

# La croissance externe

16 décembre 2004

Merlin Gerin

Square D

Telemecanique

**Schneider**  
 **Electric**

*Building a New Electric World*

# Sommaire

## ■ La démarche de croissance externe : une pratique rigoureuse

- ➔ Stratégie de croissance externe
- ➔ Processus d'acquisition
- ➔ Critères d'acquisition

## ■ Le point sur les récentes acquisitions : exemples

- ➔ Digital
- ➔ Clipsal
- ➔ MGE UPS
- ➔ TAC / Andover Controls

# Sommaire

## ■ La démarche de croissance externe : une pratique rigoureuse

- ➔ Stratégie de croissance externe
- ➔ Processus d'acquisition
- ➔ Critères d'acquisition

## ■ Le point sur les récentes acquisitions : exemples

- ➔ Digital
- ➔ Clipsal
- ➔ MGE UPS
- ➔ TAC / Andover Controls

# Stratégie de croissance externe : Priorités des acquisitions et des partenariats

- **Prendre pied sur de nouvelles plateformes de croissance**
  - ➔ Alimentation électrique sécurisée, Sécurité et Automatismes du bâtiment et Systèmes de gestion de l'énergie, Capteurs pour machines
  
- **Étendre notre couverture géographique dans l'Ultra Terminal**
  - ➔ Amérique du Nord, standard britannique, Europe du Sud, Europe de l'Est
  
- **Nous renforcer dans les Automatismes industriels**
  - ➔ Offre : Motion, Vision, produits électroniques
  - ➔ Présence au Japon, aux États-Unis, en Allemagne

# Stratégie de croissance externe : Principaux critères appliqués

## ■ Attractivité du secteur

- ⇒ Croissance à long terme
- ⇒ Rentabilité
- ⇒ Degré de concentration
- ⇒ Cyclicité
- ⇒ Potentiel de développement des services

## ■ Adéquation avec notre activité

- ⇒ Cohérence du business model (pas de concurrence avec nos partenaires)
- ⇒ Canaux d'accès au marché
- ⇒ Capacité à doper notre métier de base
  - ✓ Approche globale des clients
  - ✓ Influence des prescripteurs
  - ✓ Complexité de la technologie

# Stratégie de croissance externe : Les 5 plateformes de croissance choisies

## ■ 1 marché :

- ➔ Le Résidentiel

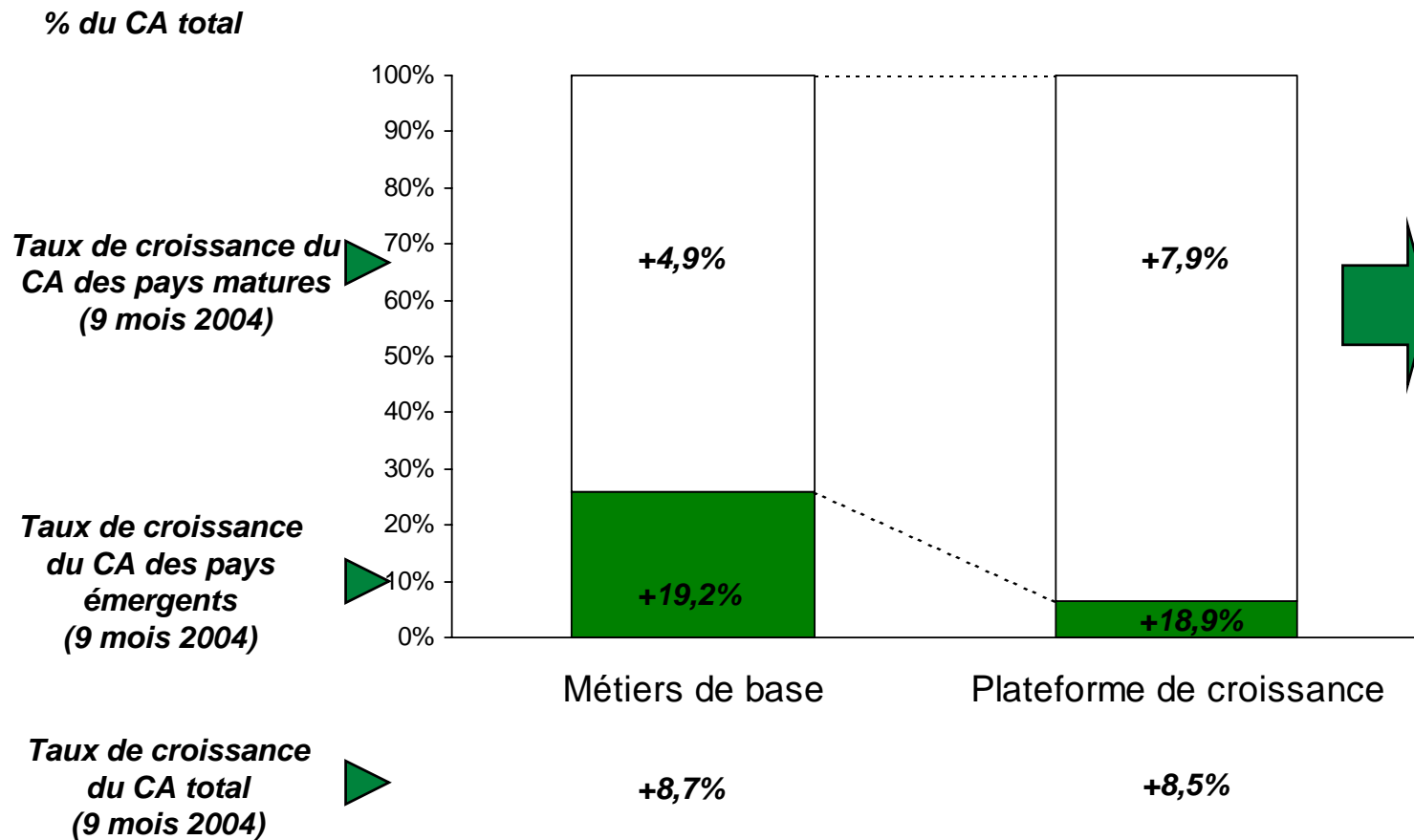
et

## ■ 4 « spécialités » :

- ➔ Alimentation électrique sécurisée
- ➔ Sécurité et automatismes du bâtiment
- ➔ Systèmes de gestion de l'énergie
- ➔ Capteurs pour machines

