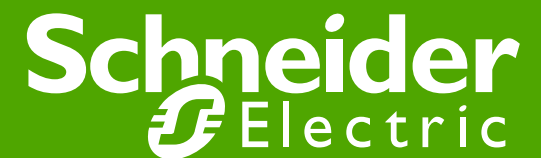


# Résultats annuels 2009

18 février 2010



# Avertissement

Cette présentation contient des informations à caractère prévisionnel. Ces informations, qui expriment des objectifs établis sur la base des appréciations et estimations actuelles de la Direction Générale du Groupe, restent subordonnées à de nombreux facteurs et incertitudes qui pourraient conduire à ce que les chiffres qui seront constatés diffèrent significativement de ceux présentés à titre prévisionnel.



04

Introduction

11

Point sur la stratégie et l'activité

22

Résultats financiers

38

Perspectives

# Introduction



# Schneider Electric – un groupe mondial positionné pour une croissance soutenue et durable

**15.8**



Mds de chiffre d'affaires en 2009

**34**

% du CA réalisé dans les nouvelles économies



**100 000+**

Collaborateurs dans plus de 100 pays



**330**

Au classement *Fortune 500*

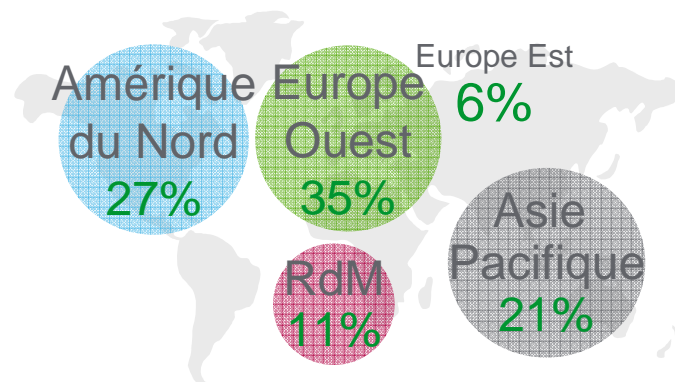


**5%**

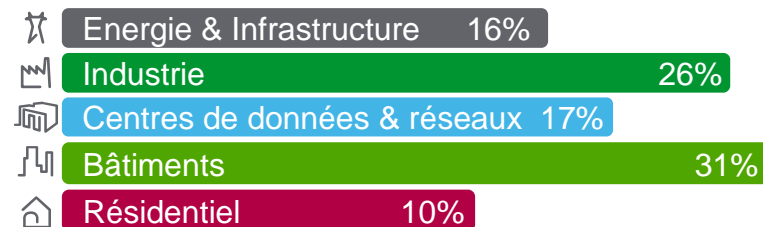
Du chiffre d'affaires consacré à la R&D



## CA par géographie – 2009



## CA par marchés finaux – 2008



# Nous sommes le spécialiste global de la gestion de l'énergie...

## Gestion de l'énergie

Production et transport de l'énergie



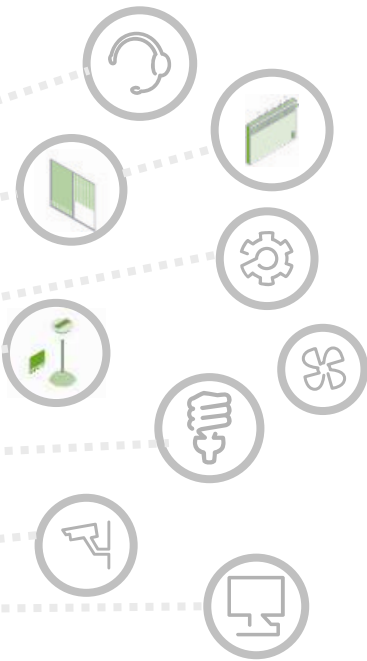
Rendre l'énergie...

- Sûre
- Fiable
- Efficace
- Productive
- Verte

couvre **72%** Conso. d'énergie mondiale

up to **30%** energy saving

Utilisation finale de l'énergie



# ... qui avons créé un éco-système d'innovation pour un avenir plus simple et plus vert

*Nous agissons aujourd'hui...*

**Partenariat** avec +de  
**50** entreprises leaders,  
publiques et privées



**Lancement de projets mondiaux** pour les  
immeubles intelligents, les  
énergies renouvelables, les  
nanotechnologies

*Homes,  
Minalogic,  
Smart  
Electricity*

**Promotion de la standardisation**  
Zigbee, IEC, NEMA



**Financement de start-ups**

Fonds Aster Capital

Innovations  
en gestion  
de charge,  
informatique

*Pour que l'énergie de demain soit...*

Efficace

Respectueuse de  
l'environnement

Ouverte et  
connectée

Disponible 24h/24  
7j/7, sur site ou à  
distance

7 500  
ingénieurs R&D  
50 centres dans  
25 pays

# Nous sommes engagés sur tous les fronts pour le développement durable

## Environnement

- Adhésion aux standards RoHS, REACH, WEEE
- Eco-design de nos produits
- Certification ISO14001 de tous nos sites



## Efficacité énergétique

- Leader de l'association *Green Grid*
- Signataire de la *Clinton Climate Initiative*
- Partenaire de l'*Alliance to Save energy*



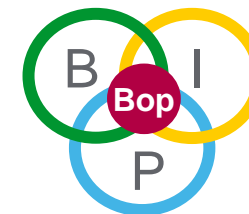
## Ethique

- Signataire du Pacte mondial de l'ONU depuis 2002
- Principes de responsabilité signés par tous les employés dans le monde



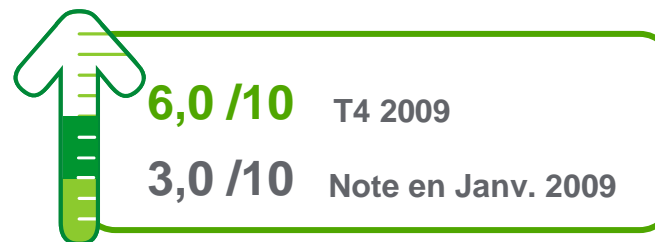
## Accès à l'énergie

- Accès à l'énergie pour les populations qui en sont privées
- Formation de jeunes défavorisés aux métiers de l'énergie
- Aide à l'entrepreneuriat pour le « bas de la pyramide »



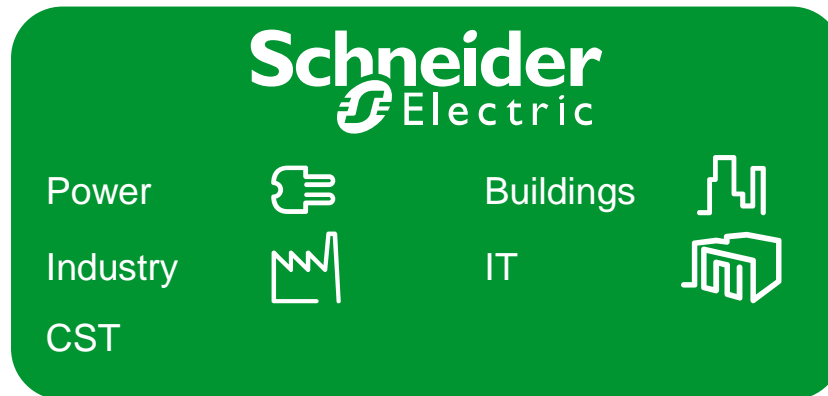
## Un engagement mesurable

- Le baromètre Planète et Société





# Nous sommes idéalement positionnés pour saisir les opportunités majeures de notre époque



## le défi énergétique

- × 2** Les **besoins** en énergie doubleront d'ici 2050
- ÷ 2** Les émissions de CO<sub>2</sub> **doivent être réduites** de moitié

notre force

**Des solutions complètes d'efficacité énergétique**

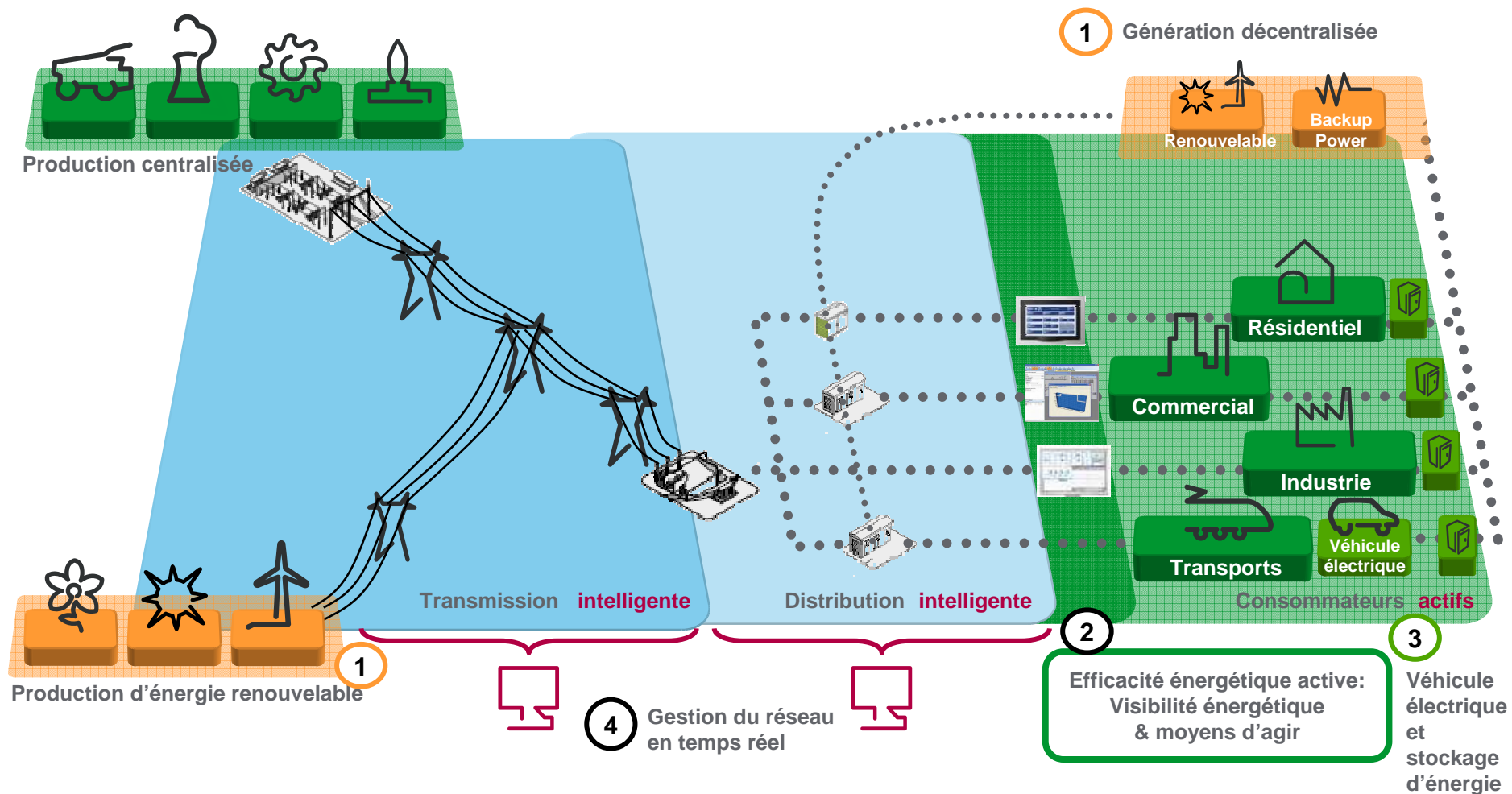
## nouvelles économies (34% du CA)

