

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

MIXTE

2 6 A V R I L 2 0 1 8

technicolor.com



AVERTISSEMENT

DÉCLARATIONS
PROSPECTIVES

CETTE PRÉSENTATION

contient des éléments pouvant être qualifiés de « prospectifs », en ce compris notamment des éléments relatifs à des événements futurs, des tendances, des projets ou des objectifs, reposant sur des hypothèses ou ne se rapportant pas directement à des faits avérés.

CES ÉLÉMENTS PROSPECTIFS

sont fondés sur des anticipations ou sur les appréciations actuelles de l'équipe dirigeante et sont soumis à des aléas et à des incertitudes.

En conséquence, les résultats futurs pourraient différer de manière significative des résultats prévisionnels envisagés explicitement ou implicitement à travers lesdits éléments.



POUR PLUS D'INFORMATIONS

sur ces risques et incertitudes, merci de consulter les documents déposés par Technicolor auprès de l'Autorité des marchés financiers.



AGENDA

1

**TECHNICOLOR
AUJOURD'HUI**

FRÉDÉRIC ROSE

SLIDES 4 À 10

2

**2017
SIMPLIFICATION
ET RECENTRAGE
STRATÉGIQUE**

FRÉDÉRIC ROSE

SLIDES 11 À 18

3

**POINT
FINANCIER
2017**

LAURENT CAROZZI

SLIDES 19 À 30

4

**UNE
GOUVERNANCE
EXIGEANTE**

ADRIEN CADIEUX

SLIDES 31 À 52

TECHNICOLOR AUJOURD'HUI

1



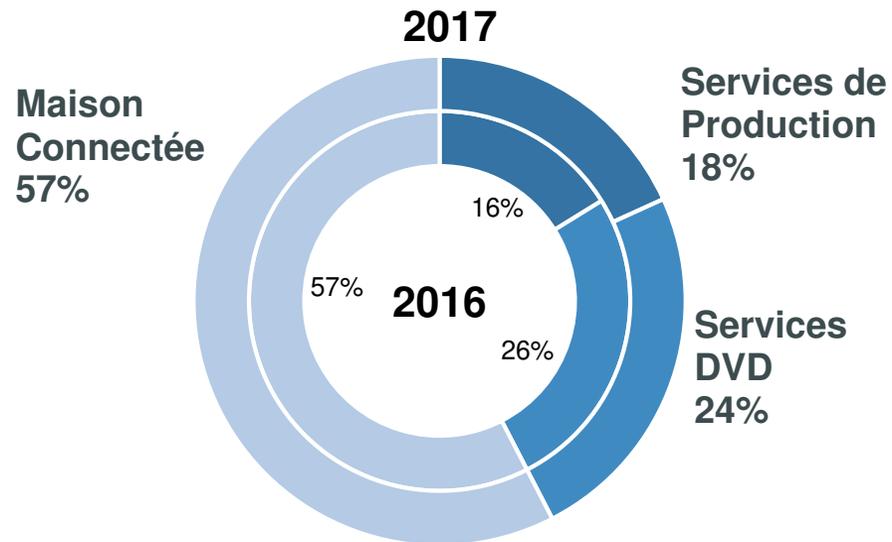
TECHNICOLOR, CHIFFRES CLÉS EN 2017

 **32**
PAYS

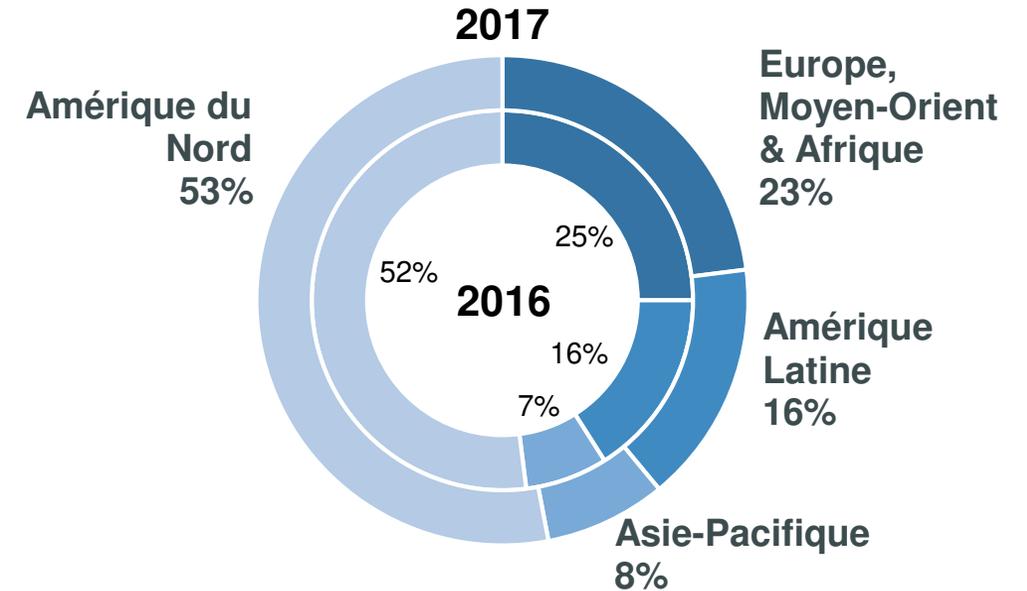
 **140**
SITES

 **€4,2Md**
CHIFFRE D'AFFAIRES

PAR ACTIVITÉ



PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



TECHNICOLOR, UN ACTEUR CLÉ DU DIVERTISSEMENT

#1

MONDIAL

DANS LES EFFETS VISUELS
ET LA POST-PRODUCTION

#1

MONDIAL

DANS LES SERVICES DVD

#2

MONDIAL

SUR LE MARCHÉ DES
TERMINAUX DOMESTIQUES

MISSION

PRODUIRE un contenu
d'exception, **LIBÉRER**
l'accès au divertissement,
REPOUSSER LES LIMITES de
l'expérience immersive



> 6 500

ARTISTES DIGITAUX



> 1 400

CHERCHEURS & INGÉNIEURS



> 5 800

SALARIÉS OPÉRATIONNELS



> 1 400

SALARIÉS EN FRANCE,

DES CONTENUS D'EXCEPTION PRIMÉS

Reconnaissance de notre
SAVOIR-FAIRE
artistique
en 2017-2018



**EMMY
AWARDS**
8 PROJETS



**CANADIAN
SCREEN AWARDS**
5 PROJETS



**BRITISH
ACADEMY OF
FILM AWARDS**
5 PROJETS



CÉSAR
3 PROJETS



**LUMIÈRE
AWARDS**
1 PROJET



CANNES LION
7 PROJETS



**MOTION PICTURE
SOUND EDITORS**
10 PROJETS



**VISUAL EFFECTS
SOCIETY**
7 PROJETS



**CINEMA AUDIO
SOCIETY AWARD**
2 PROJETS



**BRITISH ARROW
CRAFT AWARDS**
10 PROJETS



**CLIO
AWARDS**
4 PROJETS



**ACADEMY
AWARDS**
21 PROJETS

UN PARTENAIRE CLÉ POUR LES ACTEURS DU DIVERTISSEMENT

CRÉATEURS DE CONTENU



- ▶ Principaux créateurs de contenu : studios, agences de publicité, éditeurs de jeux, opérateurs de streaming