# Stratégie de croissance externe : Le potentiel de la plateforme de croissance se confirme

% du CA réalisé dans les pays émergents par rapport aux pays matures (Ex. 2003)



- La nouvelle plateforme de croissance offre des opportunités de croissance dans les pays matures
- Pour les entreprises de la plateforme de croissance, capitaliser sur la solide présence de Schneider Electric dans les pays émergents représente une excellente opportunité

# Sommaire

## ■ La démarche de croissance externe : une pratique rigoureuse

- ➔ Stratégie de croissance externe
- ➔ Processus d'acquisition
- ➔ Critères d'acquisition

## ■ Le point sur les récentes acquisitions : exemples

- ➔ Digital
- ➔ Clipsal
- ➔ MGE UPS
- ➔ TAC / Andover Controls

# Notre processus d'acquisition :

## Les principes

- **Procédures appliquées à tout type d'opérations de croissance externe : acquisitions et participations mais également joint-ventures et partenariats**
- **Elles décrivent les objectifs, les activités, les rôles et les outils, et s'appuient sur un travail permanent de sélection des cibles et une solide expérience en fusions-acquisitions**
- **Elles permettent de capitaliser sur les différentes expériences du Groupe pour garantir la qualité du processus de prise de décision**
- **Elles obligent à prendre en compte en amont la stratégie et l'intégration post-acquisition afin de garantir la réussite des acquisitions**

# Notre processus d'acquisition

Recherche de  
cibles

Processus de  
transaction

# Recherche de cibles : Présentation

- **Une base de données centrale régulièrement mise à jour à tous les niveaux de l'organisation (directions pays, direction marketing groupe, entités produits, veille économique)**
- **Un large périmètre de transaction afin d'inclure toute forme de croissance externe**
- **Un support pour connaître parfaitement tous les acteurs dans nos domaines stratégiques**

# Recherche de cibles : Évolution du portefeuille

| <b>Statut</b>        | <b>2000<br/>Nbre</b> | <b>2001<br/>Nbre</b> | <b>2002<br/>Nbre</b> | <b>2003<br/>Nbre</b> |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Actives Prioritaires | 5                    | 49                   | 75                   | 101                  |
| A surveiller         | 3                    | 87                   | 112                  | 130                  |
| ss-total             | 8                    | 136                  | 187                  | 231                  |
| Plus dans le scope   | 1                    | 29                   | 40                   | 40                   |
| Total                | 9                    | 165                  | 227                  | 271                  |

## 40 projets en cours à ce jour

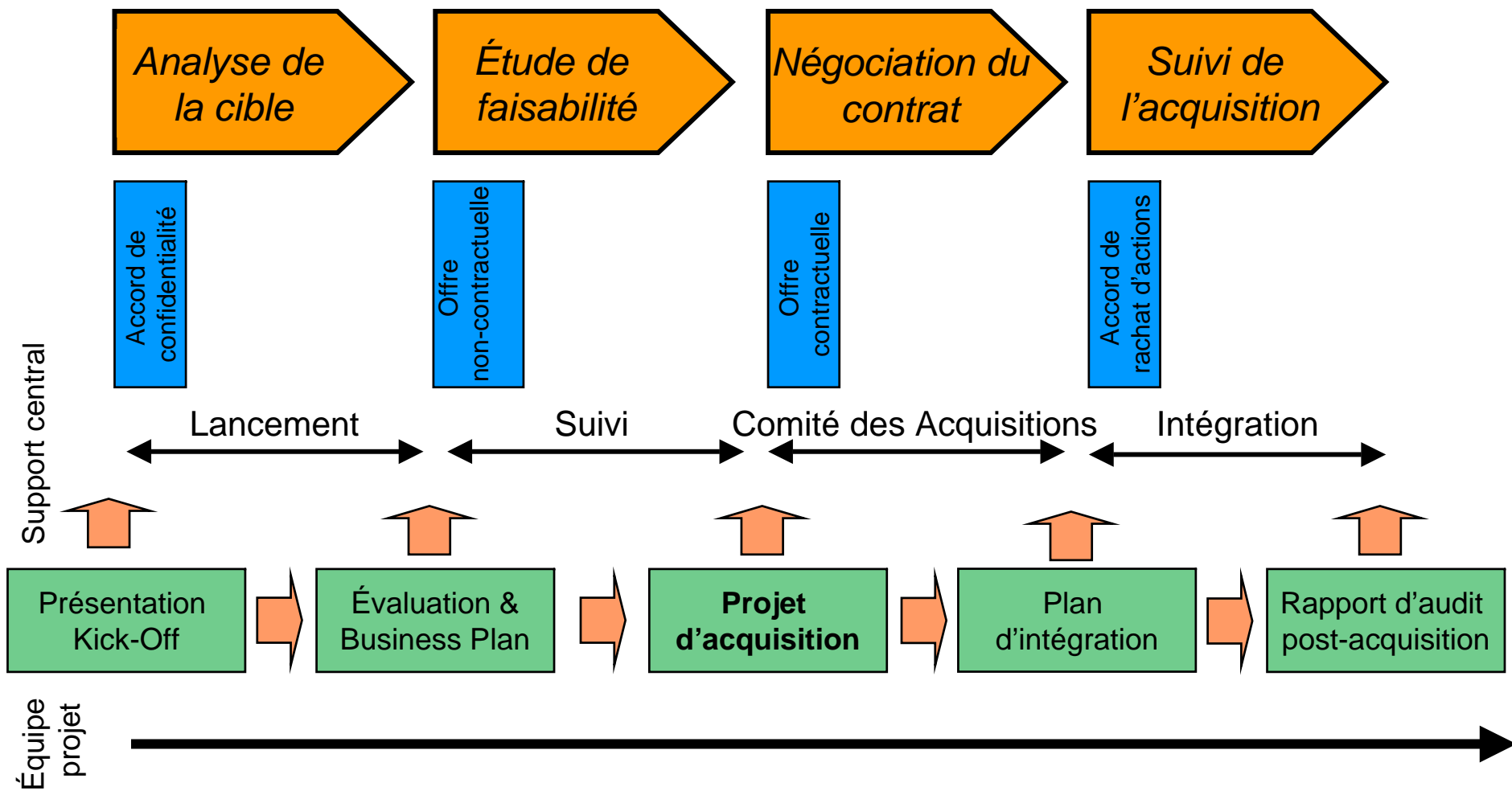
- 60% dans les plates-formes de croissance et 40% dans les métiers de base
- Taille moyenne des cibles : 200m€