- **Les BRIC** représenteront 4 des 5 premières économies mondiales en 2050
- **1,6 md** de personnes n'ont pas accès à l'énergie

notre force

**Forte présence dans les nouvelles économies (44 000 collaborateurs)**

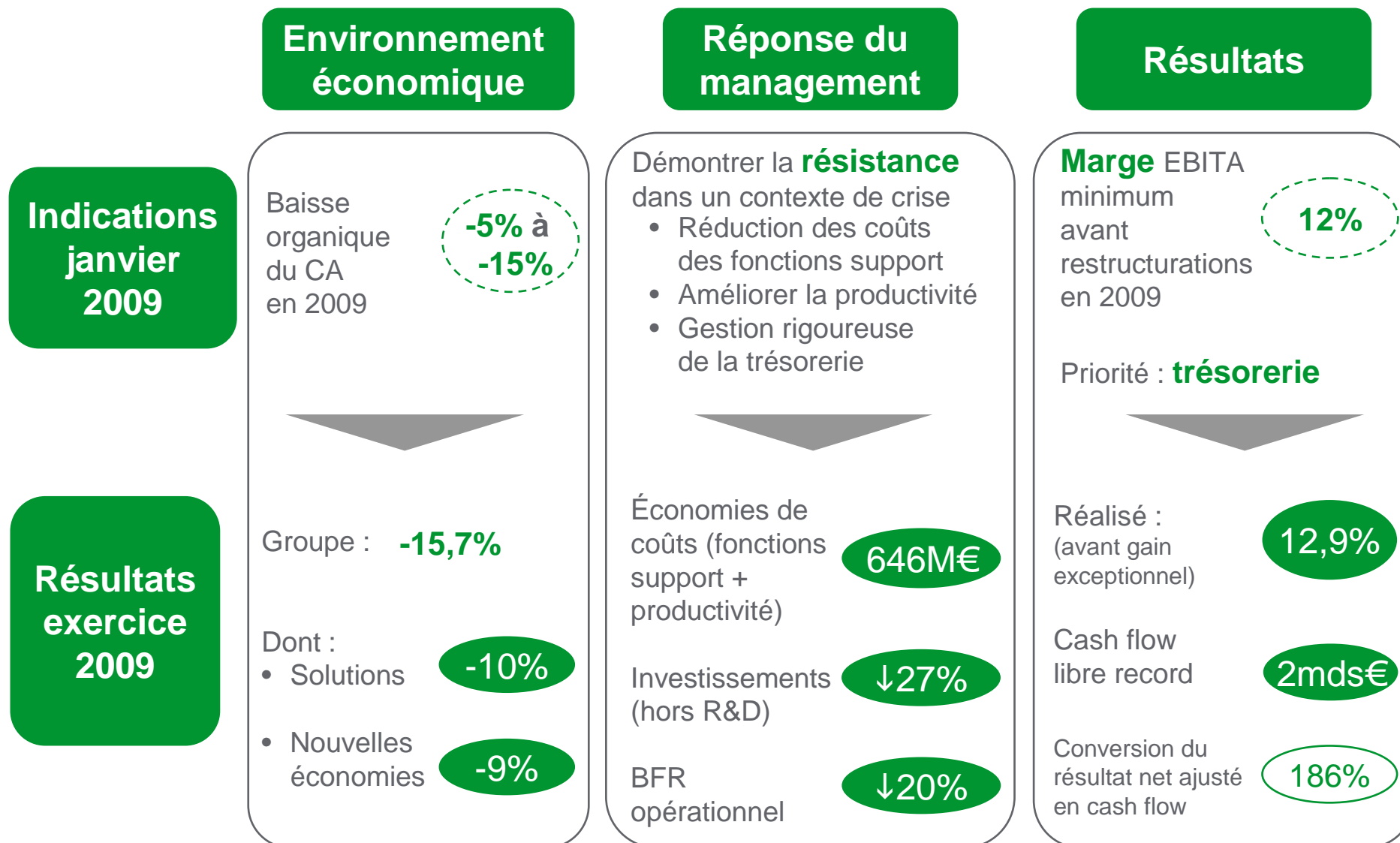
# Nous sommes un acteur majeur de la « smart grid » qui révolutionne la chaîne de valeur électrique



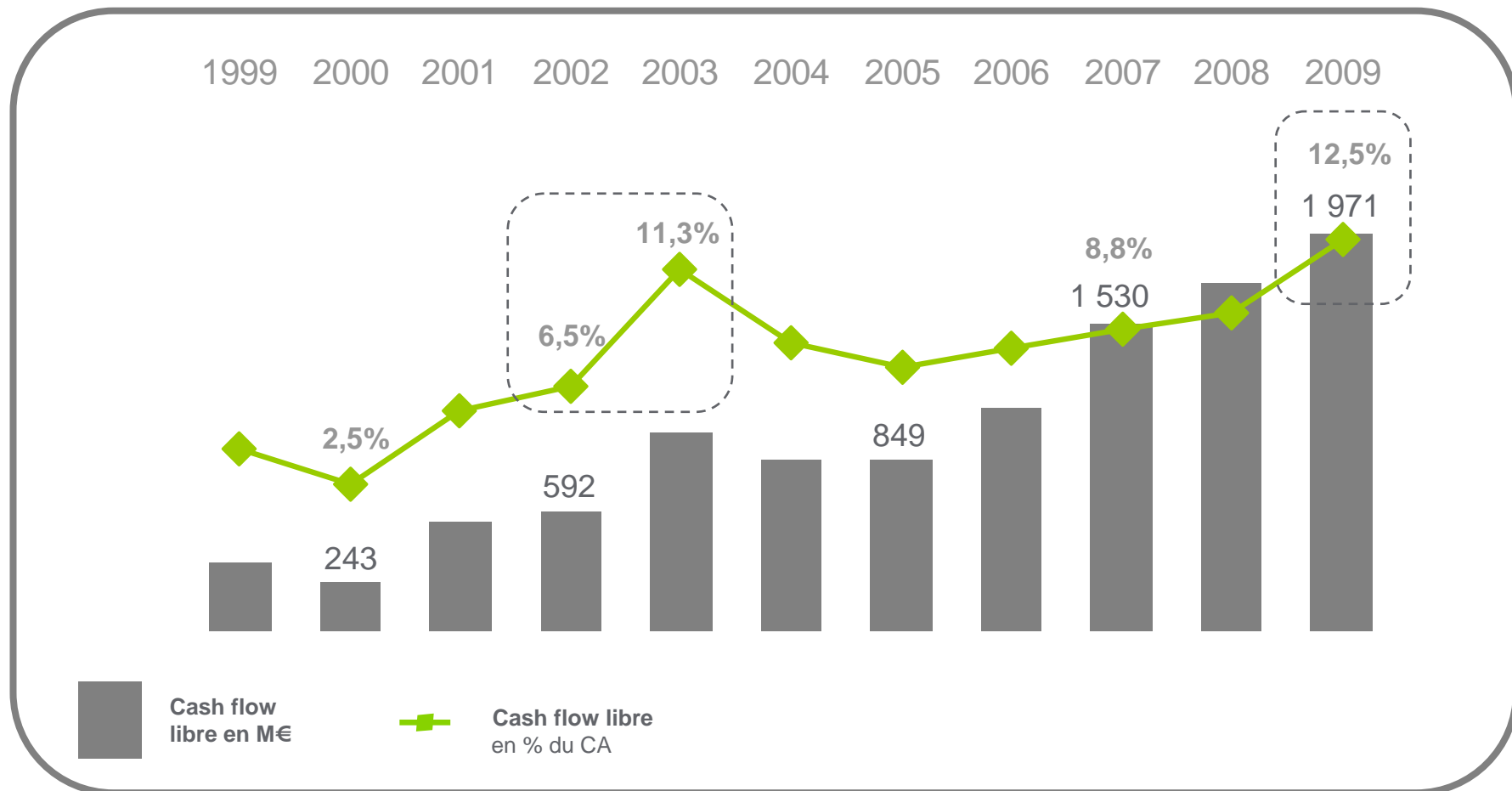
2009 : Nous avons tenu  
nos objectifs face à une  
conjoncture difficile, tout en  
préparant notre avenir



