerji Endustrisi Sanayi Ve Ticaret A.S.	Turquie	100,0	100,0
Schneider Electric Systems de Venezuela, C.A.	Venezuela	100,0	100,0
Schneider Electric Venezuela, S.A.	Venezuela	93,6	93,6

6. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée Générale de la société Schneider Electric S.E.,

I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Schneider Electric relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et des risques.

II. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

III. Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point exposé dans la note 1.1 de l'annexe des comptes consolidés concernant l'application anticipée des volets 1 et 2 de la norme IFRS 9 - Instruments Financiers.

IV. Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes

consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des écarts d'acquisition et des marques à durée de vie indéterminée

Notes 1.9, 1.11, 8, 11 et 12 de l'annexe aux comptes consolidés

Point clé de l'audit

Au 31 décembre 2017, les écarts d'acquisition et les marques sont inscrits respectivement au bilan pour une valeur nette comptable de M€ 16.423 et M€ 2.117, représentant au total 47 % de l'actif consolidé du groupe.

Comme décrit dans la note 1.11 de l'annexe aux comptes consolidés, les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), auxquelles les écarts d'acquisition et les marques à durée de vie indéterminée ont été affectés, font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an et chaque fois que des indices de perte de valeur sont identifiés.

Les UGT du groupe sont Basse tension (*Building*), Moyenne tension (*Infrastructure*), Automatismes industriels (*Industry*) et Energie sécurisée (*IT*) et correspondent aux plus petits groupes d'actifs qui génèrent des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

La valeur recouvrable d'une UGT est définie comme la valeur la plus élevée entre sa valeur d'utilité et sa valeur de réalisation nette de frais. La valeur d'utilité d'une UGT est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par ses actifs sous-jacents, et qui résultent des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la direction du groupe.

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

L'évaluation des écarts d'acquisition et des marques à durée de vie indéterminée constitue un point clé de notre audit compte tenu de leur importance au regard du bilan consolidé du groupe et du jugement auquel la direction a recours pour :

- ◆ définir les UGT, dans la mesure où une définition inadéquate de leur cartographie pourrait conduire votre groupe à ne pas reconnaître ou à sous-évaluer une dépréciation des écarts d'acquisition et des marques à durée de vie indéterminée ;
- ◆ déterminer les hypothèses retenues dans le cadre des tests de dépréciation, notamment le taux d'actualisation, le taux de croissance à long terme et la projection des taux de marge.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à :

- ◆ apprécier que la définition des UGT par le groupe est conforme aux normes comptables en vigueur ;

- ◆ rapprocher la valeur des actifs testés avec les données comptables ;
- ◆ corroborer les prévisions d'activité qui sous-tendent les projections de flux de trésorerie en comparant les estimations passées aux performances réalisées ;
- ◆ apprécier, en recourant à nos experts le cas échéant, les hypothèses utilisées, notamment le taux d'actualisation, le taux de croissance à long terme et la projection des taux de marge, ainsi que la sensibilité du résultat de ces tests à la variation de ces hypothèses ;
- ◆ corroborer les analyses de sensibilité réalisées par le groupe avec nos calculs de sensibilité ;
- ◆ contrôler l'exactitude arithmétique des tests de dépréciation.

Capitalisation et évaluation au bilan des coûts de développement

Notes 1.9, 1.11, 4 et 12 de l'annexe aux comptes consolidés

Point clé de l'audit

Au 31 décembre 2017, les coûts de développement capitalisés représentent au sein du bilan consolidé du groupe un montant net de M€ 1.181.

Tel que cela est décrit dans les notes 1.9 et 1.11 de l'annexe aux comptes consolidés, les dépenses de développement encourues par le groupe dans le cadre de ses nouveaux projets sont capitalisées dès lors que les critères d'immobilisation sont strictement respectés et notamment qu'il est probable que le projet développé générera des avantages économiques futurs qui bénéficieront au groupe.

Les projets de développement capitalisés sont amortis sur la durée de vie de la technologie sous-jacente, à compter du lancement commercial.

Les coûts de développement capitalisés non encore amortis font l'objet d'un test de dépréciation annuel et lorsqu'un indice de perte de valeur est identifié. En ce qui concerne les coûts de développement capitalisés en période d'amortissement, un test de dépréciation est réalisé à la clôture en cas d'identification d'un indice de perte de valeur. Le groupe comptabilise une dépréciation lorsque la valeur recouvrable d'un projet de développement est inférieure à la valeur nette comptable des coûts capitalisés correspondants.

Nous avons identifié la capitalisation et l'évaluation au bilan des coûts de développement comme un point clé de notre audit en raison du caractère significatif de ces actifs incorporels dans le bilan consolidé du groupe et du jugement exercé par la direction lors de leur capitalisation initiale et de la réalisation des tests de dépréciation, le cas échéant.

Notre réponse

Nous avons examiné les procédures du groupe relatives à la capitalisation initiale des coûts de développement, à l'identification des projets présentant un indice de perte de valeur et à l'établissement des estimations utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation de ces actifs. Nos travaux ont notamment consisté, pour les projets que nous avons sélectionnés, à :

- ◆ apprécier le respect des critères de capitalisation figurant dans la procédure rédigée par le groupe, ainsi que leur correcte application ;
- ◆ tester, par sondages, la concordance des montants inscrits à l'actif au 31 décembre 2017 avec la documentation probante sous-jacente ;
- ◆ apprécier, en recourant à nos experts le cas échéant, les données et les hypothèses retenues par le groupe dans le cadre des tests de dépréciation des coûts de développement capitalisés

(notamment prévisions de ventes, taux d'actualisation, taux de croissance long terme) en nous entretenant avec la direction et en comparant les flux de trésorerie futurs aux réalisations passées ;

- ◆ corroborer les analyses de sensibilité réalisées par le groupe avec nos calculs de sensibilité ;
- ◆ contrôler l'exactitude arithmétique de ces tests.

Reconnaissance et recouvrabilité des impôts différés actifs reconnus au titre des reports fiscaux déficitaires

Notes 1.16 et 16 de l'annexe aux comptes consolidés

Point clé de l'audit

Au 31 décembre 2017, les reports fiscaux déficitaires reconnus à l'actif du bilan consolidé s'élevaient à M€ 683.

Comme décrit dans la note 1.16 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe ne reconnaît les allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation de ses reports fiscaux déficitaires que lorsque leur réalisation peut être raisonnablement anticipée, y compris lorsque ces montants sont reportables de manière illimitée.

La capacité du groupe à recouvrer ses actifs d'impôts différés relatifs aux reports fiscaux déficitaires est appréciée par la direction à la clôture selon ses prévisions de résultats fiscaux futurs. La correcte évaluation de ces actifs d'impôts différés est subordonnée à la qualité des prévisions établies par le groupe.

La reconnaissance et la recouvrabilité des actifs d'impôts différés relatifs aux reports fiscaux déficitaires constituent un point clé de notre audit compte tenu de l'importance du jugement exercé par la direction dans le cadre de ses prévisions de résultats fiscaux.

Notre réponse

Notre approche d'audit a consisté, en ayant recours à nos experts en fiscalité, à apprécier la capacité du groupe à bénéficier d'allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation de reports fiscaux déficitaires, au regard notamment :

- ◆ des prévisions de profits taxables des filiales ou des groupes d'intégration fiscale concernés ;
- ◆ des principales données et des hypothèses sur lesquelles se fondent les prévisions de résultats taxables sous-tendant la reconnaissance et l'évaluation des impôts différés actifs par le groupe.

Identification des risques et évaluation des provisions pour risques et passifs éventuels

Notes 1.21, 23 et 29.3 de l'annexe aux comptes consolidés

Point clé de l'audit

Le groupe étant présent dans de nombreux pays, il est à ce titre exposé à des environnements juridiques, réglementaires et fiscaux multiples. Il est également soumis aux risques inhérents à ses activités, notamment en ce qui concerne les aspects commerciaux et industriels.

Dans ce contexte, le groupe peut rencontrer des situations incertaines, litigieuses ou contentieuses, notamment dans le cadre de contrôles fiscaux lorsque ceux-ci ont donné ou pourraient donner lieu à des demandes de rectification de la part des administrations fiscales locales.

Comme décrit dans la note 1.21 de l'annexe aux comptes consolidés, 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 ses engagements.

L'estimation des risques est revue régulièrement par chaque filiale et par les directions concernées du groupe, avec l'assistance le cas échéant de conseils externes.

Les provisions pour risques, s'élevant à M€ 2.273 au 31 décembre 2017, constituent un point clé de notre audit compte tenu de la diversité des risques auxquels le groupe est exposé et du degré de jugement élevé exercé par la direction dans l'estimation de ces risques et des montants comptabilisés en provisions. En outre, l'identification incomplète et/ou l'évaluation incorrecte d'un risque pourrait conduire le groupe à surévaluer ou à sous-évaluer ses passifs et passifs éventuels.

Notre réponse

Notre approche d'audit a consisté notamment à :

- ♦ examiner les procédures mises en œuvre par le groupe afin d'identifier et de recenser les risques auxquels il est exposé ;
- ♦ prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par le groupe, obtenir la documentation correspondante et examiner, le cas échéant, les consultations écrites de ses conseils internes et externes ;
- ♦ apprécier les principaux risques identifiés et les hypothèses retenues par la direction pour estimer le montant des provisions comptabilisées, avec, le cas échéant, l'assistance de nos experts.

V. Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

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 du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

VI. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Schneider Electric S.E. par votre assemblée générale du 6 mai 2004 pour le cabinet MAZARS et du 25 juin 1992 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2017, le cabinet MAZARS et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres étaient respectivement dans la quatorzième année et dans la vingt-sixième année de leur mission sans interruption.

VII. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son

exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

VIII. Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- ♦ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ♦ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ♦ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ♦ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois

rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ◆ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit et des risques

Nous remettons un rapport au comité d'audit et des risques qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous

avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 12 mars 2018

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Loic Wallaert

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Yves Jégourel

Alexandre Resten



Comptes sociaux

1. Bilan	296	5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2017	313
2. Compte de résultat	298	6. Filiales et participations	315
3. Annexes aux comptes sociaux	299	7. Résultats financiers de la société relatifs aux 5 dernières années	316
3.1 Faits marquants de l'exercice	299		
3.2 Principes et méthodes comptables	299		
3.3 Notes	300		
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	310		

1. Bilan

Actif

(en milliers d'euros)	Note	Brut	Amort. ou prov.	31/12/2017 Net	31/12/2016 Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
<i>Immobilisations incorporelles</i>					
Droits et valeurs similaires	1.1	27 474	(27 474)	-	-
<i>Immobilisations corporelles</i>					
Terrains	1.2	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	2 043 552	(77)	2 043 475	1 872 266
Créances rattachées à des participations	2.3	3 178 935	-	3 178 935	3 271 503
Autres		-	-	-	-
Total immobilisations financières		10 822 461	(114 347)	10 708 114	10 629 473
Total actif immobilisé		10 854 383	(142 111)	10 712 272	10 633 631
ACTIF CIRCULANT					
<i>Créances</i>					
Créances clients et comptes rattachés		201	-	201	338
Autres	3	110 942	-	110 942	45 252
Total Créances		111 143	-	111 143	45 590
<i>Valeurs mobilières de placement et disponibilités</i>					
Valeurs mobilières de placement	4	109 504	(7 815)	101 689	111 951
Disponibilités Groupe	5	3 967 832	-	3 967 832	5 068 856
Autres disponibilités		118	-	118	307
Total Valeurs mobilières de placement et disponibilités		4 077 454	(7 815)	4 069 639	5 181 114
Total actif circulant		4 188 597	(7 815)	4 180 782	5 226 704
COMPTE DE RÉGULARISATION					
Charges constatées d'avance	6.1	1 113	-	1 113	488
Charges à répartir	6.2	15 141	-	15 141	14 860
Primes de remboursement des obligations	6.3	23 916	-	23 916	28 343
Écarts de conversion actif		45 581	-	45 581	140 589
TOTAL ACTIF		15 128 731	(149 926)	14 978 805	16 044 615

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

Passif

(en milliers d'euros)	Note	31/12/2017	31/12/2016
CAPITAUX PROPRES	7		
Capital social	7.1	2 387 665	2 369 995
Primes d'émission, de fusion, d'apport	7.2	5 147 245	6 231 414
<i>Réserves</i>			
Réserve légale		243 027	243 027
Report à nouveau	7.3	(5 951)	(20)
Résultat de l'exercice		121 488	(99 730)
Provisions réglementées		2	2
Total capitaux propres		7 893 475	8 744 688
PROVISIONS POUR RISQUES	8		
Provisions pour risques		916	13 287
Total provisions pour risques		916	13 287
DETTES			
Emprunts obligataires	9	6 567 300	6 939 186
Autres emprunts et dettes assimilées	10	58 842	75 393
Dettes rattachées à des participations		14	14
Emprunts et dettes financières	11	330 000	56 920
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		635	212
Dettes fiscales et sociales		77 707	70 351
Autres dettes		4 128	3 713
Total dettes		7 038 626	7 145 789
Produits constatés d'avance		207	260
Écarts de conversion passif		45 581	140 590
TOTAL PASSIF		14 978 805	16 044 615

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

2. Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Note	2017	2016
Autres produits de gestion courante et divers		170	228
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges		226	4
Produits d'exploitation		396	232
Achats et charges externes		(8 071)	(9 799)
Impôts et taxes		(1 532)	(2 389)
Charges de personnel		(2 466)	(2 482)
Dotations aux amortissements et aux provisions		-	-
Autres charges de gestion courante et quote-part d'opérations faites en commun		(2 000)	(1 511)
Charges d'exploitation		(14 068)	(16 181)
Résultat d'exploitation		(13 672)	(15 949)
Revenus du portefeuille	14	99 792	-
Intérêts et produits assimilés		47 239	52 276
Reprises de provisions et dépréciation des créances à long terme et autres		-	-
Produits financiers		147 031	52 276
Intérêts et charges assimilés		(153 728)	(180 668)
Dotations aux amortissements et provisions et autres		(12 898)	(15 528)
Charges financières		(166 626)	(196 196)
Résultat financier	14	(19 595)	(143 920)
Résultat courant avant impôt		(33 267)	(159 869)
Produits sur cessions d'immobilisations		6	95
Reprises de provisions et transferts de charges	2.2	15 642	14 039
Autres produits exceptionnels		-	1
Produits exceptionnels		15 648	14 135
Valeurs comptables sur cessions d'immobilisations		(1 798)	(1 492)
Dotations aux provisions et amortissements		(7 815)	(14 762)
Autres charges exceptionnelles		(528)	(338)
Charges exceptionnelles		(10 141)	(16 592)
Résultat exceptionnel	15	5 508	(2 457)
Impôts sur les bénéfices/Produit d'intégration fiscale	16	149 245	62 596
RÉSULTAT		121 488	(99 730)

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 161 millions d'euros :

- ◆ augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre d'un plan mondial d'actionnariat salarié pour 143 millions d'euros le 11 juillet 2017 ;
- ◆ augmentations de capital liées aux levées d'actions de performance pour 18 millions d'euros.

La société a remboursé 3 emprunts obligataires de 600, 250 et 180 millions d'euros. La société a émis un emprunt obligataire pour un montant de 750 millions d'euros.

Le 10 mai 2017, le dividende 2016 a été versé à hauteur de 1 133 millions d'euros.

Depuis avril 2017, la société a procédé au rachat de 2 405 091 de ses propres actions pour 171 millions d'euros.

3.2 Principes et méthodes comptables

Les comptes au 31 décembre 2017 sont établis comme l'année précédente selon les règles et principes comptables français et en application du règlement ANC n° 2016-07.

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	31/12/2016	Augmentation	Diminution	31/12/2017
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	31/12/2016	Augmentation	Diminution	31/12/2017
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 2017, 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	31/12/2016	Augmentation	Diminution	31/12/2017
Actions propres	1 872 212	171 210	-	2 043 422
Autres titres	131	-	-	131
Provisions sur autres titres et actions propres	(77)	-	-	(77)
NET	1 872 266	171 210	-	2 043 476

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 2017, conformément à la résolution adoptée lors de l'assemblée générale du 21 avril 2017, la société a procédé au rachat de 2 405 091 de ses propres actions pour un total de 171 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	31/12/2016	Augmentation	Diminution	31/12/2017
Brut	3 271 503	46 174	(138 742)	3 178 935
NET	3 271 503	46 174	(138 742)	3 178 935

Au 31 décembre 2017, ce poste est constitué d'un prêt accordé à Schneider Electric Industries SAS pour un total de 2 500 millions d'euros à échéance 2018, d'un prêt accordé en 2012 à Boissière

Finance pour un montant total de 667 millions d'euros à échéance 2022 et des intérêts courus pour un montant global de 12 millions d'euros.

NOTE 3 Autres créances

(en milliers d'euros)

Autres créances	31/12/2017	31/12/2016
Brut	110 942	45 478
Provisions	-	(226)
NET	110 942	45 252

Au 31 décembre 2017, la variation des « Autres créances » est principalement liée aux crédits d'impôts 2017 pour 45 millions d'euros et à l'augmentation des créances fiscales dans l'attente au 31 décembre 2017 du remboursement de la taxe de 3 % sur les dividendes, payée lors des exercices précédents pour un total de 33 millions d'euros.