# Notre processus d'acquisition

Recherche de  
cibles

Processus de  
transaction

# Processus de transaction : Présentation



# Processus de transaction :

## L'équipe projet

- **Les équipes projet sont responsables de la création de valeur et sont animées par un Chef de projet qui :**
  - ➔ Sera le futur responsable de l'entité ou, au moins, appartient à l'entité qui intégrera la cible
  - ➔ Noue des relations avec l'équipe de direction de la cible dès le départ
  - ➔ Veille à la cohérence des décisions et des actions
  - ➔ Est chargé du reporting
  
- **Outre le Chef de projet, l'équipe projet regroupe toutes les personnes nécessaires**
  - ➔ Pendant tout le cycle du projet, aux niveaux du déploiement de l'activité, de la zone, des marchés et des produits (c-à-d Développement de l'activité, Finance, contrôle & juridique, et Marketing)
  - ➔ Ponctuellement pour leur expertise spécifique (ex : comptabilité, environnement, ressources humaines, audit industriel, informatique, achats, qualité, efficacité de la force de vente, fiscalité, technologie,...)

# Processus de transaction : Support fonctionnel - Le Comité de Lancement

- **Le Comité de Lancement regroupe des représentants des directions :**
  - ➔ Finance, Contrôle, Juridique, Déploiement Stratégique, Zones, Clients & Marchés, Produits & Technologies, selon les besoins du projets
- **Les principales missions du Comité de Lancement :**
  - ➔ Impliquer toutes les parties concernées par l'acquisition
  - ➔ Décider l'étude d'une opération potentielle
  - ➔ Soulever les principales questions à étudier pendant les due diligence
- **La décision de procéder à une étude de faisabilité intervient après :**
  - ➔ Validation claire des fondamentaux de l'entreprise
  - ➔ Vérification de la cohérence de l'opération avec les orientations stratégiques
  - ➔ Validation du schéma d'intégration
  - ➔ Première évaluation des principaux risques
- **L'équipe projet est nommée par le Comité de Lancement en fonction du processus d'intégration envisagé et des difficultés éventuelles liées à l'acquisition potentielle**

# Processus de transaction :

## Support fonctionnel - Le Comité des Acquisitions

- **Le Comité des Acquisitions se compose de H. Lachmann, A. Giscard-d'Estaing, E. Pilaud et J.P. Tricoire**
- **Le Comité des acquisitions**
  - ➔ Valide les recommandations de l'équipe projet
  - ➔ Définit les grandes lignes des négociations
  - ➔ Nomme les personnes chargées des négociations avec les vendeurs
  - ➔ Affine les directives pendant la phase de due diligence / négociation
- **Le Comité se réunit dès que nécessaire, au minimum une fois par mois**
- **Les thèmes de discussions sont inscrits à l'ordre du jour de la réunion par le secrétaire du Comité des Acquisitions**

# Processus de transaction : Le projet d'acquisition

- **Justification stratégique : vision stratégique, sources de création de valeur et risques liés à la valeur**
- **Propositions post-acquisition : orientations sur le positionnement par rapport à la cartographie produits / services / accès aux marchés, niveau d'intégration, conception de l'organisation, organisation et tableau de bord post-acquisition**
- **Business plan autonome et business plan avec synergies, accompagné d'une fourchette de valorisation**
- **Montage juridique et financier**
- **Synthèse des objectifs prioritaires dans la phase post-acquisition : positionnement de l'offre et de l'activité, synergies, SWOT, engagements de l'entité et clauses de l'opération**

# Processus de transaction : Le suivi de l'acquisition

- **Un chef de projet post-acquisition dédié :  
Le directeur intégration**
- **Un tableau de bord, suivi et mis à jour pendant les «business reviews» :**
  - ➔ Suivi des plans d'actions
  - ➔ Évaluation de l'impact financier des synergies

***Le tableau de bord est élaboré avant l'acquisition  
et prend effet dès le premier jour***

# Sommaire

## ■ La démarche de croissance externe : une pratique rigoureuse

- ➔ Stratégie de croissance externe
- ➔ Processus d'acquisition
- ➔ Critères d'acquisition

## ■ Le point sur les récentes acquisitions : exemples

- ➔ Digital
- ➔ Clipsal
- ➔ MGE UPS
- ➔ TAC / Andover Controls

# Critères d'acquisition

## ■ Valorisation autonome

- ➔ Méthodes des flux financiers actualisés (sur la base du Coût Moyen Pondéré du Capital interne + prime de risque spécifique)
- ➔ Multiples d'entreprises comparables

## ■ Synergies

- ➔ Présentées par le Chef de Projet
- ➔ Validées par le Comité des Acquisitions
- ➔ Accent sur les synergies en termes de coûts
- ➔ Synergies en termes de ventes : miser d'avantage sur le cross-selling que sur les gains de parts de marché

## ■ Création de valeur

***Critère minimal : retour sur capitaux employés couvrant le coût du capital dans un délai maximal de 3 ans, sur la base d'un scénario prudent sur les synergies (ne prenant pas en compte l'intégralité des synergies présentées par le Chef de projet)***

# Sommaire

## ■ La démarche de croissance externe : une pratique rigoureuse

- ➔ Stratégie de croissance externe
- ➔ Processus d'acquisition
- ➔ Critères d'acquisition

## ■ Le point sur les récentes acquisitions : exemples

- ➔ Digital
- ➔ Clipsal
- ➔ MGE UPS
- ➔ TAC / Andover Controls

# Digital : Principaux enjeux de l'acquisition

## ■ Objectifs stratégiques :

- Se développer sur le marché industriel
- Répondre à la décentralisation des architectures et au besoin en composants intelligents
- Offrir à nos clients une gamme cohérente et homogène (poste de commande unique)
- Ajouter un leadership mondial à notre catalogue de produits
- Renforcer notre présence au Japon, qui joue un rôle majeur sur le marché industriel et ses technologies