# Exécution réussie des priorités du programme One face à un retournement de marché sans précédent



# Notre capacité de génération de trésorerie est structurellement plus élevée



# Le Programme One est en marche pour poser les bases solides d'une croissance durable et rentable

1 solution provider

- ✓ **EcoStruxure** : déjà sur le marché avec des architectures clé offrant la meilleure **Efficacité énergétique**
- ✓ **L'opportunité verte** est une réalité : énergies renouvelables - immeubles basse consommation - réseau intelligent...
- ✓ **Innovation** dans les offres et les solutions

PIB mondial  
+ 5pts

Croissance  
organique à  
travers le cycle

1 leader  
in new economies

- ✓ Accélération de **la pénétration** grâce à la R&D et au marketing locaux
- ✓ En bonne voie pour **atteindre 50%** de production dans les pays à bas coûts

PIB mondial  
+ 6pts

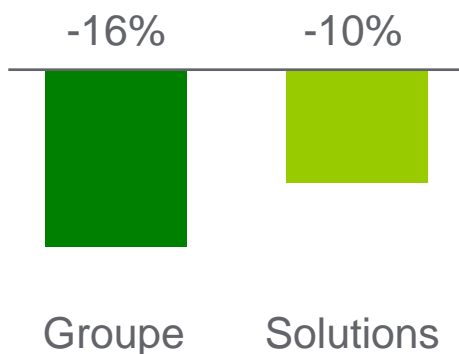
1 global  
company

- ✓ **Chaine logistique simple** et concentration des fournisseurs
- ✓ **Simplification** des fonctions de support
- ✓ Simplification des **marques** pour une meilleure efficacité marketing
- ✓ **Nouvelle organisation** pour une plus forte création de valeur

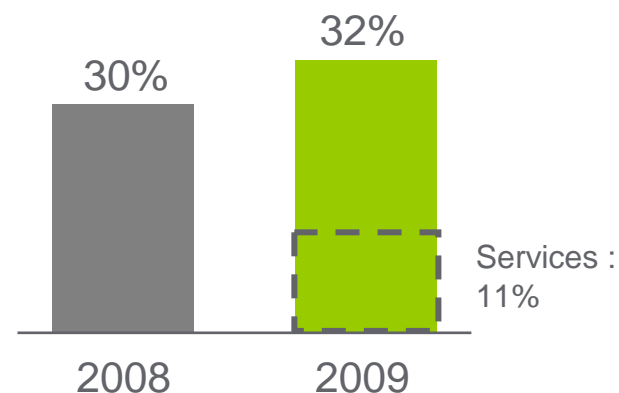
Moins  
complexe

# Des solutions et services pour capter une plus grande part de la chaîne de valeur

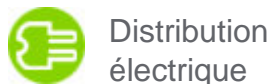
Croissance organique du CA



Contribution des Solutions au CA du Groupe



Accélération d'EcoStruxure™ : personnel formé, architectures dédiées par marché, notoriété auprès des clients



Distribution électrique



Processus & machines



Centres de données

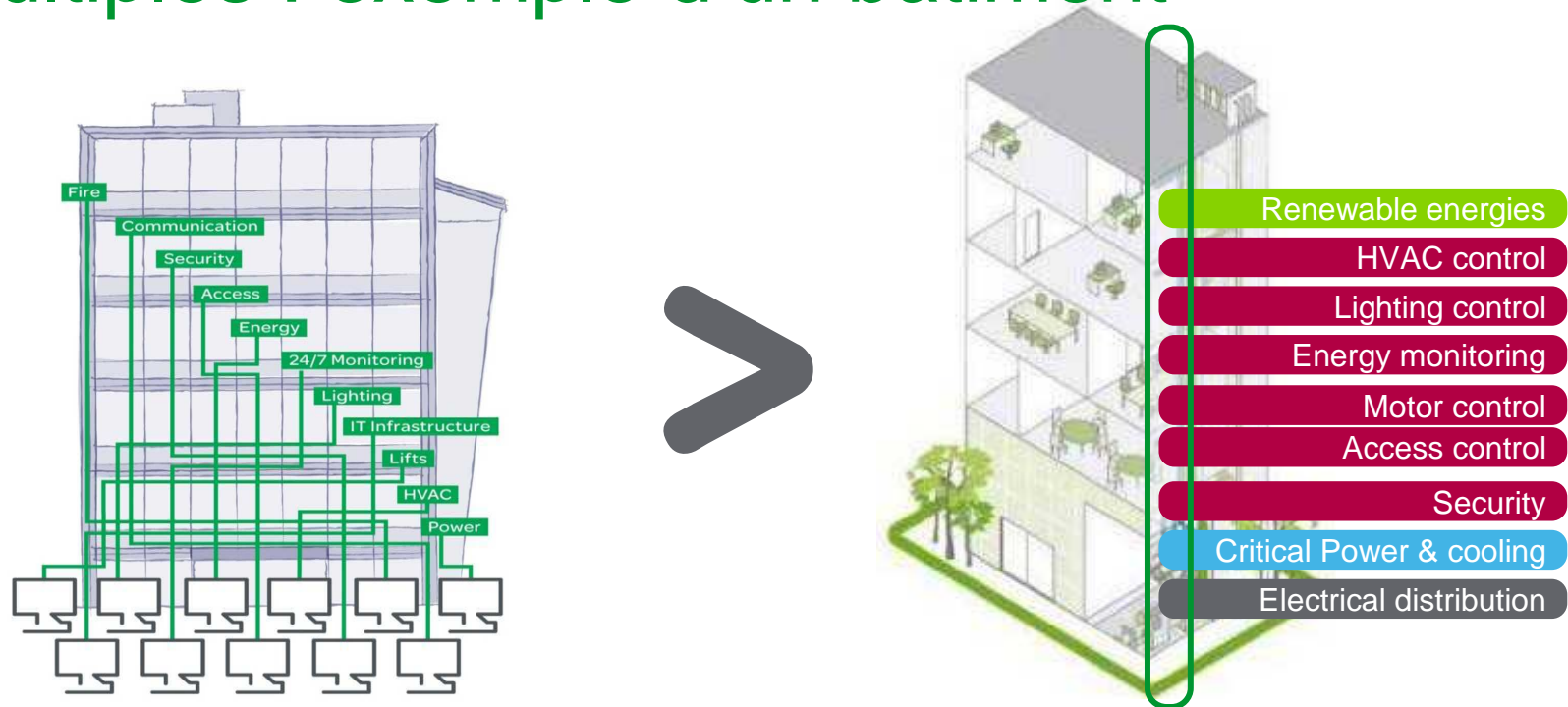


Gestion du bâtiment et sécurité



Systèmes tiers

# Un système intégré plutôt que des systèmes multiples : exemple d'un bâtiment



**Intégration simple**

Interopérabilité et ouverture  
aux systèmes tiers

EcoStruxure™

## Fiabilité

- Continuité de service de l'électricité

## Efficacité

- 30% d'économies d'énergie
- Capex et Opex optimisés

## Productivité

- Productivité dans les lieux de travail

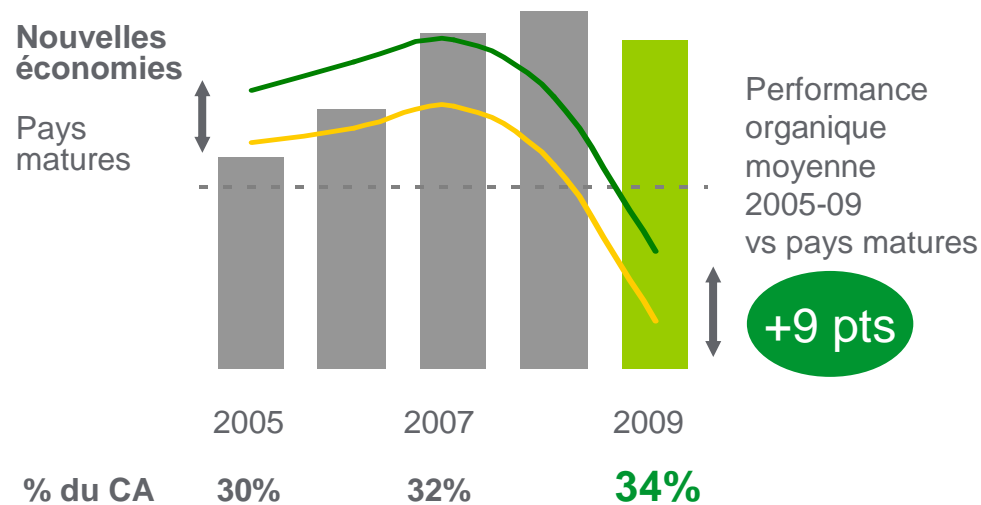
## Verte

- Connection aux sources d'énergies renouvelables



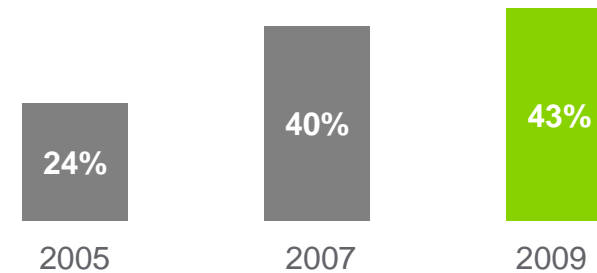
# Nous bénéficierons du potentiel de croissance structurellement plus élevé des nouvelles économies

Évolution du CA dans les nouvelles économies



Structure de coûts dans les nouvelles économies

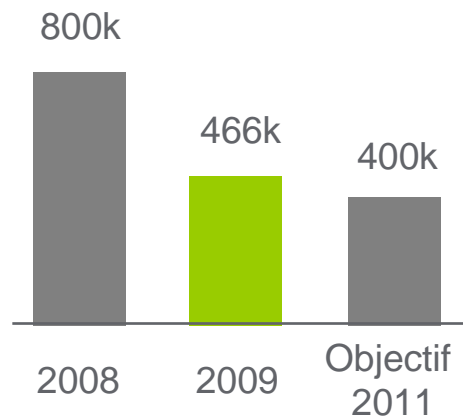
% des coûts des ventes du Groupe



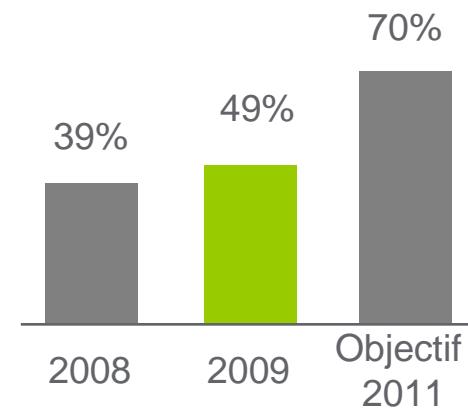
Croissance des nouvelles économies à **PIB mondial +6 pts** à travers un cycle  
~**50%** des coûts de production venant des nouvelles économies en 2011

