

technicolor



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE **2016**  
incluant le Rapport Financier Annuel

Commentaires préliminaires	2		
Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	3		
Lignes directrices et éléments d'information du Global Reporting Initiative (GRI)	4		
<b>1 INFORMATIONS SUR LE GROUPE ET SES ACTIVITÉS</b>	<b>5</b>	<b>6 INFORMATIONS SOCIALES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	<b>121</b>
1.1 Données financières sélectionnées	6	6.1 Informations sociales	122
1.2 Présentation générale et stratégie du Groupe	8	6.2 Environnement	142
1.3 Description des activités du Groupe	13	6.3 Relations avec les parties prenantes et impact sur les activités de la Société	154
		6.4 Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	156
		6.5 Initiatives éducatives	158
		6.6 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées publiées dans le rapport de gestion	159
<b>2 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT ET PERSPECTIVES</b>	<b>25</b>	<b>7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>163</b>
2.1 Vue d'ensemble	26	7.1 Propriétés immobilières et outil industriel	164
2.2 Tendances dans les écosystèmes de Technicolor	26	7.2 Acte constitutif et statuts	167
2.3 Synthèse des résultats	28	7.3 Contrats importants	169
2.4 Saisonnalité	29	7.4 Informations fiscales complémentaires	169
2.5 Répartition géographique du chiffre d'affaires et impact des effets de change	29	7.5 Organisation du Groupe	170
2.6 Événements postérieurs au 31 décembre 2016	31	7.6 Documents accessibles au public	173
2.7 Prise de participation en France en 2016	31	7.7 Responsables du contrôle des comptes	173
2.8 Prise de participation en France en 2015	31	7.8 Tableau des honoraires des Commissaires aux comptes	174
2.9 Résultats des opérations 2015 et 2016	32	7.9 Attestation des personnes responsables	175
2.10 Trésorerie et capitaux	39		
2.11 Priorités et objectifs pour 2017	44		
<b>3 FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>45</b>	<b>8 ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>177</b>
3.1 Risques liés à la structure financière	46	8.1 Comptes consolidés 2016 de Technicolor	178
3.2 Risques de marché	48	8.2 Notes annexes aux comptes consolidés	184
3.3 Risques liés à l'activité	49	8.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2016	256
3.4 Autres risques	56	8.4 Comptes sociaux de Technicolor SA	258
3.5 Assurance	59	8.5 Notes annexes aux comptes sociaux	261
<b>4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>61</b>	8.6 Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices (art. R. 225-81 et R. 225-102 du décret n° 2007-531 du 25 mars 2007 sur les sociétés commerciales)	282
4.1 Conseil d'administration	62	8.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels au 31 décembre 2016	283
4.2 Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	79	8.8 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	285
4.3 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration	92		
4.4 Rémunération et avantages des mandataires sociaux	93	<b>9 TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE</b>	<b>287</b>
4.5 Comité Exécutif	105		
<b>5 TECHNICOLOR ET SES ACTIONNAIRES</b>	<b>109</b>		
5.1 Capital social	110		
5.2 Offre et cotation	118		



# technicolor



Société Anonyme au capital de 413 245 967 euros  
Siège social : 1-5, rue Jeanne d'Arc  
92130 Issy-Les-Moulineaux  
333 773 174 RCS Nanterre

## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE **2016** incluant le Rapport Financier Annuel



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2017, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires de ce Document de Référence sont disponibles sans frais auprès de Technicolor.

Ce Document de Référence peut également être consulté sur les sites Internet de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) et de Technicolor ([www.technicolor.com](http://www.technicolor.com)).

# COMMENTAIRES PRÉLIMINAIRES

**GRI** [G4-18]

Dans le cadre du présent document de référence (ci-après « document de référence »), sauf indication contraire, le terme « Société » se réfère à Technicolor SA, et les termes « Technicolor » et le « Groupe » à Technicolor SA et à ses filiales consolidées.

Le présent document de référence intègre :

- (i) le Rapport financier annuel émis en application de l'article L. 451-1-2-I et II du Code monétaire et financier et mentionné à l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF (un tableau de concordance entre les documents mentionnés à l'article 222-3 du Règlement général et les rubriques correspondantes du document de référence figure en page 292) ;
- (ii) le rapport de gestion arrêté par le Conseil d'administration de Technicolor SA en application des articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce (le tableau de concordance de la page 293 mentionne les éléments de ce rapport) ; et
- (iii) le rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques émis en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce (ce rapport figure à la section 4.2 « Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » aux pages 79 et suivantes).

Le présent document de référence peut contenir des informations prospectives concernant la situation financière, les activités ainsi que certains objectifs du Groupe. Ces informations s'appuient sur des hypothèses élaborées par la Direction au vu des informations actuellement disponibles et dépendent d'un certain nombre de facteurs et d'incertitudes, ce qui pourrait provoquer des différences significatives entre les résultats réels et ceux qui sont décrits dans les informations prospectives. Outre les informations prospectives, du fait du contexte dans lequel elles sont employées, d'autres informations prospectives peuvent être identifiées par l'utilisation de mots tels que « peut », « sera », « devrait », « envisage », « prévoit », « entend », « escompte », « croit », « estime », et « anticipe » ou d'autres expressions similaires. Par leur nature, les informations prospectives impliquent des risques et incertitudes parce qu'elles se rapportent à des événements, et dépendent de circonstances, dont on suppose qu'ils se produiront à l'avenir. Ces informations s'appuient sur des hypothèses relatives notamment : aux stratégies commerciales que le Groupe envisage, à son intention d'introduire de nouveaux produits et services, aux tendances prévisibles dans son activité, à sa capacité à continuer à contrôler les coûts et à maintenir un certain niveau de qualité, et aux conditions économiques, en particulier les dépenses des consommateurs dans les pays où Technicolor vend ses services et produits finis, systèmes ou équipements, ou dépose ses brevets, en particulier aux États-Unis, en Europe et en Asie.



# INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Le présent document de référence contient des informations concernant l'évolution des marchés, nos parts de marché, nos positions et nos activités sur ces marchés. Sauf indication contraire, les estimations de marché se fondent sur les sources externes suivantes, parfois associées à des estimations internes :

- IHS Screen Digest, FutureSource Consulting, PricewaterhouseCoopers, Wilkofsky Gruen Associates, Thomson Reuters, Strategy Analytics, Statista, Magna Global, IDATE, Parks Associates, IAB, Nielsen, eMarketer, Harvard Business Review, McKinsey, IDC, et Visual Effects Society pour les informations générales concernant les tendances du marché des secteurs de la Technologie et du Media & Entertainment ;
- *Futuresource Consulting* pour les informations concernant les services de répllication et de distribution de DVD ;
- *IHS Screen Digest, Parks Associates, Generator Research, IDC, Gartner, IDG et Informa* pour les informations concernant l'électronique grand public (TV, tablettes, smartphones) ;
- *Parks Associates, Dell'Oro Group et Infonetics Research* pour les informations concernant les décodeurs, les modems et passerelles câble et DSL.



# LIGNES DIRECTRICES ET ÉLÉMENTS D'INFORMATION DU GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

**GRI** [G4-15] [G4-32]

Technicolor suit les lignes directrices G4 du Global Reporting Initiative (GRI), une norme mondiale pour le reporting des organisations sur le développement durable. Le Groupe présente les éléments généraux et les éléments spécifiques d'information GRI G4, y compris la description de l'approche managériale (DMA) et les indicateurs correspondants regroupés en six catégories (économie, environnement, pratiques en matière d'emploi et travail décent, droits de l'homme, société et responsabilité liée aux produits).

Le rapport de développement durable du Groupe inclut le tableau d'Index de Contenu GRI G4 relatif à la conformité « Critères exhaustifs » et est disponible sur le site Internet de Technicolor :

<http://www.technicolor.com/fr/qui-sommes-nous/corporate-social-responsibility>.

Les éléments d'information GRI sont indiqués par des balises dans les pages du Document de Référence et celles du Rapport de Développement Durable. Ces balises (par exemple [G4-3], [G4-EN1], [G4-DMA Conformité]) aident le lecteur à repérer facilement l'information qu'il recherche conformément au tableau de l'Index de Contenu GRI G4. Elles contribuent ainsi à améliorer le contrôle sur la transparence et l'intégrité des données de développement durable du Groupe.

# 1 INFORMATIONS SUR LE GROUPE ET SES ACTIVITÉS

<b>1.1</b>	<b>DONNÉES FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	<b>6</b>	<b>1.3</b>	<b>DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE</b>	<b>13</b>
<b>1.2</b>	<b>PRÉSENTATION GÉNÉRALE ET STRATÉGIE DU GROUPE</b>	<b>8</b>	<b>1.3.1</b>	<b>Maison Connectée</b>	<b>14</b>
1.2.1	Présentation générale	8	<b>1.3.2</b>	<b>Services Entertainment</b>	<b>16</b>
1.2.2	Historique	8	<b>1.3.3</b>	<b>Technologie</b>	<b>18</b>
1.2.3	Organisation	9	<b>1.3.4</b>	<b>Autres</b>	<b>22</b>
1.2.4	La stratégie du Groupe	11	<b>1.3.5</b>	<b>Activités arrêtées ou en cours de cession</b>	<b>23</b>

## 1.1 DONNÉES FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

**GRI** [G4-9] [G4-30]

Les données financières sélectionnées présentées ci-dessous sont issues des comptes consolidés du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2016, 2015 et 2014. Les comptes consolidés du Groupe ont été établis conformément à l'ensemble des normes comptables internationales (« IFRS ») approuvées par l'Union européenne. Les informations financières présentées ci-après doivent être lues et considérées conjointement avec les informations contenues dans le chapitre 2 « Examen de la situation financière et du résultat et perspectives » du présent document de référence. La préparation des

comptes consolidés et les principes comptables du Groupe sont décrits dans les notes aux comptes consolidés du Groupe. Les données financières sélectionnées ne constituent qu'un résumé et doivent être lues conjointement avec les comptes consolidés et les notes auxquelles il est fait référence dans le présent document de référence. L'évolution du périmètre de consolidation et les activités arrêtées ou en cours de cession sont respectivement présentées en note 2 et en note 12 aux comptes consolidés du Groupe.

(en millions d'euros)	2016	2015 <sup>(5)</sup>	2014
<b>Éléments du compte de résultat <sup>(1)</sup></b>			
Chiffre d'affaires des activités poursuivies	4 890	3 652	3 332
EBITDA ajusté <sup>(2)</sup>	565	565	550
Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	262	258	302
Charges financières nettes <sup>(3)</sup>	(156)	(87)	(117)
Impôt	(44)	19	(48)
Résultat net des activités poursuivies	64	189	137
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession <sup>(1)</sup>	(90)	(43)	(9)
Résultat net de l'exercice	(26)	146	128
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession <sup>(1)</sup>			
■ Résultat net lié aux activités Grass Valley	-	-	(1)
■ Résultat net lié aux autres activités arrêtées	(90)	(43)	(8)
<b>Résultat par action ordinaire</b>			
Nombre moyen pondéré d'actions de base – (hors actions autodétenues) <sup>(4)</sup>	411 932 346	357 355 262	347 817 962
Résultat net des activités poursuivies (part du Groupe) par action (en euros)			
■ Base	0,15	0,54	0,41
■ Dilué <sup>(4)</sup>	0,15	0,53	0,41
Résultat net total (part du Groupe) par action (en euros)			
■ Base	(0,07)	0,42	0,38
■ Dilué <sup>(4)</sup>	(0,07)	0,41	0,38
<b>Éléments du bilan</b>			
Total actifs non courants	2 616	2 737	1 674
Total actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	1 394	1 413	1 063
Trésorerie et équivalents de trésorerie	371	385	328
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 381</b>	<b>4 535</b>	<b>3 065</b>
Total dettes non courantes	1 779	2 004	1 589
Total dettes courantes	1 898	1 794	1 257
Capitaux propres	701	733	223
Dont capital social	413	411	336
Participations ne donnant pas le contrôle	3	4	(4)
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>	<b>4 381</b>	<b>4 535</b>	<b>3 065</b>
<b>Dividendes/distributions</b>			
Dividendes/distributions par action (en euros)	0,06	0,05	-

(1) Les résultats de 2016, 2015 et 2014 sont présentés conformément à la norme IFRS 5 ; les activités abandonnées ou cédées sont donc présentées séparément des activités poursuivies. En 2016, le périmètre des activités arrêtées ou en cours de cession n'a pas été modifié par rapport à 2015 et 2014. Il comprenait principalement les activités de tubes cathodiques vendues en 2004 et 2005, et les activités TV (voir la section 2.9.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession » pour plus de détails sur le sujet).