DIFFUSEURS DE CONTENU



- ▶ Principaux opérateurs de télévision payante et de réseaux dans le monde



TECHNICOLOR EXPERIENCE CENTER



Un centre dédié au développement de contenus, plateformes et technologies de pointe pour la réalisation de projets de Réalité Virtuelle, Augmentée et Mixte

CRÉATEUR D'EXPÉRIENCES IMMERSIVES



EXPLORER LE POTENTIEL CRÉATIF DES **MÉDIAS IMMERSIFS**



CRÉER L'ÉPOPÉE VISUELLE ULTIME AVEC **READY PLAYER ONE**, DE STEVEN SPIELBERG



SYSTÈME D'ANIMATION EN **TEMPS RÉEL**

TECHNICOLOR, UNE SOCIÉTÉ RESPONSABLE ET IMPLIQUÉE

UNE SOCIÉTÉ IMPLIQUÉE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET L'INSERTION DES JEUNES

431 ARTISTES NUMÉRIQUES SORTANT D'ÉCOLE, FORMÉS À TEMPS PLEIN DANS NOS ACADÉMIES PENDANT 3 MOIS



+1000 ARTISTES NUMÉRIQUES FORMÉS DEPUIS LE LANCEMENT DE L'INITIATIVE

Un engagement qui **PORTE SES FRUITS**

+ **MAÎTRISE ACCRUE** de la consommation d'énergie et réduction de 10% des émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2016

+ **CERTIFICATION « GOLD »** reçue d'Ecovadis pour la 1^{ère} fois et plaçant Technicolor parmi les fournisseurs du Media et Divertissement les plus avancés en matière de RSE

LA DIVERSITÉ ET LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS, UNE PRIORITÉ POUR LE GROUPE



- ▶ 4^{ème} prix du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF120
- ▶ Développement de programmes d'égalité femme-homme et d'intégration des genres
- ▶ Programme de lutte contre les discriminations
- ▶ Membre audité de *Responsible Business Alliance* (RBA), qui vise à soutenir les droits, le bien-être des collaborateurs et des communautés de la chaîne d'approvisionnement électronique

2017

SIMPLIFICATION
ET RECENTRAGE
STRATÉGIQUE

2





SIMPLIFICATION

De la structure du Groupe suite à l'accord de vente de l'activité Licences de Brevets



RECENTRAGE

Sur les activités opérationnelles :
Services Entertainment
et Maison Connectée

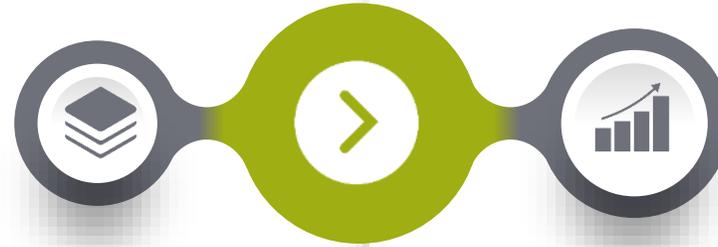


OPTIMISATION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE

- ▶ Programme de réduction des coûts de la structure corporate
- ▶ Excellence opérationnelle dans les divisions
- ▶ Focus sur la génération de trésorerie pour accélérer le désendettement

CESSION DE L'ACTIVITÉ DE LICENCES DE BREVETS

UNE ÉTAPE CLÉ
dans la transformation
stratégique :



Une activité très rentable,
MAIS :

- ▶ Simplification de la structure du Groupe
- ▶ Allocation des ressources en capital sur les principales activités opérationnelles
- ▶ Sortie d'une activité de plus en plus complexe
- ▶ Très volatile et difficile à prévoir
- ▶ De moins en moins adaptée à une entreprise cotée qui dispose également d'activités opérationnelles
- ▶ Et où le recours au contentieux juridique est de plus en plus nécessaire pour arriver à signer des accords

SERVICES DE PRODUCTION

#1

MONDIAL

DANS LES EFFETS VISUELS
ET LA POST-PRODUCTION

766

MILLIONS D'EUROS

CHIFFRE D'AFFAIRES 2017

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

- + **ÉTENDRE** nos parts de marché sur tous les segments
- + **AUGMENTER** la taille de l'activité Animation
- + **DÉVELOPPEMENT CONTINU** du contenu premium, de plateformes et de technologies de haut niveau pour la **RÉALITÉ VIRTUELLE, LA RÉALITÉ AUGMENTÉE** et **D'AUTRES APPLICATIONS** liées aux médias immersifs

DONNÉES CLÉS 2017

Film & TV VFX	Publicité	Post-Production	Animation & Jeux
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 25 projets de Films ▶ +16 projets de séries pour la télévision 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 6 100 spots publicitaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Environ 350 TV/OTT séries, mini-séries et/ou pilotes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ +2 800 minutes d'animation pour la télévision et le cinéma

SERVICES DVD

#1

MONDIAL
DANS LES
SERVICES DVD

1,3

**MILLIARDS
DE DISQUES**
(DVD, BLU-RAY & CD
VENDUS)

(en millions d'unités)

DVD

Blu-ray™

1

MILLIARD D'EUROS
CHIFFRE D'AFFAIRES 2017

**PLATE-FORME
D'EXPLOITATION**
HAUTEMENT EFFICACE ET
COMPÉTITIVE

BASE DE COÛTS
VARIABLE À ENVIRON 70%

	2016	2017	Variation
DVD	1 077	953	(11)%
Blu-ray™	341	304	(11)%

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

- + Renforcer la position de **LEADER DU MARCHÉ**
 - ↳ Contrat d'externalisation de la fabrication et du conditionnement en Amérique du Nord et en Australie avec SONY DADC mis en œuvre en 2018
- + **DIVERSIFICATION À L'ÉTUDE**



MAISON CONNECTÉE

#2

MONDIAL
SUR LE MARCHÉ
DES TERMINAUX
DOMESTIQUES

2,4
MILLIARDS
D'EUROS
CHIFFRE
D'AFFAIRES



PRIORITÉS STRATÉGIQUES

REVUE DU PORTEFEUILLE CLIENTS

- + **MISE EN ŒUVRE** du plan de transformation sur 3 ans :
 - ↳ Focus sur les principaux clients du câble en **AMÉRIQUE DU NORD**
 - ↳ Concentration sur les 50 autres clients les plus **RENTABLES**
 - ↳ Quitter progressivement les clients les **MOINS CONTRIBUTEURS**, représentant 10% de **DIMINUTION** du chiffre d'affaires correspondant à environ 250 millions d'euros en 2018

MESURES D'OPTIMISATION ADDITIONNELLES

- + **POURSUIVRE L'EFFORT DE RÉDUCTION DE COÛTS** par des initiatives de rationalisation, mutualisation et réduction de l'empreinte géographique
- + **SE CONCENTRER** désormais sur le développement de solutions de **RÉSEAUX DOMESTIQUES ET D'OFFRES OTT**
- + **FAVORISER L'INNOVATION** pour maintenir une position de leader