NOTE 4 Valeurs mobilières de placement

(en milliers d'euros)	31/12/2016		Augmentation	Diminution	31/12/2017	
	Nombre d'actions	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Nombre d'actions
ACTIONS PROPRES						
Brut	4 057 567	126 713	-	(17 209)	109 504	3 456 843
Provisions	-	(14 762)	14 762	(7 815)	(7 815)	-
TOTAL NET	-	111 951	14 762	(25 024)	101 689	-

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 2017, en conséquence de la qualification par le conseil d'administration du plan 25 en plan de performance sur actions existantes, une provision sur titres autodétenus de 8 millions d'euros a été comptabilisée. La période d'acquisition des droits relatifs au plan 25 sera clôturée en date du mars 2019.

En 2016, 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 avait été comptabilisée. La période d'acquisition des droits relatifs au plan 21 clôturée en date du 27 mars 2017, la provision a été intégralement reprise lors de l'exercice 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	31/12/2016	Augmentation	Diminution	31/12/2017
du 11/08/2005 sur 12 ans de 600 millions d'euros	91	-	(91)	-
du 20/03/2009 sur 8 ans de 250 millions d'euros	10	-	(10)	-
du 20/07/2010 sur 10 ans de 500 millions d'euros	606	-	(162)	444
du 12/07/2011 sur 7 ans de 750 millions d'euros	590	-	(385)	205
du 22/09/2011 sur 8 ans de 500 millions d'euros	472	-	(229)	243
du 27/09/2012 sur 10 ans de 800 millions de dollars	2 186	-	(377)	1 809
du 06/09/2013 sur 8 ans de 600 millions d'euros	1 532	-	(312)	1 220
du 11/03/2015 sur 10 ans de 750 millions d'euros	2 590	-	(304)	2 286
du 08/09/2015 sur 8 ans de 800 millions d'euros	2 678	-	(382)	2 296
du 13/10/2015 sur 10 ans de 200 millions d'euros	826	-	(85)	741
du 13/10/2015 sur 10 ans de 100 millions d'euros	336	-	(35)	301
du 09/09/2016 sur 8 ans de 800 millions d'euros	2 943	491	(457)	2 977
du 13/12/2017 sur 9 ans de 750 millions d'euros	-	2 634	(15)	2 619
TOTAL	14 860	3 125	(2 844)	15 141

6.3 – Primes de remboursement

(en milliers d'euros)

Primes de remboursement des obligations	31/12/2016	Augmentation	Diminution	31/12/2017
du 11/08/2005 sur 12 ans de 600 millions d'euros	296	-	(296)	-
du 11/04/2008 sur 10 ans de 55 millions d'euros	611	-	(611)	-
du 11/04/2008 sur 10 ans de 125 millions d'euros	1 429	-	(1 429)	-
du 20/03/2009 sur 8 ans de 250 millions d'euros	2 969	-	(2 969)	-
du 20/07/2010 sur 10 ans de 500 millions d'euros	1 809	-	(485)	1 324
du 12/07/2011 sur 7 ans de 750 millions d'euros	1 058	-	(691)	367
du 22/09/2011 sur 8 ans de 500 millions d'euros	1 088	-	(529)	559
du 27/09/2012 sur 10 ans de 800 millions de dollars	971	-	(189)	782
du 06/09/2013 sur 8 ans de 600 millions d'euros	920	-	(188)	732
du 11/03/2015 sur 10 ans de 750 millions d'euros	7 289	-	(856)	6 433
du 08/09/2015 sur 8 ans de 800 millions d'euros	3 734	-	(533)	3 201
du 13/10/2015 sur 10 ans de 100 millions d'euros	(1 580)	168	-	(1 412)
du 09/09/2016 sur 8 ans de 800 millions d'euros	7 749	-	(991)	6 758
du 13/12/2017 sur 9 ans de 750 millions d'euros	-	5 212	(40)	5 172
TOTAL	28 343	5 380	(9 807)	23 916

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 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
Variation de capital	18	149	(6)	-	-	160
Affectation du résultat 2016	-	(100)		100	-	-
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2016	-	(1 133)		-	-	(1 133)
Résultat de l'exercice 2017	-	-	-	121	-	121
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	2 388	5 147	237	121	-	7 893

7.1 – Capital

Capital social

Le capital social au 31 décembre 2017 est de 2 387 664 968 euros et est représenté par 596 916 242 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées.

Évolution du capital social

Les augmentations de capital social de 18 millions d'euros constatées sur l'exercice se décomposent en :

- ◆ 10 millions d'euros d'augmentation de capital social réservée aux salariés qui a conduit à l'émission de 2 413 368 actions nouvelles ;
- ◆ 8 millions d'euros d'augmentations de capital social liées aux levées d'actions de performance, conduisant à l'émission de 2 004 115 actions nouvelles ;

Actions propres

À la clôture, le total des actions propres détenues est de 39 348 449 pour un montant net de 2 152 millions d'euros.

7.2 – Primes

Les primes d'émission ont diminué sur l'exercice d'un montant de 1 084 millions d'euros, dont 149 millions d'euros liés à l'augmentation de capital réservée aux salariés, 100 millions d'euros liés à l'affectation du résultat 2016 et 1 133 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 2017, le résultat déficitaire de 2016 de - 100 millions d'euros a été affecté en prime d'émission et fusion d'apport. Par ailleurs, 1 209 millions d'euros ont été intégralement prélevés sur la prime d'émission et fusion d'apport au titre des dividendes versés en 2017.

NOTE 8 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	31/12/2016	Augmentations	Diminutions	31/12/2017
PROVISIONS POUR RISQUES				
Litiges	15	-	-	15
Autres	13 272	-	(12 371)	901
TOTAL	13 287	-	(12 371)	916

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
	31/12/2017	31/12/2016		
Schneider Electric SE 2017	-	600 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SE 2017	-	125 000	4,00 % TF	11/08/2017
Schneider Electric SE 2017	-	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	4,00 % TF	11/08/2017
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 2022	667 056	758 942	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	800 000	0,25 % TF	09/09/2024
Schneider Electric SE 2026	750 000	-	0,875 % TF	13/12/2026
TOTAL	6 567 300	6 939 186		

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 3 emprunts obligataires dont :

- ♦ 600 millions d'euros mis en place en août 2005 au taux de 4 %, arrivé 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 ;
- ♦ 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.

La société a émis en décembre 2017 un emprunt obligataire pour un montant de 750 millions d'euros mis en place au taux de 0,875 % arrivant à échéance le 13 décembre 2026.

À la clôture de l'exercice 2017, 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 ;
- ◆ 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 ;

- ◆ 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 ;

- ◆ 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 2017, 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 59 millions d'euros, contre 75 millions d'euros fin 2016.

NOTE 11 Emprunts et dettes financières

Emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)

	31/12/2016	Augmentation	Diminution	31/12/2017
Billets de trésorerie	56 920	3 723 899	(3 450 819)	330 000
Banques créditrices	-	-	-	-
Autres dettes	-	-	-	-
NET	56 920	3 723 899	(3 450 819)	330 000

Au cours de l'exercice 2017, il a été émis des billets de trésorerie partiellement remboursés. Le solde des billets de trésorerie s'élève à 330 millions d'euros fin 2017.

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	3 178 935	2 511 879	667 056	
ACTIF CIRCULANT				
Créances clients et comptes rattachés	201	201	-	-
Autres créances	110 942	108 995	-	1 947
Valeurs mobilières de placement	101 689	101 689	-	-
Charges constatées d'avance	1 113	1 113	-	-
DETTES				
Emprunts obligataires	6 567 300	750 000	2 417 300	3 400 000
Autres emprunts et assimilés	58 842	58 842	-	-
Billets de trésorerie	330 000	330 000	-	-
Dettes rattachées à des participations	14	-	14	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	635	635	-	-
Dettes fiscales et sociales	77 707	77 707	-	-
Autres dettes	4 128	4 128	-	-
Produits constatés d'avance	207	207	-	-

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	3 178 935	3 178 935
Autres créances et créances clients	141	141
Disponibilités	3 967 832	3 967 832
Produits :		
◆ refacturation des actions de performance gratuites		12 633
◆ intérêts		25 347

NOTE 14 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Dividendes reçus	99 792	-
Intérêts financiers nets	(106 490)	(128 392)
Autres	(12 898)	(15 528)
RÉSULTAT FINANCIER	(19 595)	(143 920)

En 2017, la société a reçu 99,8 millions d'euros de dividende de Schneider Electric Industries SAS.

NOTE 15 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Plus/(moins)-values de cessions corporelles et financières	(277)	(60)
Provisions (dotations)/reprises	6 947	(1 280)
Autres produits et charges exceptionnels	(1 162)	(1 117)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	5 508	(2 457)

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 149 millions d'euros en 2017, soit une augmentation de 87 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent principalement expliquée par le remboursement de la taxe de 3 % sur les dividendes.

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 2017 de 2 050 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 2015, la société a fermé ses régimes de retraite supplémentaire. Depuis fin 2015, il n'existe plus aucun

bénéficiaire actif. La société a externalisé auprès d'AXA France Vie ses engagements au titre des retraités bénéficiaires des régimes de retraite supplémentaire.

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 : 2 051 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 2017, Schneider Electric SE n'a aucun instrument de couverture.

NOTE 19 Renseignements divers

19.1 – Effectif

L'effectif moyen sur l'exercice est de 2 employés.

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 significatifs postérieurs à la clôture.

4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2017

A l'Assemblée Générale de la société Schneider Electric S.E.,

I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Schneider Electric S.E. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et des risques.

II. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

III. Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation et des créances rattachées à des participations

« Principes et méthodes comptables » et note 2 « Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels

Point clé de l'audit

Les titres de participation et les créances rattachées à des participations figurent respectivement au bilan de Schneider Electric S.E. au 31 décembre 2017 pour un montant net de M€ 5.486 et M€ 3.179.

Comme décrit dans les principes comptables de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont comptabilisés au coût d'acquisition et dépréciés lorsque leur valeur d'utilité estimée à la clôture est inférieure à leur valeur comptable. L'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation est déterminée principalement par référence à la situation nette comptable des participations et par la prise en compte de perspectives de rentabilité des participations et de perspectives en matière de conjoncture économique.

Du fait du jugement exercé par la direction dans le cadre de cette estimation, en particulier lorsqu'elle est fondée sur des éléments prévisionnels, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation, et par extension des créances qui leur sont rattachées et des provisions pour risques afférentes, constitue un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nous avons examiné les procédures mises en œuvre par votre société pour estimer la valeur d'utilité des titres de participation. Nos travaux ont notamment consisté à :

- ◆ comparer les quotes-parts de situation nette comptable utilisées pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation avec les comptes des participations concernées, qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques ;
- ◆ apprécier, lorsque les valeurs d'utilité ont été déterminées sur la base d'éléments prévisionnels, estimation basée sur une méthode d'évaluation adaptée ;
- ◆ apprécier, par entretien avec la direction, les principales hypothèses retenues dans le cadre de l'estimation des valeurs d'utilité, notamment le taux de croissance à long terme et le taux d'actualisation, en ayant recours à nos experts, le cas échéant ;
- ◆ vérifier l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité effectués par votre société ;
- ◆ apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard du résultat des tests de dépréciation des titres de participation ;
- ◆ contrôler la comptabilisation d'une provision pour risque dans le cas où votre société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

IV. Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres 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.

V. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Schneider Electric S.E. par votre assemblée générale du 6 mai 2004 pour le cabinet MAZARS et du 25 juin 1992 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2017, le cabinet MAZARS et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres étaient respectivement dans la quatorzième année et dans la vingt-sixième année de leur mission sans interruption.

VI. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

VII. Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit et des risques

Nous remettons un rapport au comité d'audit et des risques qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de

nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 12 mars 2018

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Loïc Wallaert

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Yves Jégourel

Alexandre Resten

5. Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice 2017

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
35 891 606	Actions propres Schneider Electric SE	2 043 422
		7 386 966
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		7 527 076
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		
3 456 843	Actions propres Schneider Electric SE	101 689
TOTAL		101 689

6. Filiales et participations

Sociétés <i>(en milliers d'euros)</i>	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	7 987 738	100,00
Cofimines Place du Champs-de-Mars 5, tour Bastion 1050 Bruxelles	96 884	42 216	99,84
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société)			
II. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS			
A. Filiales non reprises au paragraphe I : (+ 50 %)			
a) Filiales françaises (ensemble)	-	-	-
b) Filiales étrangères (ensemble)	-	-	-
B. Participations non reprises au paragraphe I : (de 0 à 50 %)			
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)	-	-	-
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)	19 324	27 488	4,8

* Y compris bénéfice ou perte du dernier exercice clos.

Valeur brute	Valeur 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 2017	Bénéfice (perte) de l'exercice 2017	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2017
5 343 544	5 343 544	2 506 389	-	3 471 704	1 217 439	99 792
219 894	139 074	-	-	Société de portefeuille	14	-
-	-	-	-	-	-	-
15 288	1 038	-	-	-	-	-
130	53	-	-	-	-	-
21 249	2 049	-	-	-	50 967	-

7. Résultats financiers de la société relatifs aux 5 dernières années

Nature des indications	2017	2016	2015	2014	2013
SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (en milliers d'euros)	2 387 665	2 369 995	2 354 938	2 338 765	2 247 832
Nombre d'actions émises	596 916 242	592 498 759	588 734 472	584 691 142	561 958 023
Nombre d'obligations convertibles en actions (en milliers)					
Nombre maximal d'actions futures à créer (en milliers) :					
◆ par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
◆ par exercice de droits de souscription et émissions d'actions	8 271	9 562	7 773	8 906	8 794
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	170	228	209	182	2 194
Revenus du portefeuille, intérêts et autres produits	147 031	52 276	54 587	104 963	135 866
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	(22 861)	(146 799)	(139 013)	(134 722)	(154 000)
Impôts sur les bénéfices	55 213	(53 632)	(41 456)	(181 865)	91 443
Résultat après impôts, amortissements et provisions	121 488	(99 730)	(52 585)	341 124	(132 771)
Résultat distribué ⁽¹⁾ hors précompte et avoir fiscal	1 313 216 ⁽²⁾	1 208 697	1 177 469	1 122 607	1 050 862
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE ACTION (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,05	(0,14)	(0,06)	0,61	(0,28)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,20	(0,17)	(0,09)	0,58	(0,24)
Dividende attribué à chaque action (net)	2,20 ⁽²⁾	2,04	2	1,92	1,87
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2	1	1	2	2
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	1 670	1 507	2 684	1 039	996
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	-	-	-	-	-
(Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	796	974	1 028	653	459

(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 24 avril 2018.

Informations sur la société et son capital

7

1. Renseignements sur la société	318	5. Intéressement du personnel – Actionnariat salarié	327
2. Droits et obligations des actionnaires	319	5.1 L'intéressement et la participation	327
2.1 Assemblées générales (article 19 des statuts)	319	5.2 Actionnariat salarié « Schneider Electric »	327
2.2 Droits de vote	319	6. Plans d'attribution d'actions et plans d'options	328
2.3 Affectation du résultat (article 22 des statuts)	320	6.1 Historique des plans d'options	330
2.4 Mode de détention des actions (article 7 alinéa 1 des statuts)	320	6.2 Renseignements relatifs aux options en cours (année 2017)	331
2.5 Franchissement de seuils statutaires (article 7 alinéa 2 des statuts)	320	6.3 Situation des dirigeants mandataires sociaux détaillée par plan (au 31 décembre 2017)	331
2.6 Titres au porteur identifiables (article 7 alinéa 3 des statuts)	321	6.4 Historique des plans d'actions (au 31 décembre 2017)	332
2.7 Modalités de cession des actions (article 8 des statuts)	321	6.5 Options et actions consenties aux 10 premiers salariés et options levées au cours de l'exercice	338
3. Capital	321	7. Bourse	339
3.1 Capital social et droits de vote	321	7.1 Obligations ne donnant pas accès au capital	340
3.2 Capital potentiel	321	8. Politique d'information	341
3.3 Autorisations d'émissions	322	8.1 Responsable de l'information	341
3.4 Évolution du capital au cours des trois derniers exercices	324	8.2 Contacts	341
3.5 Rachats d'actions	324	8.3 Comité Consultatif des Actionnaires	341
4. Actionnariat	325		
4.1 Évolution de la répartition du capital au cours des trois derniers exercices	325		

Ce chapitre intègre des éléments du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

Le paragraphe 2 (assemblées générales et droits de vote), le tableau du paragraphe 3.3 (délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital) et le paragraphe 6 (obligations de conservation des dirigeants mandataires sociaux) ainsi que le chapitre 3 constituent le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise 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 2017, à 2 387 664 968 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 conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

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 scrutateur 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 conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

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. 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 2017 est de 2 387 664 968 euros représenté par 596 916 242 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées. Le nombre de droits de vote attachés aux 596 916 242 actions composant le capital au 31 décembre 2017 est de 626 070 223.