(2) Voir la définition dans la section 2.9.9 « Indicateurs ajustés » du chapitre 2 « Examen de la situation financière et du résultat et perspectives » du présent document de référence.

(3) Comprend les charges d'intérêt nets et les autres produits (charges) financiers nets. Pour plus d'informations, voir la note 8.4 des comptes consolidés du Groupe.

(4) Voir la note 7.3 des comptes consolidés du Groupe pour plus d'informations sur les éléments dilutifs affectant le résultat par action sur une base diluée.

(5) Les montants d'ouverture ont été retraités au 31 décembre 2015 et ne correspondent plus aux données figurants dans les états financiers de 2015. Conformément à IFRS 3, les ajustements sur l'évaluation des acquisitions de 2015, via le processus d'allocation du prix d'acquisition, ont été effectués durant l'année 2016 (voir la note 2.3 des comptes consolidés du Groupe pour plus d'information).

## 1.2 PRÉSENTATION GÉNÉRALE ET STRATÉGIE DU GROUPE

### 1.2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE GRI [G4-3] [G4-5] [G4-7] [G4-9] [G4-28] [G4-30]

*Dénomination sociale :* TECHNICOLOR

*Siège social :*

1-5, rue Jeanne-d'Arc

92130 Issy-les-Moulineaux, France

Tél. : +33 (0)1 41 86 50 00

Fax : +33 (0)1 41 86 58 59

E-mail : [shareholder@technicolor.com](mailto:shareholder@technicolor.com)

Twitter : [twitter.com/technicolor](https://twitter.com/technicolor)

*Siège social, forme juridique et législation applicable :* Technicolor est une société anonyme soumise aux dispositions du Code de commerce applicables aux sociétés commerciales, ainsi qu'à toutes autres dispositions légales applicables aux sociétés commerciales, et à ses statuts.

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 333 773 174. Le Code APE de Technicolor qui identifie le type d'activité de l'entreprise est le 7010Z. Il correspond à l'activité d'administration d'entreprises.

*Date de constitution et durée de la Société :* Technicolor a été constituée le 24 août 1985. La Société a été enregistrée le 7 novembre 1985 pour une durée de 99 ans, expirant le 7 novembre 2084.

*Exercice fiscal :* du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de chaque année.

*Bourse :* Technicolor est cotée sur le marché Euronext Paris (symbole : TCH). Technicolor a également un programme d'American Depositary Shares (« ADS ») qui se négocient sur le marché hors cote OTCQX international premium, un service premium de cotation des titres de gré à gré (symbole : TCLRY).

Pour de plus amples informations, voir le chapitre 5 « Technicolor et ses actionnaires », section 5.2.1 « Marchés des titres de la Société » du présent document de référence.

*Activités :* Technicolor, leader mondial dans les technologies destinées au secteur *Media & Entertainment*, est au premier rang de l'innovation numérique. Les activités du Groupe sont organisées autour de trois segments opérationnels : Maison Connectée, Services Entertainment et Technologie. L'ensemble des autres activités résiduelles et les fonctions centrales (non allouées) sont présentés au sein d'un segment « Autres ». Pour une description détaillée des segments, voir la section 1.2.3 « Organisation ». Au cours de l'exercice fiscal 2016, Technicolor a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de

4 890 millions d'euros. Au 31 décembre 2016, le Groupe comptait 17 017 employés répartis dans 32 pays.

### 1.2.2 HISTORIQUE GRI [G4-2] [G4-13] [G4-23]

Depuis plus d'un siècle, Technicolor contribue au développement des technologies, produits et services vidéo. Le Groupe est un leader mondial dans le développement de technologies et la fourniture de solutions et services de production numérique (effets visuels et animation), de postproduction vidéo et audio et de distribution à destination d'un grand nombre de créateurs de contenu, d'opérateurs de télévision payante et de réseaux et de fournisseurs de services *Over-The-Top* de premier plan.

#### Recentrage de nos activités

Depuis 2010, le périmètre des activités du Groupe a évolué vers les technologies, produits et services dédiés à la création et la distribution de contenu pour l'industrie du *Media & Entertainment* à travers une série d'acquisitions et de cessions. En 2012 et 2013, Technicolor a abandonné les services diffuseurs de contenu, la télévision sur IP et la voix sur IP.

En 2014, Technicolor a consolidé ses activités de Production Numérique, Postproduction et Distribution Numérique au sein d'une même division, nommée Services de Production, proposant ainsi une gamme de services élargie à ses clients créateurs de contenus. La même année, le Groupe a finalisé l'acquisition de Mr. X, studio d'effets visuels haut de gamme, leader en Amérique du Nord, dont les clients comptent notamment de grandes chaînes de télévision et des producteurs de films internationaux.

En 2015, Technicolor a choisi de recentrer sa division Services de Production sur les activités d'Effets Visuels, d'Animation et de Services de Postproduction et a procédé à plusieurs améliorations structurelles, avec notamment la fermeture de la plupart de ses activités de Distribution Numérique et la déconsolidation de ses activités de Cinéma Numérique au travers d'un accord de joint-venture avec Deluxe, et par la sortie de ses activités en fin d'exploitation et la cession d'IZ ON Media. Technicolor a ensuite renforcé ses positions de marché dans les Effets Visuels et l'Animation avec l'acquisition de Ouido Productions, société d'animation française spécialisée dans les séries animées pour la télévision, et de Mikros Image, société française de production et de postproduction, spécialisée dans les films d'animation et les effets visuels pour la publicité, avec des implantations à Paris (France) et Montréal (Canada). Le Groupe a renforcé les activités de sa division Services DVD avec la reprise de la gestion des activités de réplique et de distribution de DVD et de disques Blu-ray™ de deux nouveaux grands

clients en Amérique du Nord. Afin d'honorer ces contrats, le Groupe a acquis les actifs nord-américains de Cinram Group, Inc. relatifs à la fabrication et la distribution de DVD et de disques Blu-ray™.

## Acquisitions stratégiques

En février 2015, Technicolor a annoncé son plan stratégique Drive 2020, qui vise notamment, pour le segment Maison Connectée, à accroître sa présence en saisissant toutes les opportunités de consolidation à valeur ajoutée et, pour la division Services de Production, à étendre son offre dans les secteurs de l'Animation, des Jeux, des Marques et de la Publicité par de la croissance organique de ses parts de marché, combinée à des initiatives de croissance externe. Dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan stratégique, Technicolor a finalisé au cours du second semestre 2015 deux importantes acquisitions stratégiques qui ont été intégrées avec succès en 2016 : Cisco Connected Devices, l'activité de terminaux domestiques de Cisco qui a rejoint la division Maison Connectée de Technicolor, et The Mill, société basée à Londres qui a rejoint la division Services de Production de Technicolor.

- The Mill, plus grand studio au monde d'effets visuels et de création de contenus pour les marchés de la Publicité et des Marques, a été acquis en septembre 2015 pour un montant total de 253 millions d'euros. Cette acquisition a immédiatement procuré au Groupe une envergure à l'échelle mondiale dans les Effets Visuels pour les Marques et la Publicité et a parfaitement complété le portefeuille de marques de Technicolor, tout en renforçant son expertise et ses talents en matière de technologies émergentes comme la Réalité Virtuelle.
- En novembre 2015, Technicolor a renforcé la position de leader du marché de son segment Maison Connectée grâce à l'acquisition de Cisco Connected Devices, pour un montant ajusté de 523 millions de dollars (soit l'équivalent de 489 millions d'euros), dans une transaction en numéraire et en actions. Grâce à cette opération, Technicolor a pu bénéficier d'un portefeuille de produits complémentaire et d'une expertise dans les technologies câble et IP, et la Société a ainsi pu accroître immédiatement son poids industriel et technologique sur tous ses grands marchés, notamment en Amérique du Nord, marché le plus important en valeur et en volume.

## Structure de financement

La dette de Technicolor a été restructurée conformément à un Plan de Sauvegarde approuvé par le Tribunal de Commerce de Nanterre en février 2010. Suite à plusieurs opérations de refinancement et de renégociation du coût de la dette, Technicolor a entièrement remboursé le reste de sa Dette Restructurée au premier semestre 2014, amenant le Tribunal de commerce de Nanterre à déclarer que l'exécution du Plan de Sauvegarde avait été finalisée par anticipation.

Technicolor a depuis continuellement amélioré sa structure financière grâce à des opérations de refinancement, de renégociation du coût de la dette et amendement des conditions, permettant ainsi au Groupe

de réduire de manière significative le coût de sa dette, tout en améliorant sa flexibilité financière et opérationnelle et en étendant le profil de maturité de la dette du Groupe.

Plus récemment, en septembre 2015, Technicolor a souscrit des emprunts à terme supplémentaires d'un montant de 200 millions de dollars et 84 millions d'euros pour financer l'acquisition de The Mill, et le mois suivant un emprunt à terme supplémentaire de 113 millions d'euros pour financer partiellement l'acquisition de Cisco Connected Devices. Enfin, en décembre 2016, des nouveaux emprunts à terme pour un montant de 450 millions d'euros (446 millions d'euros en valeur IFRS) ont été émis par Technicolor, avec une flexibilité financière et opérationnelle renforcée, dont le produit a été utilisé pour rembourser 479 millions de dollars (459 millions de dollars en valeur IFRS) d'emprunts à terme existants. Simultanément, une nouvelle facilité de crédit renouvelable de 250 millions d'euros a été conclue, incluant des clauses opérationnelles plus flexibles alignées sur les clauses des nouveaux emprunts à terme. Ces clauses entreront en vigueur lorsque la dette antérieure à décembre 2016 aura été entièrement remboursée.

En 2015 à l'issue des 2 acquisitions stratégiques, Moody's et S&P ont confirmé leurs notations de Technicolor de respectivement B+ et B1. En avril 2016, S&P a relevé la notation du Groupe à BB-, avec une perspective stable et en août, Moody's a relevé sa notation à Ba3, avec une perspective positive. Ces améliorations de notation ont facilité le refinancement partiel de son emprunt à terme au second semestre 2016.

Pour plus d'informations sur le refinancement et les clauses restrictives du Groupe, voir la section 2.10 « Trésorerie et capitaux », et la note 8.3 des comptes consolidés du Groupe.

## 1.2.3 ORGANISATION

GRI

[G4-2] [G4-4]

Technicolor est un leader mondial dans les technologies destinées au secteur *Media & Entertainment* (« M&E »). Le Groupe développe des technologies qui constituent le fondement des solutions et des services offerts aujourd'hui à ses clients (créateurs et distributeurs de contenu, opérateurs de télévision payante et de réseaux et fournisseurs de services *Over-The-Top*) et qui sont utilisées dans les services, les équipements et les plateformes destinés au marché grand public. L'innovation dont fait preuve le Groupe a une influence qui dépasse largement ses propres catégories de produits. Le Groupe a un portefeuille de Propriété intellectuelle, particulièrement riche en technologies de compression et de traitement de l'image et de la vidéo, de mise en réseaux et de communication, de gestion du contenu, d'interactivité, d'interaction entre utilisateurs, de sécurité et d'écrans. La division Recherche & Innovation tend à favoriser la croissance organique, en étroite collaboration avec les différentes activités opérationnelles du Groupe, en innovant dans les technologies et expériences vidéo de nouvelle génération.