RENFORCEMENT DU PROFIL OPÉRATIONNEL ET FINANCIER



RÉDUCTION DE LA STRUCTURE DE COÛTS

- + **ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES :**
 - ↳ **SERVICES ENTERTAINMENT :**
Réduction des coûts fixes
 - ↳ **MAISON CONNECTÉE :**
Rationalisation et mise en œuvre de mesures d'optimisation de coûts pour adapter l'activité
- + **FONCTIONS CENTRALES :**
 - ↳ Réallocation des coûts du Corporate dans les Divisions opérationnelles
 - ↳ Réduction du coût des fonctions centrales avec des économies d'environ 10 millions d'euros en 2020 par rapport à 2017



RENFORCEMENT DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE DU GROUPE

- + **AUGMENTATION DES FLUX DE TRÉSORERIE** générés par chaque division
- + **UTILISATION DE L'INTÉGRALITÉ DES BÉNÉFICES** de la vente de l'activité de Licences de Brevets et du règlement du litige avec Samsung pour réduction de la dette
- + **OPTIMISATION** de la structure bilancielle

PRIORITÉS STRATÉGIQUES 2018-2020

SERVICES DE PRODUCTION

- ▶ **Poursuivre sa croissance en s'appuyant sur :**
 - ↳ L'augmentation continue de la demande pour du contenu original
 - ↳ L'émergence de contenus immersifs
- ▶ **Optimisation de l'allocation des talents et des ressources**



SERVICES DE DVD

- ▶ **Maintenir/renforcer la génération de trésorerie**
- ▶ **Optimiser l'utilisation de la plateforme opérationnelle en saisissant de nouvelles opportunités**



MAISON CONNECTÉE

- ▶ **Améliorer la rentabilité de l'activité Maison Connectée :**
 - ↳ Mise en œuvre de la revue du portefeuille clients et programme d'économie de coûts
 - ↳ Mise en place de mesures de rationalisation de l'organisation

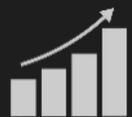


RÉDUCTION DE LA STRUCTURE CORPORATE ET DÉSENDETTEMENT

POINT FINANCIER 2017

3





2017

Performance financière affectée par la hausse du prix des puces mémoires



COMME ANTICIPÉ,

Fort rebond de l'activité au second semestre

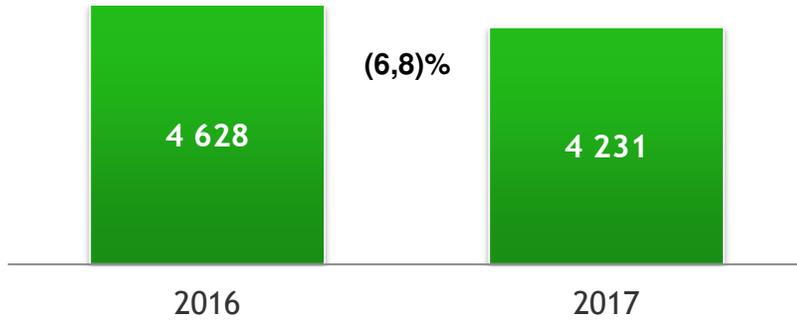


STRUCTURE FINANCIÈRE

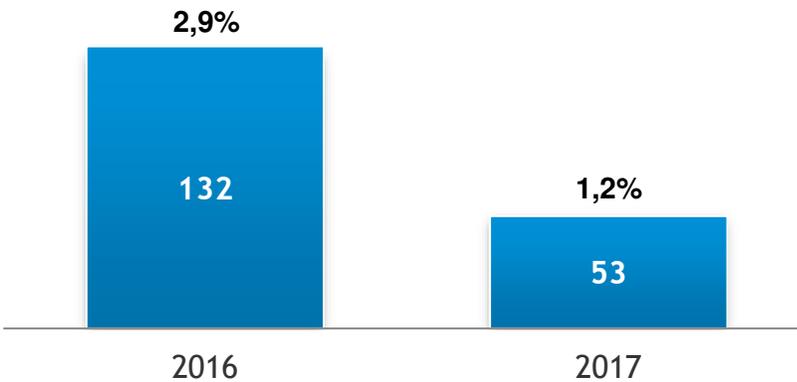
Solide au 31 décembre 2017 : fort niveau de liquidité supérieur à 700 millions d'euros

RÉSULTATS FINANCIERS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

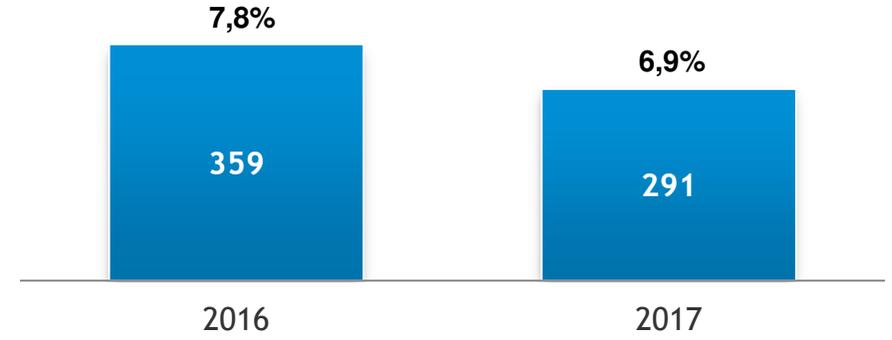
CHIFFRE D'AFFAIRES (MILLIONS D'€)
VARIATION À TAUX CONSTANTS



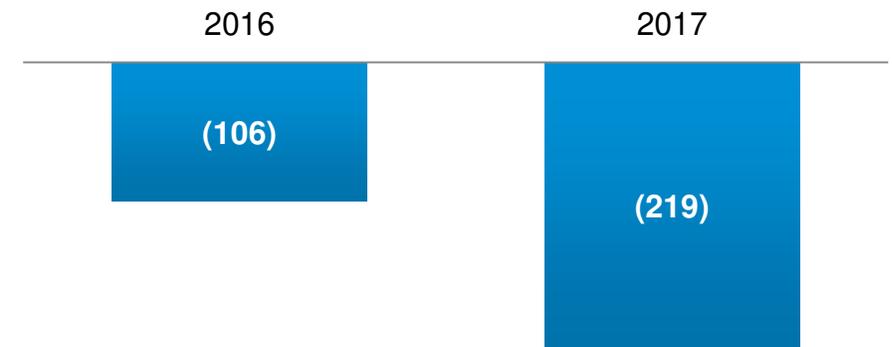
EBIT AJUSTÉ (MILLIONS D'€)
MARGE (%)



EBITDA AJUSTÉ (MILLIONS D'€)
MARGE (%)

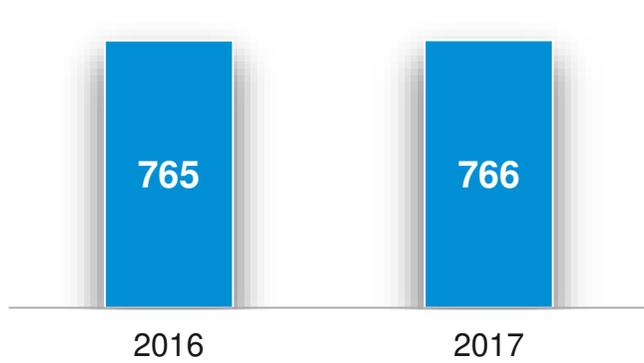


RÉSULTAT NET (MILLIONS D'€)