3.2 Capital potentiel

Au 31 décembre 2017, le capital potentiel se décompose de la manière suivante :

- ◆ 556 983 actions au titre des plans d'options de souscription 29 à 33 ;
- ◆ 7 714 323 actions au titre des plans d'actions gratuites ou de performance 18 à 29 *bis* (à l'exclusion des plans 16 *bis*, 21, 21 *bis* et 25), portant sur des actions à émettre ou sur des actions existantes dont la nature sera alors fixée ultérieurement ;

soit un total d'actions potentielles de 8 271 306.

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 2017 à 1,39 % du capital social.

3.3 Autorisations d'émissions

L'assemblée générale mixte du 25 avril 2017 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 9,7 % du capital, des apports en nature constitués de titres de capital ou donnant accès au capital de sociétés non cotées.

Ces délégations de compétences sont assorties dans la limite du plafond fixé pour chacune d'elles de la faculté d'augmenter le montant nominal des émissions en cas de demande excédentaire ;

- 3) une délégation de compétence pour augmenter le capital en faveur des adhérents au Plan d'Épargne Entreprise dans la limite de 2 % du capital au jour de la mise en œuvre de l'autorisation ;
- 4) une autorisation pour augmenter le capital en faveur des salariés de sociétés étrangères du Groupe dans la limite de 1 % du capital à la date du 25 avril 2017 qui s'impute sur le plafond de la délégation visée en 3 ci-dessus.

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.

Le conseil d'administration du 14 décembre 2017 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 2018, les prix de souscription seront fixés à cette date.

Il sera proposé à l'assemblée générale qui doit se réunir le 24 avril 2018 (cf. pages 344 à 355) de renouveler les autorisations pour réaliser des augmentations de capital réservées aux salariés.

Ce tableau fait partie intégrante du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

	Montant nominal maximal de l'augmentation de capital autorisée	Nombre d'actions (en millions)	Date d'autorisation et limite de validité	Montant utilisé au 31/12/2017 (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	25/04/2017 24/06/2019	6,1 ⁽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	25/04/2017 24/06/2019	6,1 ⁽³⁾
b) pour procéder à des émissions dans le cadre d'un placement privé	115 millions ^{(1) (2)}	28,75	25/04/2017 24/06/2019	
c) pour l'émission en rémunération de titres non cotés	9,7 % du capital ^{(1) (2)}	57,5	25/04/2017 24/06/2019	
III – Autorisations en faveur des salariés				
Actions réservées aux salariés (PEE)	2 % du capital ⁽⁶⁾	11,88	25/04/2017 24/06/2019	3,7 ⁽³⁾
Actions réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe	1 % du capital ^{(4) (6)}	5,94	25/04/2017 24/10/2018	– ⁽³⁾
Options de souscription d'actions	0,5 % du capital ⁽⁷⁾	2,9	25/04/2016 24/06/2019	–
Attributions d'actions gratuites ou de performance	2 % du capital ⁽⁷⁾	11,78	25/04/2016 24/06/2019	2,5 ⁽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 14 décembre 2017 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 opération à effet de levier, interviendront en juin 2018. 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 seront imputées sur ces montants les augmentations de capital réalisées en 2017 en faveur des salariés et qui ont donné lieu à l'émission de 2,4 millions d'actions.

(4) Les actions réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe s'inscrivent dans les limites de l'autorisation relative aux augmentations de capital réservées aux salariés adhérents au PEE.

(5) Le conseil d'administration du 26 octobre 2016 a attribué 37 500 actions de performance au titre du plan d'intéressement long terme 2016. Le conseil d'administration du 24 mars 2017 a attribué 2,4 millions d'actions au titre du plan d'intéressement long terme 2017. Le conseil d'administration du 25 octobre 2017 a attribué 32 400 actions de performance au titre du plan d'intéressement long terme 2017. Le conseil d'administration du 14 février 2018 a prévu d'attribuer 2,4 millions d'actions au titre du plan d'intéressement long terme 2018.

(6) À la date de l'assemblée générale 2017, soit un capital de 2 376 millions d'euros.

(7) 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 2014, 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 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 ⁽¹⁾		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 ⁽²⁾		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 ⁽³⁾		592 498 759	2 369 995 036 euros
Augmentation en faveur des salariés	2 413 368		
Exercice d'options et création d'actions de performance	2 004 115		
CAPITAL AU 31/12/2017 ⁽⁴⁾		596 916 242	2 387 664 968 EUROS

(1) Augmentation du capital (90,9 millions d'euros) et des primes (1 137,1 millions d'euros).

(2) Augmentation du capital (16,2 millions d'euros) et des primes (141,02 millions d'euros).

(3) Augmentation du capital (15,1 millions d'euros) et des primes (148 millions d'euros).

(4) Augmentation du capital (17,7 millions d'euros) et des primes (149 millions d'euros).

3.5 Rachats d'actions

L'assemblée générale du 25 avril 2016 a autorisé la société à procéder à des rachats d'actions. Cette autorisation a été renouvelée par l'assemblée générale du 25 avril 2017.

Dans le cadre de ces autorisations, la société a racheté 2 405 091 actions propres sur l'exercice.

Vous trouverez ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions que l'assemblée générale du 24 avril 2018 est appelée à autoriser :

◆ nombre de titres et part du capital détenus directement et indirectement par Schneider Electric SE (au 31 janvier 2018) :

- ◆ autodétention : 39 348 449 actions, soit 6,59 % du capital,
- ◆ autocontrôle : 1 058 actions,
- ◆ total : 39 349 507 actions, soit 6,59 % du capital ;

étant précisé que le 14 février 2018 le conseil d'administration a procédé à l'annulation de 22 millions d'actions ramenant le nombre d'actions autodétenues à 17 348 449, soit 2,91 % ;

◆ répartition par objectifs des titres de capital détenus :

- ◆ les 39 348 449 actions autodétenues au 31 janvier 2018 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,

◆ remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport,

◆ 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 2018, de 59 692 798 actions Schneider Electric SE de 4 euros de nominal,

◆ compte tenu des actions d'autocontrôle et d'autodétention au 31 janvier 2018, soit 39 349 507 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetées est de 20 343 291, soit 3,4 % du capital au 31 janvier 2018 ; ce nombre a été porté à 42 343 291 après l'annulation d'actions du 14 février 2018 ;

◆ prix maximal d'achat et montant maximal autorisé de fonds pouvant être engagés :

- ◆ le prix maximal d'achat serait de 90 euros par action,
- ◆ 5 372 246 160 euros ;

◆ durée du programme de rachat :

- ◆ pour une période maximale de 18 mois, expirant le 23 octobre 2019 ;

◆ opérations effectuées dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale 2017 entre le 26 avril 2017 et le 14 février 2018 :

◆ opérations réalisées par la société :

- ◆ nombre de titres achetés : 2 405 091,
- ◆ nombre de titres transférés : 19 371.

4. Actionnariat

4.1 Évolution de la répartition du capital au cours des trois derniers exercices ⁽¹⁾

	31/12/2017				31/12/2016		31/12/2015	
	Capital	Nombre d'actions	Droits de vote	Nombre de droits de vote	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote
	%		%		%	%	%	%
Sun Life Financial, Inc.	5,9	35 187 831	5,6	35 187 831	5,8	5,4	5,4	4,0
BlackRock, Inc.	5,5	32 757 904	5,2	32 757 904	5,2	4,8	5,0	4,7
Groupe CDC	0,9	5 490 741	1,8	10 981 482	2,5	4,7	3,1	5,8
Salariés	4,1	24 473 565	7,4	46 329 197	4,5	7,1	3,8	6,0
Autodétention	6,6	39 349 507	-	-	6,3	-	4,0	-
Public	77,0	459 656 654	80,0	500 813 809	75,7	77,9	78,7	79,5
TOTAL	100,0	596 916 242	100,0	626 070 223 ⁽²⁾	100,0	100,0	100,0	100,0

(1) À la meilleure connaissance du Groupe, le tableau indique les participations ou droits de vote qui ont franchi le seuil de 5 % au cours des trois dernières années.

(2) Nombre de droits de vote résultant de l'article 223-11 du RG AMF qui inclut les actions privées de droit de vote.

Notification de franchissement de seuil

À la connaissance de la société, hormis 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
13/01/2017	BlackRock	5,01	4,70
20/01/2017	BlackRock	5,42	5,08
04/05/2017	BlackRock	5,20	4,98
09/05/2017	BlackRock	4,94	4,70
17/05/2017	BlackRock	5,07	4,83
30/05/2017	BlackRock	4,99	4,76
12/06/2017	BlackRock	5,02	4,78
22/06/2017	BlackRock	4,96	4,72
23/06/2017	BlackRock	5,05	4,81
26/06/2017	BlackRock	4,99	4,76
27/06/2017	BlackRock	5,01	4,77
28/06/2017	BlackRock	4,92	4,68
03/08/2017	BlackRock	5,00	4,76
04/08/2017	BlackRock	5,00	4,76
14/08/2017	BlackRock	5,03	4,79
15/08/2017	BlackRock	4,98	4,74
16/08/2017	BlackRock	5,02	4,79
17/08/2017	BlackRock	4,95	4,71
25/08/2017	BlackRock	4,90	4,67
31/08/2017	BlackRock	5,00	4,76
05/09/2017	BlackRock	4,97	4,73
13/09/2017	BlackRock	5,01	4,78
14/09/2017	BlackRock	4,94	4,71
09/10/2017	BlackRock	5,07	4,84
10/10/2017	BlackRock	4,93	4,71
24/10/2017	BlackRock	5,02	4,79
25/10/2017	BlackRock	4,92	4,69
27/10/2017	BlackRock	5,00	4,77
06/12/2017	BlackRock	4,98	4,75
07/12/2017	BlackRock	5,03	4,82

Nantissement sur les actions de la société

499 353 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)	2017	2016	2015	2014	2013
Intéressement et participation	71,7	75,2	66,4	63,5	76,7

En 2017, près de 54 % du montant total de l'intéressement et de la participation ont été placés dans le fonds actionnariat Schneider Electric et près de 17 % 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 2017. Cette opération, sans effet de levier, a été ouverte à plus de 80 % des collaborateurs du Groupe. 41 % des collaborateurs concernés ont souscrit à l'augmentation de capital et 2,4 millions d'actions ont été ainsi souscrites pour un montant total de 143 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, les salariés du Groupe détiennent, via les Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE), en direct, ou par les actions de performance, 24,6 millions d'actions Schneider Electric SE, soit 4,1 % du capital et 7,4 % 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 sur près de 60 pays comme suit : 28 % en France qui représentent 47 % de l'actionnariat salarié, 13 % en Chine, 10 % aux États-Unis et en Inde, 39 % dans les autres pays. Près d'un employé sur deux est actionnaire du Groupe.

6. Plans d'attribution d'actions et plans d'options

Ce paragraphe fait partie intégrante du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

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 ni de SARs.

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 3 441 bénéficiaires au titre de l'intéressement long terme 2016 et 2 318 au titre de l'intéressement long terme 2017.

Les attributions aux dirigeants du Groupe, y compris les dirigeants mandataires sociaux, étaient de 10,1 % au titre de l'intéressement long terme 2016 et 11,9 % au titre de l'intéressement 2017.

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 et 26), la période d'acquisition est de quatre ans. Il n'existe pas de période de conservation.

Pour les plans 27, 29 et 29 bis applicables en France et à l'international, la période d'acquisition est de trois ans, sans période de conservation.

Pour le plan 28, applicable aux mandataires sociaux, la période d'acquisition est de trois ans, avec une période de conservation d'un an.

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.

(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.

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 annuelle pour M. Jean-Pascal Tricoire et deux années de rémunération fixe annuelle pour M. Emmanuel Babeau. Pour le calcul du nombre d'actions détenues sont pris en compte les actions Schneider Electric SE et l'équivalent en actions des parts de fonds commun de placement d'entreprise investies en actions Schneider Electric détenus par les intéressés.

En application des dispositions des articles L. 225-185 et 225-197-1 du Code de commerce et des recommandations AFEP/MEDEF, le conseil a prévu :

- ◆ une obligation de conservation dans un compte nominatif d'un nombre d'actions issues des options attribuées dans le cadre des plans 30 et suivants. Cette obligation est égale à un pourcentage des plus-values d'acquisition réalisées lors de la levée d'options, nette des impôts et des contributions obligatoires, et des montants nécessaires au financement de l'acquisition de ces actions. Le pourcentage ainsi fixé est de 25 % pour M. Jean-Pascal Tricoire et de 15 % pour M. Emmanuel Babeau ;
- ◆ une obligation de conservation, au-delà de la période de conservation, d'un pourcentage des actions qu'ils auront acquises dans le cadre des plans 3 et suivants. Le pourcentage ainsi fixé est de 25 % pour M. Jean-Pascal Tricoire et de 15 % pour M. Emmanuel Babeau ;
- ◆ une obligation de réinvestir en actions 10 % du prix de cession (net d'impôts et cotisations) des actions de performance acquises dans le cadre des plans mis en place depuis 2009.

Ces obligations sont suspendues dès lors que l'objectif de détention d'actions présentées ci-dessus est atteint.

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 2017, la situation de M. Tricoire au regard des options et actions est la suivante :

- (i) 188 356 options sont exerçables au titre des plans 31 et 33 ;
- (ii) 208 930 actions sont en cours d'acquisition au titre des plans 18, 19b, 20b et c, 22, 25, 26, 28 et 29 ;
- (iii) 39 470 actions de performance ont été définitivement acquises au titre des plans 17, 19a, 20a et 21 et seront disponibles à compter respectivement du 31 mars 2018 (14 040 actions), 20 février 2020 (3 800 et 8 850 actions) et du 27 mars 2020 (12 780 actions) ;
- (iv) 133 238 actions de performance définitivement acquises et disponibles au titre des plans 1, 3, 5, 8 et 10, 15 et 16.
- (v) 231 901 actions détenues à partir des options exercées des plans 20, 24, 28 et 30.

M. Emmanuel Babeau

Au 31 décembre 2017, la situation de M. Babeau au regard des options et actions est la suivante :

- (i) 68 922 actions sont en cours d'acquisition au titre des plans 19b, 20b, 22, 25, 26, 28 et 29 ;
- (ii) 29 568 actions de performance ont été définitivement acquises au titre des plans 17, 19a, 20a et 21 et seront disponibles à compter respectivement du 31 mars 2018 (20 280 actions), du 20 février 2020 (1 125 et 2 625 actions) et du 27 mars 2019 (5 538 actions) ;
- (iii) 46 000 actions de performance définitivement acquises et disponibles au titre des plans 13 et 15.

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 2017 ⁽¹⁾
29	23/04/2007	43	166 300	45,55	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2007 et 2008	100	-	-
30	19/12/2007	542	1 889 852	42	50 % des options – marge opérationnelle et CA exercices 2008 et 2009	-	887 952	-
31	05/01/2009	328	1 358 000	23,78	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	156 633
33	21/12/2009	391	1 652 686	34,62	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	-	400 350
			5 066 838			-	1 021 712	556 983

* 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, mai 2016 et mai 2017.

(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 2017)*

Plan	Date du plan	Type de plan ⁽¹⁾	Date d'expiration	Prix d'exercice (en euros) ⁽²⁾	Situation des plans au 31 décembre 2016	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 2017
29	23/04/2007	S	22/04/2017	45,55	46 164	-	(36 576)	(9 588)	-
30	19/12/2007	S	18/12/2017	42	222 377	45 924	(210 882)	(11 495)	-
31	05/01/2009	S	04/01/2019	23,78	257 209	76 681	(107 444)	6 868	156 633
33	21/12/2009	S	20/12/2019	34,62	553 224	106 489	(162 268)	9 394	400 350
					1 078 974	229 094	(517 170)	(4 821)	556 983

* 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, mai 2016 et mai 2017.

(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 2017)*

31	Jean-Pascal Tricoire	78 852
33	Jean-Pascal Tricoire	109 504

* 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, mai 2016 et mai 2017.

(1) Ayant la qualité de mandataire social à la date d'attribution.

6.4 Historique des plans d'actions (au 31 décembre 2017)*

Numéro de plan	Plan 14 <i>ter</i>	Plan 15	Plan 15 <i>bis</i>
Date de l'attribution	27/07/2012	28/03/2013	24/10/2013
Nb d'actions à l'attribution	1 500	645 550	4 500
Dont :			
◆ J.-P. Tricoire	-	15 000	-
◆ E. Babeau	-	24 000	-
Date d'acquisition/livraison	28/07/2016	28/03/2015	24/10/2015
Date de fin de conservation		28/03/2017	26/10/2017
Conditions de performance	50 % des actions/100 % pour le directoire et le Comité Exécutif – marge opérationnelle 2012 et 2013 ⁽¹⁾ et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2013	50 % des actions/100 % pour les dirigeants mandataires sociaux et le Comité Exécutif – marge opérationnelle 2013 et 2014 ⁽¹⁾ et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2014	<i>Idem</i> Plan 15
% d'atteinte des objectifs	100 %	100 %	100 %
Nb de droits restant au 31 décembre 2016	-	-	-
Nb de droits attribués en 2017			
Nb d'actions livrées en 2017			
Nb de droits annulés en 2017 ⁽²⁾		-	-
Nb de droits restant au 31 décembre 2017	-	-	-

* Les données ci-dessus ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

(1) Hors coûts de restructuration.