## ■ Digital est le leader mondial incontesté des terminaux graphiques

- 18% de part de marché dans les terminaux graphiques
- 26% dans les terminaux tactiles

## ■ Digital dispose d'une gamme de produits qui peuvent être connectés à tous les automates programmable et à tous les réseaux

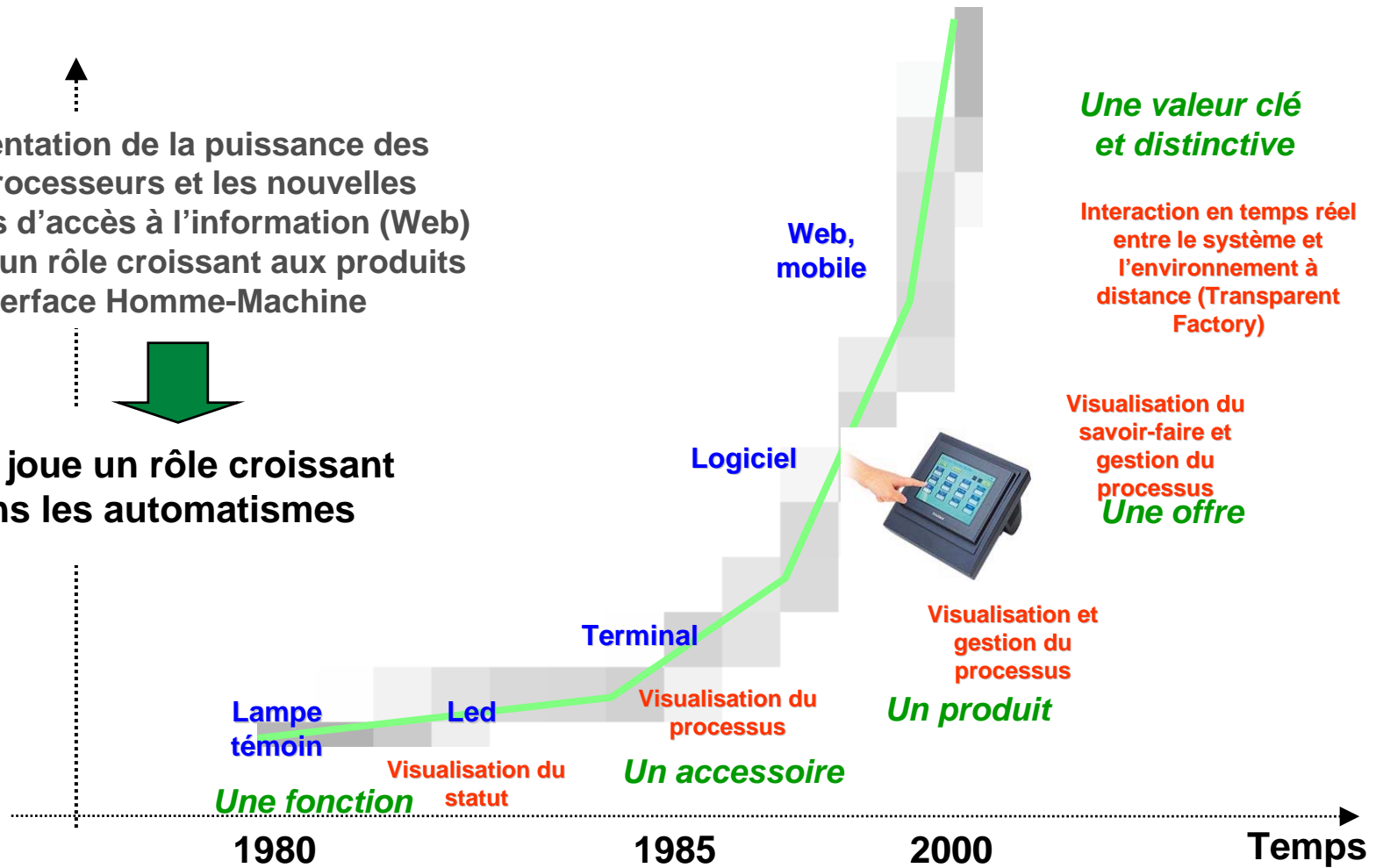
## ■ Nous souhaitons développer notre accès au marché japonais, qui représente 14% de notre marché industriel ciblé, exporte plus de 60% de ses machines dans le monde entier et fait figure de référence en technologie

# Digital : Le dialogue Homme-Machine : un marché de 2 M€, en croissance de 7% par an

↑  
L'augmentation de la puissance des microprocesseurs et les nouvelles possibilités d'accès à l'information (Web) confèrent un rôle croissant aux produits d'interface Homme-Machine



L'IHM joue un rôle croissant dans les automatismes



# Digital :

## Un ensemble de 4 types de plans d'actions

### ■ Plans visant à définir l'organisation et la stratégie

- ➔ Quels seront le positionnement et l'identité de chaque marque/canal ?
- ➔ Comment l'évolution de l'offre sera-t-elle définie/réalisée ?
- ➔ Quel sera le rôle de chaque équipe chez Schneider Electric ?

### ■ Plans visant à faciliter l'intégration avec Schneider Electric

- ➔ Convergence des offres, des systèmes de gestion et d'information
- ➔ Assistance mutuelle pour développer les atouts respectifs de chacun

### ■ Plans visant à dégager des synergies commerciales pour augmenter les ventes

- ➔ Offre Digital pour le réseau Schneider Electric et vice versa
- ➔ Capitaliser sur la présence de Digital sur le marché japonais avec TSEL

### ■ Plans visant à dégager des synergies de réduction de coûts

- ➔ Choisir le côté le plus rentable (achats, fabrication)
- ➔ Rationaliser toute l'organisation IHM