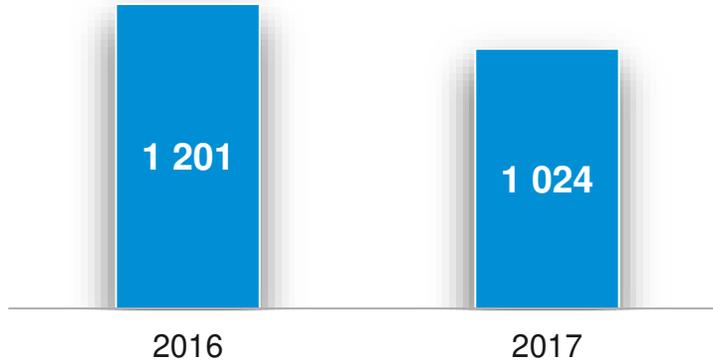


SERVICES ENTERTAINMENT

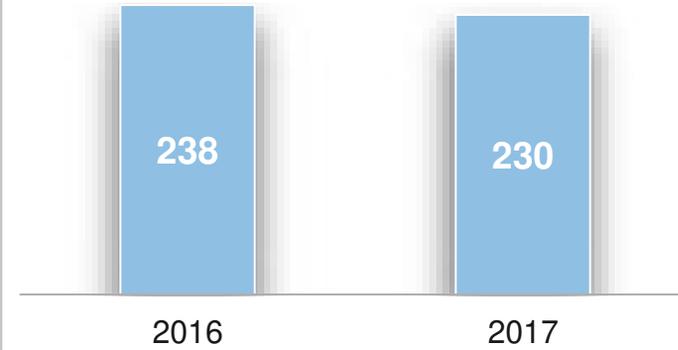
SERVICES DE PRODUCTION
CHIFFRE D’AFFAIRES (MILLIONS D’€)



SERVICES DVD
CHIFFRE D’AFFAIRES (MILLIONS D’€)



SERVICES ENTERTAINMENT
EBITDA AJUSTÉ (MILLIONS D’€)



ÉLÉMENTS CLÉS

SERVICES DE PRODUCTION

- ▶ Hausse de 3% à taux constant
- ▶ Niveau d’activité solide en VFX Film & TV malgré le report sur 2018 de projets
- ▶ Forte croissance de l’activité Animation & Jeux
- ▶ Augmentation du travail avec les opérateurs de streaming en Post-Production

SERVICES DVD

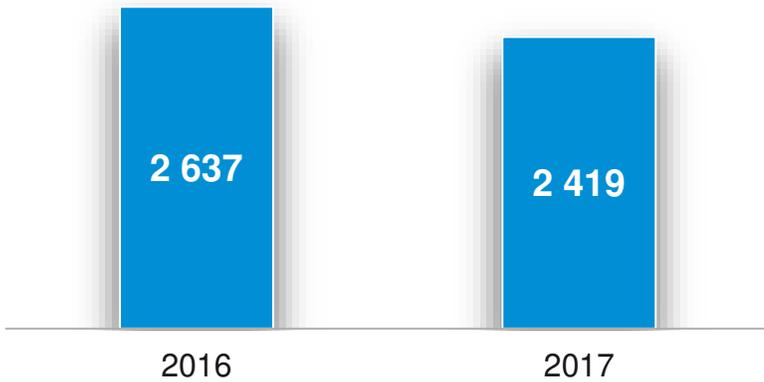
- ▶ Baisse de 13% à taux constant
- ▶ Baisse des volumes de DVD et de Blu-Ray™ de 11%, reflétant :
 - ↳ La faiblesse du box-office estival aux Etats-Unis
 - ↳ Les reports de sorties de jeux

EBITDA AJUSTÉ

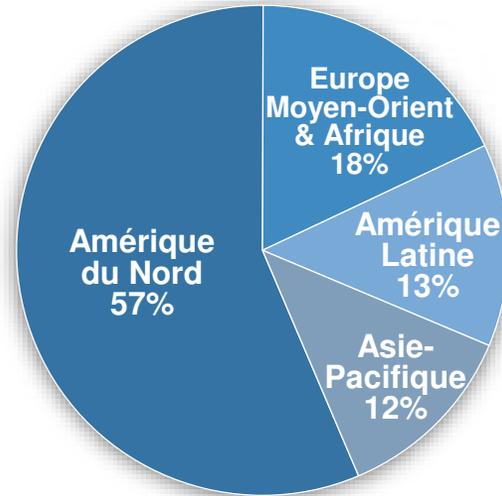
- ▶ Contribution en hausse des **Services de Production**
- ▶ Légère baisse de la contribution des **Services DVD**, les réductions de coûts compensant la baisse des volumes

MAISON CONNECTÉE

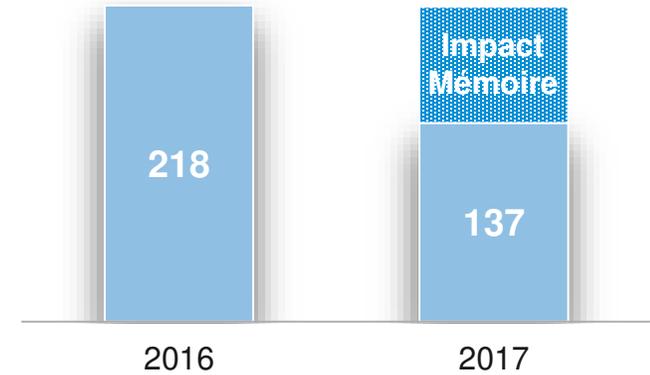
CHIFFRE D’AFFAIRES (MILLIONS D’€)



CHIFFRE D’AFFAIRES PAR RÉGION (MILLIONS D’€)



EBITDA AJUSTÉ (MILLIONS D’€)