(2) Droits annulés en raison de la non atteinte des objectifs de performance ou de la présente.

Plan 16	Plan 16 bis	Plan 17	Plan 17 bis	Plan 18
28/03/2013	24/10/2013	31/03/2014	28/10/2014	31/03/2014
1 844 830	19 600	714 480	500	2 177 320
35 000	-	18 000	-	42 000
-	-	26 000	-	-
28/03/2017	24/10/2017	31/03/2016	28/10/2016	31/03/2018
		02/04/2018	29/10/2018	02/04/2018
<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 ⁽¹⁾ , 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 %	78 %	78 %	78 %
1 563 180	19 100	-	-	1 710 275
(1 470 255)	(13 500)			(890)
(92 925)	(5 600)			(222 977)
-	-	-	-	1 486 408

<i>Numéro de plan</i>	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 d'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	18/02/2017 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</i> Plan 17	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 ⁽¹⁾ , taux moyen du ROCE sur les exercices 2015 et 2016 et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2016
% d'atteinte des objectifs	78 %	-	-	71 %
Nb de droits restant au 31 décembre 2016	26 433	14 025	32 725	698 870
Nb de droits attribués en 2017				
Nb d'actions livrées en 2017		(4 925)	(11 475)	(581 353)
Nb droits annulés en 2017 ⁽²⁾	(712)			(117 517)
Nb de droits restant au 31 décembre 2017	25 721	9 100	21 250	-

* Les données ci-dessus ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

(1) Hors coûts de restructuration.

(2) Droits annulés en raison de la non atteinte des objectifs de performance ou de la présente.

Plan 21 bis	Plan 22	Plan 22 bis	Plan 22 ter	Plan 23
28/10/2015	27/03/2015	28/10/2015	28/10/2015	23/03/2016
1 500	2 095 610	32 650	24 570	7 983
-	42 000	-	-	-
-	18 200	-	-	-
28/10/2017	27/03/2019	28/10/2019	28/10/2019	23/03/2018
30/10/2019				23/03/2020
<i>Idem Plan 21</i>	<i>Idem Plan 21</i>	<i>Idem Plan 21</i>	Sans condition de performance	Sans condition de performance
71 %	71 %	71 %	-	-
1 500	2 006 360	32 650	24 570	7 983
(1 283)				
(217)	(494 196)	(5 585)		
-	1 512 164	27 065	24 570	7 983

Numéro de plan	Plan 24	Plan 25	Plan 26
Date de l'attribution	23/03/2016	23/03/2016	23/03/2016
Nb d' actions à l'attribution	27 042	744 540	2 291 200
Dont :			
◆ J.-P. Tricoire	-	18 000	42 000
◆ E. Babeau	-	7 800	18 200
Date d'acquisition/livraison	23/03/2020	30/03/2019	23/03/2020
Date de fin de conservation	23/03/2020	31/03/2021	N/A
Conditions de performance	Sans condition de performance	50 % des actions/100 % pour les dirigeants mandataires sociaux et le Comité Exécutif – moyenne 2016, 2017, 2018 de l'EBITA ajusté ⁽¹⁾ et du taux de génération de cash, classement du TSR au 31/12/2018, et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2018	<i>Idem</i> Plan 25
% d'atteinte des objectifs	-	-	-
Nb de droits restant au 31 décembre 2016	27 042	743 390	2 273 400
Nb de droits attribués en 2017			
Nb d'actions livrées en 2017		(1 900)	
Nb droits annulés en 2017 ⁽²⁾		(3 750)	(152 650)
Nb de droits restant au 31 décembre 2017	27 042	737 740	2 120 750

* Les données ci-dessus ont été retraitées de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 2 septembre 2011.

(1) Hors coûts de restructuration.

(2) Droits annulés en raison de la non atteinte des objectifs de performance ou de la présente.

Plan 27	Plan 28	Plan 29	Plan 29 bis	Total
26/10/2016	24/03/2017	24/03/2017	25/10/2017	
35 700	25 800	2 405 220	32 400	13 930 115
-	18 000	42 000	-	329 000
-	7 800	18 200	-	135 750
26/10/2019	24/03/2020	24/03/2020	25/10/2020	
N/A	23/03/2021	N/A	N/A	
70 % des actions – moyenne 2016, 2017, 2018 de l'EBITA ajusté ⁽¹⁾ et du taux de génération de cash, classement du TSR au 31/12/2018, et niveau du baromètre Planète & Société à fin 2018	100 % pour les dirigeants mandataires sociaux – moyenne 2017, 2018, 2019 de l'EBITA ajusté ⁽¹⁾ et du taux de génération de cash, classement du TSR au 31/12/2019, et moyenne d'atteinte du niveau du baromètre Planète & Société 2017, 2018, 2019	70 %/100 % pour les dirigeants mandataires sociaux et le Comité Exécutif – moyenne 2017, 2018, 2019 de l'EBITA ajusté ⁽¹⁾ et du taux de génération de cash, classement du TSR au 31/12/2019, et moyenne d'atteinte du niveau du baromètre Planète & Société 2017, 2018, 2019	70 % des actions – moyenne 2017, 2018, 2019 de l'EBITA ajusté ⁽¹⁾ et du taux de génération de cash, classement du TSR au 31/12/2019, et moyenne d'atteinte du niveau du baromètre Planète & Société 2017, 2018, 2019	
-	-	-	-	9 217 203
35 700	25 800	2 405 220	32 400	2 463 420
				(2 085 581)
(1 000)		(45 850)		(1 142 979)
34 700	25 800	2 359 370	32 400	8 452 063

6.5 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 2017 dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	143 232	33,67 €	28-30-31-33

Actions consenties aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires

	Nombre	Plans
Actions consenties au titre de l'année 2017 (attribution du plan annuel du 24 mars 2017)	191 000	29

7. Bourse

Les actions de la société sont cotées en France, sur Euronext Paris compartiment A. Elles se négocient à l'unité sous le code valeur ISIN FR0000121972. L'action Schneider Electric SE fait partie de l'indice CAC 40 établi par Euronext.

Transactions des 18 derniers mois à Paris

Année	Mois	Nombre de titres échangés (en milliers)	Capitaux échangés (en millions d'euros)	Plus haut ⁽¹⁾	Plus bas ⁽¹⁾	Nombre de séances de cotation
2016	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	58,95	21
	Novembre	33 789	2 088	64,89	58,05	22
	Décembre	27 305	1 766	66,63	61,53	21
2017	Janvier	25 785	1 732	68,95	65,40	22
	Février	27 734	1 842	69,53	63,36	20
	Mars	29 413	1 949	68,63	64,17	23
	Avril	29 809	2 105	74,45	67,54	18
	Mai	32 910	2 310	74,50	67,55	22
	Juin	32 705	2 238	70,82	65,89	22
	Juillet	27 931	1 883	69,82	64,88	21
	Août	26 707	1 807	70,26	65,00	23
	Septembre	28 295	2 018	73,63	67,83	21
	Octobre	24 964	1 839	75,70	72,41	22
	Novembre	27 557	1 990	75,94	70,04	22
	Décembre	22 258	1 587	72,66	69,75	19
	Total 2017		336 068	23 300	75,94	63,36
2018	Janvier	26 797	1,91	76,34	69,54	22
	Février	34 487	2 454	75,84	68,30	20

(1) Le volume indiqué correspond seulement au volume échangé sur NYSE Euronext.

Historique sur cinq ans

	2017	2016	2015	2014	2013
Moyenne journalière des transactions à la Bourse de Paris :					
◆ en nombre de titres (en milliers)	1 317,91	1 689,00	2 107,54	1 672,33	1 439,54
◆ en millions d'euros	91,37	94,56	130,16	106,20	84,70
Cours extrêmes en Bourse (en euros) :					
◆ plus haut	75,94	66,63	75,29	72,22	66,99
◆ plus bas	63,36	45,32	48,57	52,59	52,49
Dernier cours de l'année (en euros)	70,86	66,11	52,56	60,61	63,40
Rendement global de l'action (en %)	3,10	3,09	3,81	3,17	2,95

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.

7.1 Obligations ne donnant pas accès au capital

Les informations figurent en note 9 des comptes sociaux (pages 285 et 286).

8. Politique d'information

8.1 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

8.2 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 39 18.

Pour les actionnaires individuels :

◆ Numéro Vert depuis la France : 0 800 20 55 14 / + 33 (0)1 41 39 32 44

◆ E-mail : actionnaires@schneider-electric.com

8.3 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 ou quatre fois par an 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	344	4. Rapports spéciaux des commissaires aux comptes	365
1.1 Partie ordinaire	344	4.1 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	365
1.2 Partie extraordinaire	355	4.2 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	369
2. Rapport du Vice-président administrateur référent indépendant du conseil d'administration	356	4.3 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	370
3. Annexes au Rapport du conseil d'administration : règlement intérieur du conseil d'administration et Charte du Vice-président administrateur référent indépendant	357	5. Projet des résolutions	371
3.1 Règlement intérieur du conseil d'administration	357		
3.2 Charte du Vice-président administrateur référent indépendant	363		

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 2017 tels qu'ils vous sont présentés et qui se traduisent par un bénéfice de 121 487 669,16 euros.

Approbation des comptes consolidés – deuxième résolution

Nous vous demandons d'approuver les opérations et les comptes consolidés de l'exercice 2017 tels qu'ils vous sont présentés et qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 2 150 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 2 378 millions d'euros.

Distribution : affectation du résultat, prélèvement sur les primes d'émission et fixation d'un dividende de 2,20 euros par action – troisième résolution

Nous vous proposons ensuite de fixer la distribution à **2,20 euros par action** de 4 euros de nominal ce qui représente un taux de distribution de 55,2 % du résultat net ajusté part du Groupe. Elle sera versée le **4 mai 2018** aux 596 916 242 actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2018 composant le capital au 31 décembre 2017, étant précisé que les actions autodétenues par la société au jour du détachement du dividende ne percevront pas la distribution.

Ce dividende résultera de la répartition du bénéfice distribuable qui compte tenu :

- (i) du bénéfice de l'exercice qui s'élève à 121 487 669,16 euros ; et
- (ii) de l'imputation du report à nouveau négatif de 5 950 968,52 euros qui sera ramené à zéro ;

s'élève à 115 536 700,64 euros.

Le montant total de la distribution sera porté à 1 313 215 732,40 euros par un prélèvement de 185 506 162,10 euros sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand, de 930 233 532,00 euros sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Invensys et de 81 939 337,66 euros sur les autres primes d'émission.

Cette distribution sera versée le 4 mai 2018, selon le calendrier suivant :

Détachement du dividende	Mercredi 2 mai 2018
Date d'arrêté des positions	Jeudi 3 mai 2018
Date de mise en paiement du dividende	Vendredi 4 mai 2018

Au plan fiscal, pour les personnes physiques domiciliées en France, il est précisé que la distribution de 2,20 euros par action est soumise à deux régimes de taxation distincts :

- (i) à hauteur de 0,19 euro, le dividende est constitutif d'un revenu distribué. À ce titre, au moment du versement, il fera l'objet de prélèvements sociaux à hauteur de 17,2 %, calculés sur le montant brut. Il fera également l'objet d'un prélèvement forfaitaire non libératoire (PFNL) de 12,8 %.

Toutefois, les personnes physiques appartenant à un foyer fiscal dont le revenu fiscal de l'avant-dernière année est inférieur à 50 000 euros pour les contribuables célibataires, divorcés ou veufs et à 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune, peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement (PFNL). À cet effet, elles formulent sous leur responsabilité une demande de dispense auprès des personnes qui en assurent le paiement sous forme d'une attestation sur l'honneur indiquant que leur revenu fiscal de référence, figurant sur l'avis d'imposition établi au titre des revenus de l'avant-dernière année précédant le paiement des revenus, est inférieur aux seuils indiqués ci-dessus. Cette demande est à produire au plus tard le 30 novembre de l'année précédant celle du versement.

Ce dividende sera, sauf option expresse et irrévocable du contribuable pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, soumis en 2019 au prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 12,8 %. Dans l'hypothèse d'une option par le contribuable pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, le montant sera intégré dans l'assiette de l'impôt sur le revenu à hauteur de 60 % de son montant, après l'application d'un abattement de 40 % (non plafonné), minoré du montant des frais et charges déductibles. L'option est globale et porte sur l'ensemble des revenus et plus-values de l'année. Elle est exercée chaque année lors du dépôt de la déclaration de revenus et au plus tard avant la date limite de déclaration.

Le prélèvement forfaitaire non libératoire (PFNL) prélevé en 2018 mentionné ci-dessus sera imputable sur l'impôt sur le revenu qui sera dû en 2019 au titre des revenus perçus en 2018. S'il excède l'impôt dû, l'excédent sera restitué.

- (ii) à hauteur de 2,01 euros, la distribution est constitutive d'un remboursement d'apport. À ce titre, elle est non imposable au titre de l'impôt sur le revenu, en application de l'article 112-1° du Code général des impôts, car tous les bénéfices et réserves autres que la réserve légale ont été auparavant répartis.

Pour toute précision supplémentaire quant au régime fiscal applicable, les actionnaires sont invités à se rapprocher de leurs conseils habituels.

Les dividendes/coupons mis en paiement par Schneider Electric SE, au titre des trois exercices précédents, ont été les suivants :

	2014	2015	2016
Dividende net versé par action (en euros)	1,92	2,00	2,04

Conventions réglementées des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 – de la quatrième à la sixième 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. Ces conventions portent principalement sur la reconduction et la modification du statut de MM. Tricoire et Babeau décidées à la suite du renouvellement de leurs mandats respectifs.

Nous vous rappelons que les mandats de Président Directeur général et de Directeur général délégué de MM. Jean-Pascal Tricoire et Emmanuel Babeau ont été renouvelés le 25 avril 2017 lors du conseil d'administration réuni à l'issue de l'assemblée générale.

Par les **quatrième et cinquième résolutions**, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce en vertu desquelles une approbation des conventions portant sur les éléments du statut des dirigeants mandataires sociaux est requise à chaque renouvellement du mandat, nous vous demandons d'approuver le renouvellement et la modification des statuts de M. Jean-Pascal Tricoire et de M. Emmanuel Babeau tels que présentés dans le Rapport spécial des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-40 du Code de commerce.

Le statut de M. Jean-Pascal Tricoire, renouvelé et modifié par le conseil d'administration les 25 avril, 18 & 19 juin et 24 octobre 2013 afin d'intégrer les nouvelles recommandations du Code AFEP/MEDEF, avait été approuvé par l'assemblée générale du 6 mai 2014. La modification de son statut consécutive à la décision du conseil d'administration du 18 février 2015 de mettre fin au régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) accordé jusque-là aux dirigeants mandataires sociaux, a été approuvée par l'assemblée générale du 21 avril 2015.

Le statut de M. Emmanuel Babeau tel qu'approuvé par l'assemblée générale du 6 mai 2014 après son adoption par les conseils d'administration des 18 & 19 juin et 24 octobre 2013, a été modifié par le conseil d'administration le 18 février 2015 afin de réitérer, en sa qualité de mandataire social, les éléments de son statut qu'il tenait de son contrat de travail avec SEISAS dont il a démissionné afin de rendre effective la décision du conseil de supprimer aux dirigeants mandataires sociaux le bénéfice du régime de l'article 39. Son nouveau statut a été approuvé par l'assemblée générale du 21 avril 2015.

Depuis cette date, les statuts de MM. Tricoire et Babeau sont strictement alignés et ont été modifiés par le conseil d'administration à deux reprises :

- ◆ le conseil d'administration réuni le 25 avril 2017 à l'issue de l'assemblée générale au cours de laquelle le mandat d'administrateur de M. Tricoire a été renouvelé, a décidé de réitérer le statut des dirigeants mandataires sociaux en le modifiant afin de se conformer pleinement aux recommandations du Code AFEP/MEDEF et de mettre ainsi fin à la dernière divergence sur laquelle le Groupe s'était expliqué (cf. Document de Référence 2016 page 198) : le conseil a ainsi décidé que la décision d'appliquer ou de renoncer à l'accord de non-concurrence lors du départ du dirigeant relevait désormais, en toutes circonstances, de la seule décision du conseil ;
- ◆ le 14 février 2018, le conseil d'administration a décidé de modifier le droit des dirigeants mandataires sociaux à conserver, en cas de départ contraint, le bénéfice des options d'actions et

actions gratuites ou de performance issues de plans futurs et non encore définitivement acquises ou exercées : par principe, le dirigeant conservera le bénéfice de ces options et actions au prorata de son temps de présence dans le Groupe sur la période d'acquisition de l'option ou de l'action, étant toutefois précisé que conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF le conseil conservera la flexibilité d'accorder audit dirigeant, en cas de départ contraint consécutif à un changement capitalistique significatif ou à une inflexion de la stratégie portée par lui, et en toute hypothèse sous conditions de performance spécifiques, l'ensemble des options ou actions préalablement attribuées. Le cas échéant, le conseil devra motiver sa décision.