Dans le segment Maison Connectée, Technicolor est un leader dans la conception et la fourniture de solutions pour la transmission de contenus de divertissement vidéo numériques, de voix, de données et de services liés à la domotique à destination des opérateurs de télévision payante et de réseaux.

Dans le segment Services Entertainment, Technicolor est l'un des principaux fournisseurs de services auprès des créateurs et distributeurs de contenu, incluant des services relatifs aux Effets Visuels, à l'Animation et à la Postproduction vidéo et audio numérique (« Services de Production »), ainsi que des services de réplification, d'emballage et de distribution de CD, DVD et disques Blu-ray™.

Dans le segment Technologie, Technicolor a regroupé ses activités de recherche fondamentale (« Recherche & Innovation ») et sa division de Licences de Brevets et Marques de rang mondial. Technicolor fait preuve d'une expertise unique pour faire breveter les innovations du Groupe et monétiser son portefeuille de Propriété intellectuelle, qui comprend l'ensemble des brevets, logiciels, équipements, contenus et marques déposées sur lesquels reposent une technologie, un produit ou un service.

Les trois segments d'activités du Groupe (Maison Connectée, Services Entertainment et Technologie) sont présentés ci-dessous :

Activités opérationnelles				
	Maison Connectée	Services Entertainment		Technologie
		Services de Production	Services DVD	
Activité	Solutions & Services incluant les technologies pour la différenciation et l'efficacité	Gamme complète de services primés pour le cinéma, la TV, la publicité et les jeux	La totalité de la chaîne d'approvisionnement pour la réplification de DVD, Blu-ray et Disques	Monétisation des portefeuilles de brevets
Chiffre d'affaires Exemples	Chiffre d'affaires principalement généré par la conception, l'intégration, la fabrication et la fourniture de produits tels que les passerelles et les décodeurs	Chiffre d'affaires principalement généré par les Effets Visuels & Animation, la Postproduction et les Jeux Les contrats signés avec les clients sont en général basés sur des projets spécifiques	La plupart des accords conclus avec les clients sont des contrats pluriannuels contenant des engagements relatifs aux volumes et/ou aux délais Aucun renouvellement majeur avant 2018	Accords de Licences bilatéraux relatifs au portefeuille de PI y compris les portefeuilles de brevets, marques et technologies
Principaux clients	MVPD et NSO	Studios, chaînes de télévision, agences de publicité, prestataires de services OTT et éditeurs de jeux vidéo	Studios Hollywoodiens	Fabricants d'électronique grand public & Prestataires de services

L'ensemble des autres activités poursuivies et les fonctions centrales non allouées sont présentées au sein du segment « Autres ».

## Maison Connectée (54 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2016)

Le segment Maison Connectée, dont le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 2 637 millions d'euros en 2016, conçoit et fournit des solutions permettant la transmission de contenus de divertissement vidéo numériques, de voix, de données et de services liés à la domotique sur les marchés du Câble, du Satellite, des Télécoms et des services *Over-The-Top* (« OTT »).

Le segment Maison Connectée offre une gamme complète de terminaux domestiques et solutions vidéo de pointe aux opérateurs de télévision payante et de réseaux, y compris : des décodeurs numériques, des modems et des passerelles haut débit, des tablettes sans fil gérées par les opérateurs, ainsi que d'autres appareils

connectés. Le segment développe également des solutions logicielles permettant des communications multi-dispositifs.

En 2016, le segment Maison Connectée a livré un total de 50,5 millions de produits, en hausse par rapport à un record historique de 31,8 millions d'unités vendues en 2015.

Pour plus d'informations sur le segment Maison Connectée, voir la section 1.3.1 « Maison Connectée ».

## Services Entertainment (40 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2016)

Le segment Services Entertainment, qui a généré un chiffre d'affaires consolidé de 1 966 millions d'euros en 2016, accompagne les créateurs de contenu, de la création à la postproduction (Services de Production), tout en offrant des solutions de distribution à l'échelle

mondiale via ses services de réplique et de distribution de CD, DVD et disques Blu-ray™ de vidéo, jeux et musique (Services DVD).

Le segment Services Entertainment s'organise autour des divisions suivantes :

- Services de Production : gamme complète de solutions primées dans le domaine des Effets Visuels et de l'Animation, ainsi que des Services de Postproduction vidéo et audio numérique ;
- Services DVD : réplique, emballage et distribution de CD, DVD et disques Blu-ray™ de vidéo, jeux et musique.

Pour plus d'informations sur le segment Services Entertainment, voir la section 1.3.2 « Services Entertainment ».

## Technologie (6 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2016)

Le segment Technologie, qui a généré un chiffre d'affaires consolidé de 285 millions d'euros en 2016, est chargé d'amener les développements technologiques au stade de la commercialisation dans un certain nombre de domaines, dont la vidéo, l'interopérabilité, les réseaux locaux et les technologies d'apprentissage automatique et de personnalisation du contenu.

Technicolor génère son chiffre d'affaires par l'octroi de licences pour l'utilisation de sa Propriété intellectuelle, qui touchent les éléments les plus évolutifs du marché, comme l'électronique grand public et les services liés aux médias. Selon les estimations du Groupe, plus de 50 % des fabricants de produits d'électronique dans le monde intègrent des éléments relevant de la Propriété intellectuelle de Technicolor.

Le segment Technologie s'organise autour des divisions suivantes :

- La division Recherche & Innovation inclut les activités de recherche fondamentale du Groupe qui est traitée comme un centre de coûts au sein du segment technologie.
- La division Licences de Brevets et de Marques qui génère des revenus via l'octroi de licences pour l'utilisation de la Propriété Intellectuelle du Groupe.

Pour plus d'informations sur le segment Technologie, voir la section 1.3.3 « Technologie ».

## Autres

Le segment « Autres » comprend toutes les autres activités poursuivies et les fonctions centrales non allouées.

Pour plus d'informations, voir la section 1.3.4 « Autres ».

## 1.2.4 LA STRATÉGIE DU GROUPE [G4-2]

GRI

Technicolor s'appuie sur un modèle économique dual pour créer un cercle vertueux de croissance :

- **activités opérationnelles** : chacune des activités opérationnelles de Technicolor, notamment les divisions Maison Connectée, Services de Production et Services DVD, est leader sur son marché. Les activités opérationnelles du Groupe bénéficient chacune d'une réputation de longue date et d'une solide expertise, de l'excellence de leur efficacité opérationnelle et de leur structure de coûts, ainsi que de leur expérience en matière de développement de nouvelles technologies conjointement avec les laboratoires de Recherche & Innovation du Groupe. Au travers de ces activités opérationnelles, Technicolor propose des technologies, des services et des produits aux acteurs les plus influents du secteur *Media & Entertainment*, incluant les studios cinématographiques, les chaînes de télévision, les agences de publicité, les éditeurs de jeux vidéo, les programmeurs et les opérateurs de télévision payante et de réseaux, et les fournisseurs de services *Over-The-Top* ;

- **développer et octroyer des licences pour l'utilisation des technologies innovantes et de la Propriété intellectuelle du Groupe** : l'innovation est un élément essentiel de la stratégie du Groupe. En s'appuyant sur ses centres de Recherche & Innovation et sur ses activités opérationnelles, le Groupe peut développer des innovations de pointe et percutantes pour le secteur. Grâce à son expertise reconnue dans les technologies vidéo de nouvelle génération et à la position de leader de ses activités opérationnelles sur leurs marchés dans le secteur *Media & Entertainment*, le Groupe a la capacité d'influencer les marchés sur lesquels il opère et de favoriser l'adoption et la monétisation de ses technologies. En outre, le Groupe bénéficie de nombreuses opportunités pour octroyer des licences et de la demande accrue pour des technologies innovantes, en raison de l'essor des appareils connectés et des services *Over-The-Top* sur ses segments de marché clés du *Media & Entertainment*. Les activités opérationnelles du Groupe jouent un rôle essentiel dans la promotion et l'adoption par le marché des technologies développées par Technicolor. De plus, par leur biais, les laboratoires de Recherche & Innovation de Technicolor peuvent saisir des opportunités d'innovation axées sur le marché, et ainsi se concentrer sur le développement des technologies offrant le potentiel d'adoption et de monétisation le plus élevé.

En 2015, Technicolor a annoncé le lancement du plan stratégique Drive 2020, avec pour objectif de conforter et d'étendre la position de leader du Groupe dans les technologies vidéo et audio de nouvelle génération, en capitalisant sur la force de ses activités opérationnelles.

Dans le cadre du plan Drive 2020, Technicolor a mis en place une stratégie pour l'ensemble de son portefeuille, qui s'articule autour de deux axes :

1. favoriser la croissance des activités opérationnelles du Groupe au travers d'une innovation constante et de l'augmentation de ses parts de marché ;
2. étendre sa position de leader pour servir des marchés adjacents dans le secteur *Media & Entertainment*.

## Favoriser la croissance des activités opérationnelles du Groupe au travers d'une innovation constante et de l'augmentation de ses parts de marché

Technicolor mène une stratégie visant à renforcer ses positions de leader dans le segment Maison Connectée et les divisions Services de Production et Services DVD.

Dans le segment Maison Connectée, le Groupe a mis en œuvre sa stratégie visant à saisir les opportunités de consolidation du marché via l'intégration de Cisco Connected Devices, l'activité de terminaux domestiques et solutions vidéo de Cisco. Grâce à l'acquisition et à l'intégration de Cisco Connected Devices, Technicolor renforce significativement son poids industriel, sa part de marché, ainsi que sa couverture et sa pénétration clients et produits. Cette acquisition permet également au segment Maison Connectée de se positionner en tant que leader sur le marché des terminaux domestiques à destination des opérateurs de réseaux, notamment aux États-Unis où le Groupe a renforcé sa présence par rapport à sa base pré-acquisition. De plus, cette opération étend les positions du Groupe en Amérique latine et en Europe, permettant au segment Maison Connectée de s'affirmer en tant que leader commercial et technologique et de jouer un rôle significatif dans l'évolution du marché des terminaux domestiques à l'échelle mondiale. En outre, Maison Connectée continue d'offrir des produits de pointe, notamment des contrats de décodeurs numériques 4K, l'annonce du premier décodeur au monde à plage dynamique étendue (« HDR »), la fourniture du lecteur AirTV, un appareil Android qui intègre du contenu *Over-The-Top* avec la TV *over-the-air*, et le développement en collaboration avec Amazon de produits connectés et de passerelles ouvertes qui exploitent la puissance de l'informatique et de l'infrastructure *cloud* pour offrir de nouveaux services informatiques, de messagerie et de données aux consommateurs. L'objectif de Technicolor est de développer des solutions offrant une expérience unique, tout en gérant la complexité technologique au travers d'un ensemble de solutions simples d'utilisation.

Dans la division Services de Production, Technicolor entend développer sa part de marché dans le domaine des services créatifs par le biais d'une croissance aussi bien organique qu'externe. En 2015, Technicolor a racheté The Mill, plus grand studio au monde d'Effets Visuels pour les marchés de la Publicité et des Marques. Cette acquisition est très complémentaire au regard de la position prédominante qu'occupe Technicolor dans le domaine des services

créatifs à l'industrie du *Media & Entertainment* au travers de cette division et de ses marques de premier plan MPC, Mr. X et Mikros Image. Le rachat de The Mill a renforcé la couverture du marché, l'expertise et les talents sur le plan artistique et technologique des Services de Production du Groupe, lui conférant une position de leader dans le domaine des services créatifs sur plusieurs marchés verticaux, tout en favorisant la poursuite de la croissance organique. La stratégie de croissance organique des parts de marché de la division Services de Production repose sur une poursuite de l'innovation et la forte croissance des services de création de contenu de nouvelle génération, tels que du contenu de Réalité Virtuelle et de Réalité Augmentée. Cette croissance est également soutenue par sa présence auprès des plateformes vidéo *Over-The-Top*. Ce sont les principaux moteurs de la créativité, de l'innovation et du comportement des consommateurs dans un avenir proche. Technicolor devient déjà une force créative en Réalité Virtuelle et en Réalité Augmentée, avec un certain nombre de projets exploratoires et des travaux commissionnés en cours pour des clients des segments *Media & Entertainment*, Marques et Publicité. De plus, la division Services de Production étudie la création d'une plateforme de production basée sur le *cloud*, avec pour objectifs d'accroître l'efficacité des processus de travail, de favoriser une collaboration à l'échelle mondiale et d'améliorer les services aux clients, tout en optimisant l'utilisation des talents et des ressources et en réduisant les coûts.