CHIFFRE D’AFFAIRES

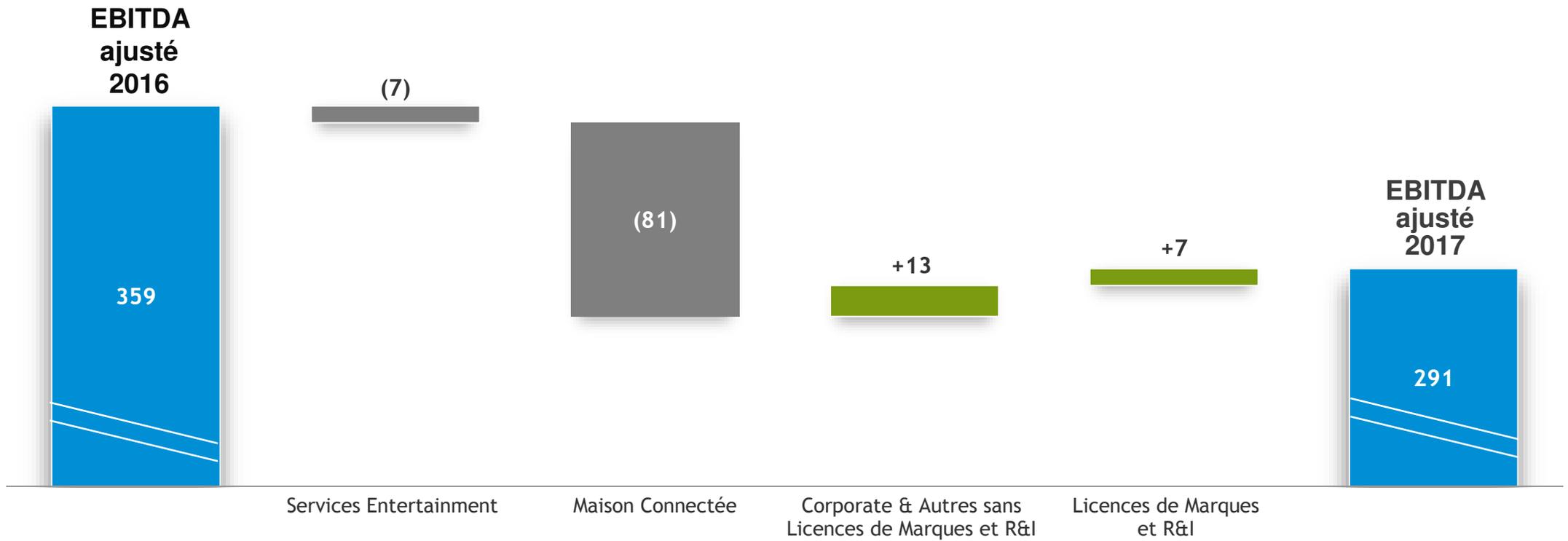
- ▶ Amérique du Nord : forte croissance du chiffre d'affaires avec les câblo-opérateurs, baisse de la demande satellite et télécoms
- ▶ Dans le reste du monde, la performance a été négativement affectée par :
 - ↳ Des reports d'expédition du second semestre sur 2018 et une demande client particulièrement faible en Europe, Moyen-Orient et Afrique
 - ↳ Un contexte économique défavorable en Amérique Latine et l'impact de notre approche commerciale plus sélective, qui a été mise en place dès la fin de l'année en Asie-Pacifique

EBITDA AJUSTÉ

- ▶ Hausse sans précédent de prix des puces mémoires

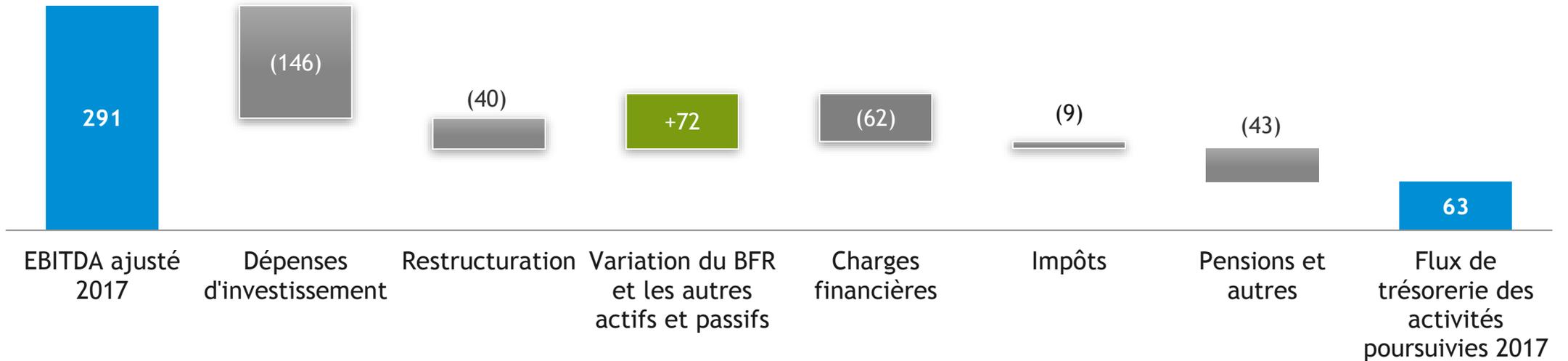
EBITDA AJUSTÉ

EBITDA AJUSTÉ DES ACTIVITÉS CONTINUES (MILLIONS D'€)



FLUX DE TRÉSORERIE EN BAISSÉ

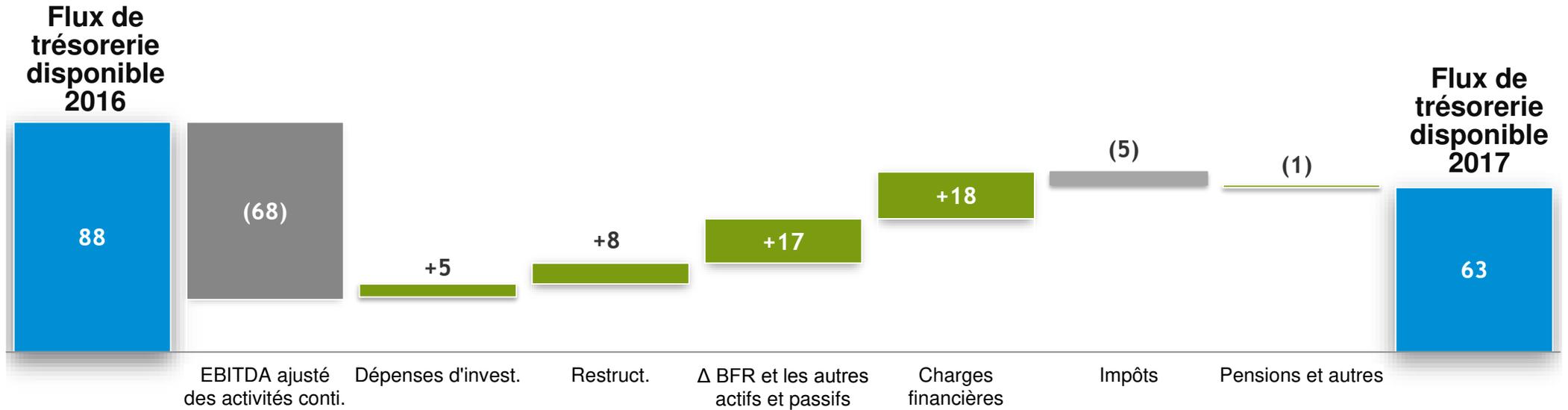
GÉNÉRATION DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (MILLIONS D'€)



(millions d'€)	2016 représenté	2017	Variation
Flux de trésorerie disponible des activités poursuivies	88	63	(25)
Activités arrêtées ou en cours de cession	160	(39)	(198)
Flux de trésorerie disponible pour réconciliation	248	24	(223)

FLUX DE TRÉSORERIE

FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (MILLIONS D'€)



DIMINUTION DE FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE EN PARTIE COMPENSÉE PAR :

- ▶ Gestion stricte du BFR et des dépenses d'investissements
- ▶ Réduction des charges financières

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE

	31 DÉCEMBRE 2016	31 DÉCEMBRE 2017
DETTE BRUTE*	1 083m€	1 103m€
TRÉSORERIE	371	319
DETTE NETTE	712m€	784m€
<i>Taux d'intérêt moyen</i>	<i>4,34%</i>	<i>3,45%</i>