# En bonne voie pour améliorer la productivité logistique

Références (nombre)



% des achats auprès des fournisseurs clés

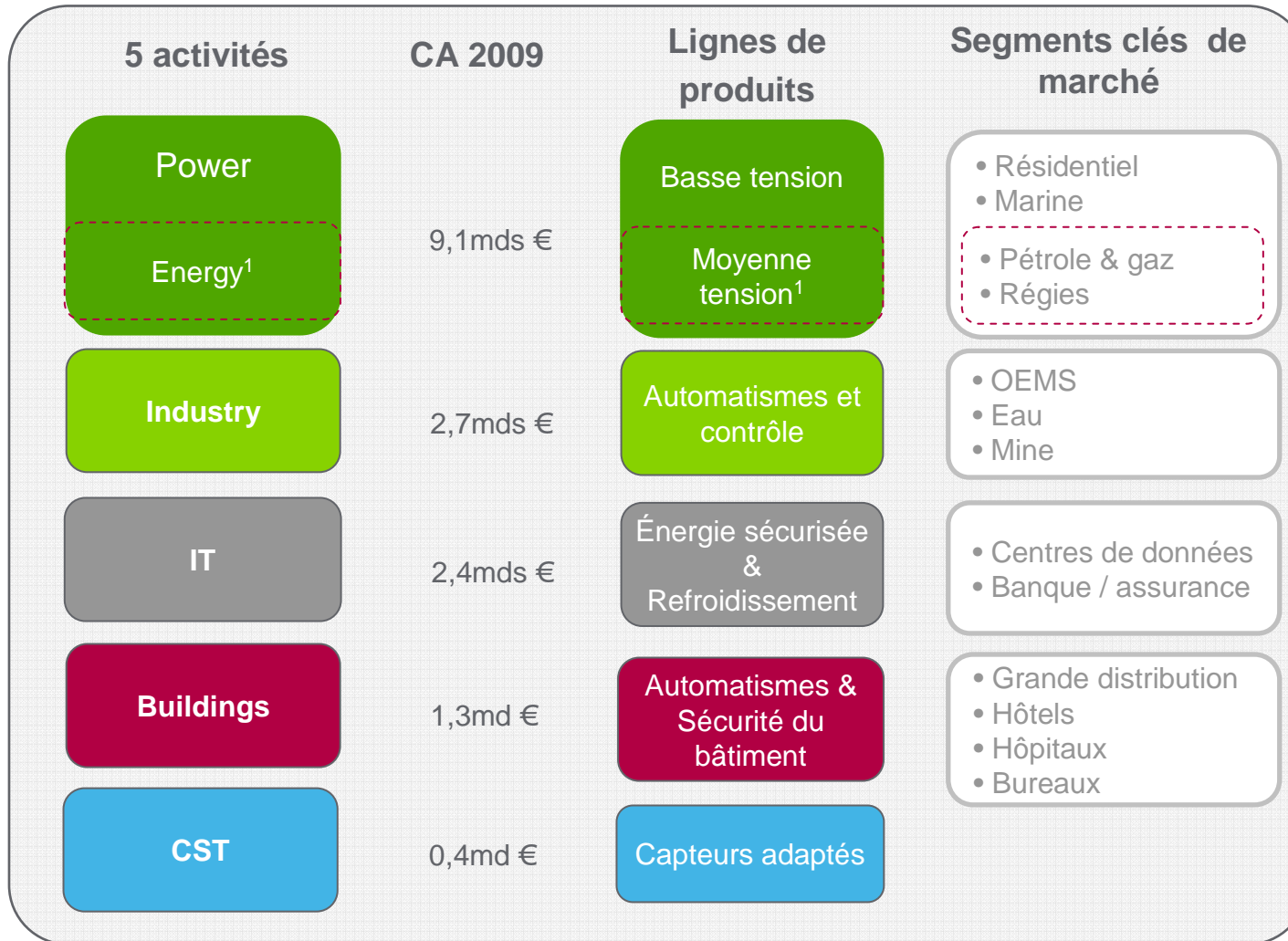


**105M€** de gains de productivité en 2009 malgré l'effet volumes  
En bonne voie pour atteindre l'objectif de **600M€** d'économies sur  
2009-2011

# La simplification de la structure de coûts a généré d'importantes d'économies

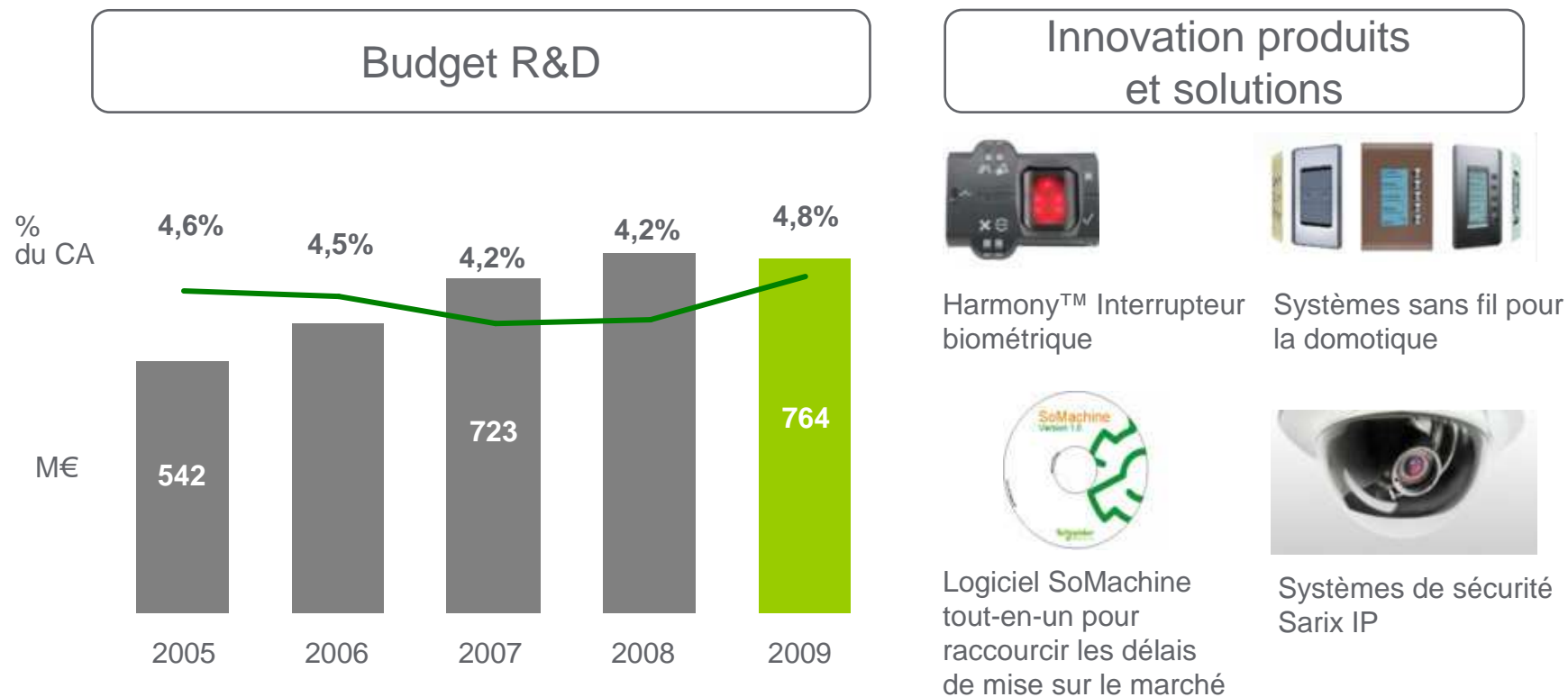
Simplification	Actions prises	Résultats
Optimisation Finance & RH	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déploiement continu de services partagés à l'échelle internationale</li><li>• Globalisation des expertises (fiscalité, juridique, finance, RH)</li></ul>	<b>541 M€</b> d'économies  ou <b>-10%</b> des coûts de fonctions support (à périmètre et change constants)
Simplification marketing	<ul style="list-style-type: none"><li>• Audit des doublons (entités/zones) et des leviers d'efficacité</li><li>• Globalisation du marketing</li><li>• Lancement de One Web dans 138 pays</li></ul>	
Efficacité des équipes commerciales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alignement sur les meilleures pratiques en efficacité commerciale</li></ul>	
Autres actions	<ul style="list-style-type: none"><li>• Co-localisation</li><li>• Système informatique mondial</li><li>• Rationalisation des sites commerciaux</li><li>• Migration des marques</li></ul>	

# Une nouvelle organisation pour augmenter le potentiel de création de valeur



<sup>1</sup> Au « closing » de la transaction d'Areva Distribution, une nouvelle activité appelée **Energy** sera créée, regroupant les activités moyenne tension de Schneider Electric et d'Areva Distribution.