Dans la division Services DVD, le Groupe entend maintenir sa position de leader au travers de gains de nouveaux clients sur ses marchés de base, tout en préservant l'excellence de son efficacité opérationnelle afin de générer un niveau soutenu de trésorerie. Technicolor a, par exemple, annoncé fin 2015 la reprise des activités de répliquage et de distribution de DVD et de disques Blu-ray™ de deux grands clients en Amérique du Nord, qui ont permis de renforcer la base de clients du Groupe dans cette région. Afin de maintenir ces clients, Technicolor a acquis les actifs nord-américains de Cinram Group, Inc. relatifs à la fabrication et la distribution de DVD et de disques Blu-ray™. Cette opération a permis également à Technicolor de servir de nouveaux clients nord-américains et d'offrir ainsi ses services de haute qualité à une base de clientèle élargie, tout en assurant également la continuité et l'efficacité sur le long terme de la chaîne d'approvisionnement de DVD et de disques Blu-ray™ pour Technicolor et ses clients en Amérique du Nord.

## Étendre la position de leader du Groupe pour servir des marchés adjacents dans le secteur *Media & Entertainment*

Technicolor s'appuiera sur son leadership commercial dans ses activités traditionnelles afin de pénétrer des marchés adjacents et de s'y développer.

Dans le segment Maison Connectée, Technicolor entend poursuivre sa croissance en s'appuyant sur ses relations clients et son expertise dans le développement de produits afin de proposer une plus large gamme de produits et services, y compris des appareils *Over-The-Top*, qui pourraient être potentiellement couplés avec les

technologies *Over-The-Top* existantes du Groupe, et de fournir des appareils de Réalité Virtuelle et de Réalité Augmentée et le matériel associé, ainsi qu'une gamme de solutions de réseau d'accès, en diversifiant les services déjà offerts par le Groupe et en élargissant le périmètre de ses activités.

Au cours des cinq prochaines années, la division Services de Production s'appuiera sur ses relations clients et son expertise technique pour étendre son offre dans les segments de l'Animation, des Jeux, des Marques et de la Publicité, tout en élargissant sa couverture géographique. De plus, la division Services de Production capitalisera sur sa réputation de fournisseur majeur dans les Effets Visuels, l'Animation et la Postproduction, en se développant sur le marché en plein essor des produits *Over-The-Top* et celui de la production haut de gamme de contenus originaux basés sur la Réalité Virtuelle et la Réalité Augmentée.

Dans la division Services DVD, Technicolor a pour objectif de diversifier ses activités de réplique et de distribution de DVD et de disques Blu-ray™ en s'appuyant sur sa position de leader dans les services de logistiques, de gestion des commandes et de gestion du fret.

Groupe continuera à consacrer une grande partie de ses efforts au développement et à la commercialisation d'innovations pratiques, pertinentes, et qui améliorent l'expérience utilisateur au travers des médias et du divertissement.

Grâce à sa participation active au sein d'organismes de standardisation et d'alliances industrielles, Technicolor favorise l'adoption de ses technologies dans les standards de l'industrie, ce qui permet au Groupe de générer des revenus à partir d'un grand nombre de licenciés. À titre d'exemple, Technicolor est membre du consortium « UHD Alliance », créé en janvier 2015, dont l'objectif est de favoriser l'adoption par les consommateurs de la vidéo Ultra Haute Définition et des technologies liées comme celles de plage dynamique étendue (*High Dynamic Range* ou « HDR ») et de large gamme de couleurs (*Wide Color Gamut* ou « WCG »). De plus, le Groupe s'emploie à compléter son portefeuille de brevets par le biais de partenariats. Le Groupe est très actif dans le dépôt de demandes de brevets et optimise ses activités de Recherche & Innovation et de dépôt de brevets afin de veiller à ce que son portefeuille demeure centré sur des technologies prometteuses, avec un potentiel de monétisation élevé.

## Renforcer la position de leader du Groupe dans les activités de Licences de Brevets

Depuis sa création, Technicolor est à la pointe de l'innovation technologique au service du secteur *Media & Entertainment*. Le

# 1.3 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

**GRI** [G4-8] [G4-21] [G4-DMA Présence sur le marché]

Le tableau ci-dessous présente la contribution de chaque segment opérationnel au chiffre d'affaires consolidé du Groupe pour les exercices 2015 et 2016. Conformément aux normes IFRS, le chiffre d'affaires des activités poursuivies exclut la contribution des activités arrêtées ou en cours de cession.

en millions d'euros (sauf %)	2016	% du total	2015	% du total
<b>Chiffre d'affaires des activités poursuivies</b>				
Maison Connectée	2 637	54 %	1 451	40 %
Services Entertainment	1 966	40 %	1 676	46 %
<i>Dont Services de Production</i>	765		605	
<i>DVD Services</i>	1 201		1 071	
Technologie	285	6 %	490	13 %
Autres	2	-	35	1 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 890</b>	<b>100 %</b>	<b>3 652</b>	<b>100 %</b>

Se référer au chapitre 2 « Examen de la situation financière et du résultat et perspectives », section 2.5 « Répartition géographique du chiffre d'affaires et impacts des effets de change » du présent

document de référence pour une répartition du chiffre d'affaires par zone géographique.

Se référer au chapitre 2 « Examen de la situation financière et du résultat et perspectives », section 2.4 « Saisonnalité » du présent document de référence, pour une description des tendances saisonnières dans les activités du Groupe.

### 1.3.1 MAISON CONNECTÉE

**GRI** [G4-8] [G4-21]  
[G4-DMA Présence sur le marché]

Le segment Maison Connectée offre une gamme complète de terminaux domestiques et de solutions vidéo à haut débit aux opérateurs de télévision payante et de réseaux, incluant des modems et des passerelles haut débit, des décodeurs numériques, ainsi que d'autres appareils connectés, incluant des tablettes sans fil gérées par les opérateurs. Le segment développe également des solutions logicielles permettant une meilleure performance du WiFi, des communications multi-dispositifs dans le domaine de l'Internet des Objets, ainsi que des applications domestiques intelligentes (domotique, sécurité du domicile, gestion de la consommation énergétique, etc.) et des services professionnels associés. Le segment Maison Connectée comptait approximativement 2000 employés à fin décembre 2016, dont environ 315 sur le site de fabrication du Groupe situé à Manaus (Brésil).

En novembre 2015, Technicolor a finalisé l'acquisition de Cisco Connected Devices, l'activité de terminaux domestiques et de solutions vidéo de Cisco, pour un montant initial de 600 millions de dollars, réduit après ajustements de prix à 532 millions de dollars (soit l'équivalent de 489 millions d'euros), dans une transaction en numéraire et en actions.

En 2016, le chiffre d'affaires consolidé du segment Maison Connectée a atteint à 2 637 millions d'euros, soit 54 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. La région Amérique du Nord et la région Europe, Moyen-Orient et Afrique étaient en 2016 les principaux marchés de ce segment, représentant respectivement 52 % et 22 % du chiffre d'affaires du segment, tandis que les régions Amérique latine et Asie-Pacifique ont représenté respectivement 16 % et 10 % du chiffre d'affaires du segment. Le segment Maison Connectée a livré un total de 50,5 millions de produits en 2016, soit environ 1 million d'appareils par semaine. Par catégorie de produit, les appareils vidéo ont représenté 52 % des volumes totaux en 2016 (2015 : 57 %), tandis que les appareils à haut débit ont représenté 48 % du total des livraisons de produits (2015 : 43 %).

Pour la vidéo, les produits Haute Définition ont représenté 89 % du chiffre d'affaires total généré par les décodeurs numériques en 2016 (2015 : 79 %). Les produits à Très Haute Définition ont représenté environ 6 % du chiffre d'affaires des décodeurs numériques du Groupe en 2016.

## Solutions

Le segment Maison Connectée offre deux types de solutions aux opérateurs de télévision payante et de réseaux :

### Solutions Haut Débit

Des modems et des passerelles haut débit, qui sont des produits d'accès conçus pour les opérateurs Câble, Télécom et Mobile pour permettre la fourniture de services de vidéo, de voix, de données et de mobilité à leurs abonnés résidentiels et professionnels sur des réseaux fixes et mobiles (câble, xDSL, fibre, LTE). Le segment Maison Connectée offre une gamme complète de terminaux domestiques et solutions vidéo haut débit qui comprend des passerelles haut de gamme de type *triple-play* associant voix, données et vidéo et permettant la fourniture d'applications multimédias avancées, des passerelles professionnelles pour les petites et moyennes entreprises, des produits d'accès intégrés, des passerelles sans fil *double-play* associant voix sur IP et données, ainsi que des passerelles et répéteurs Wi-Fi.

### Solutions Vidéo

Des décodeurs numériques, qui sont conçus pour les opérateurs Satellite, Câble, Télécom et Mobile afin de leur permettre d'offrir à leurs abonnés des contenus de divertissement vidéo numériques et des services avancés sur des réseaux numériques terrestres, haut débit et hybrides (IP/terrestres). Le segment Maison Connectée offre une large gamme de produits qui comprend des décodeurs en Définition Standard (« SD »), en Haute Définition (« HD ») et en Ultra Haute Définition (« UHD »), des décodeurs hybrides, qui permettent aux opérateurs de télévision payante et de réseaux d'offrir un accès à la télévision *via* les réseaux numériques terrestres/IP et des services *Over-The-Top*, des serveurs média, qui peuvent diffuser le contenu sur plusieurs appareils/écrans à domicile, ainsi que des passerelles média, qui conjuguent les fonctionnalités d'un serveur média et d'une passerelle haut débit comme point d'accès unique pour tous les services de vidéo, de voix et de données dans la maison. La gamme de produits s'appuie sur une architecture système modulaire et flexible pour couvrir les différentes voies d'accès au réseau (câble, satellite, terrestre, IP) et les différents formats des contenus (SD, HD, UHD, MPEG-2, H.264, HEVC, etc.).

## Les tendances de l'industrie et la position sur le marché

Le trafic Internet mondial progresse, alimenté par l'accroissement de la consommation vidéo, en particulier *via* les plateformes de services *Over-The-Top*, et par l'introduction de formats vidéo améliorés de nouvelle génération comme la 4K/Ultra HD. La consommation vidéo *via* les réseaux IP devrait atteindre 1 zettaoctet par an d'ici 2017 et représenter 80 % du trafic IP mondial, ce qui devrait alimenter la demande de terminaux domestiques et solutions vidéo. Avec le nombre croissant de contenus vidéo distribués *via* les réseaux IP au cours des prochaines années, les foyers auront besoin de connexions Internet plus rapides, ce qui favorisera la transition vers de nouvelles normes et technologies (HEVC, DOCSIS 3.1, G.fast, Fiber, LTE et

5G). Le développement d'un écosystème autour de la domotique et de l'Internet des Objets permet de fidéliser les abonnés et génère du chiffre d'affaires supplémentaire car les opérateurs vont au-delà des offres *triple/quad-play* pour ajouter de nouveaux services et augmenter le chiffre d'affaires moyen par utilisateur.

À mesure que l'industrie des terminaux domestiques évolue vers des équipements plus puissants, plus ouverts et plus sophistiqués, le marché s'orientera vers le partage de valeurs entre les solutions locales et celles basées sur le *cloud*. Ce phénomène commencera avec la virtualisation et devrait, à terme, entraîner l'émergence de terminaux domestiques virtuels, vraisemblablement sous la forme d'un modèle hybride avec une intelligence intégrée dans les appareils et hébergée sur les réseaux.