50 MILLIONS D'EUROS
DE REMBOURSEMENT EN **2017**

BAISSE D'UN POINT
DU COÛT NOMINAL MOYEN DE LA DETTE
DE 4,34% EN 2016 À 3,45% EN 2017

ÉCONOMIES D'INTÉRÊTS
DE **30M€** PAR AN SUITE AUX RÉDUCTIONS
DE DETTE ET REFINANCEMENTS 2016-2017

* À sa valeur nominale

UNE FORTE LIQUIDITÉ

LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017	Montant (millions d'€)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2017	319
Lignes de crédit confirmées :	
Technicolor SA, facilité de crédit renouvelable (250m€, échéance décembre 2021)	250
Ligne de crédit Crédit Agricole (35m€, échéance mai 2019)	35
Ligne de crédit Wells Fargo (\$125m, échéance septembre 2021)	105
Liquidité	709m€



Une trésorerie solide de **319m€** au 31 décembre 2017



Aucune ligne de crédit n'était tirée au 31 décembre 2017

2018

PERSPECTIVES



**EBITDA
AJUSTÉ**

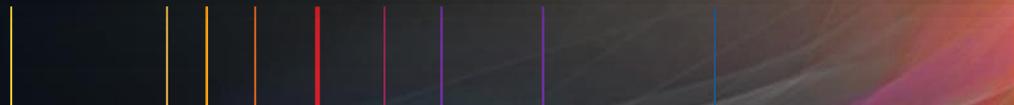
EBITDA AJUSTÉ DES ACTIVITÉS
CONTINUES **GLOBALEMENT
STABLE** À TAUX DE CHANGE
CONSTANTS COMPARÉ À 2017

 **FLUX DE
TRÉSORERIE**

POINT BAS EN 2018
SOUS LES NIVEAUX
DE 2017

UNE GOUVERNANCE EXIGEANTE

4



UN CONSEIL RESSERRÉ



COMITÉ D'AUDIT



COMITÉ STRATÉGIE

COMITÉ NOMINATIONS
ET GOUVERNANCECOMITÉ
RÉMUNÉRATIONS

Hilton ROMANSKI
*Administrateur
indépendant*



Bruce HACK
*Président
indépendant*



Frédéric ROSE
Directeur général



Bpifrance Participations
*Représenté par Thierry SOMMELET,
Administrateur indépendant*



Laura QUATELA
*Administrateur
indépendant*



Melinda J. MOUNT
*Administrateur
indépendant*



Ana GARCIA FAU
*Administrateur
indépendant*



Yann DEBOIS
*Administrateur
représentant les salariés*
(Nommé en juillet 2017)



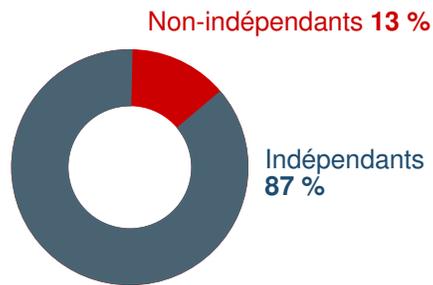
Birgit CONIX
*Administrateur
indépendant*



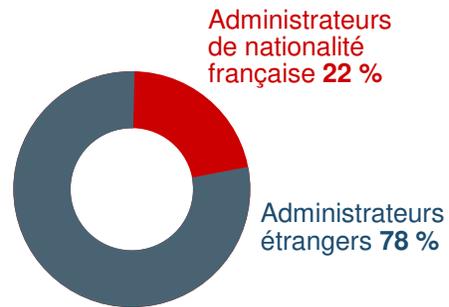
UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ÉQUILIBRÉ, DIVERSIFIÉ ET COMPÉTENT EN ADÉQUATION AVEC LES MEILLEURES PRATIQUES

UN CONSEIL DIVERSIFIÉ ET ÉQUILIBRÉ

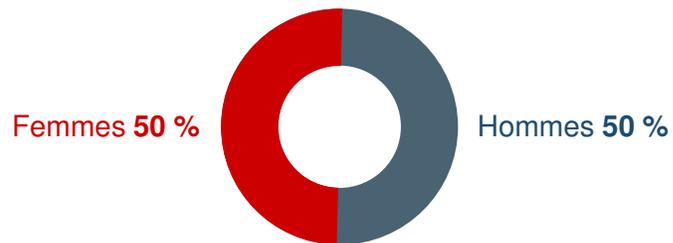
INDÉPENDANCE DU CONSEIL



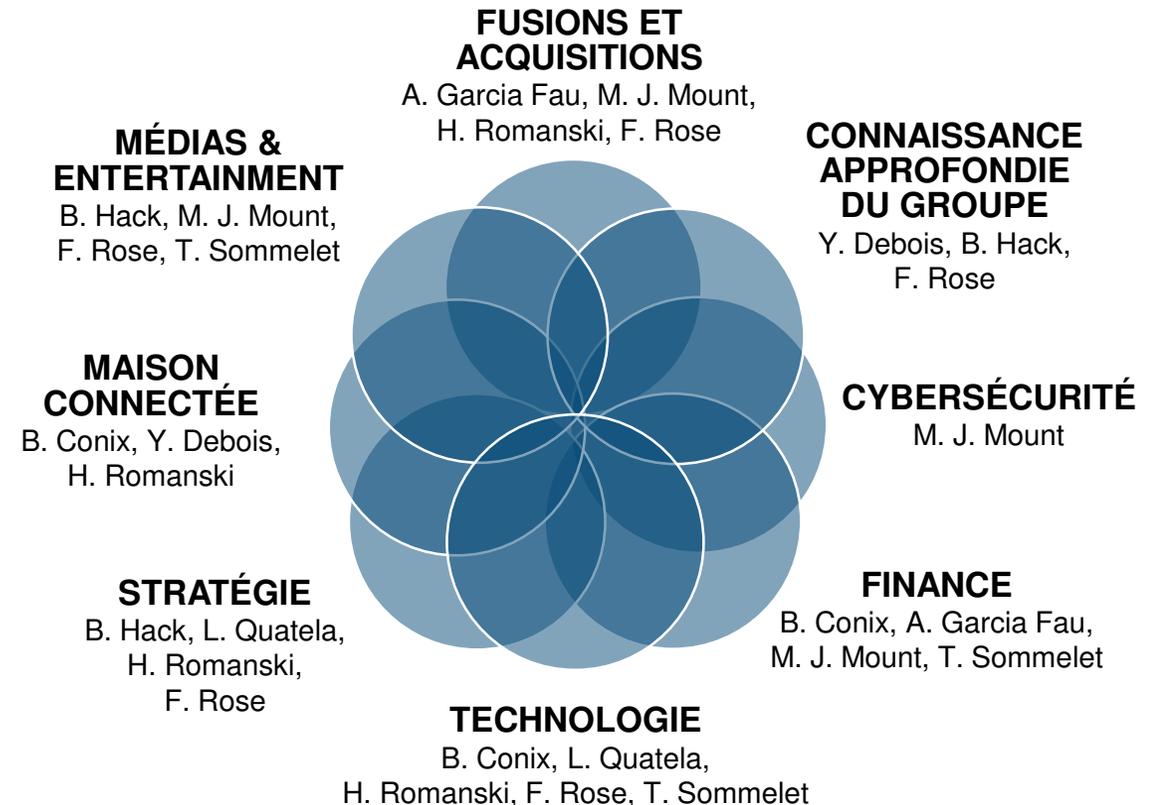
INTERNATIONALISATION DU CONSEIL



UN CONSEIL ÉQUILIBRÉ



DES COMPÉTENCES FORTES



UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE À LA STRATÉGIE DU GROUPE ET CONFORME AUX MEILLEURES PRATIQUES

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Présidé par Bruce Hack

- ▶ Définit les orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre
- ▶ Approuve les opérations significatives d'investissement et de désinvestissement
- ▶ Détermine la gouvernance du Groupe et la rémunération des mandataires sociaux
- ▶ Se saisit de toute question relative au bon fonctionnement de votre Groupe