Ainsi, aux termes de leurs statuts respectifs présentés en détail aux pages 206 et suivantes du Document de Référence et sous réserve de votre approbation des **quatrième et cinquième résolutions**, MM. Tricoire et Babeau :

- ◆ bénéficieront du régime collectif de prévoyance applicable aux salariés de Schneider Electric SE et de SEISAS couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité et décès et, sous réserve de conditions de performance, de la couverture complémentaire sur les risques maladie, incapacité, invalidité et décès applicable aux dirigeants de Schneider Electric ainsi que des polices Groupe d'assurance individuelle accidents ;
- ◆ seront liés par un engagement de non-concurrence d'une durée d'un an en cas de départ du Groupe, rémunéré à hauteur de 60 % de leur rémunération cible (fixe et variable cible) annuelle effective (c'est-à-dire incluant les versements complémentaires), le conseil d'administration étant libre de renoncer à l'application de cet engagement ;
- ◆ bénéficieront sous réserve de conditions de performance d'une indemnité de départ contraint, plafonnée à deux fois la moyenne arithmétique de leur rémunération (fixe et variable) annuelle effective sur les trois dernières années, dont seraient déduites, le cas échéant, les indemnités de non-concurrence visées ci-dessus et sous réserve que ce départ intervienne notamment à la suite d'un changement capitalistique significatif ou d'une inflexion de la stratégie portée et affichée par eux ;
- ◆ conserveront en cas de départ contraint, et sous réserve de conditions de performance, le bénéfice des options d'actions et des actions gratuites ou de performance attribuées préalablement au 14 février 2018 et non encore définitivement acquises ou exercées à la date de départ du dirigeant ;
- ◆ conserveront en cas de départ contraint le bénéfice des options d'actions et des actions gratuites ou de performance attribuées postérieurement au 14 février 2018 et non encore définitivement acquises ou exercées à la date de départ du dirigeant au prorata de leur temps de présence au sein du Groupe au cours de la période d'acquisition de l'option ou de l'action, à moins que le conseil ne décide, par une résolution motivée, d'accorder audit dirigeant, en cas de départ contraint consécutif à un changement capitalistique significatif ou à une inflexion de la stratégie portée par lui et sous conditions de performance spécifiques, une part plus importante des options ou actions attribuées jusqu'à la date de son départ ; et
- ◆ conserveront le bénéfice d'une rente au profit du conjoint survivant en cas de décès, ou d'une rente avec réversibilité au conjoint survivant en cas d'incapacité, pour autant que ces risques interviennent avant la fin de leur mandat ou après l'âge de 55 ans en cas de départ de l'entreprise à la suite d'une révocation ou d'une invalidité.

Au titre de la **sixième résolution** relative à l'exécution au cours de l'exercice écoulé des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale, nous vous demandons de prendre acte du Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés établi en application de l'article L. 225-40 du Code de commerce. Ces conventions et engagements concernent la convention fixant la rémunération de M. Léo Apotheker au titre de ses missions de Vice-président administrateur référent indépendant. Cette convention a pris fin le 25 avril 2017.

Approbation des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés, dus ou attribués au titre de l'exercice 2017 à MM. Jean-Pascal Tricoire et Emmanuel Babeau – septième et huitième résolutions

Conformément aux articles L. 225-37-2 et 225-100 du Code de commerce, il vous est demandé d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé aux dirigeants mandataires sociaux de votre société tels que résumés dans les tableaux ci-dessous.

Ces éléments sont présentés en détail dans la section 3.7 du Document de Référence. Cette section, consacrée à la rémunération

des dirigeants, fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise mentionné à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

À titre de référence, vous trouverez dans cette section le rappel des principes et critères d'attribution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux que vous avez approuvés à l'assemblée générale du 25 avril 2017, en application desquels les éléments de rémunération et avantages de toute nature dus pour 2017 à M. Tricoire, Président Directeur général, et à M. Babeau, Directeur général délégué, ont été calculés et arrêtés par le conseil d'administration lors de sa réunion du 14 février 2018.

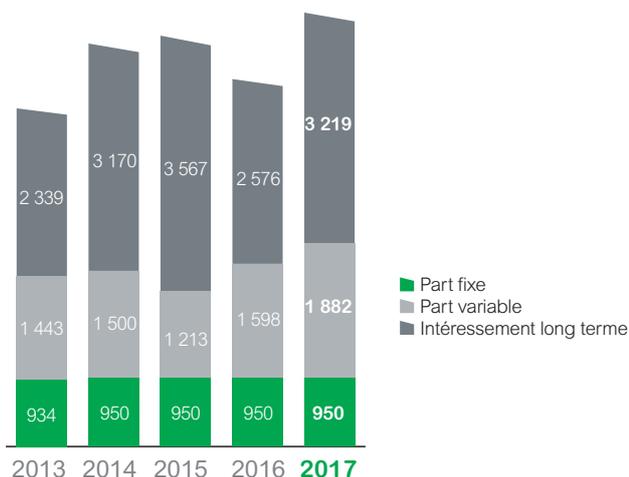
Y sont notamment exposés et commentés les taux d'atteinte des conditions de performance et l'analyse, conduite par le conseil d'administration, de l'alignement entre l'évolution de la rémunération des dirigeants et la création de valeur pour l'actionnaire.

Il y est également rappelé que les éléments variables en numéraire (rémunération variable annuelle et part variable du versement complémentaire pour constitution d'une retraite) ne seront versés qu'à la condition que la majorité des actionnaires approuve la rémunération accordée au dirigeant mandataire social concerné.

Par la **septième résolution**, vous êtes invités à approuver les éléments de la rémunération 2017 de M. Jean-Pascal Tricoire et par la **huitième résolution** ceux de M. Emmanuel Babeau.

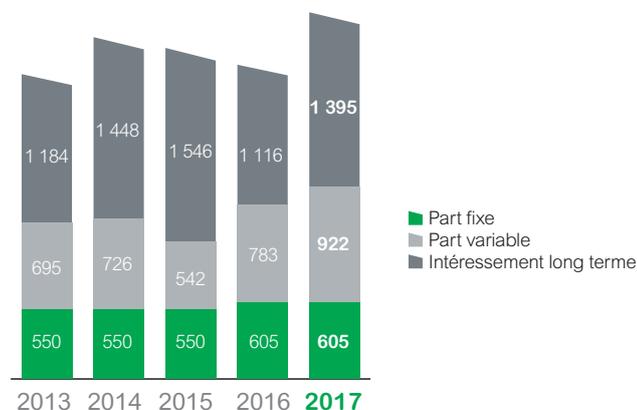
Les graphes ci-dessous vous indiquent l'évolution, en montant et en structure, de la rémunération annuelle et des versements complémentaires pour les retraites de MM. Jean-Pascal Tricoire et Emmanuel Babeau.

RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE ET INTÉRESSEMENT LONG TERME POUR M. TRICOIRE (EN MILLIERS D'EUROS) ENTRE 2013 ET 2017



VERSEMENTS COMPLÉMENTAIRES (PARTIES FIXE ET VARIABLE) AU TITRE DE LA RETRAITE DE M. TRICOIRE (EN MILLIERS D'EUROS) ENTRE 2015 ET 2017



RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE ET INTÉRESSEMENT LONG TERME POUR M. BABEAU (EN MILLIERS D'EUROS) ENTRE 2013 ET 2017

VERSEMENTS COMPLÉMENTAIRES (PARTIES FIXE ET VARIABLE) AU TITRE DE LA RETRAITE POUR M. BABEAU (EN MILLIERS D'EUROS) ENTRE 2015 ET 2017

M. Jean-Pascal Tricoire, Président Directeur général
I – Éléments de rémunération versés, dus ou attribués au titre de l'exercice clos

	Montants soumis au vote	Description
1°) Part fixe	950 000 €	Rémunération fixe annuelle brute de 950 000 € du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2017, telle qu'approuvée par l'assemblée générale le 25 avril 2017. Cette rémunération est inchangée depuis 2013.
2°) Part variable	1 882 140 €	<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 14 février 2018 a fixé la part variable 2017 qui sera versée après l'assemblée générale des actionnaires qui l'aura approuvée, le cas échéant, à 198,12 % de la part fixe, ce qui représente un taux d'atteinte de 152,40 % sur une base 100.</p> <p>Le calcul de la part variable se décompose comme suit :</p> <p>1) Composante critères économiques (75 %) en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ des indicateurs financiers du Groupe (60 %), en l'occurrence les objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires (30 %), de progression de la marge d'EBITA ajusté (20 %) et de génération de cash (10 %) ; ◆ des priorités économiques du programme d'entreprise (15 %), en l'occurrence la croissance des ventes de services (5 %), la progression de la marge brute sur les systèmes (projets et équipements, hors automatismes de procédés) (5 %), ainsi qu'un critère mesurant la performance digitale selon des paramètres non dévoilés pour des raisons de secret des affaires. <p>Le taux d'atteinte de ces critères a été fixé à 160,5 % (base 100).</p> <p>2) Composante non économique du programme d'entreprise (5 %), à savoir le baromètre Planète & Société (5 %) pour laquelle le taux d'atteinte a été de 200 % (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 110 % (base 100).</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. 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).
Part variable complémentaire annuelle	360 578 €	Le conseil d'administration du 14 février 2018 a fixé la part variable complémentaire annuelle 2017 versée après l'assemblée générale des actionnaires qui l'aura approuvée, le cas échéant, à 198,12 % de la part fixe complémentaire annuelle, soit un taux d'atteinte de 152,40 % sur une base 100. Ce calcul se décompose comme celui de la part variable présenté au point 2°) ci-dessus. 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.

	Montants soumis au vote	Description
4°) Actions de performance	963 000 € pour 18 000 actions de performance selon la valorisation IFRS 2 256 240 € pour 42 000 actions de performance selon la valorisation IFRS	<p>18 000 actions de performance ont été attribuées, dans le cadre du plan n° 28, à M. Tricoire, en sa qualité de Président Directeur général de Schneider Electric SE.</p> <p>42 000 actions de performance ont été attribuées à M. Tricoire, dans le cadre du plan n° 29, en sa qualité de dirigeant de Schneider Electric Asia Pacific.</p> <p>100 % de ces 60 000 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 2017 à 2019 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 2017 à 2019, 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 2017, le conseil avait décidé que si la marge d'EBITA ajusté (organique) diminuait d'au moins 10 points de base avant l'impact de change par rapport à 2016, le taux de réalisation de l'année serait de 0 %, et si elle augmentait d'au moins 30 points de base avant l'impact de change, alors le taux de réussite pour ce critère pour 2017 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 2017 à 2019. 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 (un taux d'acquisition supérieur à 100% ouvrira droit à une allocation complémentaire dans la limite de 50% des actions allouées au titre de ce critère, venant compenser la non-atteinte de l'objectif d'EBITA ajusté ou de TSR, étant entendu qu'en aucun cas le nombre d'actions acquises pour chaque critère ne pourra être dépassé) ; ◆ 20 % des actions sont conditionnées à la progression moyenne annuelle de l'indice du « baromètre Planète & Société » à fin 2019 : pour 2017, si cet indice est inférieur ou égal à 8,5, 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 2017 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. 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).</p> <p>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 2016. Numéro de la résolution : 19^e. Date de la décision d'attribution par le conseil d'administration : 24 mars 2017.</p>
5°) Jetons de présence	0 €	M. Tricoire a renoncé aux jetons de présence.
6°) Avantages de toute nature	2 204 €	<p>Cela concerne :</p> <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 : 15 février 2017 ; ◆ 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 : 15 février 2017.
	9 575 €	M. Tricoire a bénéficié de l'intéressement. Autorisation du conseil d'administration : 15 février 2017.
	13 089 €	M. Tricoire a bénéficié d'une voiture de fonction. Autorisation du conseil d'administration : 15 février 2017.

	Montants soumis au vote	Description
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, correspondant à deux fois la moyenne arithmétique de sa rémunération fixe et variable annuelle effective (c'est-à-dire rémunération et versements complémentaires inclus) des trois dernières années (cf. chapitre 3.7 du Document de Référence 2017). Décisions du conseil d'administration des 18 et 19 juin 2013, réitérées les 25 avril 2017 et 14 février 2018. Date de soumission à l'assemblée générale : 24 avril 2018 (4 ^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'est-à-dire 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 2017). Décisions du conseil de 2009, 2012 et 2013, réitérées et modifiées les 25 avril 2017 et 14 février 2018. Date de soumission à l'assemblée générale : 24 avril 2018 (4 ^e résolution).
Régime de retraite supplémentaire	N/A	
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'est-à-dire 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'est-à-dire 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 2017). Décision du conseil du 18 février 2015, réitérée les 25 avril 2017 et 14 février 2018. Date de soumission à l'assemblée générale : 24 avril 2018 (4 ^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, 2013 et 2015, réitérées les 25 avril 2017 et 14 février 2018. Date de soumission à l'assemblée générale : 24 avril 2018 (4 ^e résolution).

M. Emmanuel Babeau, Directeur général délégué

I – Éléments de rémunération versés, dus ou attribués au titre de l'exercice clos

	Montants soumis au vote	Description
1°) Part fixe	605 000 €	Rémunération fixe annuelle brute de 605 000 € du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2017, telle qu'approuvée par l'assemblée générale le 25 avril 2017. Cette rémunération est inchangée depuis 2016.
2°) Part variable annuelle	922 020 €	<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>Le conseil d'administration du 14 février 2018 a fixé la part variable 2017 qui sera versée après l'assemblée générale des actionnaires qui l'aura approuvée, le cas échéant, à 152,40 % de la part fixe, ce qui représente un taux d'atteinte de 152,40 % sur une base 100.</p> <p>Le calcul de la part variable se décompose comme suit :</p> <p>1) Composante critères économiques (75 %) en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ des indicateurs financiers du Groupe (60 %), en l'occurrence les objectifs de croissance organique du chiffre d'affaires (30 %), de progression de la marge d'EBITA ajusté (20 %) et de génération de cash (10 %) ; ◆ des priorités économiques du programme d'entreprise (15 %), en l'occurrence la croissance des ventes de services (5 %), la progression de la marge brute sur les systèmes (projets et équipements, hors automatismes de procédés) (5 %), ainsi qu'un critère mesurant la performance digitale selon des paramètres non dévoilés pour des raisons de secret des affaires. <p>Le taux d'atteinte de ces critères a été fixé à 160,5 % (base 100).</p> <p>2) Composante non économique du programme d'entreprise (5 %), à savoir le baromètre Planète & Société (5 %) pour laquelle le taux d'atteinte a été de 200 % (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 110 % (base 100).</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. 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	207 873 €	<p>Le conseil d'administration du 14 février 2018 a fixé la part variable complémentaire annuelle 2017 versée après l'assemblée générale des actionnaires qui l'aura approuvée, le cas échéant, à 152,40 % de la part fixe complémentaire annuelle, soit un taux d'atteinte de 152,40 % 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	417 300 € pour 7 800 actions de performance selon la valorisation IFRS	7 800 actions de performance ont été attribuées, dans le cadre du plan n° 28, à M. Babeau, en sa qualité de Directeur général délégué de Schneider Electric SE.
	977 700 € pour 18 200 actions de performance selon la valorisation IFRS	18 200 actions de performance ont été attribuées, dans le cadre du plan n° 29, à M. Babeau, en sa qualité de dirigeant d'Invensys Ltd. 100 % de ces 26 000 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 2017 à 2019 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 2017 à 2019 fixés par le conseil d'administration de Schneider Electric SE en conformité avec les objectifs annoncés aux investisseurs en début d'année. Pour 2017, 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 2016, le taux de réalisation de l'année serait de 0 %, et si elle augmentait d'au moins 30 points de base avant l'impact de change, alors le taux de réussite pour ce critère pour 2017 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 2017 à 2019. 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 (un taux d'acquisition supérieur à 100% ouvrira droit à une allocation complémentaire dans la limite de 50% des actions allouées au titre de ce critère, venant compenser la non-atteinte de l'objectif d'EBITA ajusté ou de TSR, étant entendu qu'en aucun cas le nombre d'actions acquises pour chaque critère ne pourra être dépassé); ◆ 20 % des actions sont conditionnées à la progression moyenne annuelle de l'indice du « baromètre Planète & Société » à fin 2019 : pour 2017, si cet indice est inférieur ou égal à 8,5, 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 2017 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 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. L'acquisition finale au titre de trois années d'acquisition reste 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). Ces obligations sont suspendues dès lors que M. Babeau détient des actions Schneider Electric représentant en valeur deux fois sa rémunération fixe annuelle. Le pourcentage du capital représenté par l'attribution à M. Babeau est de 0,004 %. Date d'autorisation de l'assemblée générale : 25 avril 2016. Numéro de la résolution : 19^e. Date de la décision d'attribution par le conseil d'administration : 24 mars 2017.</p>
5°) Jetons de présence	N/A	
6°) Avantages de toute nature	9 575 €	M. Babeau a bénéficié de l'intéressement. Autorisation du conseil d'administration : 15 février 2017.
	1 404 €	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 : 15 février 2017.
	12 330 €	M. Babeau a bénéficié d'une voiture de fonction. Autorisation du conseil d'administration : 15 février 2017.

