

Lettre à nos actionnaires, collaborateurs et clients

L'année 2001 a été une année difficile mais motivante et réussie pour GE : Nous avons été confrontés à une conjoncture économique mondiale parmi les plus rudes depuis des décennies, et aussi à l'impact de la tragédie du 11 septembre. Mais le modèle de gestion GE a donné satisfaction. Nos employés ont répondu d'une façon remarquable à ces défis permettant aux bénéficiaires de GE de surperformer le S&P 500 avec l'écart le plus important jamais enregistré depuis 25 ans. Nous avons beaucoup de raisons d'être fiers

Les bénéfices ont augmenté de 11 % et ont atteint 14,1 milliards de dollars US – ce qui constitue un record. Le résultat par action de GE a aussi augmenté de 11 % alors que les bénéfices moyens du S&P 500 ont décliné de plus de 20 %.

Le chiffre d'affaires est de 125,9 milliards de dollars US, en baisse de 3 % par rapport aux prévisions annoncées en 2000, mais en hausse de 4 % à périmètre constant. Les produits industriels ont augmenté de 6 %.

La marge brute d'autofinancement a atteint 17,2 milliards de dollars US, en hausse de 12 % par rapport à 2000. Hors recouvrements en cours, la trésorerie a atteint 13,8 milliards de dollars US, soit une augmentation de 13 % par rapport à 2000. La marge d'exploitation atteint 19,6 % par rapport à la valeur comparable de 18,9 % de l'année précédente; le rendement moyen du capital total est resté à 27 %.

Le cours de nos actions a diminué de 16 %, mais est resté légèrement supérieur au S&P 500. Bien sûr, ceci a été une déception. Néanmoins, les actionnaires qui ont gardé notre action pendant cinq ans, y compris en 2001, ont été récompensés par un taux annuel total de leur retour sur investissement de 21 % en moyenne. Ceux qui reconnaissent que GE est géré pour le long terme et qui ont conservé leurs titres pendant la dernière décennie, ont obtenu un rendement annuel moyen de 23 %.

Nous avons augmenté nos dividendes de 13 % en décembre, ce qui constitue notre 26^{ème} hausse annuelle consécutive et la 10^{ème} majoration à deux chiffres sans interruption. Nous avons considéré que le cours minoré de l'action constituait une opportunité de rachat intéressante et nous avons racheté pour 3,1 milliard de dollars US de nos propres actions. C'est un total de 9,5 milliards de dollars US qui a été distribué à nos actionnaires.

En 2001 nous avons annoncé des acquisitions avoisinant 23 milliards de dollars US d'investissement. C'est une année record pour GE Capital qui s'est construit des positions encore plus fortes dans le financement des PMI-PME et de l'immobilier. Nous avons ajouté de nouvelles plate-formes chez GE Power, Medical et Industrial Systems. L'acquisition de Telemundo par NBC renforcera notre présence dans sur le segment médiatique hispanique qui est en croissance rapide aux Etats-Unis.

Nous avons des dirigeants de talent dans cette société et ils ont œuvré pour une transition souple avec la nouvelle équipe de direction. Nous avons assisté à 175 promotions parmi les 575 principaux leaders ce qui démontre notre capacité à inciter les meilleurs à rejoindre - et à rester chez - GE. Alors que se modifie la physionomie de GE, plus de 40 % des nouvelles nominations aux postes à responsabilité étaient des femmes, des représentants des minorités et citoyens étrangers.



“ . . . Notre compagnie a des activités diversifiées dont la somme dépasse largement l'addition des différents éléments; notre société excelle dans l'action malgré une économie mondiale difficile dans laquelle elle a réussi à générer plus de 17 milliards de dollars US de cash-flow en 2001. . . Certaines sociétés sont différentes. Nous pensons que GE tient une place "à part", et une des choses qui nous rend différents est que - à tous moments, bons ou mauvais - nous tenons nos engagements. Voilà qui nous sommes. ”

Jeff Immelt

La société a réagi immédiatement à la tragédie du 11 septembre. GE a donné 25 millions de dollars US d'aide en argent et en services. GE Fund a contribué pour 10 millions de dollars US au Twin Towers Fund et 20 000 employés de GE ont offert à la Croix-Rouge 2,5 millions de dollars US, somme qui a été doublée par GE Fund.