DIRECTEUR GÉNÉRAL

Frédéric Rose

- ▶ Exécute la stratégie décidée par le Conseil d'administration
- ▶ Assure la gestion du Groupe

4 COMITÉS SPÉCIALISÉS

- ▶ Préparent les décisions du Conseil d'administration

RÉSOLUTIONS GOUVERNANCE

RÉSOLUTIONS N° 5, 6 ET 7



RÉSOLUTIONS RELATIVES AU RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES



RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE

DELOITTE & ASSOCIÉS

- ▶ Commissaire aux comptes titulaire depuis 2012
- ▶ Bonne connaissance de l'historique de la Société



**PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT
DU MANDAT POUR 6 ANS
(RÉSOLUTION N° 5)**

RÉSOLUTIONS RELATIVES À LA COMPOSITION DU CONSEIL (1/2)



RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE **FRÉDÉRIC ROSE**

Directeur général et Administrateur de Technicolor (depuis 2008)

- ▶ 55 ans – Franco-américain
- ▶ Mandats en cours : Administrateur et Vice-Président de Technicolor SFG Technology Co., Ltd ; Président de Technicolor Inc. ; Président de Technicolor Limited (UK)
- ▶ **Expertise en Media & Entertainment, Technologie et Stratégie**
- ▶ **A restructuré la dette du Groupe** à travers un processus très complexe
- ▶ A procédé à **l'intégration des acquisitions majeures** réalisées par la Société en 2015
- ▶ A dirigé le **repositionnement opérationnel et financier** de la Société



**PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT
DU MANDAT POUR 3 ANS
(RÉSOLUTION N° 6)**

RÉSOLUTIONS RELATIVES À LA COMPOSITION DU CONSEIL (2/2)



RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE

BPIFRANCE PARTICIPATIONS

Actuellement représenté par Thierry Sommelet

- ▶ 48 ans – Français
- ▶ Mandats en cours : Administrateur de Soitec S.A., Mersen S.A., Talend S.A. ; Idemia SAS ; Président du Conseil de surveillance de Greenbureau S.A.
- ▶ **Actionnaire de long terme** de la Société, détenant 5,29 % du capital social
- ▶ **Expertise en Média & Entertainment, Technologie, Finance et Stratégie :** acquise par des années d'expérience en *public* et *private equity* dans les secteurs des télécoms et de la technologie



**PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT
DU MANDAT POUR 3 ANS
(RÉSOLUTION N° 7)**

DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES

RÉSOLUTIONS N° 13 À 21



RÉSOLUTIONS RELATIVES AUX AUTORISATIONS FINANCIÈRES (1/2)

DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES HORS INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

Type de délégation financière	Durée	Montant nominal maximum des augmentations de capital	Montant maximal des émissions d'obligations (en euros)
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription	26 mois	40% du capital social	500 millions
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public		10% du capital social	400 millions
Émission sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier		10% du capital social	400 millions
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription dans la limite de 15 % du montant de l'émission initiale		15% du montant de l'émission initiale	N/A
Émission sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société		10% du capital social	N/A
Limitations globales des émissions au titre des autorisations ci-dessus		40% du capital social	

RÉSOLUTIONS RELATIVES AUX AUTORISATIONS FINANCIÈRES (2/2)

DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

Type de délégation financière	Durée	Montant nominal maximum
Augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés adhérents à un PEG	18 mois	1% du capital social
Augmentation du capital sans droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés et aux mandataires sociaux hors PEG		



POUR RAPPEL : AUCUNE PROPOSITION DE RÉOLUTION VISANT À AUTORISER L'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE OU D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

2018

POLITIQUE DE
RÉMUNÉRATION POUR
L'EXERCICE 2018

VOTE EX ANTE
RÉSOLUTIONS N° 11 ET 12



RÉMUNÉRATION DE BRUCE HACK, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION

RÉMUNÉRATION FIXE



JETONS DE PRÉSENCE



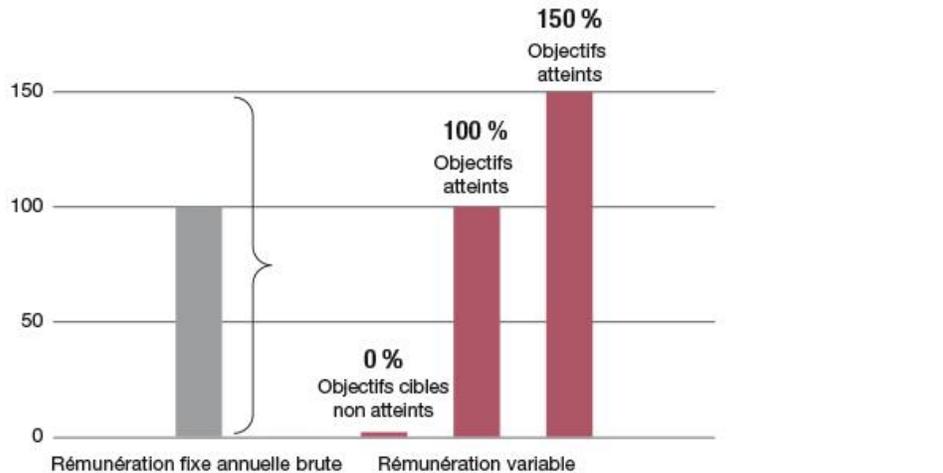
- Pas de rémunération variable annuelle ou pluriannuelle
- Pas de plan de stock-options ou d'actions de performance
- Pas d'indemnité de cessation de fonctions

RÉMUNÉRATION DE FRÉDÉRIC ROSE, DIRECTEUR GÉNÉRAL

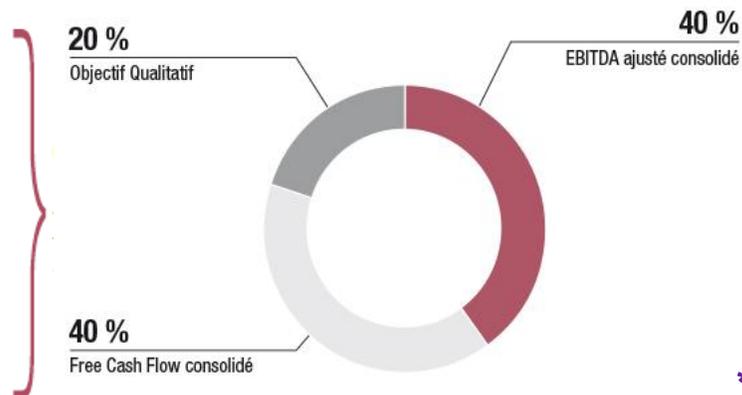
RÉMUNÉRATION FIXE

Sans variation depuis 2013

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE



Objectifs de performance, en % du bonus cible total



INTÉRESSEMENT À LONG TERME

Conditions de performance strictes similaires pour tous les bénéficiaires sur une période minimale de 3 ans