Suite à la finalisation de l'acquisition de Cisco Connected Devices par Technicolor et au rachat de Pace par Arris, le Groupe se positionne en numéro deux mondial du marché des terminaux domestiques et des solutions vidéo, avec une part de marché d'environ 15 % en 2016 (sources : Dell'Oro, Infonetics, estimations Technicolor). La position de marché de Technicolor varie en fonction des segments et des régions. Par catégorie de produits, le Groupe était en 2016 numéro deux mondial en valeur pour les modems et passerelles haut débit, avec un leadership reconnu par l'industrie dans les technologies sans fil et haut débit pour les opérateurs Câble et Télécom, et il se classait également en deuxième position mondiale en volume pour les décodeurs numériques, avec des positions dominantes sur le segment du Satellite et dans les marchés émergents, en particulier en Amérique latine.

Les principaux concurrents de Technicolor sur le marché des terminaux domestiques et des solutions vidéo incluent Arris, Huawei, Samsung, ZTE, Sagemcom et Humax.

La base de clients de Technicolor comprend la plupart des principaux opérateurs de télévision payante et de réseaux dans le monde. Les 20 premiers clients du Groupe représentent environ 45 % du marché mondial, et Technicolor détient une part de marché importante chez chacun d'entre eux. Les principaux clients de Technicolor incluent Charter, Comcast, AT&T/Direct TV, Vodafone, Telefonica, America Movil, CenturyLink, Cox, Liberty Global, Megacable, Proximus, Tata Sky, Telecom Italia, Teliasonera, Telstra et Telus.

## Segmentation régionale

### Amérique du Nord

Le chiffre d'affaires consolidé de la région Amérique du Nord a atteint 1 380 millions d'euros en 2016, soit 52 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée (2015 : 32 %). Le segment Maison Connectée a livré un total de 20,1 millions de produits dans la région (2015 : 6,7 millions). Les livraisons de produits ont été principalement dominées par les décodeurs numériques, qui ont représenté 61 % des volumes totaux (2015 : 63 %), tandis que les modems et passerelles haut débit et les autres appareils connectés en ont représenté 39 % (2015 : 37 %).

Le marché nord-américain est le plus important au monde, représentant plus de 30 % en valeur du marché mondial des terminaux domestiques et des solutions vidéo.

Technicolor est un acteur reconnu en Amérique du Nord grâce à ses solutions pour les opérateurs Câble, Satellite et Télécom. Dans le domaine des décodeurs, Technicolor fournit une gamme complète de solutions allant des appareils entrée de gamme comme les adaptateurs numériques-analogiques aux produits plus haut de gamme comme les décodeurs Ultra Haute Définition, ainsi que différents types de périphériques clients et de serveurs pour la consommation de media.

### Amérique latine

Le chiffre d'affaires consolidé de la région Amérique latine a atteint 415,5 millions d'euros en 2016, soit 16 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée (2015 : 30 %). Le segment Maison Connectée a livré un total de 11,6 millions de produits dans la région (2015 : 10,9 millions). Les livraisons de décodeurs numériques ont représenté 61 % des volumes totaux (2015 : 70 %), tandis que les modems et passerelles haut débit et les autres appareils connectés en ont représenté 39 % (2015 : 30 %).

Malgré un environnement macro-économique difficile, l'Amérique latine continue de connaître une forte demande pour les services haut débit et de télévision payante. Les modems et passerelles haut débit pour les opérateurs Télécom et Câble sont également des segments très dynamiques, du fait de la généralisation de l'accès Internet haut débit en Amérique latine.

Technicolor est un acteur reconnu dans la région et détient une part de marché élevée, tant en valeur qu'en volume.

### Europe, Moyen-Orient et Afrique

Le chiffre d'affaires consolidé de la région Europe, Moyen-Orient et Afrique a atteint 592 millions d'euros en 2016, soit 22 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée (2015 : 23 %). Le segment Maison Connectée a livré un total de 9,7 millions de produits dans la région (2015 : 6,9 millions). Les livraisons de produits sont restées dominées par les modems et passerelles haut débit pour les opérateurs Câble et Télécom, qui ont représenté 64 % des volumes totaux (2015 : 73 %), tandis que les livraisons de décodeurs numériques ont fortement augmenté par rapport à 2014 et ont représenté 36 % des volumes totaux (2015 : 27 %).

Le segment Maison Connectée a enregistré une forte activité commerciale dans la région Europe, Moyen-Orient et Afrique, renforçant son leadership dans les passerelles d'accès télécom et sa position dans les passerelles d'accès dans le câble.

### Asie-Pacifique

Le chiffre d'affaires consolidé de la région Asie-Pacifique a atteint 258 millions d'euros en 2016, soit 10 % du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée (2015 : 16 %). Le segment Maison Connectée a livré un total de 9,1 millions de produits dans la région (2015 :

7,2 millions). Les livraisons de produits ont été dominées par les décodeurs numériques, qui ont représenté 54 % des volumes totaux (2015 : 70 %), tandis que les modems et passerelles haut débit et les autres appareils connectés en ont représenté 46 % (2015 : 30 %).

Le marché Asie-Pacifique est étendu et affiche une croissance soutenue. Les principaux segments sur ce marché sont les décodeurs numériques Câble et les passerelles haut débit Télécom. La transition vers la vidéo numérique est un moteur de croissance important dans la région, certains grands marchés comme l'Inde étant encore aux premières phases de cette tendance.

### 1.3.2 SERVICES ENTERTAINMENT

**GRI** [G4-8] [G4-21]  
[G4-DMA Présence sur le marché]

Le segment Services Entertainment accompagne les créateurs de contenu, de la création à la postproduction (Services de Production), tout en offrant des solutions de distribution physique à l'échelle mondiale par le biais de ses services de réplique et de distribution de DVD et de disques Blu-ray™.

En 2016, le chiffre d'affaires consolidé du segment Services Entertainment a atteint 1 966 millions d'euros, soit 40 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Le segment comptait environ 13 385 employés à fin décembre 2016.

#### Services de Production

La division Services de Production de Technicolor offre un ensemble complet de services de pointe dans les Effets Visuels (« VFX »), l'Animation et les Jeux, ainsi que des services de Postproduction numérique vidéo et son.

Technicolor offre des services d'Animation et d'Effets Visuels pour les longs métrages, les séries télévisées, la publicité et les jeux vidéo. Les studios d'Effets Visuels du Groupe offrent des services de construction et de prévisualisation de personnages, objets et scènes, en jouant notamment sur leur animation, position, éclairage, mouvement et composition. Dans l'Animation, Technicolor offre des solutions de création d'animations « CGI » (*Computer-Generated Imagery* ou imagerie générée par ordinateur) de haute qualité. Au travers de ses activités de Postproduction, Technicolor accompagne ses clients depuis la capture d'image jusqu'à la création des masters finaux pour la distribution. Le Groupe offre des services sur le lieu de tournage et en studio, comme la correction des couleurs, l'intégration des effets visuels et le son. La division comptait approximativement 8 300 employés à fin décembre 2016, dont environ 6 500 artistes directs/créatifs.

Les clients de Technicolor sont les grands studios de cinéma et les studios indépendants, mais également d'autres clients non-studios, comme les chaînes de télévision, les producteurs de contenus indépendants, les éditeurs de jeux vidéo, ainsi que les opérateurs de

services *Over-The-Top* développant leurs propres contenus originaux. Au cours des dernières années, le Groupe a stratégiquement renforcé sa position de marché avec les principaux studios, tout en augmentant également son exposition à d'autres catégories de clients non-studios.

Dans les Effets Visuels pour les films et les séries télévisées, les principaux clients de Technicolor incluent tous les grands studios hollywoodiens, des studios indépendants comme Legendary, MGM et Constantin Films, des chaînes de télévision comme Showtime, History Channel et FX Networks, ainsi que des fournisseurs de services *Over-The-Top* comme Amazon et Netflix. Dans les Effets Visuels pour la publicité, les principaux clients du Groupe incluent tous les grands réseaux publicitaires mondiaux tels que WPP, BBDO/Omnicom, Publicis, TBWA et Saatchi & Saatchi, des sociétés de production, ainsi que des plus petites agences et des marques. Dans l'Animation, les principaux clients de Technicolor sont DreamWorks Animation, Nickelodeon et Disney. Les principaux clients Jeux incluent Electronic Arts, Activision, Square Enix et Rockstar Games. Dans la Postproduction, les principaux clients du Groupe incluent tous les grands studios hollywoodiens, des studios indépendants, des chaînes de télévision comme ABC, AMC, CW, FX Networks et HBO, ainsi que des fournisseurs de services *Over-The-Top* comme Amazon et Netflix. Les contrats signés avec les clients sont en général basés sur des projets spécifiques, ou bien à long terme lorsque cela est possible.

Dans les Effets Visuels, les principaux concurrents de Technicolor sont ILM, Weta, Double Negative/Prime Focus et Framestore. Dans l'Animation, les principaux concurrents du Groupe sont Animal Logic, Reel FX, Cinesite, Rainmaker Entertainment, Bardel Entertainment, CGCG et DQ Entertainment. Dans les Jeux, les principaux concurrents incluent Virtuos Ltd., XPEC Entertainment et Keywords Studios. Dans la Postproduction, les principaux concurrents de Technicolor incluent Deluxe, plusieurs sociétés spécialisées, ainsi que les services internes de certains grands studios, en fonction du segment et de la région. Technicolor estime être le plus grand fournisseur d'Effets Visuels pour les longs métrages, la télévision/*Over-The-Top* et pour la publicité dans le monde et faire partie des deux premiers acteurs du marché mondial de la Postproduction *Source : estimations Technicolor*.

La demande pour les services d'Effets Visuels et d'Animation a fortement augmenté ces dernières années, en raison de l'important développement des contenus premium dans tous les segments. Technicolor a concentré ses investissements dans ces activités afin de bénéficier de la croissance du marché. En 2016, le Groupe a fourni près de 17 000 plans d'effets visuels pour les longs métrages, plus de 4 000 plans pour les séries télévisées et plus de 4 700 plans pour la publicité. Le Groupe a également créé plus de 19 000 scènes pour les jeux vidéo, les séries télévisées d'animation et les longs-métrages les plus populaires, et a développé plus de 1 500 minutes d'animation pour des séries télévisées et des longs-métrages de premier plan. Le marché de la Postproduction numérique est relativement mature et la demande est principalement soutenue par les nouvelles productions de films et de séries télévisées et par la publicité. La stratégie du

Groupe dans les Services de Postproduction est de se concentrer sur les localisations clés, d'augmenter ses parts de marché sur le segment des films à gros budgets et de consolider sa position de leader dans les séries télévisées haut de gamme pour les chaînes de télévision et les fournisseurs de services *Over-The-Top*.

Technicolor dispose d'un solide portefeuille de sociétés leaders dans la production numérique, couvrant tous les segments du marché et supportant sa stratégie de croissance.