Notre département Power Systems a déplacé 80 générateurs mobiles vers Lower Manhattan dans les 48 heures qui ont suivi la tragédie. Notre activité Medical Systems a immédiatement fourni des scanners et IRM mobiles aux hôpitaux les plus sollicités par cette tragédie. De nombreux collaborateurs de GE dont un grand nombre appartient aux pompiers volontaires, ont travaillé inlassablement sur le site du World Trade Center. Nous sommes fiers de notre équipe et des efforts considérables qui ont été fournis.

GE a ainsi démontré qu'elle était la société mondiale la plus digne de considération. Pour la cinquième année consécutive nous avons été nommés "Most Admired Company" par *Fortune* et, pour la quatrième fois, "The World's Most Respected Company" par le *Financial Times*.

Une période de changement

2001 a été une période de transition pour GE. Nous voudrions remercier Jack Welch - de la part de nos actionnaires, clients et collaborateurs - pour la qualité de ses 40 ans de présence chez GE. Jack a eu une influence personnelle sur des milliers de personnes dans le monde entier. Au cours des 21 années qu'il a passées dans la fonction de Président, il a eu une influence profonde sur GE.

Jack a beaucoup de talents remarquables. Mais il est avant tout un pédagogue. C'est dans cet esprit que nous avons changé le nom de notre institut de gestion de Crotonville en "John F. Welch Learning Centre." Chaque année, 5 000 cadres de GE et 1 000 clients venant du monde entier viennent travailler et étudier dans ce centre de Crotonville. C'est une des pierres angulaires de notre culture et une des organisations qui font que GE fonctionne. Des générations de dirigeants et de clients de GE auront la possibilité de profiter de la vision et des principes de Jack. C'est un hommage mérité.

Jack nous a transmis GE avec des finances solides mais aussi avec une culture du changement. C'est important parce que le monde dans lequel nous vivons à la fin des années 1990 - un monde de croissance mondiale, de stabilité politique et de confiance en l'entreprise - a changé. L'économie américaine a commencé à ralentir dès la fin de 2000, elle est entrée en récession en 2001. Le monde a emboîté le pas, avec le déclin de l'Europe et du Japon.

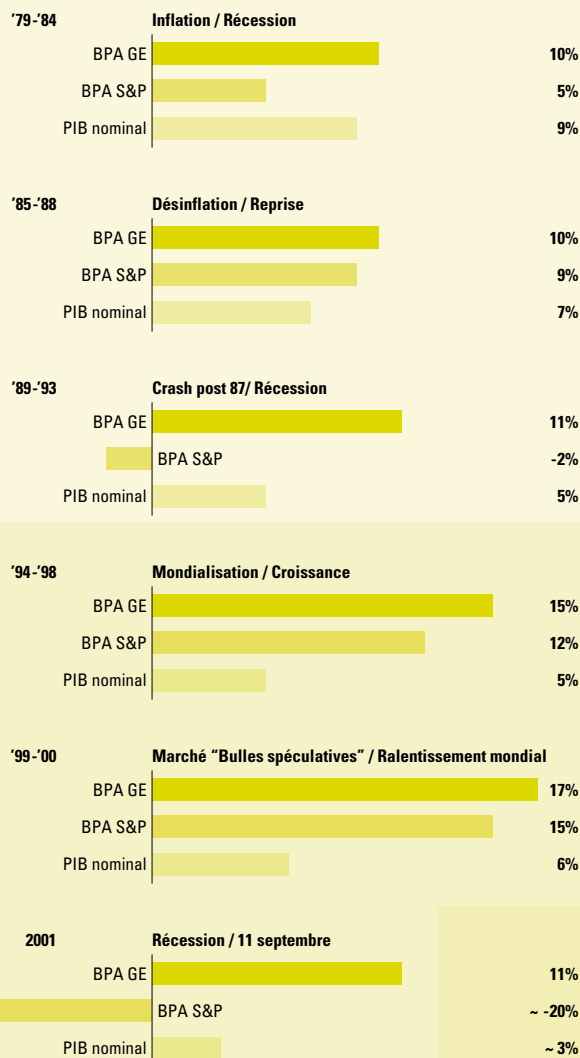
C'était la toile de fond lors de l'attaque terroriste contre l'Amérique qui a laissé le monde abasourdi. Parmi les milliers de victimes de cette tragédie se trouvaient deux employés de GE. Nous déplorons la perte de Janis Lasden et William Steckman.