# Digital : Résultat deux ans après l'acquisition

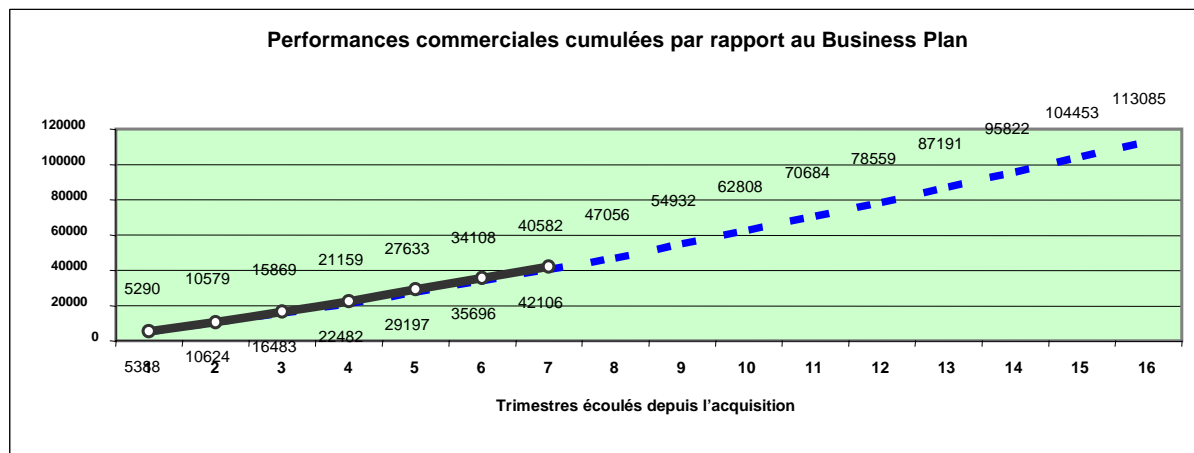
- **L'acquisition du catalogue Digital nous a permis de gagner 5 à 7 années de R&D**
  - ➔ Une nouvelle gamme a été lancée à l'échelon mondial sous la marque Telemecanique (TE)
  - ➔ Digital est devenu le seul centre de compétence R&D IHM du Groupe
- **Les produits IHM sont désormais distribués via deux canaux**
  - ➔ Le réseau Digital conserve sa marque, reconnue comme spécialiste IHM
  - ➔ Le réseau Schneider Electric propose une offre IHM « généraliste » sous la marque TE
- **Digital complète son offre avec des produits du Groupe (terminal à clavier, petits automates programmables, onduleurs, variateurs de vitesse...)**

# Digital :

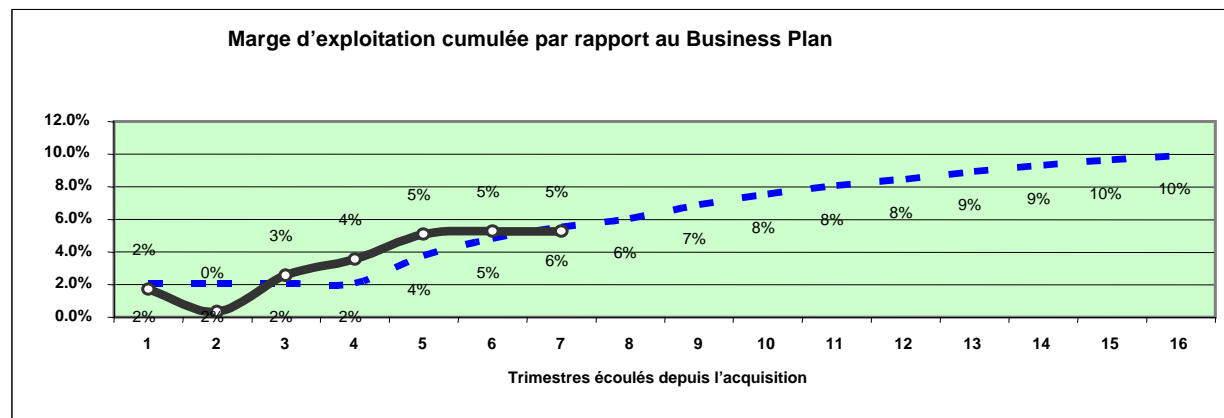
## Résultat deux ans après l'acquisition (suite)

- **Sa forte présence et sa solide réputation auprès des constructeurs de machines et des distributeurs, notamment au Japon, permet un développement des ventes**
  - ➔ 11 nouveaux distributeurs pour Schneider Electric au Japon
  - ➔ Accès à des clients industriels clés dans toute l'Asie (Japon, Corée, Thaïlande...)
- **De nombreuses synergies dans les fonctions de support : logistique, informatique, finance et RH au Japon et en Corée, achats dans tous les pays, fabrication en Chine...**

# Digital : Suivi de l'acquisition - T3 2004



**En  
bonne voie**



# Sommaire

## ■ La démarche de croissance externe : une pratique rigoureuse

- ➔ Stratégie de croissance externe
- ➔ Processus d'acquisition
- ➔ Critères d'acquisition

## ■ Le point sur les récentes acquisitions : exemples

- ➔ Digital
- ➔ Clipsal
- ➔ MGE UPS
- ➔ TAC / Andover Controls

# Clipsal : Principaux enjeux de l'acquisition

## ■ Renforcer la présence de Schneider Electric en Asie-Pacifique

- ➔ Développer significativement la présence de Schneider Electric sur les marchés en forte croissance d'Asie
- ➔ Disposer d'une entrée sur les vastes marchés d'Asie-Pacifique en complétant l'offre Clipsal avec les produits Schneider Electric

## ■ Développer les marchés Résidentiel et Bâtiment

- ➔ Accéder aux marchés Résidentiel et Bâtiment en Australie et en Afrique du Sud, où Schneider Electric était absent
- ➔ Développer les ventes de Schneider Electric par enrichissement mutuel des offres, d'abord en Asie, puis dans le monde entier

## ■ Développer les capacités de Schneider Electric à concevoir et produire une offre Ultra Terminal

- ➔ Acquérir l'une des offres Ultra Terminal leader en standard britannique (BS, le n°1 mondial) ainsi que la possibilité de concevoir et développer de nouveaux produits grâce aux ressources à faible coût de la Chine du Sud