- Sous la marque Technicolor, le Groupe offre des Services de Postproduction vidéo et audio de pointe pour le cinéma et la télévision, avec des installations à l'échelle mondiale.
- MPC offre des services d'Effets Visuels haut de gamme pour les productions cinématographiques à forts effets visuels des studios et ses clients dans la Publicité. La société exploite aujourd'hui des studios d'Effets Visuels basés à Amsterdam, Bangalore, Londres, Los Angeles, Montréal, New York, Paris, Shanghai et Vancouver. MPC a développé une franchise solide dans les Effets Visuels pour les longs métrages et est devenu l'un des leaders du secteur, tout en développant fortement son activité dans Effets Visuels pour la Publicité.
- The Mill, l'autre marque qui offre des services au marché de la Publicité, est la plus importante société au monde sur ce segment de marché. La société est présente sur les principaux marchés publicitaires (New York, Los Angeles, Chicago, Londres) et sa clientèle comprend des agences de publicité (ex. TBWA, Saatchi & Saatchi), des marques internationales (ex. Unilever, Coca-Cola, Nike), ainsi que des sociétés de production et de divertissement (ex. BBC, Sky).
- Sous la marque Mr. X, studio d'effets visuels leader en Amérique du Nord, avec des installations à Toronto, New York et Los Angeles, Technicolor fournit des Effets Visuels pour les grandes chaînes de télévision et les producteurs de films internationaux. Mr. X est leader du marché de la production de programmes télévisés haut de gamme, des films de genre et des coproductions cinématographiques internationales.
- Sous la marque Mikros Image, Technicolor fournit des services haut de gamme pour les films d'animation et travaille sur plusieurs projets d'animation long-métrage pour des studios cinématographiques internationaux, comme DreamWorks Animation et Paramount. Mikros Image détient des activités à Paris, Londres, Montréal, Liège et Bruxelles.

Tout en renforçant son portefeuille de marques, Technicolor optimise la portée et l'étendue de son offre de produits et services et développe de nouvelles solutions technologiques. Technicolor offre à ses clients des technologies de pointe et des outils créatifs reconnus, et est régulièrement primé par ses pairs. Technicolor s'est engagée dans la croissance des expériences immersives et a déjà accompli de grandes avancées dans la Réalité Virtuelle à travers ses différentes marques. Technicolor a élargi son équipe afin d'offrir une conception et un mixage sonore pour des expériences immersives. Le Groupe a également lancé le « *Technicolor Experience Center* » pour développer des contenus, plateformes et technologies de pointe pour

la réalisation de projets de Réalité Virtuelle (VR), de Réalité Augmentée (AR) et pour d'autres applications immersives. Le Groupe offre déjà un vaste portefeuille de travaux dans le domaine de la Réalité Virtuelle aux consommateurs à la recherche d'une véritable expérience immersive.

En 2016, les équipes d'Effets Visuels pour les longs métrages de Technicolor, sous la marque MPC, ont remporté le prix dans la catégorie Meilleurs Effets Visuels dans un long-métrage lors de la cérémonie des Hollywood Post Alliance Awards pour leurs travaux sur le film *Le Livre de la Jungle* (Disney). Elles ont également reçu une nomination aux Oscars dans la catégorie Meilleurs Effets Visuels pour leurs travaux sur *Seul sur Mars* (Fox). De même, lors de la cérémonie des *HPA Awards*, les équipes sous la marque The Mill ont reçu le prix *HPA Judges Awards 2016* pour la Créativité et l'Innovation pour leur technologie révolutionnaire The Mill BLACKBIRD®. Les équipes d'Effets Visuels pour la télévision, sous la marque Mr. X, ont remporté le prix dans la catégorie Meilleurs Effets Visuels dans un épisode (*Outstanding Supporting Visual Effects in a Photoreal Episode*) lors de la cérémonie des *Visual Effects Society Awards* pour leurs travaux sur *Vikings* (History). Dans les autres catégories, les équipes sous la marque MPC ont remporté le prix dans la catégorie « *Outstanding Visual Effects in a Special Venue Project* » pour leurs travaux sur *Fast and Furious : Supercharged* (Universal), alors que les équipes pour la publicité, sous la marque The Mill, ont remporté trois prix pour leurs travaux sur le spot publicitaire *SSE : Pier* (Academy Films). Les équipes de postproduction ont reçu un certain nombre de prix et nominations, notamment un *Emmy Award* pour le Meilleur Mixage Sonore dans la série TV *The People v. O.J. Simpson : American Crime Story* (Fox), et les équipes Technicolor ont offert des services sur le lieu de tournage, des rushes, des effets visuels, des enrichissements de couleurs, des services de mastérisation et de marketing sur *The Revenant* (Fox), qui a reçu 12 nominations aux Oscars.

En 2016, les équipes d'Effets Visuels de Technicolor, sous la marque MPC, ont finalisé leurs travaux sur des projets de longs métrages tels que *Le livre de la Jungle* (Disney), *X-Men: Apocalypse* (Fox), *Passengers* (Sony), *xXx: Reactivated* (Paramount), *Sully* (Warner Bros.), *Independence Day: Resurgence* (Fox), *Les Animaux Fantastiques* (Warner Bros.), *S.O.S Fantômes* (Sony) et *Suicide Squad* (Warner Bros.). Au cours de l'année, les équipes d'Effets Visuels ont poursuivi leurs travaux sur *Pirates des Caraïbes : La Vengeance de Salazar* (Disney) et ont également commencé à travailler sur de nouveaux projets comme *Justice League* (Warner Bros.), *Wonder Woman* (Warner Bros.), *Alien : Covenant* (Fox), *Transformers : The Last Knight* (Paramount), *Ghost in the Shell* (Paramount), *La Momie* (Universal), *La Tour Sombre* (Sony), *The Nutcracker and the Four Realms* (Disney) et *Blade Runner 2049* (Warner Bros.). Sous la marque Mr.X, les équipes d'Effets Visuels de Technicolor ont travaillé en 2016 sur les nouvelles saisons de séries télévisées premium comme *Penny Dreadful* (Showtime), *The Strain* (FX), *Vikings* (History), *Racines* (History), *Godless* (Netflix), *American Gods* (Starz), *Bates Motel* (A&E), *Madam Secretary* (CBS) and *Goliath* (Amazon). Dans la Postproduction, les équipes de Technicolor ont confirmé leur rôle de partenaire clé pour les films à gros budget, finalisant leurs travaux

sur des projets cinématographiques comme *Captain America: Civil War* (Disney/Marvel), *Le Livre de la Jungle* (Disney), *The Girl on the Train* (Universal), *Les Animaux Fantastiques* (Warner Bros.) et *Doctor Strange* (Disney/Marvel). Les équipes de Postproduction du Groupe ont également confirmé leur position de leader sur les séries télévisées premium, travaillant sur les nouvelles saisons de séries populaires comme *Fargo* (MGM/FX) et *The Strain* (FX) pour les grandes chaînes de télévision, ainsi que sur des productions originales à succès pour des fournisseurs de services *Over-The-Top* comme, Amazon (*The Man in the High Castle*, *Mozart in the Jungle*) et Netflix (*Stranger Things*, *Narcos*, *Grace et Frankie*, *Black Mirror*). Dans les segments Animation et Jeux, les équipes de Technicolor ont participé à des jeux vidéo à succès comme *Call of Duty: Infinite Warfare* (Activision), et *UFC 2*, *NHL 17*, *Madden 17* et *FIFA 17* (EA Sports) ; tout en continuant à travailler sur des projets de séries télévisées et d'animation DreamWorks pour Netflix, y compris *Roi Julien ! L'Élu des Lémurs*, *Dinotrux* et *Les Aventures du Chat Potté*. Pendant l'année, Mikros Image a également travaillé sur le long métrage *Sahara* (StudioCanal) et produit actuellement *Captain Underpants* (DreamWorks Animation), *Sherlock Gnomes* (Paramount) et *Sgt. Stubby: An American Hero* (Fun Academy Motion Picture).

## Services DVD

**GRI** [G4-EN30] [G4-DMA Transport]

Technicolor est un leader mondial dans la réplique, l'emballage et la distribution de DVD, de disques Blu-ray™ et de CD pour les producteurs mondiaux de contenu. Le Groupe offre des solutions clé en main d'approvisionnement et de services, incluant le *mastering*, la réplique, l'emballage et la distribution directe sur les lieux de vente à la fois de titres nouveaux et issus du catalogue, ainsi que des services de traitement des retours, de logistique et de transport, de gestion des achats, ainsi que certains autres services de gestion des stocks et services associés. Le Groupe bénéficie d'atouts importants, avec de solides relations et une intégration avancée avec ses clients, ainsi qu'une plateforme opérationnelle à faible coût et très modulable.

En 2016, Technicolor a vendu un total de 1 552 millions de DVD, de disques Blu-ray™ et de CD, contre 1 308 millions en 2015. Ces opérations s'appuient sur des installations dédiées de réplique et de distribution d'une superficie de plus de 1,1 million de m<sup>2</sup>, disposant d'une capacité unique de livraison dans les délais à plus de 40 000 sites.

Technicolor exploite des installations de réplique clés stratégiquement positionnées à Guadalajara (Mexique) et à Piaseczno (Pologne), tandis que l'emballage et la distribution aux États-Unis et en Europe sont réalisés à partir d'une plateforme multi-régions et multi-sites. Aux États-Unis, le Groupe travaille surtout à partir de son installation à Memphis (Tennessee), tout en continuant à agrandir sa plateforme actuelle d'emballage et de distribution à Mexicali (Mexique), sur la frontière avec les États-Unis. Technicolor a augmenté le nombre de ses installations en Amérique

du Nord, avec en particulier une usine de réplique et de distribution intégrée, basée à Huntsville (Alabama).

Technicolor estime bénéficier de la base de coûts la plus efficace de l'industrie des supports physiques. Cependant, le Groupe est toujours en quête d'améliorations opérationnelles.

Alors que, dans l'ensemble de l'industrie, les ventes mondiales de supports physiques ont diminué ces dernières années et devraient continuer à baisser, Technicolor estime que sa performance pourrait être meilleure que celle du marché dans son ensemble, s'appuyant sur une plus grande pénétration de la clientèle existante ainsi que sur des gains de nouveaux clients.

Les principaux clients de Technicolor sont les grands studios basés à Hollywood tels que Warner Bros., The Walt Disney Company, Paramount, Universal, Fox et Lionsgate, les studios indépendants, les éditeurs de logiciels et de jeux vidéo et les principaux éditeurs de musique, y compris Universal Music Group et Warner Music Group. Les relations du Groupe avec ses principaux clients sont couvertes par des contrats pluriannuels (généralement de deux à quatre ans), qui peuvent contenir des engagements relatifs aux volumes et/ou aux délais. Elles sont basées en général sur de multiples accords contractuels ayant pour objet la fourniture de services spécifiques dans des zones géographiques spécifiques.

Les principaux concurrents de Technicolor sont Sony DADC, Arvato, et le reste des opérations européennes de Cinram.

En 2016, les principaux titres de films produits par Technicolor ont inclus : *Star Wars : Le Réveil de la Force*, (Disney), *Zootopie* (Disney), *Captain America : Civil War* (Disney), *Le Livre de la Jungle* (Disney), *Le Monde de Dory* (Disney), *Comme des bêtes* (Universal), *Deadpool* (20th Century Fox), *Batman vs. Superman : L'aube de la justice* (Warner Bros), *Suicide Squad* (Warner Bros) et *Star Trek Sans Limites* (Paramount). Les principaux titres de jeux produits en 2016 sont : *Call of Duty : Infinite Warfare* (Activision), *Madden NFL 17* (Electronic Arts), *Battlefield 1* (Electronic Arts), *Gears of War 4* (Microsoft), *NBA 2K17* (Take Two Interactive) et *Tom Clancy's The Division* (Ubisoft).

### 1.3.3 TECHNOLOGIE

**GRI** [G4-8] [G4-21]  
[G4-DMA Présence sur le marché]

Le segment Technologie regroupe principalement les activités de Recherche & Innovation (« R&I ») de Technicolor, ainsi que la division Licences du Groupe, qui comprend les activités de Licences de Brevets et de Licences de Marques. La division R&I est traitée comme un centre de coûts au sein du segment Technologie.

Technicolor génère son chiffre d'affaires par l'octroi de licences pour l'utilisation de sa Propriété Intellectuelle à des sociétés de produits électroniques grand public et de services liés aux médias. Selon les estimations du Groupe, plus de 50% des fabricants électroniques dans

le monde intègrent des éléments relevant de la Propriété Intellectuelle du Groupe et plus de 80% sur les principaux produits de divertissement et de communication (TV, smartphones, Tablettes, décodeurs, console de jeu...).