L'attentat a assombri l'ambiance, approfondi la récession et rendu le rétablissement économique encore plus incertain. Deux activités importantes pour GE - le transport aérien et l'assurance - ont été profondément affectées. Nous nous sommes précipités pour aider et soutenir nos clients - nos amis dans le besoin - tout au long de cette crise et nous continuerons à agir ainsi.

La vitalité de la fin des années 1990 et le retournement de conjoncture inévitable ont instauré des temps difficiles. Des industries entières se sont effondrées, les modèles de gestion les moins valables ont été rendus vulnérables, de grandes sociétés ont déposé leur bilan et la crédibilité des entreprises a été mise en question.

Dans ces temps difficiles, nous voyons une occasion supplémentaire d'accentuer la différenciation de GE. Les turbulences mettent à l'épreuve le caractère d'une société. GE est construit pour tenir bon dans les environnements les plus difficiles et repose sur la confiance. Nous avons tenu bon en 2001 et rien ne renforce autant la confiance que des performances aussi solides.

Surclassement dans chaque cycle



La croissance de notre bénéfice a dépassé le S&P 500 et le Produit Intérieur Brut nominal dans chaque cycle économique des 23 dernières années.

Comment GE tient ses engagements

GE est une société déterminée, forte et responsable. Nous croyons que c'est notre performance à long terme qui distingue GE. Cette performance est fondée sur un modèle d'entreprise bien défini.

Nos activités principales constituent un portefeuille diversifié; un puissant flux d'initiatives qui concernent l'ensemble de l'entreprise soutient la croissance et réduit les coûts; notre force financière et notre maîtrise des activités nous permettent de tirer partie des possibilités qui s'offrent à nous sur plusieurs cycles; un ensemble de valeurs communes nous permettent de faire face avec confiance à n'importe quel environnement.

Comment GE réalise une croissance constante de ses bénéfices :
Par une gestion basée sur la transparence financière et sur la responsabilité



Par la diversification du portefeuille... Le spectaculaire ralentissement mondial a eu un impact sur nos activités aux cycles économiques courts comme le plastique, l'éclairage et l'électroménager. Mais le reste des activités de GE a prospéré et a grandi. Nos activités à cycle long et GE Capital ont contribué ensemble pour plus de 75 % aux bénéfices records de GE. Notre activité Power Systems en particulier a connu une année fabuleuse due à sa prédominance mondiale dans la technologie des turbines à gaz et à sa capacité à répondre aux besoins des clients.

L'histoire de notre succès dans les turbines à gaz mérite d'être racontée. Les graines de la croissance de ce marché ont été semées au milieu des années 1990, quand nous avons investi dans la technologie des turbines "F" et avons acquis des ressources stratégiques mondiales - bien qu'à l'époque personne ne fut acheteur! Ce fut une période difficile pour Power Systems, alors que NBC et l'activité plastique prospéraient, nous avons eu la possibilité de mettre les ressources nécessaires en place, de voir à long terme et de ce fait investir.

Maintenant, comme nous subissons une récession, nos activités à cycle court investissent de façon stratégique et améliorent leurs positions. Elles seront les détonateurs de la croissance et des performances de GE lors de la prochaine reprise. C'est pourquoi GE réussit avec une telle constance, année après année, que la conjoncture soit bonne ou mauvaise. GE réussit quel que soit l'environnement.

Par sa force financière et la maîtrise du pilotage de ses activités... Nos initiatives nous ont aidé à naviguer dans le contexte économique chaotique de 2001. Par exemple la mondialisation nous permet d'économiser environ 250 millions de dollars US par an du fait la sélection de nos fournisseurs et des compétences techniques développées dans le monde entier. Les services ont continué à croître avec une augmentation de 13 %, ce qui est un taux important pour des activités comme le transport, dont le chiffre d'affaires a augmenté en 2001 malgré des livraisons de locomotives en baisse de 20%. Une solide activité de services est un bon amortisseur des variations cycliques d'une activité. Six Sigma continue de nous rapprocher de nos clients en augmentant notre propre productivité. En 2001, nous avons mené à bien plus de 6 000 projets Six Sigma "chez le client, pour le client," ce qui signifie que nous avons réellement emmené Six Sigma chez nos clients en travaillant avec eux et chez eux sur des projets très spécifiques. La numérisation - notre plus récente initiative - prend rapidement de la vitesse. Nous avons réalisé des économies différentielles de 1,9 milliards de dollars US grâce à ce que nous appelons "e-Make" et "e-Buy".