# Clipsal : Des opportunités majeures

- N°3 mondial après Legrand et Bticino, Clipsal est la marque n°1 ou 2 dans 12 pays :

| Marque           | n°1      | n°2      |
|------------------|----------|----------|
| Chine            | TCL      | Clipsal  |
| Australie        | Clipsal  | HPM      |
| Malaisie         | Clipsal  | UMS      |
| HK               | Clipsal  | Fung-Yip |
| Singapour        | Clipsal  | MK       |
| Nouvelle-Zélande | PDL      | Clipsal  |
| UAE              | Clipsal  | MK       |
| Vietnam          | Clipsal  | National |
| Indonesie        | Broco    | Clipsal  |
| Sri Lanka        | Clipsal  | Maxal    |
| Pakistan         | Clipsal  | Bticino  |
| Afrique du Sud   | Crabtree | Clipsal  |

## Opportunités supplémentaires

- ✓ Possibilité pour les produits Schneider Electric d'accéder aux marchés du bâtiment résidentiel et tertiaire par la marque et le réseau commercial Clipsal
- ✓ Élargir la gamme Clipsal (avec les contacteurs, les disjoncteurs boîtiers moulés, les disjoncteurs miniatures...) pour permettre à Schneider Electric de pénétrer les vastes marchés d'Asie-Pacifique avec des produits intermédiaires
- ✓ Élargir nos capacités de développement et de fabrication à faible coût dans le Sud de la Chine, une région où Schneider Electric n'était pas très présent (la majorité de nos installations actuelles en Chine sont situées dans le nord, dans la zone Beijing - Shanghai)

# Clipsal :

## 4 types de plans d'actions

- **1. Synergies commerciales pour augmenter les ventes et l'efficacité commerciale**
  - Positionner les marques et l'activité
  - Protéger, développer l'existant et optimiser la logistique
  
- **2. Plans visant à faciliter l'alignement organisationnel**
  - Mettre en œuvre des systèmes de reporting de Schneider Electric et relier les systèmes informatiques
  - Cibler les vecteurs de croissance du résultat d'exploitation
  - Dégager des synergies administratives et en termes de coût
  
- **3. Plans de production visant à améliorer la productivité au niveau de la fabrication**
  - Identifier et dégager les synergies de production
  - Dégager les synergies de productivité au niveau de la fabrication
  - Synergies et productivité au niveau des achats
  
- **4. Amélioration et réduction des coûts par le partage de l'expertise produit**
  - Partager les meilleures pratiques au niveau de la conception du produit afin d'enrichir l'offre et de réduire les coûts

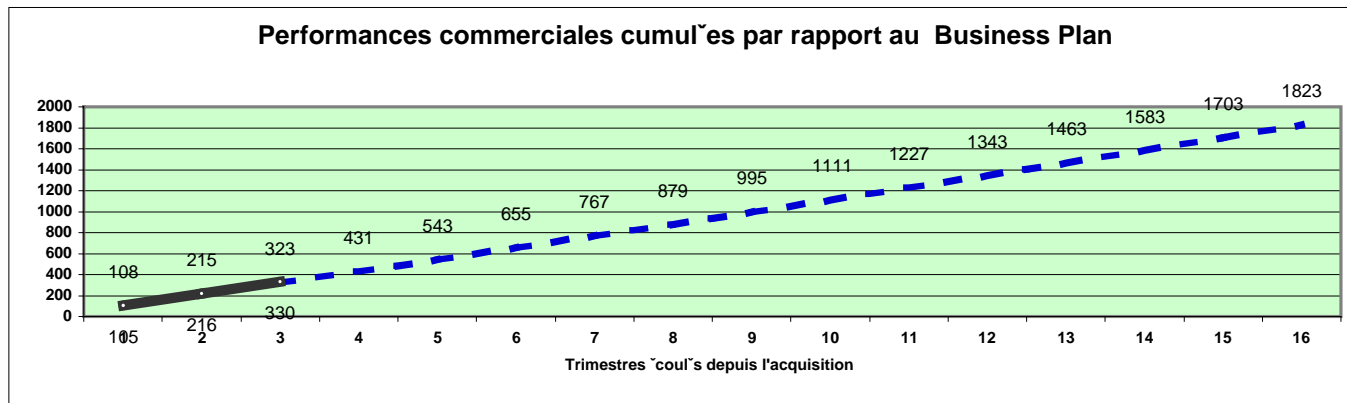
# Clipsal : Résultat après 1 an

- **Les efforts de rationalisation au niveau produits sont soit finalisés (ex.: la gamme des détecteurs de fumée, vertical powerpoint,...) soit en cours**
- **Un comité de pilotage veille à la cohérence de l'offre au sein du Groupe et assure une migration progressive vers les plateformes technologiques mondiales**
  - ➔ Clipsal est devenu le centre de compétence du Groupe pour ce qui concerne le standard britannique et l'offre asiatique à destination du Royaume-Uni, de l'Inde, de l'Afrique du Sud...
  - ➔ Coordination avec la joint-venture Clipsal Asie et création d'un centre de R&D commun
- **Le catalogue Clipsal intègre déjà les produits Schneider Electric en Contrôle Industriel et Distribution Electrique**

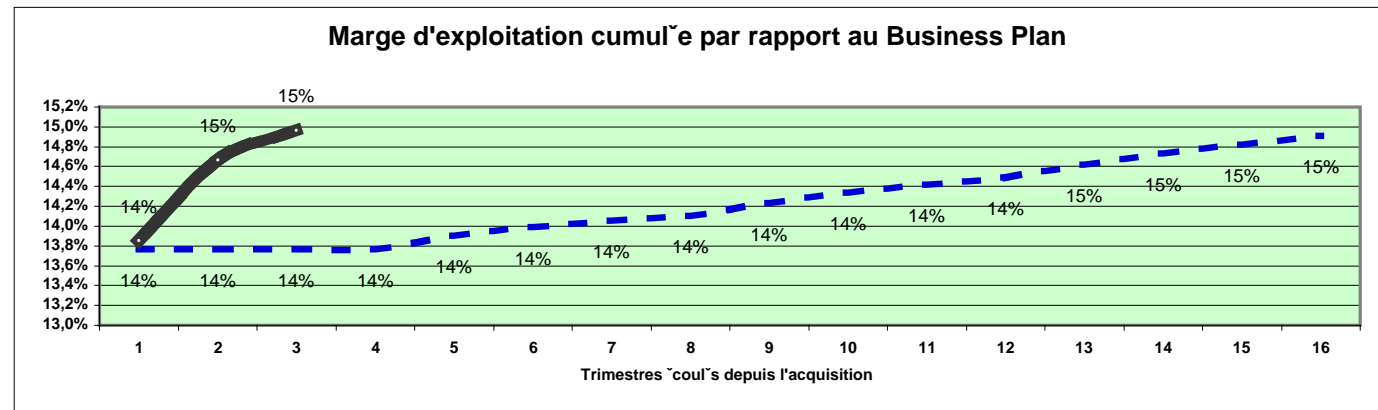
# Clipsal : Résultat après 1 an (suite)