La présence commerciale de Technicolor est importante car de plus en plus d'appareils intègrent des technologies vidéo. Technicolor voit croître la pertinence de sa position par rapport à ces appareils, qui ont besoin d'être équipés des meilleures technologies de compression vidéo, ceux-ci fonctionnant souvent sur une bande passante limitée. Le Groupe continue aussi à promouvoir l'adoption de ses technologies en concluant des partenariats avec d'autres acteurs clés du *Media & Entertainment* et en intégrant sa recherche dans les standards de l'industrie comme AVC, HEVC, ATSC et DVB afin de renforcer la valeur de ses portefeuilles.

En 2016, le chiffre d'affaires consolidé du segment Technologie a atteint 285 millions d'euros, soit 6 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Le segment Technologie comptait environ 302 employés dans ses activités de Recherche & Innovation et de Licences à fin décembre 2016.

## Recherche & Innovation

### Stratégie et Vision

La division Recherche & Innovation (« R&I ») tend à favoriser la croissance organique, en étroite collaboration avec les différentes activités opérationnelles du Groupe, en innovant dans les technologies et expériences vidéo de nouvelle génération. R&I offre un portefeuille de solutions répondant aux besoins des créateurs de contenus, en particulier les studios hollywoodiens, des opérateurs de réseaux et des fabricants d'électronique grand public, qui font face à des défis technologiques liés aux formats émergents et aux plateformes numériques. Selon ce modèle, R&I et les activités opérationnelles du Groupe alimentent un portefeuille de projets commun en vue d'en maximiser la portée, avec un plan d'action clair pour le déploiement. La division collabore également avec les équipes de Propriété intellectuelle du Groupe afin de créer des actifs à fort potentiel destinés à alimenter les programmes de licences existants et à venir.

Au 31 décembre 2016, R&I employait plus de 200 chercheurs de classe mondiale, avec des scientifiques et des ingénieurs qualifiés œuvrant dans différents domaines, allant de la compression vidéo, la science des couleurs, la vision artificielle et l'infographie aux technologies émergentes telles que la Réalité Virtuelle et Augmentée, les sciences cognitives, l'interaction homme-machines, la virtualisation des réseaux, les réseaux hétérogènes et l'apprentissage automatique.

R&I possède quatre Laboratoires dont l'objectif est de développer des technologies révolutionnaires en mesure non seulement de fournir des solutions aux défis industriels actuels, mais aussi d'ouvrir la voie vers de nouvelles opportunités commerciales. Chaque Laboratoire se concentre sur des domaines technologiques complémentaires afin d'assurer un large éventail d'excellences scientifiques approfondies et

de maintenir une couverture complète des domaines technologiques clés qui dominent les marchés *Media & Entertainment*.

- *Le Laboratoire des sciences de l'imagerie* fournit aux créateurs de contenu, à la distribution médiatique et aux produits électroniques grand public des nouvelles technologies qui améliorent considérablement l'exécution des flux de travail et des processus et qui offrent des images surprenantes au consommateur final. L'expérience de longue date de Technicolor dans la science des couleurs a permis d'élargir la gamme des couleurs et d'obtenir une plage dynamique étendue tant pour les caméras que pour les affichages. Ces efforts s'appuient sur des contributions techniques dans les principales activités liées à la standardisation des formats vidéo. En unissant son savoir-faire dans le traitement image/vidéo aux technologies d'apprentissage, Technicolor vise à aider les artistes à donner libre cours à leur talent sur les travaux les plus créatifs. Cette démarche a permis d'offrir des solutions commercialement viables pour les segments opérationnels (Maison Connectée, Services de Production, Services DVD), ainsi que des inventions utiles pour soutenir la division Licences de Brevets.
- *Le Laboratoire immersif* développe des solutions d'aujourd'hui destinées aux environnements médiatiques interactifs de demain et offre aux professionnels et aux utilisateurs finaux des technologies innovantes leur permettant d'élargir leurs expériences immersives. Ceci est possible grâce à l'expertise du Groupe dans les domaines de l'infographie, de la vision par ordinateur et des effets visuels appliqués à la Réalité Virtuelle, la Réalité Augmentée, la Réalité Mixte et les domaines des champs lumineux plénoptiques. Dans le domaine des Médias Immersifs, le Groupe se positionne sur la tendance qui connaît la plus forte croissance dans l'industrie, avec une série d'activités de recherche qui auront la capacité de transformer non seulement la façon dont les utilisateurs consomment les contenus, mais également la façon dont ils interagissent avec eux, faisant ainsi la passerelle entre le secteur *Media & Entertainment* et l'industrie des Jeux Vidéo. La Réalité Virtuelle contribuera, par exemple, à redéfinir les règles de la narration en se basant sur des technologies allant de la capture à 360° et du traitement des contenus à leur rendu en temps réel dans les appareils afin d'offrir une expérience immersive totale.
- *Le Laboratoire Intelligence artificielle* est spécialisé dans l'exploitation des données internes afin d'optimiser et de développer les activités dans les segments actuels en créant des outils d'intelligence artificielle révolutionnaires et une démonstration de faisabilité. L'interprétation automatique de données complexes, associée aux nouvelles techniques d'interaction homme-machine, a le potentiel de révolutionner les activités de nombreux segments du Groupe. Parallèlement, les interfaces conversationnelles et les « chatbots » trouvent une application immédiate dans les appareils de Maison Connectée de nouvelle génération.
- *Le Laboratoire Home experience* vise à créer des technologies permettant d'améliorer l'expérience de l'utilisateur à la maison. Les activités de recherche couvrent les passerelles de nouvelle génération, les réseaux du futur, les appareils immersifs et l'analyse

de données pour le suivi des passerelles et des réseaux. Le Laboratoire se spécialise dans la virtualisation et la conteneurisation, les réseaux hétérogènes, la réception interne sans fil et l'interprétation et le *streaming* de la Réalité Virtuelle à haute résolution. Les équipes de Technicolor travaillent également à l'étude d'un vaste éventail de possibilités d'expansion des fonctionnalités des appareils destinés à la Maison Connectée afin d'offrir des expériences immersives au marché de masse. Cette démarche permet d'offrir des solutions commercialement viables et des inventions utiles protégées par notre division Licences de Brevets.

Parallèlement à ces domaines de recherche fondamentaux, Technicolor pilote un certain nombre de programmes exploratoires avec pour ambition de favoriser le développement de nouvelles innovations pour le marché, qui permettront de créer un avantage concurrentiel important. Cela n'est possible que grâce à l'engagement à long terme pris par le Groupe dans le domaine de la recherche et sa capacité à réunir des équipes créatives dotées de compétences techniques variées. À plus long terme, tandis que la Réalité Virtuelle prépare le terrain pour la Réalité Augmentée, nos équipes explorent déjà ce qui constituera les bases techniques d'expériences de divertissement plus immersives, plus interactives, plus sociales. Le Groupe a pour ambition d'intégrer harmonieusement les produits générés par ordinateur à l'environnement, en les adaptant correctement à l'éclairage scénique, en projetant des ombres, en gérant les occlusions, et tout simplement en laissant interagir les objets virtuels et réels. Sur cette base, le secteur de la narration s'ouvre à une nouvelle dimension.

Les délais de commercialisation des innovations diminuant au fil des ans, les équipes de R&I observent attentivement les tendances émergentes afin de mieux comprendre l'orientation du secteur *Media & Entertainment*. En 2016, Technicolor a présenté 39 publications lors de prestigieuses conférences scientifiques reconnues dans le secteur. Le Groupe investit dans des programmes de recherche pour le futur, visionnaires et ambitieux, promouvant une approche collaborative avec des partenaires industriels et des universitaires afin de transformer les écosystèmes actuels.

## Standards de l'Industrie

**GRI [G4-DMA Politiques publiques]**

Technicolor est un participant actif au sein de plusieurs organismes de standardisation, afin de favoriser l'adoption des technologies audiovisuelles immersives et innovantes du Groupe dans l'électronique grand public, les réseaux de distribution et la connectivité à domicile. Cela renforce ainsi les activités commerciales des segments Services Entertainment, Maison Connectée et Technologie. Les standards de l'industrie sont adoptés par un processus formel de négociation par lequel les organismes gouvernementaux, les comités de standardisation du secteur, les associations professionnelles et autres entités évaluent une technologie et prescrivent son usage. La participation et la

contribution de Technicolor à l'élaboration des standards de l'industrie découlent de la conviction du Groupe que promouvoir l'adoption de ses technologies, qui offrent des solutions commerciales avantageuses et efficaces, dans plusieurs normes sectorielles clés, servira à appuyer leur lancement sur le marché et leur adoption par les consommateurs. Dans le cadre de ce processus, Technicolor développe des relations avec ses partenaires, favorisant ainsi une approche collaborative au sein de l'écosystème de l'industrie pour promouvoir les technologies innovantes et la recherche liée à leur transfert sur le marché.

Technicolor continue toujours activement à promouvoir les technologies de codage vidéo du Groupe pour les standards de codage vidéo à haute efficacité (*High Efficiency Video Coding* ou « HEVC ») et modulable (*Scalable High Efficiency Video Coding* ou « SHVC »), développés par les organismes de standardisation MPEG (ISO) et ITU. Ce rôle actif s'avère également essentiel afin de suivre le développement des futurs standards de codage vidéo. Technicolor continue d'apporter son importante participation et contribution à la standardisation de la diffusion vidéo numérique (« DVB »). Technicolor a également réalisé d'importants investissements dans le cadre de l'ASTC 3.0 qui se sont traduits par une forte augmentation des contributions techniques et une présence plus marquée du Groupe au sein de la communauté ATSC.

Technicolor est activement impliqué dans le développement et la promotion de technologies qui étendent le périmètre du spectre standard afin de supporter une gamme plus large de couleurs et différentes générations d'écrans, deux domaines qui peuvent avoir un impact significatif sur le marché de l'électronique grand public. Technicolor a également joué un rôle majeur dans le développement des technologies à plage dynamique étendue HDR, en proposant par exemple des schémas d'encodage haute performance permettant d'utiliser la bande passante de façon optimisée. Outre la résolution 4K, la gamme de couleur étendue et la fréquence d'image plus élevée, le HDR est un facteur clé pour percevoir les images TV en qualité Ultra Haute Définition (« UHD »). Ces facteurs constituent le principal attrait pour les consommateurs en ce qui concerne les futures fonctionnalités des écrans. Dans le cadre de ses efforts pour promouvoir la technologie HDR dans tous les aspects de la création et de la diffusion de contenu, Technicolor a mis à disposition une solution HDR à monocouche afin de la faire tester par les principaux partenaires de l'écosystème. La solution, qui est compatible avec les standards MPEG HEVC, crée une vidéo bénéficiant d'une efficacité de compression améliorée par rapport aux fichiers HDR non traités. Elle est également rétro-compatible avec les écrans traditionnels à plage étendue standard (*Standard Dynamic Range* ou « SDR »). Technicolor a normalisé ce système HDR à l'ETSI (*European Telecommunication Standards Institute*), et a présenté la solution en vue d'une normalisation à l'ATSC (*Advanced Television Systems Committee*), ainsi qu'au DVB et à la Société des ingénieurs en télécommunication par câble (« SCTE »). La solution est également inscrite dans les directives industrielles du Forum de l'Ultra HD.

En 2016, Technicolor a continué de contribuer aux efforts du consortium *Ultra High Definition* (« UHD ») Alliance, une coalition de

studios, de fabricants d'électronique grand public et de sociétés technologiques afin d'instaurer un programme de certification qualité et un logo UHD pour les contenus et les appareils.