De telles initiatives donnent un élan à notre société même quand le temps est maussade. Ce fut le cas en 2001. Qui plus est, toutes ces initiatives apportent un chiffre d'affaires supplémentaire, diminuent nos dépenses et apportent de la valeur ajoutée à nos clients.

Par sa force financière et la maîtrise du pilotage de ses activités... GE a généré plus de 17 milliards de dollars US de trésorerie en 2001. Cela nous a permis de maintenir un rendement moyen du capital de 27 %, ce qui constitue une performance exceptionnelle dans la situation économique actuelle. Nous avons une équipe de direction qui reconnaît l'importance de la qualité des bénéfices et de la gestion de trésorerie. Nous avons plus de 450 auditeurs internes qui veillent à la diffusion des meilleures pratiques et à l'esprit de maîtrise du pilotage des activités. Et notre gestion de trésorerie nous donne la capacité de nous positionner comme un "acheteur" pendant les périodes de crise et de réduction de la valeur des capitaux propres.

Transparence et responsabilité... les performances de GE sont fondées sur un travail acharné. A tout moment nous passons en revue, mettons à jour et gérons nos activités. Nous travaillons dans l'intensité et dans la transparence. Chaque jour, plus de 300 000 personnes se consacrent dans le monde entier à la création et à la vente de produits et de services dans des activités qu'ils dominent complètement - des activités dont la plupart ont été créées par nous ou dans lesquelles nous sommes intimement impliqués depuis des décennies. Nous partageons un ensemble de valeurs communes qui dictent les actions de nos dirigeants et constituent l'âme de notre Société.

C'est une période troublée pour les investisseurs. Une "nouvelle économie" avec des modèles de gestion mal définis qui a coûté au public des centaines de milliards de dollars US. Nous sommes dans une période où d'excellentes performances consternent certains "experts" qui déclarent ensuite que c'était "prévu". C'est presque comme si une absence de bénéfices était plus juste que la réalisation des objectifs dans une période difficile - ce n'est pas la position de GE. Nous gérons des affaires, pas des bénéfices. La diversité de nos activités, de nos initiatives, notre puissance financière et notre éthique garantissent le respect de nos obligations.

Moins lourd, plus rapide et plus orienté vers la clientèle

Si nous étions une société centrée uniquement sur l'électroménager, la fourniture d'énergie ou le financement des équipements, nous **subirions** des baisses périodiques de nos bénéfices comme les entreprises qui subissent ces cycles inexorables. A l'inverse, nous avons diversifié nos activités industrielles et financières et, cycle économique après cycle économique, elles ont toutes démontré **notre capacité de croissance**.

Nos activités sont étroitement intégrées. Elles se partagent quatre projets d'entreprise fondamentaux : une excellente discipline financière et une maîtrise rigoureuse de la direction des activités; une tradition de partage à la fois des meilleurs talents ainsi que des meilleures pratiques; et une culture dont la pierre angulaire est une intégrité absolue et inflexible. Sans ces liens puissants, nous pourrions en fait mériter l'appellation de "conglomérat" que l'on nous attribue si volontiers. Ce terme ne s'applique pas du tout à GE.

Par contre, notre compagnie a des activités diversifiées dont la somme dépasse largement l'addition des composants; notre société excelle dans l'action malgré une économie mondiale difficile et elle a réussi à générer plus de 17 milliards de dollars US de cash-flow en 2001. Essayez donc de "gérer" un cash-flow de cette ampleur - année après année.

Certaines sociétés sont originales. Nous croyons que GE est différente et que l'une des choses qui nous rend différent est que - quel que soit le climat général, bonnes ou mauvaises périodes - **nous assumons nos obligations**. Voilà qui nous sommes. "

Où allons-nous ?

GE a toujours été tourné vers l'avenir. Nos clients achètent, les investisseurs investissent chez nous et nos employés travaillent pour nous et pour notre avenir, pas pour ce que nous avons été. GE a une nouvelle équipe de direction, mais, et ce n'est pas nouveau, nous maintenons notre obligation de performance.

La nouvelle équipe a deux rendez-vous principaux à son ordre du jour :

- Créer un nouveau GE moins lourd, plus rapide et plus orienté vers nos clients
- Accélérer la croissance... cette croissance qui garantit la marge et la rentabilité des capitaux

Ce programme d'action se fonde sur les initiatives GE et sur ses forces financières pour offrir des rendements supérieurs à nos investisseurs.