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. 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, correspond 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 2017). Décisions du conseil des 18 et 19 juin 2013 et du 18 février 2015, réitérées les 25 avril 2017 et 14 février 2018. Date de soumission à l'assemblée générale : 24 avril 2018 (5 ^e résolution).
Indemnité de non-concurrence	0 €	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'est-à-dire 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 2017). Décisions du conseil des 18 et 19 juin 2013 modifiées le 24 octobre 2013, et du 18 février 2015 réitérées et modifiées les 25 avril 2017 et 14 février 2018. Date de soumission à l'assemblée générale : 24 avril 2018 (5 ^e résolution).
Régime de retraite supplémentaire	N/A	
Régime de prévoyance supplémentaire	0 €	M. Babeau bénéficie du droit à (i) une rente viagère au profit du conjoint survivant en cas de décès avant sa retraite ou s'il a quitté l'entreprise après 55 ans sans reprise d'activité. Cette rente viagère sera égale à 60 % de 25 % de la moyenne des rémunérations versées, c'est-à-dire 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'est-à-dire 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 2017). Décision du conseil du 18 février 2015, réitérée les 25 avril 2017 et 14 février 2018. Date de soumission à l'assemblée générale : 24 avril 2018 (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. 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. Décisions du conseil de 2009, 2012, 2013 et 2015, réitérées les 25 avril 2017 et 14 février 2018. Date de soumission à l'assemblée générale : 24 avril 2018 (5 ^e 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 et au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018 – neuvième et dixième résolutions

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce introduit par la loi dite « Sapin 2 » du 9 décembre 2016, vous êtes invité(e), pour la deuxième année, 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 2018.

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 ainsi que les autres éléments soumis par une résolution séparée à l'approbation des actionnaires au titre des conventions réglementées.

La rémunération ainsi soumise à votre approbation porte sur la totalité des versements et avantages attribués aux dirigeants, tant à raison de leur mandat au sein de la Société que de toutes les autres fonctions qu'ils pourraient assumer au sein du Groupe.

Ces éléments sont présentés, détaillés et chiffrés dans la section 3.7 du présent Document de Référence. Cette section, consacrée à la rémunération des dirigeants, fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise mentionné à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération et avantages de toute nature des Président Directeur général et Directeur général délégué pour 2017 ayant été approuvés à une très large majorité (supérieure à 90 %) par les actionnaires réunis en assemblée générale, le conseil d'administration a décidé, le 14 février 2018, après examen des travaux du comité de gouvernance et des rémunérations dont on rappelle que 75 % des membres sont indépendants au sens du Code AFEP/MEDEF, et après avoir entendu ses recommandations :

- ◆ de continuer à appliquer en 2018 les piliers fondamentaux sur lesquels reposent les principes de détermination de la rémunération des dirigeants. Ces piliers sont : rémunération de la performance, alignement avec les intérêts des actionnaires, et compétitivité. De leur mise en œuvre découle la structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, dont la part variable est prépondérante (75 à 80 % du total à la cible) et dont la part en actions de performance rapportée au package à la cible représente environ la moitié ;
- ◆ d'augmenter les rémunérations fixes annuelles de MM. Tricoire et Babeau de respectivement 5 % et 12 %, afin de récompenser les dirigeants mandataires sociaux pour la grande qualité de leurs actions et de leurs initiatives qui ont permis au Groupe de se diversifier, de s'internationaliser et d'améliorer sa compétitivité (conformément au principe de rémunération de la performance), étant observé que les augmentations proposées permettent également de maintenir ces rémunérations à un

niveau globalement compétitif (conformément au principe de compétitivité), tout en tenant compte de l'acceptabilité interne comme externe des évolutions proposées. Concernant M. Babeau, l'augmentation proposée de 12 % reflète également ses nouvelles responsabilités au sein d'Aveva ;

- ◆ d'augmenter à 30 % la part des critères liés au programme d'entreprise dans la détermination de la rémunération variable annuelle, tous quantitatifs, au détriment des objectifs individuels dont la part est réduite à 10 %, afin de renforcer encore la transparence de la rémunération et la relation entre rémunération et performance. L'augmentation de la part des critères qui reflètent la transformation du Groupe contribue également à aligner la rémunération des dirigeants sur la stratégie du Groupe ;
- ◆ de permettre la révision des objectifs en cours d'année en cas de distorsion trop importante avec les objectifs révisés communiqués au marché ;
- ◆ de maintenir inchangées les conditions, modalités et volumétrie des attributions d'actions de performance ;
- ◆ de maintenir le principe selon lequel aucune rémunération ne peut être versée aux dirigeants mandataires sociaux qui ne soit prévue par la politique de rémunération approuvée par les actionnaires.

Le conseil entend par ailleurs continuer à 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. Les principaux objectifs fixés initialement sont désormais publiés à l'issue de la période de performance, en ce qui concerne tant la rémunération variable annuelle que le plan d'intéressement à long terme en actions de performance.

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.

En conformité avec le droit applicable, le versement d'une partie variable ou exceptionnelle en numéraire au titre de l'exercice 2018 sera soumis à votre approbation lors de l'assemblée annuelle suivant la clôture de l'exercice 2018.

Par la **neuvième résolution**, vous êtes invité(e) à approuver ces principes et critères pour 2018 concernant le Président Directeur général, et par la **dixième résolution** ceux afférents au Directeur général délégué.

Composition du conseil d'administration – de la onzième à la quatorzième résolution

Nous vous rappelons que les mandats de M. Xavier Fontanet, M. Willy Kissling, Mme Linda Knoll et Mme Cathy Kopp viennent à échéance à l'issue de l'assemblée générale 2018.

Votre conseil d'administration, lors de sa réunion du 14 février 2018, a pris acte de la décision de M. Xavier Fontanet et de Mme Cathy Kopp de ne pas présenter leur candidature pour un nouveau mandat.

Votre conseil d'administration tient à souligner toute la reconnaissance que la société doit à ces personnalités qui ont accompagné le Groupe tout au long des différentes étapes de son fort développement et la grande qualité de leurs contributions.

Votre conseil d'administration a décidé unanimement, sur la recommandation de son comité de gouvernance et des rémunérations, de vous proposer :

- ◆ le renouvellement du mandat de M. Willy Kissling et Mme Linda Knoll ;
- ◆ la nomination de Mme Fleur Pellerin et M. Anders Runevad.

Ces propositions s'inscrivent dans la démarche de régénération du conseil visant à rajeunir sa composition et renforcer la connaissance des marchés clés du Groupe.

Mme Fleur Pellerin, 44 ans, de nationalité française, fut magistrate à la Cour des comptes durant 13 ans avant d'être nommée ministre du gouvernement de 2012 à 2016. Après avoir démissionné de la fonction publique, elle a lancé en septembre 2016 le fonds d'investissement Korelya Capital doté de 200 millions d'euros et dédié au financement des *start-up* technologiques en France et en Europe. Elle apportera au conseil ses connaissances économiques et financières appliquées aux technologies, son expérience des affaires et sa connaissance des milieux économiques français et asiatiques.

Mme Fleur Pellerin aura la qualité d'administrateur indépendant.

M. Anders Runevad, 57 ans, de nationalité suédoise, est Président Directeur général de Vestas Wind Systems A/S depuis septembre 2013. Il avait auparavant exercé de nombreuses fonctions dans le groupe Ericsson, en Europe, aux États-Unis, au Brésil et à Singapour. Il apportera au conseil son expérience dans les stratégies de croissance et de retournement des entreprises et une connaissance approfondie du nouveau monde de l'énergie, des activités de Schneider Electric et de son environnement concurrentiel, tant en Europe et aux États-Unis que dans les nouvelles économies.

M. Anders Runevad aura la qualité d'administrateur indépendant.

Les notices biographiques de M. Willy Kissling et Mme Linda Knoll ainsi que les mandats qu'ils exercent vous sont donnés en pages 159 et 160. Mme Linda Knoll a la qualité d'administrateur indépendant au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF contrairement à M. Willy Kissling qui a plus de 12 ans d'ancienneté au conseil.

Si vous approuvez ces propositions qui vous sont faites de la **onzième à la quatorzième résolution**, le conseil d'administration comprendra 13 membres dont 42 % de femmes, 61,5 % d'administrateurs d'origine non française et 82 % d'administrateurs indépendants (conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF).

Votre conseil d'administration considère en effet qu'en sus de M. Jean-Pascal Tricoire, de Mme Xiaoyun Ma qui représente les actionnaires salariés et de M. Patrick Montier qui représente les salariés, M. Willy Kissling n'a pas la qualité d'administrateur indépendant. Il a, en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF, perdu cette qualité du fait de son ancienneté au conseil. Les autres administrateurs ont la qualité d'administrateur indépendant.

Rachat d'actions – quinzième résolution

Nous vous demandons de renouveler l'autorisation donnée à la société par l'assemblée générale du 25 avril 2017 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 l'assemblée générale du 25 avril 2017 (vingt-septième résolution).

Nous vous rappelons que Schneider Electric, conformément à l'annonce qui a été faite au marché en 2017, cible un montant cumulé de rachat de 1 milliard sur la période juin 2017- juin 2019. Ces rachats s'inscrivent dans une politique de neutralisation de la dilution résultant des augmentations de capital 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 25 avril 2017 et en exécution des projets annoncés, Schneider Electric a procédé sur la période du 26 avril 2017 au 14 février 2018 au rachat de 2,4 millions d'actions, pour un montant total de 171,2 millions d'euros.

Vous trouverez en page 324 une information complémentaire sur les programmes de rachat d'actions de votre société.

Par la **quinzième 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 2017 : 59 691 624 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

Augmentations de capital réservées aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires – seizième et dix-septième résolutions

Schneider Electric, qui est convaincu de l'importance du développement de l'actionnariat salarié, réalise chaque année, des augmentations de capital qui leur sont réservées. Au 31 décembre 2017, les salariés détenaient 4,1 % du capital.

Nous vous rappelons que l'assemblée générale du 25 avril 2017 a autorisé, par ses vingt-cinquième et vingt-sixième 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, lors de sa réunion du 14 décembre 2017, a décidé de renouveler en 2018, l'opération annuelle d'actionnariat 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 41 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 2017, votre société a réalisé des augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe (WESOP 2017). Ces opérations vous sont présentées en page 327 du présent Document de Référence.

Pour permettre la réalisation d'une nouvelle opération mondiale d'actionnariat salarié en 2019, il vous est proposé de renouveler ces autorisations aux mêmes conditions.

Tel est l'objet des seizième et dix-septième résolutions.

Par la **seizième 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 2018 la délégation en vigueur votée par l'assemblée générale du 25 avril 2017 dans sa vingt-cinquième résolution.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la seizième résolution s'imputera sur les plafonds prévus aux dix-neuvième et vingt et unième résolutions adoptées par l'assemblée générale du 25 avril 2017.

Par la **dix-septième 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 seizième 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 seizième résolution.

Cette autorisation est valable pour une durée de 18 mois et ne pourra être utilisée qu'à compter du 1^{er} août 2018. Elle annule et remplace à compter du 1^{er} août 2018 l'autorisation en vigueur résultant de la vingt-sixième résolution adoptée par l'assemblée générale du 25 avril 2017 pour les montants qui ne seront pas utilisés au 31 juillet 2018.

Enfin par la **dix-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 2017 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. 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 357 à 364 du Document de Référence 2017. 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 instruit de 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 rencontre l'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe de façon régulière.

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. En 2017, il s'est notamment entretenu avec les représentants des fonds d'épargne salariale, tous employés du Groupe.

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 stratégique.

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 en effet 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 » (c'est-à-dire les réunions qui se tiennent hors la présence des dirigeants mandataires sociaux), désormais ouvertes à la fin de chaque réunion du conseil d'administration.

Le conseil a tenu trois sessions exécutives en 2017 au cours desquelles les administrateurs ont fait part de leurs avis et observations sur l'unification des fonctions de président et de directeur général et l'organisation de la Direction Générale. Ils ont également échangé sur les options stratégiques proposées et le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Le Vice-président administrateur référent a fait part au Président des conclusions de ces discussions.

Échanges avec les actionnaires

Le Vice-président administrateur référent a rencontré individuellement des actionnaires ainsi que le Comité Consultatif des Actionnaires. Il s'est notamment entretenu avec un large échantillon d'investisseurs institutionnels représentant les différentes cultures de gouvernance d'entreprise afin de présenter à leurs analystes spécialisés les principes de gouvernance de Schneider Electric et de recueillir leurs opinions. 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 conduit l'auto-évaluation annuelle du conseil d'administration sur sa composition, son organisation et son fonctionnement ainsi que de ses comités. En 2017, cette auto-évaluation a été réalisée de façon formalisée et avec l'aide d'un cabinet indépendant. Les conclusions de cette évaluation, qui a fait encore une fois ressortir la grande qualité et la grande transparence des débats, sont présentées en page X 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.

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 en dernier lieu le 14 février 2018.

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 ;
 - ◆ à la fin de chaque réunion du conseil d'administration le Vice-président réunit les membres non exécutifs du conseil d'administration en « sessions exécutives » qu'il préside. Il appartient au Vice-président d'apprécier au vu du sujet traité si les administrateurs salariés doivent quitter la séance pour le temps consacré audit sujet. 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 » supplémentaire ;
 - ◆ 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 ou qui lui auraient 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.

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 ;
 - ◆ établir le rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce ;
 - ◆ décider de l'utilisation des délégations consenties par l'assemblée générale pour notamment augmenter le capital, racheter des actions propres, réaliser des opérations d'actionnariat salarié, annuler des actions ;
 - ◆ autoriser des émissions obligataires ;
 - ◆ décider des attributions d'options ou d'actions gratuites/de performance dans le cadre des autorisations données par l'assemblée générale des actionnaires ;
 - ◆ autoriser les conventions réglementées (conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce) ;
 - ◆ autoriser la délivrance de cautions, avals ou garanties ;

- ◆ décider de la constitution de comité d'études et en nommer les membres ;
- ◆ décider des dates de paiement du dividende et des éventuels acomptes sur dividende ;
- ◆ répartir entre ses membres les jetons de présence alloués par l'assemblée générale des actionnaires.

Conformément aux dispositions du Code de commerce, le conseil d'administration délègue au Président Directeur général (le cas échéant au Directeur général) tous pouvoirs :

- ◆ avec faculté de subdélégation, pour consentir des cautions, avals ou garanties dans le cadre d'un montant maximum annuel de 500 millions d'euros, limité par caution, aval ou garantie à :
 - (i) 150 millions d'euros pour les garanties d'engagements de filiales du Groupe au titre d'opérations d'optimisation financière du Groupe,
 - (ii) 250 millions d'euros pour les garanties d'engagements de filiales du Groupe reprenant des engagements de la société dans le cas d'opérations d'acquisition de société ou d'activité,
 - (iii) 100 millions d'euros pour les autres garanties.

Les limitations ci-dessus ne sont pas applicables aux cautions, avals et garanties susceptibles d'être données à l'égard des administrations fiscales ou douanières ;

- ◆ pour constater les augmentations de capital consécutives aux conversions d'obligations convertibles, aux exercices de bons de souscription d'actions et d'options de souscription d'actions, ainsi que les souscriptions de titres de capital ou donnant accès au capital dans le cadre des augmentations de capital réservées aux salariés et effectuer toutes les formalités préalables et postérieures liées à ces augmentations de capital et à la modification des statuts.
3. Pour être à même d'exercer ses missions définies en 1, et au-delà de ses pouvoirs spécifiques rappelés en 2, le conseil d'administration :
- ◆ est informé soit par son Président, soit par ses comités, de tout événement significatif intéressant la bonne marche de la société ainsi que de la conclusion de tout contrat de projet significatif ;
 - ◆ autorise préalablement :
 - ◆ toutes cessions ou acquisitions de participation ou d'actif par la société ou par une société du groupe d'un montant supérieur à 250 millions d'euros,
 - ◆ la conclusion de tout accord de partenariat stratégique ;
 - ◆ examine annuellement sa composition, son organisation et son fonctionnement ;
 - ◆ est consulté pour avis préalablement à toute acceptation par le Directeur général ou les Directeurs généraux délégués d'un mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe.
4. Il est rendu compte des travaux du conseil d'administration et des comités dans le Rapport Annuel.

Article 3 – Composition du conseil d'administration

Dans les propositions qu'il fait et les décisions qu'il prend, le conseil d'administration veillera à :

- ◆ refléter l'internationalisation des activités du Groupe et de son actionnariat grâce à la présence en son sein d'un nombre significatif de membres de nationalité étrangère ;

- ◆ préserver l'indépendance du conseil au travers de la compétence, la disponibilité et le courage de ses membres ;
- ◆ poursuivre son objectif de diversification 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 ; ils comptent alors parmi les membres présents à la réunion. 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'intérêts 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.-à-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 investissement ;
 - ◆ comité digital.
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.

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.

À des fins de bonne gouvernance et à l'exception du comité de gouvernance et des rémunérations présidé par le Vice-président administrateur référent, la présidence des comités est tournante et n'excède pas quatre années pour un comité donné. S'il advient que la limite des quatre années soit atteinte ou dépassée, le conseil d'administration délibère annuellement sur la présidence du comité concerné.