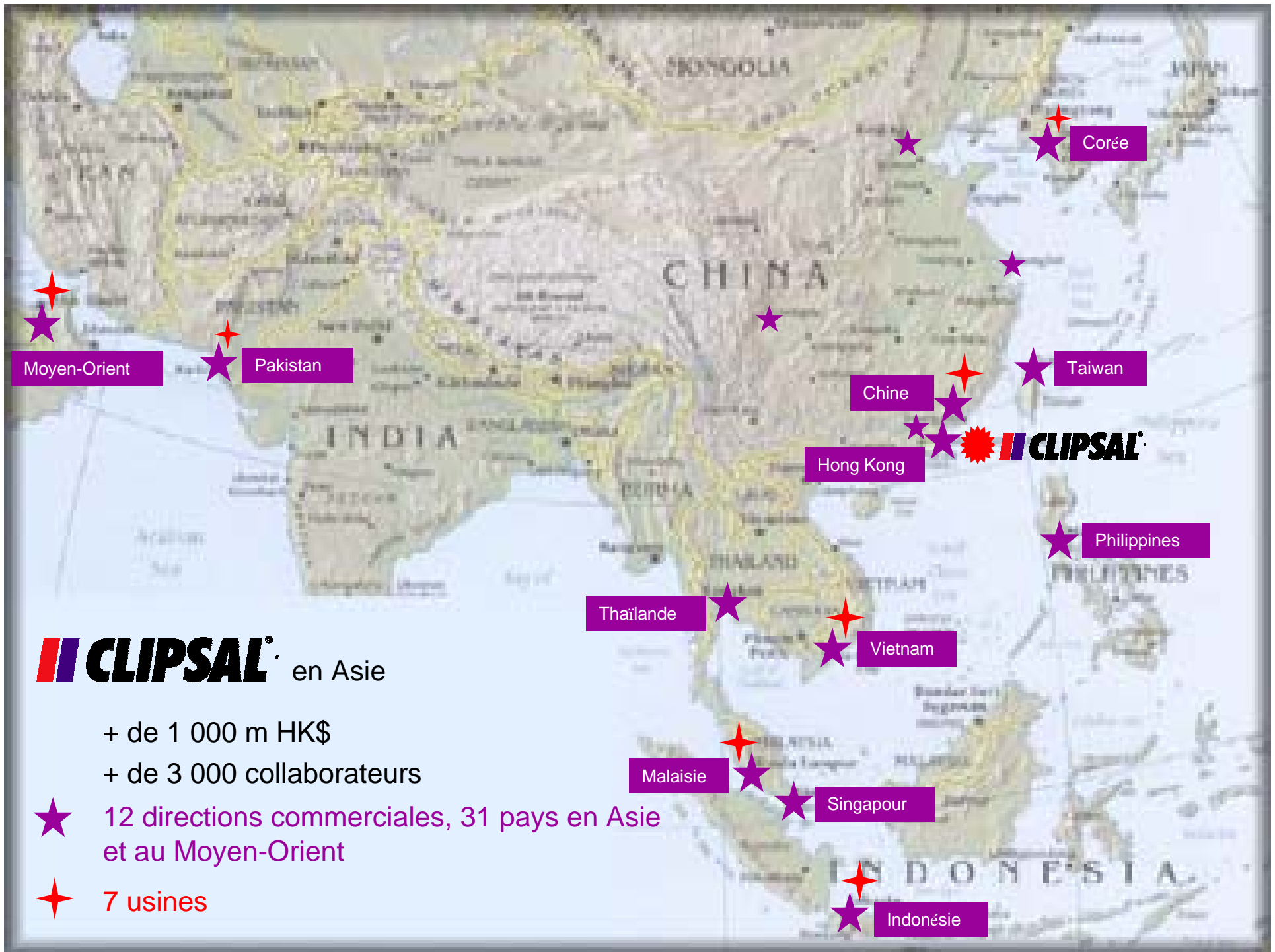
- **Un centre de services partagés est déjà opérationnel en Australie pour la logistique (Schneider Electric utilise Clipsal comme prestataire logistique)**
- **Les synergies en termes d'achats sont en bonne voie, voire supérieures aux attentes**
- **Plusieurs autres efforts de rationalisation sont en cours (surface de production, etc...)**

# Clipsal : Suivi de l'acquisition au T3 2004



**En  
bonne voie**





## **CLIPSAL** en Asie

+ de 1 000 m HK\$

+ de 3 000 collaborateurs

★ 12 directions commerciales, 31 pays en Asie et au Moyen-Orient

★ 7 usines

# Sommaire

## ■ La démarche de croissance externe : une pratique rigoureuse

- ➔ Stratégie de croissance externe
- ➔ Processus d'acquisition
- ➔ Critères d'acquisition

## ■ Le point sur les récentes acquisitions : exemples

- ➔ Digital
- ➔ Clipsal
- ➔ MGE UPS
- ➔ TAC / Andover Controls

# MGE UPS: Performance 2004 par rapport au business plan et à 2003

|                              | 2003  | 2004 B.P. | 2004  | 2003 / 2004           | BP / 2004 |
|------------------------------|-------|-----------|-------|-----------------------|-----------|
|                              |       |           |       | <i>Var. sans par.</i> |           |
| <b>MGE-UPS</b>               |       |           |       |                       |           |
| Commandes                    | 522   | -         | 544   | 8,0%                  | -         |
| CA                           | 505   | 531       | 537   | 11,5%                 | 4,1%      |
| Résultat brut d'exploitation | 63,4  | 64,5      | 66,7  | 8,8%                  | 5,2%      |
| % CA                         | 12,5% | 12,1%     | 12,4% | 0,0 pt                | 0,3 pt    |