Condition de présence

INDEMNITÉ DE DÉPART *

Aucune indemnité en cas de faute grave ou lourde

Montant maximum équivalant à 15 mois de sa rémunération fixe et variable (avant amendement de juillet 2013, *i.e.* salaire fixe de 800 000 €), sous conditions de performance :

- 50% - réalisation d'un objectif d'EBITDA consolidé
- 50% - réalisation d'un objectif de *Free Cash Flow* consolidé

INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE *

Indemnité mensuelle calculée sur la base de sa rémunération fixe et variable, déterminée, selon les principes appliqués à la détermination de l'indemnité de départ

* Approuvées par l'Assemblée Générale de 2009

2017

RÉMUNÉRATION
ATTRIBUÉE AU TITRE
DE L'EXERCICE 2017

VOTE EX POST
RÉSOLUTIONS N° 8 À 10



RÉMUNÉRATION DE DIDIER LOMBARD, ANCIEN PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION⁽¹⁾

Éléments de rémunération soumis au vote, dus ou attribués au titre de 2017 (Résolution n° 8)	2017
Jetons de presence*	36 000 €
Avantage en nature	3 034 €
TOTAL	39 034 €

- ▶ Aucun autre élément de rémunération dû au titre de 2017.
- ▶ Aucun contrat de travail, régime de retraite supplémentaire, indemnité de départ ni engagement de non-concurrence.

* Montant calculé au prorata de la durée effective de son mandat, soit pour janvier et février 2017.

(1) Président du Conseil d'administration jusqu'au 27 février 2017

RÉMUNÉRATION DE BRUCE HACK, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Éléments de rémunération soumis au vote, dus ou attribués au titre de 2017 (Résolution n° 9)	2017
Jetons de presence	103 000 €
Rémunération fixe*	125 000 €
TOTAL	228 000 €

- ▶ Aucun autre élément de rémunération dû au titre de 2017.
- ▶ Aucun contrat de travail, régime de retraite supplémentaire, indemnité de départ ni engagement de non-concurrence.

* Rémunération fixe établie à 150 000 €. Diminuée au prorata pour 2017 à 125 000 €, Bruce Hack étant devenu Président du Conseil le 27 février 2017.

RÉMUNÉRATION DE FRÉDÉRIC ROSE, DIRECTEUR GÉNÉRAL (1/2)

Structure de la rémunération fixe et variable annuelle en 2017

- ▶ Une part fixe inchangée de 1 017 378 €
- ▶ Une part variable
 - 100 % de la rémunération fixe en cas d'atteinte des objectifs et jusqu'à 150 % de la rémunération fixe dans l'hypothèse d'objectifs dépassés
 - dépendant d'objectifs de performance

	Cible	Atteinte en 2017
Objectifs quantitatifs	EBITDA (pour 40 %)	0,00 %
	<i>Free Cash-Flow</i> (pour 40 %)	22,09 %
Objectif qualitatif	Développement de nouvelles opportunités de croissance en lien avec le plan stratégique (Drive 2020) et à la poursuite de l'amélioration des parts de marchés de l'ensemble des activités opérationnelles (pour 20 %)	20,00 %
TOTAL		42,09 % du variable cible, soit 428 179 €

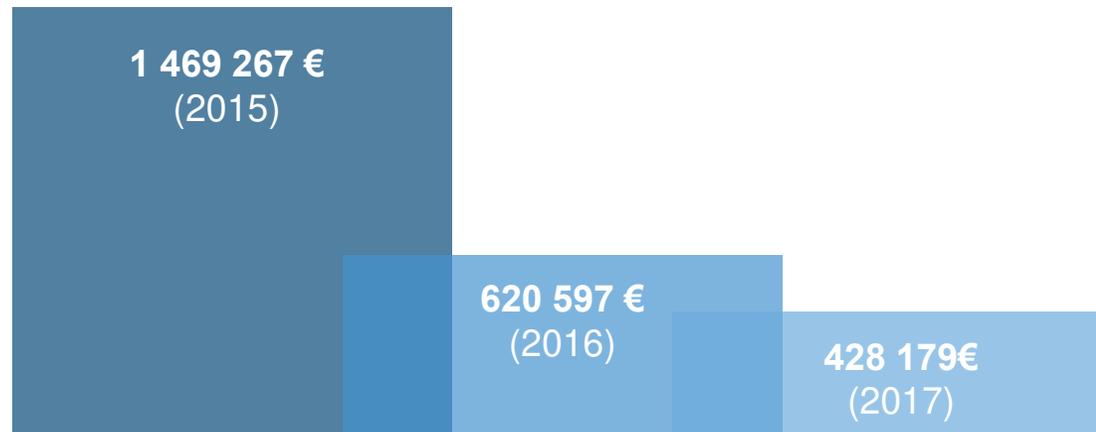
Selon le niveau d'atteinte des objectifs, le paiement peut varier de 0 % à 150 % de la rémunération annuelle cible

RÉMUNÉRATION DE FRÉDÉRIC ROSE, DIRECTEUR GÉNÉRAL (2/2)

Éléments de rémunération soumis au vote, dus ou attribués au titre de 2017 (Résolution n° 10)	2017
Fixe	1 017 378 €
Variable	428 179 €
Avantage en nature	12 002 €
TOTAL	1 457 559 €
Long-terme : 380 000 actions de performance attribuées le 9 mars 2017	1 436 020 €

- ▶ Aucun autre élément de rémunération dû au titre de 2017 - Pas de régime de retraite supplémentaire

La rémunération variable de Frédéric Rose a nettement diminué au cours des trois dernières années :



ETAT DE LA PARTICIPATION DE FRÉDÉRIC ROSE AU CAPITAL SOCIAL

Détenteur d'une participation de **660 565 actions** de la Société qui en fait le 1^{er} actionnaire individuel de la Société

Acquisition de 70 000 actions sur le marché le 5 mars 2018

Bénéficiaire de 650 000 actions de performance susceptibles d'être acquises le 30 avril 2019 ou 30 avril 2020 sous réserve du respect de conditions de performance exigeantes

Titulaire de :

1 393 432 options de souscription d'actions au prix de 3,19 euros (options déjà acquises et exerçables jusqu'au 23 mai 2021)

197 758 options de souscription d'actions au prix de 6,29 euros (options déjà acquises et exerçables jusqu'au 17 juin 2018)

ANNEXES

RÉCONCILIATION IFRS

(millions d'€)

EBITDA ajusté des activités poursuivies

Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs

Sorties de trésorerie liées aux provisions pour retraites

Sorties de trésorerie liées aux provisions pour restructuration

Intérêts payés

Intérêts reçus

Impôts (payés) reçus sur les résultats

Autres éléments

Flux de trésorerie provenant des activités poursuivies

Acquisition d'immobilisations corporelles

Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles

Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés

Flux de trésorerie d'exploitation nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession

Flux de trésorerie disponible pour réconciliation

	31 décembre 2016 Publié	31 décembre 2016 Représenté	31 décembre 2017
	565	359	291
	106	56	72
	(28)	(28)	(27)
	(56)	(47)	(40)
	(74)	(74)	(46)
	3	3	2
	(44)	(5)	(9)
	(26)	(24)	(34)
	446	240	209
	(68)	(68)	(52)
	1	1	1
	(85)	(85)	(95)
	(46)	160	(39)
	248	248	24

MERCI