***Pour voir un prototype du « Cockpit » numérique, consultez notre rapport annuel en ligne à www.ge.com/digitalcockpit**

Après six années entièrement consacrées à Six Sigma, plus de trente six activités de GE parlent la même langue, et c'est la même langue que celle de nos dirigeants - actuels et à venir. Nous avons formé 80 000 personnes à Six Sigma et avons mené à bien 500 000 projets, tous ont considérablement amélioré nos compétences au sein de GE.

Nous avons investi 10 milliards de dollars US dans les technologies de l'information depuis 1998 pour faire de la numérisation une assise essentielle de la société. Pour GE, la numérisation permet la simplification du processus de travail facilité par Internet. Les excellentes qualités du processus Six Sigma associées à la vitesse du numérique modifient l'image de GE - des services administratifs réduits, une prise de décision plus rapide dans ce que nous appelons des « cockpit » numériques, une orientation vers le client et une confidentialité renforcée.

Bureau administratif/ Bureau client...

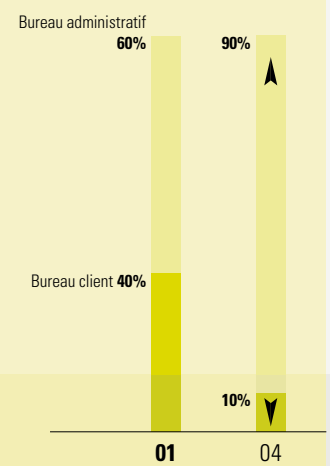
Internet permet à chaque société d'optimiser ses ressources humaines en ayant des emplois plus efficaces et mieux rémunérés. Chez GE, 60 % de nos ressources sont consacrées au "service client" - ce service crée la croissance, gère la fabrication, la vente et la maîtrise de la direction des activités. Les 40 % de ressources qui restent sont consacrées aux "services administratifs" - ils gèrent et recueillent les informations et ont la charge de les transmettre. Ceci va changer. Les sociétés numérisées du 21^e siècle auront des services administratifs bien plus petits et une part plus importante de leurs ressources sera consacrée aux services clients et à leur croissance.

La numérisation permet aux sociétés de modifier leur périmètre d'action en se concentrant seulement sur les points qui contribuent à la réussite de leurs clients, à leurs bénéfices et à leur croissance. Sur l'ensemble de la société nous éliminerons 10 milliards de dollars US de dépenses dans les trois années à venir. Combiné avec la numérisation, Six Sigma va créer un GE plus svelte.

Les « Cockpit » numériques... La numérisation a accéléré les processus au sein de GE et nous permet de mesurer en permanence ce que nous faisons. Les paramètres - en particulier ces 10 à 15 critères clefs dont les dirigeants ont besoin pour gérer leurs activités - sont maintenant accessibles en ligne, en temps réel et partagés par tous.

Les « cockpit » numériques ont eu un impact profond dans l'activité Plastiques, activité complexe avec des clients et des usines dans le monde entier. Notre équipe de direction surveille chaque jour les 15 critères clefs d'exploitation, disposant ainsi d'une norme générale cohérente. Les cockpits ont permis un gain de productivité de 2 points dans les plastiques en 2001.*

Du bureau administratif au bureau client



La numérisation nous permet d'allouer plus de ressources pour nos clients.

Quotidiennement et chaque semaine - plutôt que mensuellement ou chaque trimestre - nos dirigeants effectuent les corrections de trajectoire de leurs activités, économisant ainsi du temps et de l'argent tout en offrant un meilleur service à nos clients.

Orientation vers le client... La combinaison de Six Sigma et de la numérisation nous intègre dans le flux de l'activité de nos clients. Nous nous concentrons sur trois secteurs qui font la différence pour nos clients : **les processus répétitifs (écart), les capacités des forces de vente et la rentabilité client.**

Vous nous avez entendus parler de "span", ce décalage ressenti par nos clients à travers nos réponses à leurs questions concernant les livraisons, les services ou les financements. La réduction de cet écart reste un des objectifs clefs de GE. Notre activité Appliances a réduit cet écart de 70 %, ce qui nous permet de respecter les normes les plus rigoureuses en matière de livraison rapide à domicile. Chez Power Systems, grâce aux améliorations de processus dues à Six Sigma, nous avons réalisé une réduction significative de l'écart temps sur la phase de démarrage des usines - faisant économiser du temps et de l'argent à nos clients.

Nous voulons concentrer nos initiatives sur **la rentabilité client.** Cela commence par une force de vente qui est formée pour transmettre Six Sigma au client. Cela s'appuie sur la technologie : les produits conçus selon Six Sigma améliorent l'efficacité de l'activité des clients ou les applications numérisées sur Internet automatisent le flux de leurs activités.