# Innovation et R&D des produits et solutions : un investissement pour notre croissance future



**Maintien du budget R&D malgré la dégradation des marchés**

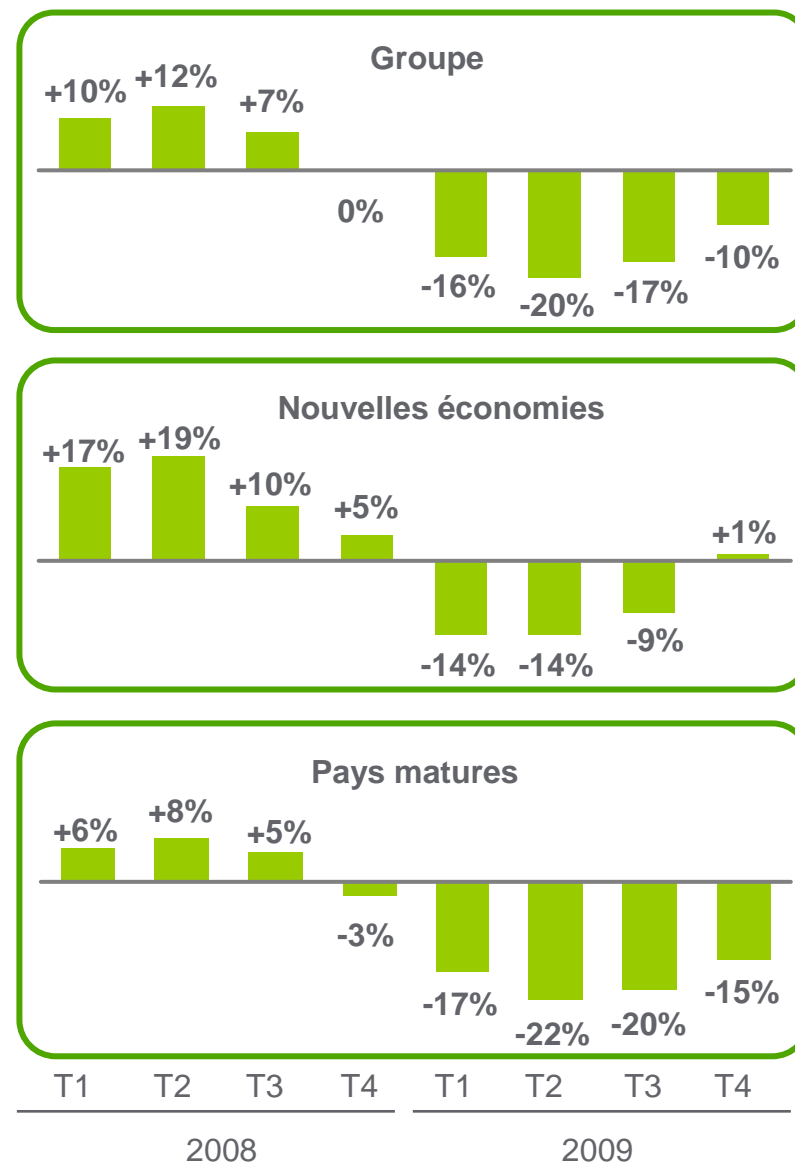
# Résultats financiers



# Les nouvelles économies ont renoué avec la croissance au T4

Croissance organique  
du CA par région

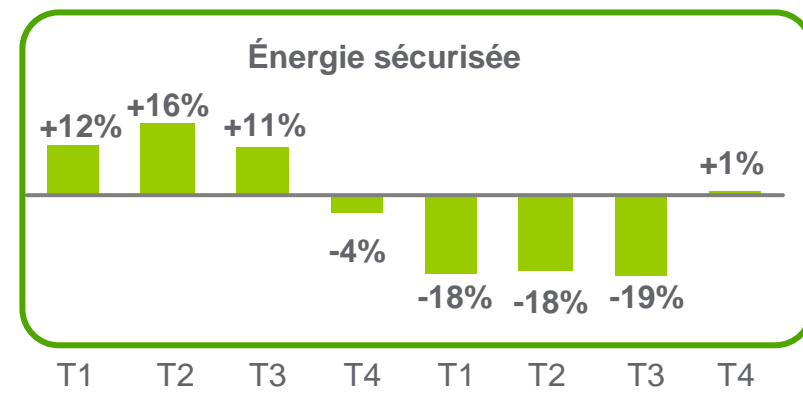
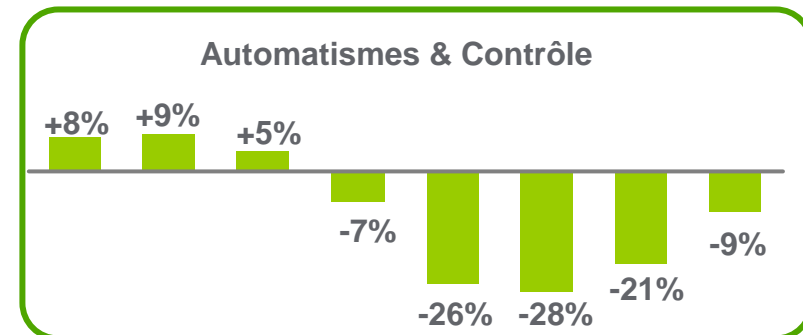
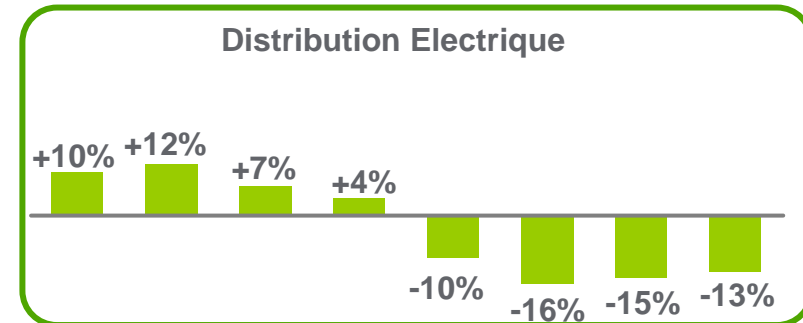
	Q4	2009
Europe	-13,6%	-18,5%
Amérique du Nord	-12,4%	-19,9%
Asie-Pacifique	-3,0%	-9,7%
Reste du monde	-1,3%	-2,4%
<b>Groupe</b>	<b>-10,0%</b>	<b>-15,7%</b>



# Retour à la croissance pour l'Énergie sécurisée et amélioration de l'activité industrielle au T4

Croissance organique du CA par division

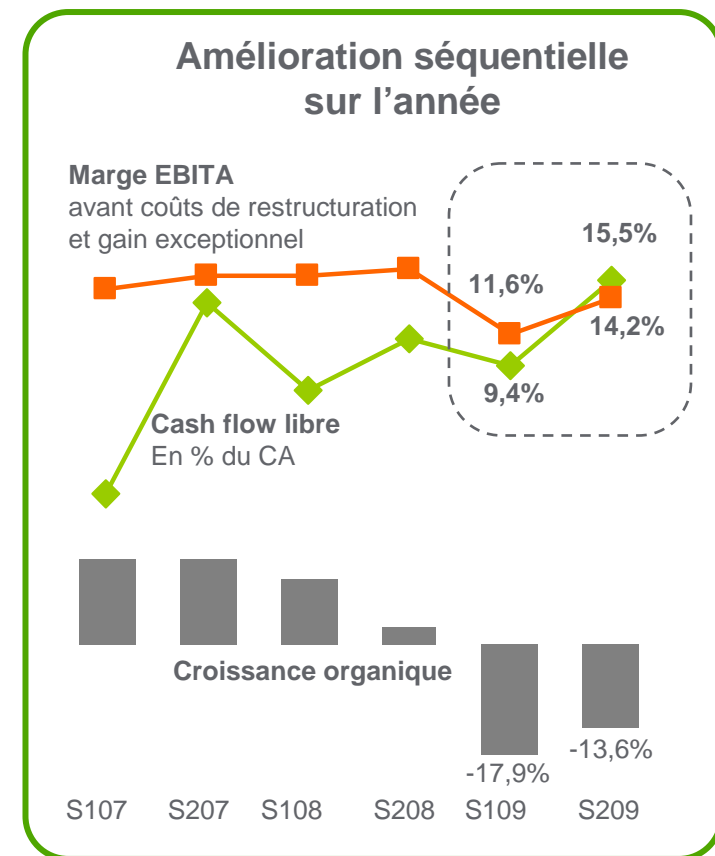
	Q4	2009
Distribution Electrique	-13,0%	-13,4%
Automatismes & Contrôle	-9,2%	-21,3%
Energie sécurisée	+1,1%	-13,6%
<b>Groupe</b>	<b>-10,0%</b>	<b>-15,7%</b>





# Bonne résistance de la marge (12,9%) grâce à une gestion active des coûts

En M€	2008	2009	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>18 311</b>	<b>15 793</b>	<b>-13,8%</b>
<i>Croissance organique</i>			<i>-15,7%</i>
<b>Marge brute</b>	<b>7 432</b>	<b>6 221</b>	<b>-16%</b>
<i>Marge %</i>	<i>40,6%</i>	<i>39,4%</i>	<i>-1,2pt</i>
R&D	(402)	(403)	0%
Coûts de fonctions de supports	(4 120)	(3 770)	-8%
<b>EBITA<sup>1,2</sup> avant restructuration et produit exceptionnel</b>	<b>2 937</b>	<b>2 044</b>	<b>-30%</b>
<i>Marge %</i>	<i>16,0%</i>	<i>12,9%</i>	<i>-3,1pts</i>



<sup>1</sup> Après reclassement de la composante financière des charges liées aux plans à prestations définies (voir Annexes)

<sup>2</sup> Hors produit exceptionnel de 92 M€ lié à une modification de régime de retraite aux États-Unis en 2009