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 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 formule des recommandations pour garantir l'intégrité de l'information financière 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 et contenant les informations sur le contrôle interne, des projets 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 de la mission de commissariat aux 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 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 la manière dont elles ont contribué à l'intégrité de l'information financière. Il informe le conseil 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 les principes et critères de détermination de la rémunération attribuable aux dirigeants mandataires sociaux (Président du conseil d'administration et/ou Directeur général, Directeurs généraux délégués), sur la rémunération qui leur est attribuée en application de ces principes, sur le montant de leurs attributions d'options ou d'actions et sur les avantages de toute nature qui leur sont accordés. Dans ce cadre, il prend connaissance des travaux du comité des ressources humaines et RSE. Le comité 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'actionariat 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 Investissement

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 Investissement.

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 des Fusions-Acquisitions du Groupe.

2. Missions du comité

Le comité prépare les travaux du conseil d'administration sur les sujets liés à la politique d'investissement et formule des propositions liées à des opérations d'investissements ou de désinvestissement.

À cet effet, le comité :

- ◆ approfondit l'étude des options stratégiques de croissance externe présentées au conseil d'administration lors de sa session annuelle dédiée à la stratégie et formule une opinion ;
- ◆ supervise les études approfondies présentées au conseil sur les projets d'investissement et de désinvestissement et en fait rapport au conseil ;
- ◆ donne son avis au conseil d'administration sur les projets majeurs d'acquisition, de rapprochement ou de cession soumis au conseil d'administration pour approbation ;
- ◆ tient le conseil informé des opportunités de croissance externe pour le Groupe ;
- ◆ réalise une revue des analyses post-mortem présentées au conseil et lui fait part de ses conclusions.

Article 13 – Comité Digital

1. Composition et fonctionnement du comité

Le comité est composé de 3 membres au moins.

Le Directeur Digital ou le *Chief Information Officer* est le secrétaire du comité Digital.

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, en ce compris la revue conjointe des risques en matière de cybersécurité avec le comité d'audit et des risques.

Pour l'accomplissement de ses travaux, le comité peut entendre toute personne désignée par lui.

2. Missions du comité Digital

Le comité Digital assiste le conseil sur les sujets liés au digital afin de guider, soutenir et contrôler le Groupe dans des efforts de digitalisation. Le comité Digital prépare les délibérations du conseil d'administration sur les sujets liés au digital.

À cet effet, le comité Digital examine, évalue et suit les projets et, de manière générale, apporte ses conseils notamment dans 7 domaines :

1. Développement et croissance de l'activité digitale EcoStruxure, incluant (i) l'amélioration des activités traditionnelles grâce à la connectivité et aux analytiques, (ii) la création de nouvelles offres digitales & de nouveaux modèles économiques, (iii) la définition de la contribution à et de la cohérence du digital avec la stratégie globale ;
2. Amélioration et transformation de l'expérience digitale des clients et partenaires du Groupe ;
3. Amélioration de l'efficacité opérationnelle de Schneider Electric au travers de l'utilisation effective de technologies de l'information et des capacités d'automatisation digitale ;
4. Évaluation du « cyber-risque » et amélioration de la position du Groupe en matière de cybersécurité (conjointement avec le comité d'audit) ;
5. Évaluation de la contribution des éventuelles opérations de fusions-acquisitions à la stratégie digitale du Groupe ;
6. Suivi et analyse de l'environnement digital (concurrents et transformateurs, menaces et opportunités) ;
7. Vérification que la Société possède les ressources humaines adéquates pour la transformation digitale.

Article 14 – 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

Nous avons été avisés des engagements suivants, autorisés et conclus depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec M. Jean-Pascal Tricoire (Président Directeur Général)

Votre conseil d'administration, dans le prolongement de l'approbation par votre assemblée générale du 25 avril 2017 du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Pascal Tricoire et de la reconduction de ses fonctions de Président-directeur général, a autorisé le 14 février 2018 le renouvellement à son profit des engagements détaillés ci-après. Ces engagements avaient précédemment été autorisés lors de votre conseil d'administration du 18 février 2015 et approuvés par votre assemblée générale du 21 avril 2015.

1. Indemnités de prévoyance, de couverture complémentaire et d'assurance

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, décès et dépendance.

M. Jean-Pascal Tricoire bénéficie également de la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité, décès et dépendance, ainsi que de la couverture d'assurance par les polices individuelles accidents Groupe.

Il est précisé que ces indemnités dont pourrait bénéficier M. Jean-Pascal Tricoire seront calculées sur la base de sa rémunération globale (fixe, variable et versements complémentaires pour la constitution de sa retraite). Elles sont subordonnées à l'atteinte de l'un ou l'autre des deux critères suivants :

- ◆ la moyenne du résultat net des cinq derniers exercices précédant l'évènement est positive ; ou
- ◆ la moyenne du montant du cash-flow libre des cinq derniers exercices précédant l'évènement est positive.

2. Indemnité de départ contraint

M. Jean-Pascal Tricoire bénéficie d'une indemnité de départ contraint (ci-après « l'Indemnité de Départ Contraint »). Cette dernière est plafonnée, compte tenu des indemnités de non-concurrence dont il bénéficie par ailleurs, à deux fois la moyenne arithmétique de sa rémunération annuelle effective des trois dernières années autorisée par le conseil d'administration (ci-après le « Montant Maximum »).

Le droit à indemnité de M. Tricoire est ouvert dans les cas suivants :

- ◆ révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de Président-directeur général intervenu dans les six mois d'un changement capitalistique significatif, notamment susceptible de donner lieu à une modification de la composition de votre conseil d'administration ;
- ◆ révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de Président-directeur général, en cas d'inflexion de la stratégie qu'il a portée et affichée jusqu'à la date de ce départ, que celui-ci soit ou non consécutif à un changement capitalistique visé ci-dessus ;
- ◆ révocation, non-renouvellement, ou démission sollicitée de son mandat de Président-directeur général alors que les objectifs Groupe, qui déterminent la part variable de sa rémunération, ont été atteints en moyenne à 66 % lors des quatre derniers exercices clos au jour de son départ.

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, lors des trois derniers exercices clos au jour où votre conseil d'administration statuera.

Ainsi, si l'objectif Groupe est :

- ◆ atteint à moins de 66 % : aucune indemnité ne sera versée ;
- ◆ atteint à 66 % : 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 votre société, étant expressément précisé :

- ◆ que de tels versements ne seront admis que pour autant que l'Indemnité de Départ Contraint soit due ; et
- ◆ qu'en tout état de cause ils ne pourront excéder le montant de l'Indemnité de Départ Contraint définie ci-dessus.

L'Indemnité de Départ Contraint ne sera pas due si le départ de M. Tricoire intervient à la suite d'une faute lourde ou grave.

3. 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 brute cible autorisée (fixe et variable cible, en ce compris les versements complémentaires pour constitution d'une retraite).

Votre conseil d'administration se prononcera sur l'application ou non de la clause de non-concurrence, au plus tard dans les quinze jours du départ de M. Jean-Pascal Tricoire.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites ou de performance

Dans le cas d'un Départ Contraint qui ne serait pas intervenu à la suite d'une faute grave ou lourde, M. Jean-Pascal Tricoire conservera par anticipation, le bénéfice de ses options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites ou de performance selon les modalités suivantes :

- ◆ M. Tricoire gardera le bénéfice des options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites ou de performance qui lui avaient déjà été attribuées au 14 février 2018 sous la condition que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui détermine une partie de la part variable de sa rémunération, soit au moins de deux tiers de la cible lors des trois derniers exercices clos au moment de son départ.
- ◆ M. Tricoire gardera le bénéfice des options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites ou de performance qui lui seraient attribuées à partir du 14 février 2018 au prorata de son temps de présence au sein de votre Groupe, à quelque fonction que ce soit. Cette condition pourra être levée par une décision motivée de votre conseil d'administration, uniquement dans le cas de son Départ Contraint liés à un changement capitalistique significatif ou inflexion de la stratégie, afin de lui laisser le bénéfice de l'intégralité de ces options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites ou de performance, dans les mêmes conditions que celles applicables aux options qui lui ont déjà été attribuées au 14 février 2018. Ces modalités intègrent les changements décidés lors de votre conseil d'administration du 14 février 2018 afin de se conformer aux meilleures pratiques de gouvernance et de conserver la flexibilité nécessaire au maintien de la compétitivité du statut des dirigeants performants, et ont été considérés à ce titre comme apportés dans l'intérêt de votre société.

5. Droit au versement d'une rente réversible au profit du conjoint survivant

M. Jean-Pascal Tricoire bénéficie d'une rente réversible au profit de son conjoint survivant au cas où il viendrait à décéder avant la fin de son mandat ou avant sa retraite, en cas de départ après 55 ans sans reprise d'activité, à la suite d'une révocation ou pour cause d'invalidité. Cette rente sera égale à 60 % de 25 % de la moyenne des rémunérations qui lui auront été versées au cours des trois années précédant son décès (ou sa date de départ si son décès a lieu après qu'il ait quitté votre société) et déduction faite du montant des compléments de rémunérations autorisés par votre conseil d'administration, convertis en rente théorique équivalente qui pourrait être achetée aux conditions assurantielles (taux technique, table de mortalité) au jour de son décès.

M. Jean-Pascal Tricoire bénéficie également d'une rente réversible à 60 % au profit de son conjoint survivant en cas d'invalidité entraînant la cessation de toute activité professionnelle. Cette rente, qui sera versée à compter de la date de sa retraite, sera égale à 25 % de la moyenne des rémunérations qui lui auront été versées au cours des trois années précédant la date de son invalidité, et sera minorée de 1,25 % par trimestre manquant pour lui permettre d'obtenir une retraite à taux plein ainsi que du montant de ses compléments de rémunérations autorisés par votre conseil d'administration, convertis en rente théorique équivalente qui pourrait être achetée aux conditions assurantielles (taux technique, table de mortalité) au moment de son invalidité.

Votre conseil d'administration a relevé que la poursuite des fonctions de M. Jean-Pascal Tricoire dans les mêmes conditions de compétitivité, de stabilité et d'exclusivité était nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie de développement de votre société telle que définie par votre conseil d'administration et, partant, conclue dans l'intérêt de votre société.

Avec M. Emmanuel Babeau (Directeur Général Délégué en charge des finances et des affaires juridiques)

Votre conseil d'administration, dans le prolongement de l'approbation par votre assemblée générale du 25 avril 2017 du renouvellement du mandat de directeur général délégué de M. Emmanuel Babeau, a autorisé le 14 février 2018 le renouvellement à son profit des engagements détaillés ci-après. Ces engagements avaient précédemment été autorisés lors de votre conseil d'administration du 18 février 2015 et approuvés par votre assemblée générale du 21 avril 2015.

1. Indemnités de prévoyance, de couverture complémentaire et d'assurance

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, décès et dépendance.

M. Emmanuel Babeau bénéficie également de la couverture complémentaire des dirigeants français du Groupe, couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité, décès et dépendance, ainsi que de la couverture d'assurance par les polices individuelles accidents Groupe.

Il est précisé que ces indemnités dont pourrait bénéficier M. Emmanuel Babeau seront calculées sur la base de sa rémunération globale (fixe, variable et versements complémentaires pour la constitution de sa retraite). Elles sont subordonnées à l'atteinte de l'un ou l'autre des deux critères suivants :

- ◆ la moyenne du résultat net des cinq derniers exercices précédant l'événement est positive ; ou
- ◆ la moyenne du montant du cash-flow libre des cinq derniers exercices précédant l'événement est positive.

2. Indemnité de départ contraint

M. Emmanuel Babeau bénéficie d'une indemnité de départ contraint (ci-après « l'Indemnité de Départ Contraint »). Cette dernière est plafonnée, compte tenu des indemnités de non-concurrence dont il bénéficie par ailleurs, à deux fois la moyenne arithmétique de sa rémunération annuelle effective des trois dernières années autorisée par le conseil d'administration (ci-après le « Montant Maximum »).

Le droit à indemnité de M. Babeau 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 de votre conseil d'administration ;
- ◆ révocation, non-renouvellement, ou démission de son mandat de directeur général délégué, en cas d'inflexion de la stratégie qu'il a portée et affichée jusqu'à la date de ce départ, que celui-ci soit ou non consécutif 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, ont été atteints en moyenne moyenne à 66 % lors des quatre derniers exercices clos au jour de son départ.

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, lors des trois derniers exercices clos au jour où votre conseil d'administration statuera.

Ainsi, si l'objectif Groupe est :

- ◆ atteint à moins de 66 % : aucune indemnité ne sera versée ;
- ◆ atteint à 66 % : 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 votre société, étant expressément précisé :

- ◆ que de tels versements ne seront admis que pour autant que l'Indemnité de Départ Contraint soit due ; et
- ◆ qu'en tout état de cause ils ne pourront excéder le montant de l'Indemnité de Départ Contraint définie ci-dessus.

L'Indemnité de Départ Contraint ne sera pas due si le départ de M. Babeau intervient à la suite d'une faute lourde ou grave.

3. 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 brute cible autorisée (fixe et variable cible, en ce compris les versements complémentaires pour constitution d'une retraite).

Votre conseil d'administration se prononcera sur l'application ou non de la clause de non-concurrence, au plus tard dans les quinze jours du départ de M. Emmanuel Babeau.

4. Options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites ou de performance

Dans le cas d'un Départ Contraint qui ne serait pas intervenu à la suite d'une faute grave ou lourde, M. Emmanuel Babeau conservera par anticipation, le bénéfice de ses options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites ou de performance selon les modalités suivantes :

- ◆ M. Babeau gardera le bénéfice des options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites ou de performance qui lui avaient déjà été attribuées au 14 février 2018 sous la condition que la moyenne arithmétique du taux d'atteinte des objectifs Groupe, qui détermine une partie de la part variable de sa rémunération, soit au moins de deux tiers de la cible lors des trois derniers exercices clos au moment de son départ.
- ◆ M. Babeau gardera le bénéfice des options de souscription ou d'achat d'actions et actions gratuites ou de performance qui lui seraient attribuées à partir du 14 février 2018 au prorata de son temps de présence au sein de votre Groupe, à quelque fonction que ce soit. Cette condition pourra être levée par une décision motivée de votre conseil d'administration, uniquement dans le cas de son Départ Contraint liés à un changement capitalistique significatif ou inflexion de la stratégie, afin de lui laisser le bénéfice de l'intégralité de ces options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites ou de performance, dans les mêmes conditions que celles applicables aux options qui lui ont déjà été attribuées au 14 février 2018. Ces modalités intègrent les changements décidés lors de votre conseil d'administration du 14 février 2018 afin de se conformer aux meilleures pratiques de gouvernance et de conserver la flexibilité nécessaire au maintien de la compétitivité du statut des dirigeants performants, et ont été considérés à ce titre comme apportés dans l'intérêt de votre société.

5. Droit au versement d'une rente réversible au profit du conjoint survivant

M. Emmanuel Babeau bénéficie d'une rente réversible au profit de son conjoint survivant au cas où il viendrait à décéder avant la fin de son mandat ou avant sa retraite, en cas de départ après 55 ans sans reprise d'activité, à la suite d'une révocation ou pour cause d'invalidité. Cette rente sera égale à 60 % de 25 % de la moyenne des rémunérations qui lui auront été versées au cours des trois années précédant son décès (ou sa date de départ si son décès a lieu après qu'il ait quitté votre société) et déduction faite du montant des compléments de rémunérations autorisés par votre conseil d'administration, convertis en rente théorique équivalente qui pourrait être achetée aux conditions assurantielles (taux technique, table de mortalité) au jour de son décès.

M. Emmanuel Babeau bénéficie également d'une rente réversible à 60 % au profit de son conjoint survivant en cas d'invalidité entraînant la cessation de toute activité professionnelle. Cette rente, qui sera versée à compter de la date de sa retraite, sera égale à 25 % de la moyenne des rémunérations qui lui auront été versées au cours des trois années précédant la date de son invalidité, et sera minorée de 1,25 % par trimestre manquant pour lui permettre d'obtenir une retraite à taux plein ainsi que du montant de ses compléments de rémunérations autorisés par votre conseil d'administration, convertis en rente théorique équivalente qui pourrait être achetée aux conditions assurantielles (taux technique, table de mortalité) au moment de son invalidité.

Votre conseil d'administration a relevé que la poursuite des fonctions de M. Emmanuel Babeau dans les mêmes conditions de compétitivité, de stabilité et d'exclusivité était nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie de développement de votre société telle que définie par votre conseil d'administration et, partant, conclue dans l'intérêt de votre société.

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 suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Leo Apotheker (Vice-président, administrateur référent indépendant)

Votre conseil d'administration, dans sa séance du 15 décembre 2016, 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 de votre conseil d'administration, à hauteur de 250 000 euros par an, hors taxes et frais réel, en deux versements semestriels.

Cette convention, conclue le 25 janvier 2017 pour une durée d'un an à compter du 26 avril 2016, a été approuvée par votre assemblée générale du 25 avril 2017 et est échue à cette même date.

Votre conseil d'administration avait motivé cette convention par l'intérêt pour votre société que M. Léo Apotheker puisse poursuivre avec les mêmes implications et expertise l'exécution des missions qui lui avaient été précédemment confiées, telles qu'autorisées par votre conseil d'administration du 6 mai 2014 et approuvées par votre assemblée générale du 21 avril 2015.