Nos clients ressentent la différence. Nous avons plus de 3 000 projets Six Sigma en voie de réalisation dans l'industrie aérienne - 1 500 depuis le 11 septembre - qui vont permettre 400 millions de dollars US d'économies pour ces clients qui sont confrontés à la crise et au changement. Ce service rendu à nos clients améliorera nos rapports à long terme quand cette industrie-clef repartira.

Accélérer la croissance

Les termes du précédent rapport annuel ont appelé GE une "société de croissance." C'est nettement le cas, puisque nous avons ajouté 47 milliards de dollars US à notre chiffre d'affaires au cours des cinq dernières années. Mais dans cette période d'incertitude et de croissance lente il est important de réaffirmer l'objectif de GE.

Est ce qu'une société de croissance de 126 milliards de dollars US peut exister ? Elle existe car GE joue toujours l'offensive. Nous ne gérons pas cette société comme une "grosse masse de 126 milliard de dollars US." Nous la gérons comme l'entreprise Medical Systems de 8,4 milliards de dollars US de chiffre d'affaires qui comprend une entreprise d'ultrasons de 1 milliards de dollars US avec sept activités différentes dans les ultrasons, qui vont de 50 à 250 millions de dollars US. Ces activités sont gérées par des gens qui sont obsédés par la croissance et qui l'obtiennent en créant de nouveaux marchés et de nouvelles technologies. Ils sont soutenus par nos systèmes, nos initiatives et un bilan solide qui leur permet de prendre des risques pour croître tout en sachant qu'un raté ou un échec occasionnel ne leur feront pas encourir de reproches, mais aussi que ce n'est pas une catastrophe dans le contexte d'une société de 126 milliards de dollars US.

Les clés du succès incluent :

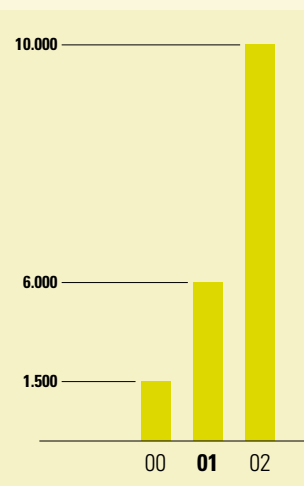
Une supériorité encore plus large et approfondie de nos produits...

La supériorité technique est l'héritage d'Edison à GE que nous n'abandonnerons jamais - dans aucune activité. La brillante histoire de cette compagnie, et la clé de son avenir brillant est le flot ininterrompu de produits et services innovants et à la pointe de la technique - depuis les turbines "F" et "H", jusqu'aux systèmes d'imagerie médicale Discovery™ LS et aux produits d'échographie de pointe ou au logiciel de gestion de pipeline, au moteur GE90, ou même à l'émission de TV Today. Personne ne possède la palette ou la dimension d'innovation dans les produits et services de GE et personne n'a la capacité de maintenir cette supériorité malgré les remous financiers, les tempêtes économiques, les cycles et les modes.

Les bonnes choses se réalisent quand vous créez et entretenez la

supériorité technique des produits et des services. Chez Medical Systems, notre croissance est plus rapide et les marges plus importantes; chez Power Systems, nous obtenons un élargissement massif de notre base installée; chez Aircraft Engines, nous remportons des marchés dans un contexte concurrentiel sévère. L'excellence technique est la cheville ouvrière de la stratégie de croissance à long terme de GE. En 2002, nous projetons d'augmenter de 25 % nos lancements de produits conçus avec Six Sigma. Nous allons progresser dans des domaines nouveaux - tels que l'imagerie moléculaire, l'énergie distribuée, les matériaux composites et capteurs de

Chez le client, pour le client



En 2002, nous allons réaliser six fois plus de projets de qualité Six Sigma avec des clients que nous n'en avons faits en 2000.

pointe - une grosse partie des recherches sera conduite par GE Global Research Center, qui va bénéficier d'un investissement d'un montant de 100 millions de dollars US pour sa réorganisation, plaque tournante pour le changement et une nouvelle stimulation.