# Résultat net impacté par des exceptionnels

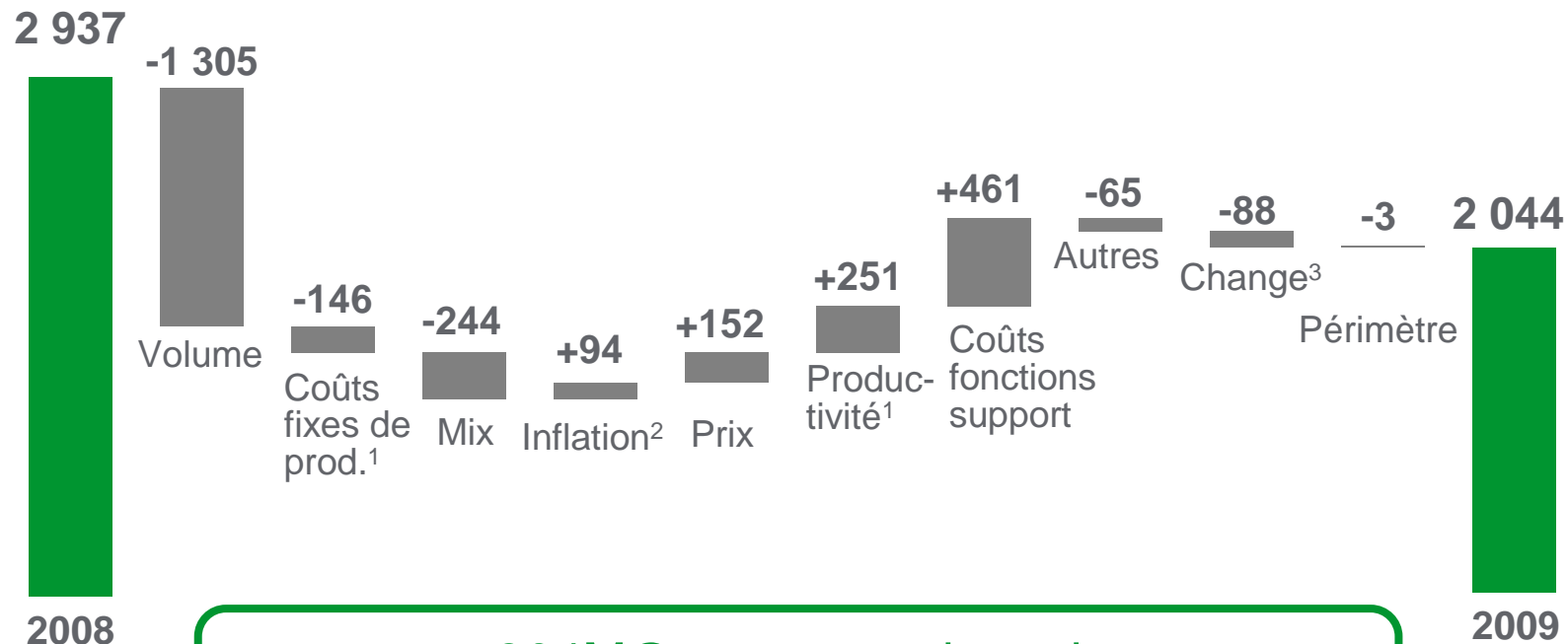
En M€	2008	2009	
<b>EBITA avant restructuration<sup>1</sup> et produit exceptionnel</b>	<b>2 937</b>	<b>2 044</b>	
Produit exceptionnel plan de retraite	-	92	Produit lié à la modification de régime de retraite aux États-Unis
Coûts de restructuration	(164)	(313)	Augmentation des charges de restructuration liées aux mesures de réduction des coûts
<b>EBITA</b>	<b>2 773</b>	<b>1 823</b>	
Amortissement & dépréciation d'actifs incorporels issus des acquisitions	(174)	(231)	Dont 118M€ de dépréciation pour l'activité Capteurs adaptés en 2009 (70M€ en 2008)
<b>EBIT</b>	<b>2 599</b>	<b>1 592</b>	
Résultat financier <sup>1</sup>	(333)	(384)	
Impôts	(555)	(293)	Le taux d'impôt sous-jacent reste intéressant, à 22,6%
Participations	12	(21)	
Intérêts minoritaires	(41)	(42)	
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>1 682</b>	<b>852</b>	
<i>Bénéfice par action</i>	<i>7,02</i>	<i>3,43</i>	
<b>Résultat net ajusté<sup>2</sup></b>	<b>1 806</b>	<b>1 060</b>	Résultat net ajusté en baisse de 41%

<sup>1</sup> Après reclassement de la composante financière des charges liées aux plans à prestations définies (voir Annexes)

<sup>2</sup> Retraité des coûts de restructuration exceptionnels, du produit exceptionnel sur régime de retraite et des charges liées aux pertes de valeur, au taux d'impôt sous-jacent de la période.

# Effet volume très négatif réduit par des gains de productivité, les économies des frais de structure, et le prix

Analyse de l'évolution (en M€)



864M€ provenant des prix et des réductions de coûts

<sup>1</sup> Productivité industrielle : +251 avant sous-absorption des coûts fixes de production de -146

<sup>2</sup> Dont matières premières : +144, coûts de main d'œuvre et autres : -50

<sup>3</sup> Dont conversion : +47, transaction : -135

# Efforts soutenus pour absorber les coûts fixes de production malgré la baisse des volumes

## Répartition des gains de productivité en 2009 (en M€)

Achats	152
Lean Manufacturing	42
Rééquilibrage de la production	57
<b>Productivité avant coûts fixes de production</b>	<b>251</b>
(Sous) absorption des coûts fixes de production	(146) <sup>1</sup>
<b>Productivité après coûts fixes de production</b>	<b>105<sup>2</sup></b>

<sup>1</sup> (95) au S1 2009, (51) au S2 2009

<sup>2</sup> 0 au S1 2009, +105 au S2 2009

## Économies - Objectif fin 2011

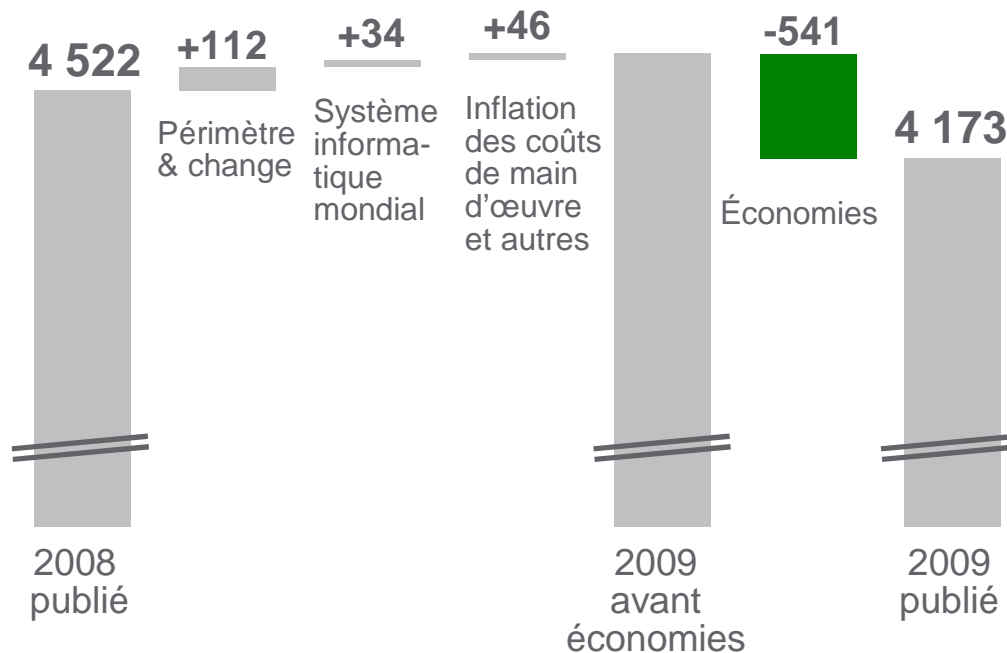


Forte accélération de la productivité au S2

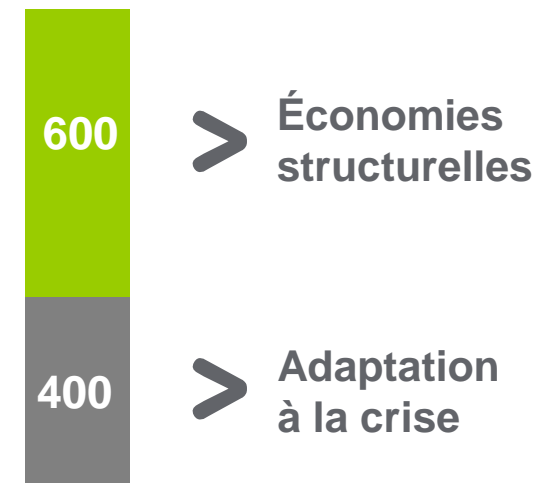
La sous-absorption au S2 réduite par l'ajustement rapide des capacités

# La simplification des fonctions support améliore structurellement la base de coûts

Analyse du coût des fonctions support (en M€)