# MGE UPS: Synergies

## ■ Synergies en termes de coûts :

- ➔ Productivité des achats : en bonne voie
- ➔ Partage des fonctions de support : 3 projets pilotes en cours

## ■ Synergies commerciales

- ➔ Mise en œuvre de la phase 1 en 2004 : approche commune des grands comptes et coordination commerciale aux États-Unis
- ➔ Mise en œuvre de la phase 2 en 2005 : utiliser la présence de Schneider Electric sur certains marchés émergents pour développer l'activité de MGE

*En million d'euros*

Synergies commerciales  
Synergies de coûts  
Impact sur le résultat d'exploitation

| Business plan |      |      |
|---------------|------|------|
| 2004          | 2005 | 2006 |
| 8,0           | 14,0 | 18,0 |
| 2,5           | 4,0  | 5,5  |
| 4,3           | 7,1  | 9,5  |

| Réalisé | Nouveaux objectifs |      |
|---------|--------------------|------|
| 2004    | 2005               | 2006 |
| 7,2     | 13,0               | 18,0 |
| 2,7     | 4,5                | 5,5  |
| 4,5     | 7,8                | 10,0 |



% de synergies nécessaires pour atteindre notre niveau minimum de couverture du coût du capital : 65%

# Sommaire

## ■ La démarche de croissance externe : une pratique rigoureuse

- ➔ Stratégie de croissance externe
- ➔ Processus d'acquisition
- ➔ Critères d'acquisition

## ■ Le point sur les récentes acquisitions : exemples

- ➔ Digital
- ➔ Clipsal
- ➔ MGE UPS
- ➔ TAC / Andover Controls

# TAC / Andover Controls : Une nouvelle entité née de la fusion : Tour Andover Controls

- **Finalisation de l'acquisition d'Andover Controls : le 13 juillet**
- **Annnonce de la nouvelle organisation : 5 août**
  - ➔ Objectif de réduction des frais généraux réalisé
  - ➔ 4 dirigeants ont quitté l'entreprise
- **Transfert de la production d'Andover Controls dans les locaux de Schneider Electric : 28 août**
- **Fusions des deux équipes marketing et transferts dans le Massachusetts : 6 septembre**
- **Lancement commercial de la nouvelle entité auprès de 700 clients : 10 novembre**
- **Transfert des bureaux d'Andover Controls dans les locaux de Schneider Electric : janvier 2005**

# Tour Andover Controls : Performance 2004 par rapport au business plan et à 2003

|                              | 2003  | 2004 B.P. | 2004  | 2003 / 2004    | BP / 2004 |
|------------------------------|-------|-----------|-------|----------------|-----------|
|                              |       |           |       | Var. sans par. |           |
| <b>TOUR ANDOVER CONTROLS</b> |       |           |       |                |           |
| <b>(post-fusion)</b>         |       |           |       |                |           |
| Commandes                    | 476   | -         | 508   | 11,3%          | -         |
| CA                           | 474   | 500       | 479   | 6,5%           | 1,0%      |
| Résultat brut d'exploitation | 57,2  | 63,3      | 61,7  | 12,8%          | 1,9%      |
| % CA                         | 12,1% | 12,7%     | 12,9% | 0,8 pt         | 0,2 pt    |

# Tour Andover Controls : Synergies

- **Les synergies sur les achats (production et non-production) sont supérieures aux attentes**
- **Les synergies commerciales avec les entités de Schneider Electric sont légèrement inférieures aux attentes...**
  - ➔ Priorité aux principaux pays d'Europe occidentale (France, Espagne, Italie) et à la Chine
  - ➔ Il s'agit d'une nouvelle activité qui nécessite des efforts de formation et de développement des compétences de la part des collaborateurs Schneider Electric

***... mais elles décollent !***

- **Les synergies en termes de cross-selling correspondent aux objectifs fixés**
  - ➔ Ventes de produits Schneider Electric par TAC et Andover Controls
  - ➔ Ventes de produits de sécurité Andover Controls via les canaux TAC
  - ➔ Ventes des périphériques TAC via les canaux Andover Controls

# Tour Andover Controls : Synergies (suite)

## ■ Le point des synergies TAC

| <i>En million d'euros</i>             | Business plan |      |      | Réalisé | Nouveaux objectifs |      |
|---------------------------------------|---------------|------|------|---------|--------------------|------|
|                                       | 2004          | 2005 | 2006 | 2004    | 2005               | 2006 |
| Synergies commerciales                | 20,0          | 47,0 | 70,0 | 15,0    | 42,0               | 74,0 |
| Synergies de coûts                    | 1,0           | 2,0  | 2,0  | 2,5     | 4,0                | 4,0  |
| Impact sur le résultat d'exploitation | 3,7           | 8,4  | 11,6 | 6,0     | 12,9               | 19,3 |

➔ % de synergies nécessaires pour atteindre notre niveau minimum de couverture du coût du capital : 50%

## ■ Status on Andover Controls synergies

| <i>En million de dollars</i>          | Business plan |      |      | Réalisé | Nouveaux objectifs |      |
|---------------------------------------|---------------|------|------|---------|--------------------|------|
|                                       | 2004          | 2005 | 2006 | 2004    | 2005               | 2006 |
| Synergies commerciales                | 0,0           | 3,0  | 14,0 | 0,5     | 3,5                | 15,5 |
| Synergies de coûts                    | 2,1           | 5,9  | 8,3  | 1,3     | 5,0                | 7,4  |
| Impact sur le résultat d'exploitation | -0,5          | 6,4  | 10,4 | -0,4    | 4,8                | 11,2 |

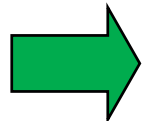
➔ % de synergies nécessaires pour atteindre notre niveau minimum de couverture du coût du capital : 70%

# Conclusion

## ■ Les récentes acquisitions sont sur des rails...

- ⇒ L'objectif stratégique se concrétise
- ⇒ Les business plans et les synergies sont en bonne voie
- ⇒ Nos critères de création de valeur seront atteints

***... grâce à un processus strict et une exécution rigoureuse***



**Grâce à ces bons résultats et à notre capacité à repérer les bonnes cibles, nous avons tous les atouts en main pour continuer à exécuter notre stratégie de croissance et de création de valeur**

# Building *a New Electric World*