Excellence de nos services... Notre mise en oeuvre de services continue à accélérer. Le chiffre d'affaires des services a augmenté de 13 % et atteint presque 19 milliards de dollars US en 2001. Nos contrats de service contractuels ont atteint 60 milliards de dollars US. Il s'agit d'engagements à long terme avec nos clients, où notre récompense dépend du succès du client. Nous avons investi des milliards pour mettre à niveau notre base technologique et nous sommes passés de services de maintenance de base à une activité basée sur la connaissance.

L'évolution suivante des services se situera dans les technologies de l'information. GE a créé plusieurs activités de service de plusieurs milliards de dollars US fondées sur l'amélioration des flux de d'activités de nos clients. Notre activité Energy Management aide les clients à gérer la transmission d'énergie sur le réseau existant. Notre activité informatique Healthcare IT aide les hôpitaux à améliorer la qualité de leurs soins et à abaisser leurs coûts. Ces deux activités ont une croissance annuelle de 30%.

Notre compétence dans les services représente un atout formidable. Il amortit les cycles en apportant un flux de revenus à long terme. Il met GE "dans le camp du client" en liant leurs succès futurs à nos propres réussites.

Mondialisation... GE réalise 41 % de ses ventes à l'extérieur des Etats-Unis; augmenter cette proportion constitue une autre pièce maîtresse de notre stratégie de croissance. La Chine représente une opportunité majeure pour nos activités industrielles. A très court terme, nous espérons que Medical Systems, Plastics, Power Systems et Aircraft Engines réaliseront chacun plus de 1 milliard de dollars US en Chine.

En Europe aussi GE est devenu un ensemble imposant - 26 milliards de dollars US de chiffre d'affaires avec 70 000 employés, beaucoup d'entre eux venant d'anciennes sociétés publiques que nous avons rachetées et remises sur pieds. L'Europe représente toujours un marché exceptionnel pour GE Capital.

GE est une société de produits de diffusion mondiale. Nous allons fabriquer des scanners en Chine et des réfrigérateurs au Mexique, puis nous proposerons des services administratifs et des logiciels depuis l'Inde - le tout avec une qualité supérieure et à des coûts moindres. Six Sigma n'est pas limité à nos activités américaines; c'est la pratique et le langage commun de chaque site que nous possédons dans le monde. En outre tous nos sites dans le monde travaillent selon des normes environnementales rigoureuses et pour beaucoup d'entre elles, leur excellence en matière de respect de l'environnement a été reconnue par les agences gouvernementales.

De nombreux points de vue constituent notre vision de la mondialisation. Nous assistons nos clients partout dans le monde. Nous investissons dans des projets mondiaux. Nous formons des personnalités fortes et des équipes mondiales qui veulent gagner - et qui gagnent.

Développement commercial... Chaque année depuis 5 ans GE a fait en moyenne plus d'une centaine d'acquisitions. En 2001, les autorités de réglementation européennes ont bloqué notre acquisition d'Honeywell. Nous étions en désaccord avec leur raisonnement - mais nous sommes rapidement passé à autre chose en travaillant sur une mine de possibilités d'acquisitions à marge et croissance élevée, et porteuses de croissance. Par Industrial Systems, nous sommes entrés dans le segment en croissance rapide de la sécurité; nous avons augmenté notre offre chez Medical Systems; nous avons étendu nos capacités dans l'énergie renouvelable et entrons dans l'activité des équipements de protection chez Specialty Materials. Nous avons annoncé l'acquisition de Telemundo qui renforcera la diffusion de NBC dans un segment démographique dont la croissance est la plus rapide des Etats-Unis. GE Capital a renforcé sa position dans le marché PMI-PME, l'immobilier et le crédit à la consommation ainsi que dans ses activités mondiales. Avec un marché des capitaux aujourd'hui difficile, nous entrevoyons plus d'opportunités stratégiques que jamais.

Nous nous servons de ces acquisitions pour renforcer nos positions dans des industries dans lesquelles nous sommes présents depuis des années. Nous démultiplions Six Sigma en concertation et à bon escient pour faciliter l'intégration et pour maximiser les rendements. Ces acquisitions réalisées avec une discipline financière et stratégique, ont été favorables pour nos investisseurs.

Une culture qui compte

Nous savons que sa culture, ses procédures de gestion et ses valeurs rendent GE unique. Nous avons une technique d'avant-garde et nous participons à de multiples industries. Nous employons nos ressources et notre diversité pour créer une valeur ajoutée pour nos investisseurs.