Économies - Objectifs fin 2011

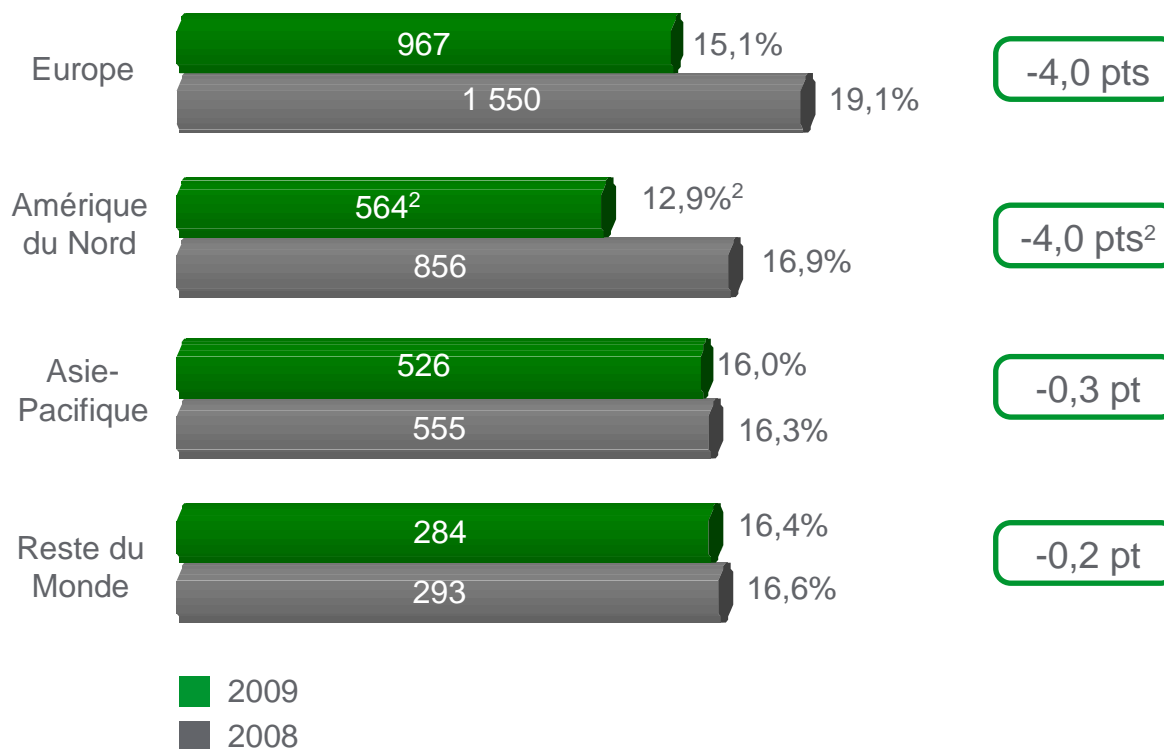
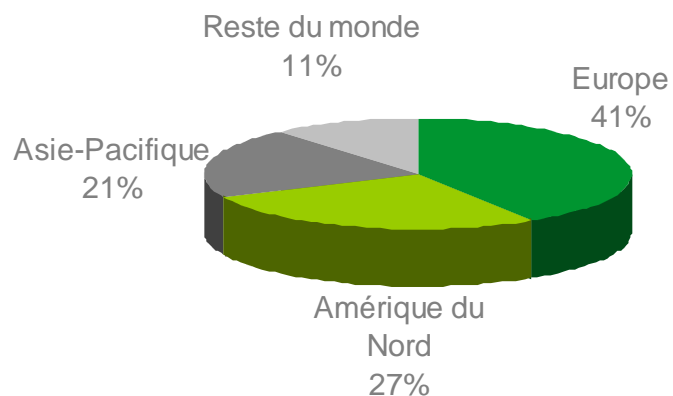


10% de baisse organique du coût des fonctions de support en 2009  
Poursuite de l'adaptation structurelle pour des coûts support rationalisés

# L'Asie-Pacifique et le Reste du Monde soutiennent la rentabilité du Groupe

CA  
15 793 M€

EBITA avant restructurations par zone géographique (avant coûts centraux<sup>1</sup>)



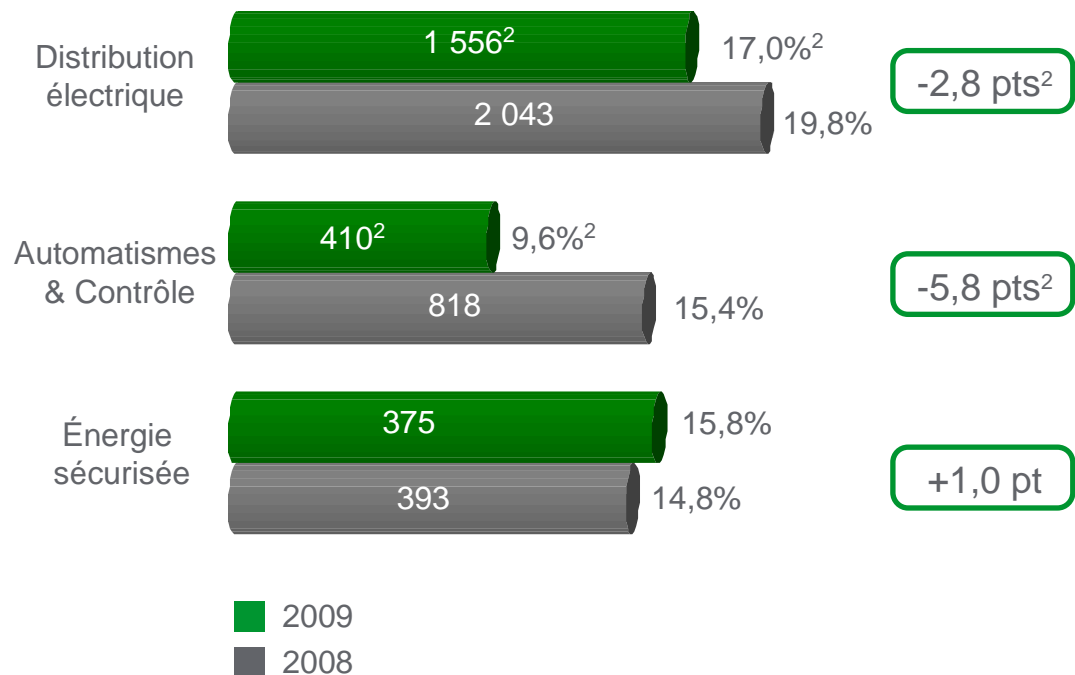
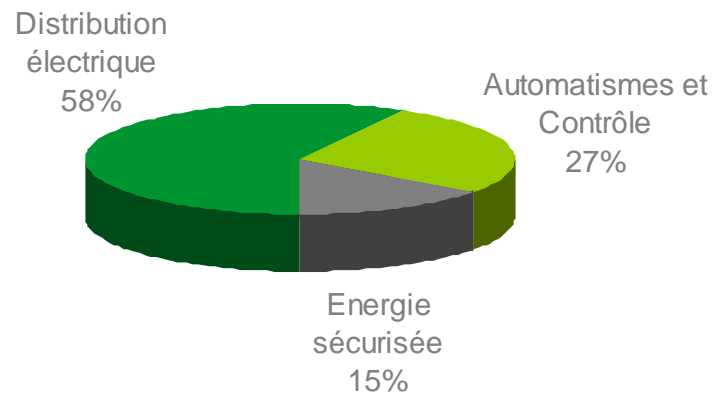
<sup>1</sup> Coûts centraux : 297M€ en 2009 (317M€ en 2008)

<sup>2</sup> Avant produit exceptionnel de 92M€ lié à une modification de régime de retraite aux États-Unis

# La marge Énergie sécurisée dépasse celle de 2008, Automatismes & Contrôle impacté par faible demande

CA  
15 793M€

EBITA avant restructurations par activité  
(avant coûts centraux<sup>1</sup>)



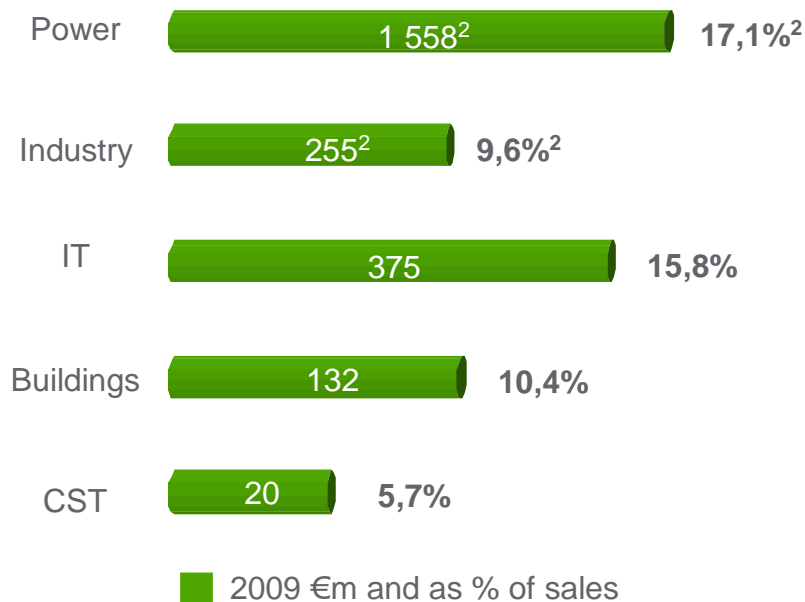
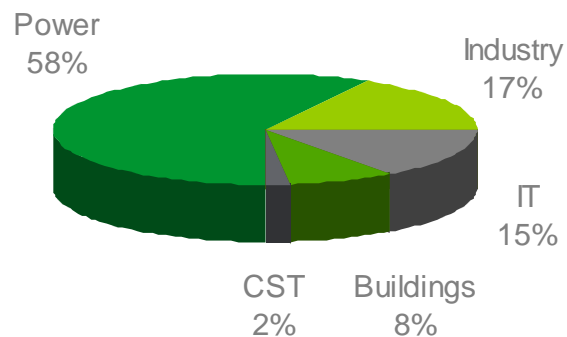
<sup>1</sup> Coûts centraux : 297M€ en 2009 (317M€ en 2008)

<sup>2</sup> Avant produit exceptionnel lié à une modification de régime de retraite aux États-Unis

# Adaptation du reporting financier à la nouvelle organisation One à partir de 2010

CA  
15 793M€

EBITA 2009 avant restructurations par activité  
(avant coûts centraux<sup>1</sup>)



<sup>1</sup> Coûts centraux : 297M€ en 2009 (317M€ en 2008)

<sup>2</sup> Avant produit exceptionnel lié à une modification de régime de retraite aux États-Unis



# Endettement en baisse de plus de 1,7md€ grâce à un cash flow libre robuste

Variation de la dette en M€	2008	2009	H1	H2
Endettement net à l'ouverture	(4 936)	(4 553)		
Autofinancement d'exploitation	2 500	1 734	770	964
Variation du BFR	(72)	813		
Investissements industriels nets <sup>1</sup>	(693)	(576)		
Cash flow libre	1 735	1 971	726	1 245
Dividendes	(796)	(317) <sup>2</sup>		
Acquisitions	(615)	(103)		
Augmentation de capital	144	158		
Autres	(85)	32		
Diminution de l'endettement net	383	1 741	411	1 330
Endettement net à la clôture	(4 553)	(2 812)		