Fait à Paris La Défense et à Courbevoie, le 12 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres

Jean-Yves Jégourel

Alexandre Resten

Mazars

Loic Wallaert

4.2 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 19ème et 21ème résolutions adoptées par l'Assemblée Générale du 25 avril 2017.

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 2018.

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 établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration en cas d'émission d'actions et 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 12 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres

Jean-Yves Jégourel

Alexandre Resten

Mazars

Loic Wallaert

4.3 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 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) et/ou 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) et/ou 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 16^e résolution de la présente assemblée générale mais en revanche est autonome et distinct des plafonds visés aux 19^e et 21^e résolutions adoptées lors de l'assemblée générale du 25 avril 2017.

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 2018.

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, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration en cas d'émission d'actions et 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 12 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young et Autres

Jean-Yves Jégourel

Alexandre Resten

Mazars

Loic Wallaert

5. Projet des résolutions

PREMIÈRE RÉOLUTION	Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2017
DEUXIÈME RÉOLUTION	Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2017
TROISIÈME RÉOLUTION	Affectation du résultat de l'exercice, fixation du dividende et prélèvement sur les primes d'émission
QUATRIÈME RÉOLUTION	Approbation des conventions et engagements réglementés relatifs au statut de M. Jean-Pascal Tricoire
CINQUIÈME RÉOLUTION	Approbation des conventions et engagements réglementés relatifs au statut de M. Emmanuel Babeau
SIXIÈME RÉOLUTION	Information sur les conventions et engagements pris au cours des exercices antérieurs
SEPTIÈME RÉOLUTION	Approbation des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés, dus ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Jean-Pascal Tricoire
HUITIÈME RÉOLUTION	Approbation des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés, dus ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Emmanuel Babeau
NEUVIÈME RÉOLUTION	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 au titre de l'exercice 2018
DIXIÈME RÉOLUTION	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 au titre de l'exercice 2018
ONZIÈME RÉOLUTION	Renouvellement du mandat d'un administrateur : M. Willy Kissling
DOUZIÈME RÉOLUTION	Renouvellement du mandat d'un administrateur : Mme Linda Knoll
TREIZIÈME RÉOLUTION	Nomination d'un administrateur : Mme Fleur Pellerin
QUATORZIÈME RÉOLUTION	Nomination d'un administrateur : M. Anders Runevad
QUINZIÈME RÉOLUTION	Autorisation donnée au conseil d'administration d'acheter des actions de la société – prix maximum d'achat 90 euros par action
SEIZIÈME RÉOLUTION	Délégation de compétence consentie au conseil d'administration en vue de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents au Plan d'Épargne Entreprise dans la limite de 2 % du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires
DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION	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 <i>via</i> des entités agissant pour leur compte ou des entités intervenant afin d'offrir aux salariés des sociétés étrangères du Groupe des avantages comparables à ceux offerts aux adhérents au Plan d'Épargne Entreprise dans la limite de 1 % du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires
DIX-HUITIÈME RÉOLUTION	Pouvoirs pour les formalités

Partie ordinaire

PREMIÈRE RÉSOLUTION Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2017

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 2017 tels qu'ils lui sont présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports faisant apparaître un bénéfice de 121 487 669,16 euros.

DEUXIÈME RÉSOLUTION Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2017

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 2017 tels qu'ils lui sont présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉSOLUTION Affectation du résultat de l'exercice, fixation du dividende et prélèvement sur les primes d'émission

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, sur proposition du conseil d'administration :

- (i) après avoir constaté que le report à nouveau est négatif à hauteur de 5 950 968,52 euros, décide d'affecter le montant du report à nouveau sur le bénéfice de l'exercice, ce qui ramène le bénéfice distribuable à 115 536 700,64 euros ;
- (ii) décide la distribution aux 596 916 242 actions de 4 euros de nominal composant le capital au 31 décembre 2017 et portant jouissance au 1^{er} janvier 2018, de 2,20 euros par action et en conséquence fixe à 185 506 162,10 euros la somme à prélever sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand, 930 233 532,00 euros la somme à prélever sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Invensys et à 81 939 337,66 euros la somme à prélever sur les autres primes d'émission pour procéder à cette distribution.

Bénéfice de l'exercice	121 487 669,16 €
Report à nouveau	(5 950 968,52) €
Bénéfice distribuable de l'exercice	115 536 700,64 €
Prélèvement sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand	185 506 162,10 €
Prélèvement sur les primes d'émission relatives à l'apport des actions Invensys	930 233 532,00 €
Prélèvement sur les autres primes d'émission	81 939 337,66 €
Montant de la distribution	1 313 215 732,40 €
Montant des primes d'émission relatives à l'apport des actions Legrand après prélèvement de la distribution	0 €
Montant des primes d'émission relatives à l'apport des actions Invensys après prélèvement de la distribution	0 €
Montant des autres primes d'émission après prélèvement de la distribution	3 948 914 875,34 €

Au plan fiscal, il est précisé que cette distribution de 2,20 euros par action se décompose comme suit :

- ♦ à hauteur de 0,19 euro, le dividende est constitutif d'un revenu distribué faisant l'objet, au moment du versement, de prélèvements sociaux à hauteur de 17,2 %, calculés sur le montant brut, ainsi que d'un prélèvement forfaitaire non libératoire (PFNL) de 12,8 %, sous réserve de demande de dispense de ce prélèvement. Il sera soumis en 2019, sauf option expresse et irrévocable du contribuable pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, au prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 12,8 %. Dans l'hypothèse d'une option par le contribuable pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, le montant sera intégré dans l'assiette de l'impôt sur le revenu à hauteur de 60 % de son montant, après l'application d'un abattement de 40 % (non plafonné), minoré du montant des frais et charges déductibles. Le PFNL pourra être imputé sur le montant de l'impôt sur le revenu dû en 2019 au titre des revenus perçus en 2018 ;
- ♦ à hauteur de 2,01 euros, prélevé sur les primes d'émission, cette distribution est constitutive d'un remboursement d'apport, non imposable au niveau des actionnaires personnes physiques résidentes de France 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.

Les dividendes/coupons mis en paiement par Schneider Electric SE, au titre des trois exercices précédents ont été les suivants, en euros :

	2014	2015	2016
	1,92	2,00	2,04

QUATRIÈME RÉSOLUTION **Approbation des conventions et engagements réglementés relatifs au statut de M. 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 et du Rapport spécial des commissaires aux comptes présenté en application des dispositions

de l'article L. 225-40 du Code de commerce sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 dudit Code, approuve les conventions et engagements présentés dans ces rapports, relatifs au statut de M. Jean-Pascal Tricoire.

CINQUIÈME RÉSOLUTION **Approbation des conventions et engagements réglementés relatifs au statut de M. Emmanuel Babeau**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes présenté en application des dispositions

de l'article L. 225-40 du Code de commerce sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 dudit Code, approuve les conventions et engagements présentés dans ces rapports, relatifs au statut de M. Emmanuel Babeau.

SIXIÈME RÉSOLUTION **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, prend acte des informations présentées dans le rapport des commissaires

aux comptes relatif aux conventions et aux engagements pris au cours d'exercices antérieurs et approuvés par l'assemblée générale.

SEPTIÈME RÉSOLUTION **Approbation des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés, dus ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Jean-Pascal Tricoire**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la

rémunération totale et les avantages de toute nature versés, dus ou attribués au Président Directeur général M. Jean-Pascal Tricoire, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du même Code.

HUITIÈME RÉSOLUTION **Approbation des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés, dus ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Emmanuel Babeau**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la

rémunération totale et les avantages de toute nature versés, dus ou attribués au Directeur général délégué M. Emmanuel Babeau, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du même Code.

NEUVIÈME 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 au titre de l'exercice 2018**

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 sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du même Code.

DIXIÈME 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 au titre de l'exercice 2018**

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 sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du même Code.

ONZIÈME RÉOLUTION**Renouvellement du mandat d'un administrateur : M. Willy Kissling**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, renouvelle le mandat

d'administrateur de M. Willy Kissling pour une durée de deux années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2020 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

DOUZIÈME RÉOLUTION**Renouvellement du mandat d'un administrateur : Mme Linda Knoll**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, renouvelle le mandat

d'administrateur de Mme Linda Knoll pour une durée de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2022 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

TREIZIÈME RÉOLUTION**Nomination d'un administrateur : Mme Fleur Pellerin**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, nomme

Mme Fleur Pellerin administrateur pour une durée de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2022 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

QUATORZIÈME RÉOLUTION**Nomination d'un administrateur : M. Anders Runevad**

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. Anders Runevad administrateur pour une durée de quatre années qui viendra à expiration à l'issue de l'assemblée générale de 2022 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

QUINZIÈME 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 59 691 624 actions sur la base du capital au 31 décembre 2017).

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 5 372 246 160 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 adoptée de l'assemblée générale du 25 avril 2017.

Le conseil d'administration pourra ajuster le(s) prix susmentionné(s) en cas d'incorporation de réserves ou de bénéfices donnant lieu soit à l'élévation de la valeur nominale des actions, soit à la création et à l'attribution gratuite de titres, en cas de division de la valeur nominale des titres ou du regroupement des actions, et plus généralement, en cas d'opération portant sur les capitaux propres, pour tenir compte des conséquences de ces opérations sur la valeur des actions, ce prix étant alors ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

Tous pouvoirs sont conférés au conseil d'administration avec faculté de délégation pour mettre en œuvre la présente résolution.

L'autorisation est valable pour une durée maximale de 18 mois à compter de la présente assemblée générale.

Partie extraordinaire

SEIZIÈME RÉSOLUTION**Délégation de compétence consentie au conseil d'administration en vue de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents au Plan d'Épargne Entreprise dans la limite de 2 % du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-92 et suivants du Code de commerce et conformément aux dispositions de ce même code :

- ◆ délègue au conseil d'administration avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée générale, sa compétence pour décider de l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules décisions, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, réservée aux adhérents à un Plan d'Épargne 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, bénéfiques 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 adoptées par l'assemblée générale du 25 avril 2017 et (ii) que la présente délégation ne pourra être utilisée qu'à compter du 30 juin 2018 ;
- ◆ 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 2018 l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 25 avril 2017 dans sa vingt-cinquième 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.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION**Délégation de pouvoir donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder aux augmentations de capital réservées à une catégorie de bénéficiaires : en faveur des salariés de sociétés étrangères du Groupe, soit directement, soit via des entités agissant pour leur compte ou des entités intervenant afin d'offrir aux salariés des sociétés étrangères du Groupe des avantages comparables à ceux offerts aux adhérents au Plan d'Épargne Entreprise dans la limite de 1 % du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, ayant pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du Rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-1, L. 225-138 et L. 228-92 et suivants du Code de commerce :

- ◆ délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il fixera et dans les proportions qu'il appréciera, le capital social dans la limite d'un montant maximal de 1 % du capital à la date de la présente

assemblée générale, par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, conférant les mêmes droits que les actions anciennes, une telle émission sera réservée aux personnes répondant aux caractéristiques de la catégorie définie ci-dessous, étant précisé (i) que le plafond de 1 % du capital fixé ci-dessus s'imputera sur le plafond de 2 % prévu à la seizième résolution de la présente assemblée générale, mais en revanche est autonome et distinct des plafonds visés aux dix-neuvième et vingt et unième résolutions adoptées par l'assemblée générale du 25 avril 2017, (ii) que la présente autorisation ne pourra être utilisée qu'à compter du 1^{er} août 2018 ;

- ◆ 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 seizième 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 :
 - ◆ fixer les caractéristiques des titres à émettre, arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions et des valeurs mobilières, de période d'indisponibilité et de déblocage anticipé, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
 - ◆ constater l'augmentation de capital, procéder à l'émission des actions et autres titres donnant accès au capital, modifier corrélativement les statuts, et
 - ◆ d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire ;
 - ◆ décide que la présente délégation privera d'effet à compter du 1^{er} août 2018 l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 25 avril 2017 dans sa vingt-sixième 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

DIX-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.

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 16 mars 2018

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 2015 enregistré auprès de l'AMF en date du 19 mars 2016 sous le n° D16-0154 ;
- ◆ les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant en partie 5 du Document de Référence de l'exercice clos le 31 décembre 2016 enregistré auprès de l'AMF en date du 17 mars 2017 sous le n° D17-0177 ;
- ◆ 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 19 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 2016 enregistré auprès de l'AMF en date du 17 mars 2017 sous le n° D17-0177 ;
- ◆ 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 19 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 2016 enregistré auprès de l'AMF en date du 17 mars 2017 sous le n° D17-0177 ;
- ◆ 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 et M. Alexandre Resten	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	377
2. Contrôleurs légaux des comptes	378
3. Informations financières sélectionnées	10-11
4. Facteurs de risques	47-55
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la société	35-37
5.2. Investissements	
5.2.1. Réalisés	223
5.2.2. En cours	223
5.2.3. Programmés	223
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	28-30
6.2. Principaux marchés	31-33 ; 216-217
6.3. Événements exceptionnels	6-7 ; 240
6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences ou contrats	53
6.5. Position concurrentielle	31-33
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	43-46
7.2. Liste des filiales importantes	281-290
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	250-252
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	50-51
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	218-224
9.2. Résultat d'exploitation	221 ; 226 ; 242-243
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Capitaux de l'émetteur	321-324
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	223 ; 228
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	269-272
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	51-53
10.5. Sources de financement attendues	51-53
11. Recherche et développement, brevets et licences	38-42
12. Information sur les tendances	
12.1. Principales tendances depuis la clôture de l'exercice	N/A
12.2. Tendances identifiées pour l'exercice en cours	224
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	
13.1. Principales hypothèses	N/A
13.2. Rapport des commissaires aux comptes	N/A

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Pages correspondantes du Rapport Annuel
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	154-155
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	179
15. Rémunération et avantages	
15.1. Rémunération versée	180-210
15.2. Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	263-268 ; 278
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	155-166
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration à l'émetteur ou à l'une de ses filiales	179
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération	173-176
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	154
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	143
17.2. Participations et stock-options	327-338
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	118 ; 327
18. Principaux actionnaires	
18.1. Principaux actionnaires	9 ; 325-326
18.2. Répartition des droits de vote	325
18.3. Actionnariat de contrôle	325
18.4. Accord sur l'évolution de l'actionnariat	375
19. Opérations avec des apparentés	375
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques	316
20.2. Informations financières <i>pro forma</i>	219-223
20.3. États financiers	226-231
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	291-294
20.5. Date des dernières informations financières	232
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	257-258
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	53-54
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	
21.1.1. Capital souscrit	321
21.1.2. Autres actions	321
21.1.3. Actions autodétenues	321
21.1.4. Valeurs mobilières	324
21.1.5. Conditions d'acquisition	N/A
21.1.6. Options ou accords	327-338
21.1.7. Historique du capital	321

Responsables du Document de Référence et du contrôle des comptes

Table de concordance du Rapport Financier Annuel

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Pages correspondantes du Rapport Annuel
21.2. Acte constitutif et statuts	N/A
21.2.1. Objet social	318
21.2.2. Règlement des organes de gestion et de contrôle	167-170
21.2.3. Droits et privilèges des actions	319-321
21.2.4. Modifications des droits des actionnaires	319-321
21.2.5. Assemblées générales	319
21.2.6. Éléments de changement de contrôle	325
21.2.7. Seuils de participation	325
21.2.8. Conditions régissant les modifications statutaires	318
22. Contrats importants	379
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	137-138
24. Documents accessibles au public	318
25. Informations sur les participations	314-315

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	226-294
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	291-294
Comptes annuels de la société	
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	310-312
Rapport de Gestion	215-224
Attestation du responsable du Rapport Financier Annuel	377

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	215-224
Évolution prévisible de la situation de la société et perspectives	224
EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS ENTRE LA DATE DE CLOTURE DE L'EXERCICE ET LA DATE A LAQUELLE LE PRESENT DOCUMENT A ETE ETABLI	279
Activités en matière de recherche et de développement	38-42
Liste des succursales existantes	N/A
Activité des filiales de la société	223 ; 314-315
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Montant des dividendes distribués au cours des 3 derniers exercices	344
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	344
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	53-54
Information sur les délais de paiement des dettes fournisseurs	223
Information sur l'organe exerçant la Direction Générale de la société	19 ; 178-179
Résultats	218-224
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	36-37
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)	218-224 66-151
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	47-55
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	273-277
Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	51-52
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	51-52
Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	66-151
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	325
Autocontrôle : identité des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-7 et part du capital détenu par ces sociétés	325
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	325-338
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	328-329
Information sur le nombre minimal d'actions détenues par les mandataires sociaux pendant la durée de leur mandat	154-170
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)	365-368
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	322-323
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	180-211
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux	154-166
Tableau des résultats de la société au cours des 5 derniers exercices	316
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la société sur ses propres actions	324-325
Informations prévues à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	318

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.

Life Is On

Schneider
Electric

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 2 387 664 968 euros
542 048 574 R.C.S. Nanterre
Siret : 542 048 574 01 091

998-00000000