Nous croyons en les hommes. GE investit un milliard de dollars US par an dans la formation. Les dirigeants passent beaucoup de leur temps à former, développer, évaluer et à encadrer des personnes formidables au sein d'un processus de développement des compétences et des talents le plus rigoureux qui soit. Nos dirigeants ont fait leurs carrières dans diverses activités, ils ont mené à bien des missions dans le monde entier et vécu de nombreux cycles économiques différents. Nous pouvons nous asseoir autour de la table, poser tout un ensemble de questions, dire "qu'en pensez-vous ?" et obtenir une "réponse adaptée" sur la plupart des sujets importants.

Nous multiplions les idées. Nous n'investissons pas seulement dans la formation ou dans les initiatives, nous en faisons le creuset du changement élargi de la société. Six Sigma est le langage commun de GE; notre activité de plastiques par exemple bénéficie souvent d'une idée qui est née, disons chez Appliances. Notre centre de recherche mondial diffuse une technique commune de diagnostic depuis le secteur médical vers l'énergie, les moteurs d'avion et jusqu'au transports. C'est de cette façon que n'importe quelle bonne idée a tendance à devenir une grande idée.

Nous partageons des valeurs communes. Les personnes de valeur sont attirées par une culture forte. Les valeurs font la cohésion de GE et nous donnent confiance en l'avenir. Ces valeurs se fondent sur les traditions de performance, d'intégrité et de culte du changement. Les employés de GE savent que la performance ne s'arrête pas aux chiffres, qu'elle exige un engagement personnel d'excellence et un lien étroit avec le monde réel - en particulier le monde des clients.

En résumé. GE est une grande société de 124 ans avec diverses activités reliées ensemble par des systèmes communs de développement des employés, par des initiatives, par une gestion financière, la maîtrise de la direction des diverses activités - et par des valeurs communes. GE fonctionne. On fait confiance à GE - parce que nous tenons nos engagements.



(Gche à Dte) Robert C. Wright, Jeffrey R. Immelt
Dennis D. Dammerman, Gary L. Rogers

C'est une société sans limites

Nous considérons l'époque actuelle... avec cette économie volatile, dure, mondiale... comme notre âge d'or. Nous sommes construits pour jouer l'offensive et pour la jouer maintenant.

Cette société s'est transformée, elle est "plus svelte, plus rapide, plus orientée vers ses clients"... elle a toute la puissance de l'âge numérique. Nous sommes une "Société de Croissance" de 126 milliards de dollars US - une société qui sait comment utiliser sa taille pour créer une croissance durable et rentable. GE est une société en laquelle vous pouvez avoir confiance, elle réalise d'excellents bénéfices avec une intégrité et une transparence sans égal dans le commerce international.

De grandes idées et des personnes de qualité réalisent leurs propres rêves chez GE, ils vous assurent qu'il continueront à tenir leurs engagements.

*Nos équipes sont en phase avec nos investisseurs. GE a un ordre du jour - se surpasser - et une monnaie - nos actions. Quand la société gagne, nous gagnons tous ensemble : actionnaires, clients et employés.

GE vous est reconnaissant de votre confiance et de votre soutien ininterrompu. Mais nos meilleurs jours sont devant nous.

Jeffrey R. Immelt
Chairman of the Board
and Chief Executive Officer

Gary L. Rogers
Vice Chairman of the Board
and Executive Officer

Dennis D. Dammerman
Vice Chairman of the Board
and Executive Officer

Robert C. Wright
Vice Chairman of the Board
and Executive Officer

Le 15 février 2002

Les valeurs de GE

Dans le respect des 3 traditions de GE : Une intégrité sans compromis, une obligation de performance et la soif de changement

La passion pour nos clients

En mesurant notre succès à travers celui de nos clients... sans cesse stimulés par la qualité Six Sigma et l'esprit d'innovation

La méritocratie

En créant pour les meilleurs d'entre nous, dans le monde entier, des opportunités de s'épanouir au sein de l'entreprise

La croissance et la globalisation

En assurant le développement de nos collaborateurs, de nos marchés et de nos activités à travers le monde

Faire que chaque personne et chaque idée comptent

En respectant et en valorisant la contribution de chacun

Favoriser la rapidité et l'excellence

En tirant parti des atouts offerts par la numérisation pour accélérer notre réussite et construire une entreprise toujours plus rapide et mieux adaptée

Vivre le « Leadership » GE

Avec la passion d'apprendre et de partager les idées
En s'engageant à réussir dans toutes les circonstances
En fédérant et dynamisant des équipes d'horizons divers
Ouvertes sur le monde, les clients et l'ensemble des communautés