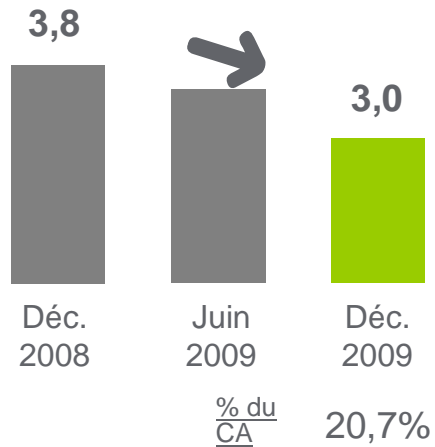
**-38%**

<sup>1</sup> dont frais de recherche et développement capitalisés pour un montant de 211M€ (195M€ en 2008)

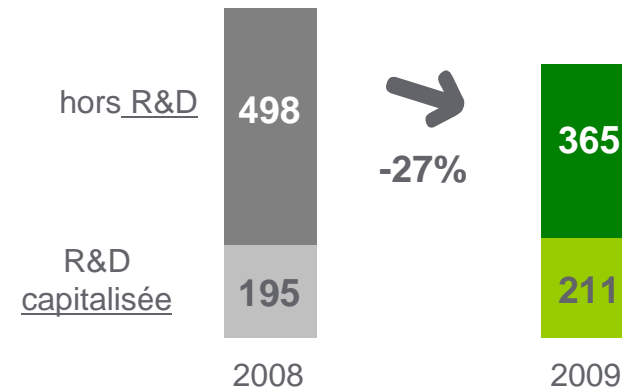
<sup>2</sup> Les dividendes versés en 2009 s'élèvent à 837M€, dont 520M€ payés en actions (au choix de l'actionnaire)

# La rapidité d'ajustement a permis une réduction significative du BFR et des investissements

## BFR opérationnel (Md€)



## Investissements industriels (M€)



Créances clients<sup>1</sup> **51** jours (-7 j)

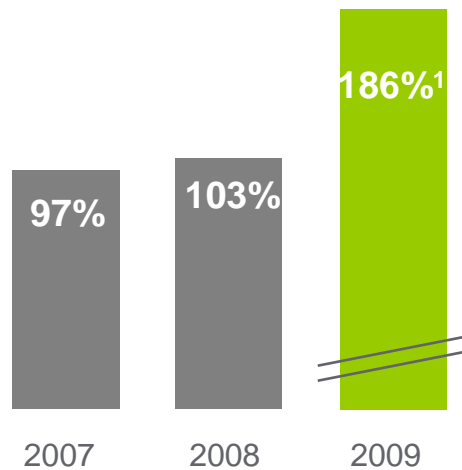
Stocks<sup>2</sup> **81** jours (stable)

Dettes fournisseurs<sup>3</sup> **63** jours (-4 j)

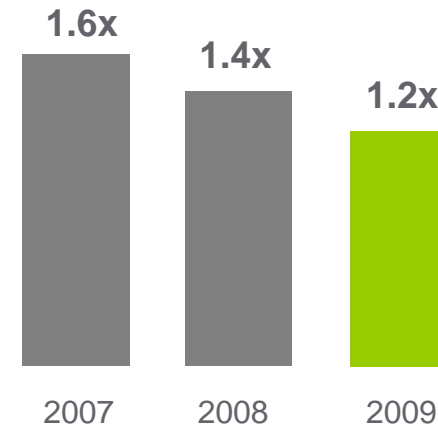
- <sup>1</sup> en jours de CA
- <sup>2</sup> en jours de Coûts des ventes
- <sup>3</sup> en jours d'achats

# Performance record de la génération de trésorerie, renforçant le ratio dette nette / EBITDA

Cash conversion  
(Cash flow libre / résultat net)



Dette nette / EBITDA<sup>2</sup>



<sup>1</sup> sur la base du résultat net ajusté (231% en données publiées)

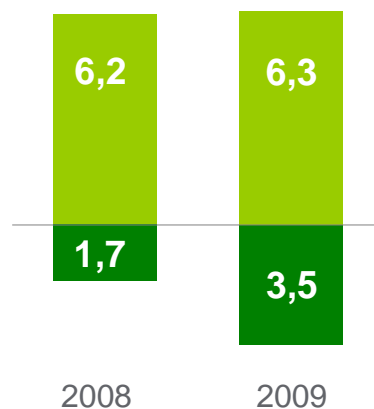
<sup>2</sup> EBITDA de 2 417M€ en 2009 (3 331M€ en 2008)

# Forte liquidité grâce à une génération de trésorerie exceptionnelle

Charges financières de 384M€, dont :

Coût de la dette	323 <sup>1</sup>
Rémunération de trésorerie	(26)
Écarts de change	1
Composante financière des charges liées aux retraites et pensions	56
Autres (commissions, dividendes reçus, plus/moins-value)	30

Répartition de la dette nette  
(en mds€)



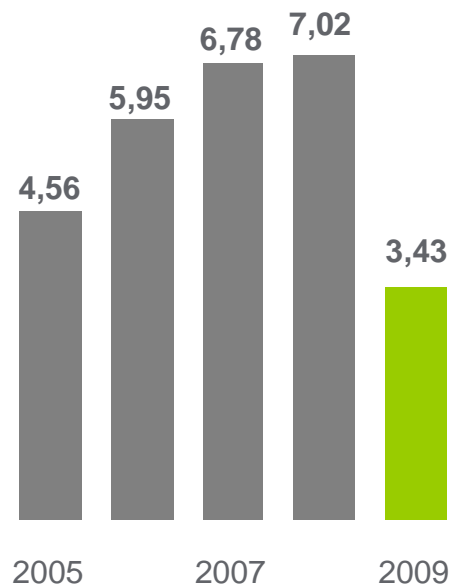
Liquidité de **6,3mds€** dont lignes de crédit non tirées de 2,8mds€

Liquidité confortable pour financer l'acquisition d'Areva D (~ 1,1md€) et le remboursement de la dette en 2010

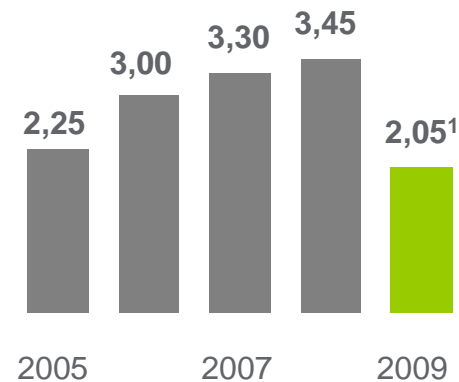
<sup>1</sup> Coût moyen de la dette brute ~ 5%

# Dividende proposé : 2,05 euros

Bénéfice par action



Dividende par action



En 2009, le taux de versement des dividendes est de **50%** du résultat net ajusté des charges de restructuration et dépréciations exceptionnelles

<sup>1</sup> Sous réserve de l'accord des actionnaires lors de l'assemblée générale du 22 avril 2010  
- paiement en numéraire ou en action, au choix de l'actionnaire.

# Perspectives



# Perspectives 2010

## Tendances opérationnelles

Les segments **Industrie** et **Centres de données**: les premiers à retrouver la croissance

**Les nouvelles économies** soutiendront le CA du Groupe

Effet du ralentissement du segment **bâtiments** non-résidentiels réduit par le marché de la rénovation

L'environnement économique des **pays matures** reste incertain

## Rentabilité

Poursuite de l'amélioration de la **productivité** industrielle et **des économies** sur le coût des fonctions support

Risque d'inflation des **coûts matières**

Charges de **restructuration** attendues entre 150M€ et 200M€

Dans le contexte économique actuel, Schneider Electric vise pour 2010 :

• un **retour à la croissance**



Croissance modérée à un chiffre (*low single-digit*) à taux de change et périmètre comparables du CA

• une **amélioration de la rentabilité**



marge EBITA à environ **14%** avant coûts de restructuration

(avant impact de l'intégration d'Areva Distribution)

Annexes





# Précisions sur le reclassement des charges liées aux retraites

	2007	2008	2009
Coût financier	-120	-123	-130
Rendement attendu des régimes	106	104	74
<b>Charge nette reclassée</b>	<b>-14</b>	<b>-19</b>	<b>-56</b>

- **Changement de méthode de comptabilisation de la composante financière des charges liées aux plans à prestations définies**
- **Reclassement de la charge nette, désormais présentée en résultat financier et non plus en résultat opérationnel**
- **Conforme aux normes IFRS et en ligne avec les meilleures pratiques**
- **Valable à compter de 2009, les charges 2008 étant reclassées en conséquence**

		FY 2008	FY 2009
<b>Présentation initiale</b>	EBITA avant restructurations	2,918	
	Marge %	15.9%	
	Résultat financier	-314	
	Résultat net (groupe)	+ 19m 1,682	
<b>Nouvelle présentation</b>	EBITA avant restructurations	2,937	2,044
	Marge %	16.0%	12.9%
	Résultat financier	-333	-384
	Résultat net (groupe)	1,682	852

# Définitions

- EBITDA : EBIT avant dépréciations et amortissements nets
- EBITA : Résultat d'exploitation avant amortissement et dépréciation des actifs incorporels issus des acquisitions
- Résultat net ajusté : Résultat net part du Groupe ajusté des coûts exceptionnels de restructuration (au-delà de 100M€), gains/pertes exceptionnels liés aux retraites et pertes de valeur du goodwill et des actifs incorporels, au taux d'impôt sous-jacent de la période
- Cash conversion : Cash flow libre / résultat net
- Cash flow libre : Autofinancement d'exploitation – variation du BFR – investissements nets

# Contacts & agenda

## Carina Ho – Head of Investor Relations

Tel: +33-1-41-29-83-29  
carina.ho@schneider-electric.com

## Grégoire Rougnon – Investor Relations Manager

Tel: +33-1-41-29-81-25  
gregoire.rougnon@schneider-electric.com

21 avril

CA T1 2010

Conférence téléphonique  
18h00

22 avril

Assemblée générale

30 juillet

Résultats  
semestriels 2010

Conférence téléphonique  
9h00

20 octobre

CA T3 2010

Conférence téléphonique  
9h00

**Aider nos clients à tirer le meilleur de leur énergie**