Technicolor a progressivement intensifié son engagement auprès d'autres organismes de standardisation travaillant sur les dispositifs permettant d'offrir de nouvelles expériences audiovisuelles immersives. Cette volonté du Groupe s'est notamment vérifiée au sein de la *Society of Motion Pictures and Television Engineers* (« SMPTE ») qui se consacre en grande partie aux technologies HDR et WCG et au futur écosystème HDR, pour lesquels Technicolor fait la promotion de sa vision d'un écosystème ouvert. À cet effet, Technicolor intervient en qualité de chef de file dans le développement de la norme SMPTE concernée. Le Groupe a renouvelé ses activités techniques au sein de la *Consumer Technology Association* (« CTA »), auparavant connue sous le nom de *Consumer Electronics Association* (« CEA »). Technicolor est également impliqué dans le HDMI Forum car il aborde actuellement le thème de la technologie HDR, qui s'avère essentielle pour transmettre des signaux de très haute qualité depuis un lecteur Blu-ray™ ou un décodeur vers un écran.

Technicolor a commencé à explorer de nouvelles voies pour étendre les fonctionnalités traditionnelles de ces technologies au bénéfice des consommateurs. Une autre vise à développer des technologies offrant un environnement de Réalité Virtuelle et Augmentée pour la nouvelle génération d'applications de recherche et de reconnaissance. Technicolor participe régulièrement aux efforts de normalisation de la Réalité Virtuelle au sein de la SMPTE, MPEG, Blu-ray Disc Association (BDA) et se prépare également à rejoindre le nouveau groupe industriel Virtual Reality Industry Association (VRIF). Ce groupe aspire à produire des recommandations tant pour l'environnement commercial que technique, dans les domaines de la vidéo, l'audio, la livraison, l'expérience interactive/sociale et d'autres aspects de la Réalité Virtuelle.

## Licences de Brevets et de Marques

En 2016, la division Licences de Technicolor a généré un chiffre d'affaires consolidé de 285 millions d'euros, soit 6 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Au 31 décembre 2016, la division employait environ 130 personnes, principalement basées en France et aux États-Unis. Technicolor dispose d'un important portefeuille de brevets au niveau mondial qui représente un avantage concurrentiel important.

Technicolor génère une partie de son chiffre d'affaires par l'octroi de licences pour l'utilisation de sa Propriété intellectuelle qui inclut des brevets, des marques et des technologies. La majeure partie de son chiffre d'affaires est générée par les activités d'octroi de brevets, qui se compose de droits de licences fixes (payables en un ou plusieurs versements) et/ou des redevances régulières sur les produits vendus par les titulaires de licences, dans le cadre de contrats qui leur confèrent le droit d'intégrer les technologies brevetées du Groupe.

## Licences de Brevets

Les équipes de Licences de Brevets travaillent en étroite collaboration avec la division Recherche & Innovation de Technicolor, ainsi qu'avec les centres de développement au sein des autres divisions opérationnelles du Groupe, identifiant ainsi de précieuses inventions susceptibles de générer des brevets. Au 31 décembre 2016, Technicolor détenait plus de 30 000 brevets et applications dans le monde et, pour environ 54 % de ce portefeuille, leur validité était encore de plus de dix ans.

L'activité d'octroi de Licences de Brevets de Technicolor s'articule autour de quatre grands piliers : la Télévision Numérique, le Codage Vidéo, les Communications Mobiles et la Maison Connectée, domaines dans lesquels le Groupe vise à maximiser ses efforts pour développer ses programmes de licences. La politique de dépôt de brevets du Groupe a été conçue autour de ces quatre grands piliers et se concentre sur les brevets de toute première qualité se rapportant à ces domaines et à ces régions cibles qui sont importants pour l'avenir du secteur des Licences. Dans le cadre de cette nouvelle politique de dépôt de brevets, le Groupe a réduit le nombre d'applications initiales en 2016, avec 319 applications initiales de brevets pour les nouvelles inventions contre approximativement 542 applications en 2015. Le Groupe a également obtenu environ 1 400 brevets en 2016, contre environ 1 500 en 2015. De plus, Technicolor entend également protéger ses activités opérationnelles en constituant un solide portefeuille de brevets, à la fois exclusif et défensif.

Les équipes de Licences de Brevets détectent les utilisations de brevets de Technicolor dans des produits de tiers au travers d'opérations d'ingénierie inverse. Une fois ces utilisations détectées, les équipes négocient avec les tiers et leur accordent le droit d'utiliser les brevets du Groupe pour fabriquer et vendre leurs propres produits de façon appropriée. Plutôt que d'octroyer une licence correspondant à un seul brevet, la politique de licence de Technicolor consiste à accorder le droit d'utiliser la totalité du portefeuille de brevets considérés comme applicables à une catégorie donnée de produit sous licence, ce qui permet ainsi aux titulaires de licences d'avoir une meilleure compréhension de leurs droits pour chaque type de produit. Ces accords de licence sont généralement renouvelables et ont une durée moyenne de cinq ans. Les redevances sont principalement basées sur les volumes vendus.

En 2016, le chiffre d'affaires généré par le programme de licences a été principalement soutenu par le premier important accord de licences pour l'utilisation du portefeuille de brevets HEVC et la signature de plusieurs accords dans le cadre de ses différents programmes de licences. Le pool de brevets MPEG LA a généré 32 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016 comparé aux 288 millions d'euros de chiffre d'affaires généré en 2015.

En 2015, Technicolor et Sony ont annoncé un programme commun de licences pour la Télévision Numérique (*Digital Television* ou « DTV ») et les Écrans d'ordinateurs (*Computer Display Monitor* ou « CDM »). Technicolor agit en qualité d'agent exclusif pour l'octroi de licences du portefeuille de brevets combiné couvrant la télévision numérique et les

écrans de moniteurs. Ce programme de licences de brevets est proposé aux licenciés actuels et à de nouveaux licenciés, leur permettant ainsi d'obtenir un accord de licences de brevets unifié plutôt que de négocier deux accords distincts. Technicolor a acquis une solide expérience dans ce domaine en commençant à octroyer des licences à la télévision numérique dès son introduction sur le marché, couvrant jusqu'à 80 % du marché européen et nord-américain où la propriété intellectuelle de Technicolor est appliquée.

Grâce à son solide portefeuille de Propriété intellectuelle dans le domaine des smartphones et des tablettes, Technicolor a lancé un programme dans ce domaine et a signé en 2013 avec Sony son premier accord de licences pour les smartphones. Dans le cadre de cet accord, le Groupe est le concédant exclusif d'un portefeuille combiné de technologies, incluant les actifs de Sony, qui englobe le LTE, le WCDMA, l'UMTS, le Wi-Fi, l'haptique, la compression vidéo, les logiciels, les interfaces utilisateurs, le LCD et l'AMOLED. En 2014, Technicolor a signé avec LG un deuxième accord de licences dans ce domaine, portant sur l'utilisation des brevets et technologies du Groupe sur tous les appareils mobiles de LG, dont les smartphones et les tablettes.

La Maison Connectée prévoit un programme d'octroi de licences du portefeuille de Propriété intellectuelle couvrant des technologies intégrées dans les décodeurs. En 2016, le Groupe a signé un accord de licences de brevets concernant la livraison de décodeurs en Amérique du Nord et en Europe occidentale avec un important fournisseur de terminaux domestiques et solutions vidéo basé en Asie du Sud-Est. À travers ce programme, Technicolor recherche également une solide protection de ses activités opérationnelles en constituant un portefeuille exclusif et défensif solide.

Technicolor a développé un portefeuille de technologies de compression brevetées très complet et la division R&I possède une équipe entièrement dédiée au développement de nouvelles technologies de compression. Technicolor a investi dans les technologies de compression depuis des années et a constitué un important portefeuille de Propriété intellectuelle dans ce domaine. Le Groupe travaille sur les standards avancés comme HEVC, ATSC 3.0 et DVB, qui sont intégrés dans les produits existants et seront intégrés dans les produits futurs. Le Groupe contribue également à améliorer les normes et les technologies dans le domaine du Codage Vidéo, y compris l'HDR, grâce à des contributions techniques importantes. Technicolor monétise ses technologies de compression en se joignant à des communautés de brevets, en les intégrant dans un portefeuille

de brevets applicable à des produits sous licence particuliers ou directement en leur octroyant des licences. Début 2016, Technicolor a signé un accord de licences significatif avec un acteur majeur de l'industrie pour l'utilisation de ses brevets relatifs aux technologies HEVC.

### **Licences de Marques**

En plus de ses activités de Licences de Brevets, Technicolor a développé une activité Licences de Marques, monétisant des marques de valeur telles que RCA™ et Thomson™, qui étaient exploitées par le Groupe lorsqu'il était un acteur majeur du secteur de l'électronique grand public. Technicolor a été précurseur dans la création d'une activité de Licences de Marques, aidant ainsi le Groupe à se forger une solide expertise et à imposer son leadership incontesté dans ce domaine. En complément de l'activité classique de Licences de Marques, le Groupe permet à ses partenaires de bénéficier de sa capacité d'innovation pour le secteur *Media & Entertainment*, en offrant aux titulaires de licences des technologies, des logiciels et des services de conception industrielle, et en exploitant son vaste portefeuille de Propriété intellectuelle centré sur les technologies vidéo, ainsi que ses capacités éprouvées en matière de conception de produits.

## **1.3.4 AUTRES**

Le segment « Autres » regroupe :

- les fonctions centrales non allouées qui comprennent l'exploitation et la gestion du siège du Groupe, ainsi que plusieurs autres fonctions gérées centralement, comme l'approvisionnement, les ressources humaines, l'informatique, la finance, le marketing et la communication, les affaires juridiques et la gestion de l'immobilier, et qui ne peuvent pas être clairement attribuées à une activité particulière au sein des trois segments ;
- des activités de services liées à des activités vendues, ainsi que des engagements provenant des anciennes activités d'électronique grand public, majoritairement des engagements de retraite et des coûts juridiques ;
- IZ ON Media, transféré du segment Service Entertainment vers le service Autres au premier trimestre 2015 et cédé au deuxième trimestre 2015 et M-GO, transféré du segment Technologie vers le segment Autres au premier trimestre 2016 et cédé au premier trimestre 2016.

### 1.3.5 **ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION**

Technicolor a finalisé plusieurs cessions au cours des dernières années dont les résultats sont présentés dans la catégorie des activités arrêtées ou en cours de cession, selon les normes IFRS.

Pour une description des implications financières des activités arrêtées ou en cours de cession sur le résultat d'exploitation du Groupe, se référer au chapitre 2 « Examen de la situation financière et du résultat et perspectives », section 2.9.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession ».



# 2 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT ET PERSPECTIVES

2.1	VUE D'ENSEMBLE	26	2.9	RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2015 ET 2016	32
2.2	TENDANCES DANS LES ÉCOSYSTÈMES DE TECHNICOLOR	26	2.9.1	Analyse du chiffre d'affaires	32
2.3	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	28	2.9.2	Analyse de l'EBITDA ajusté	34
2.4	SAISONNALITÉ	29	2.9.3	Analyse des charges d'exploitation et du résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts	35
2.5	RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET IMPACT DES EFFETS DE CHANGE	29	2.9.4	Charges financières nettes	36
2.6	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU 31 DÉCEMBRE 2016	31	2.9.5	Impôt sur les résultats	36
2.7	PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2016	31	2.9.6	Résultat net des activités poursuivies	36
2.8	PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2015	31	2.9.7	Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	36
			2.9.8	Résultat net du Groupe	36
			2.9.9	Indicateurs ajustés	37
			2.10	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	39
			2.10.1	Vue d'ensemble	39
			2.10.2	Flux de trésorerie	40
			2.10.3	Ressources financières	43
			2.11	PRIORITÉS ET OBJECTIFS POUR 2017	44

## 2.1 VUE D'ENSEMBLE

GRI [G4-2]

Technicolor est un leader mondial dans les technologies destinées au secteur *Media & Entertainment* (« M&E »). Le Groupe développe des technologies qui constituent le fondement des solutions et des services offerts aujourd'hui à ses clients (créateurs et distributeurs de contenu, opérateurs de télévision payante et de réseaux et fournisseurs de services *Over-The-Top*) et qui sont utilisées dans les services, les équipements et les plateformes destinés au marché grand public. Les innovations du Groupe ont une influence qui dépasse largement ses propres produits. Le portefeuille de Propriété intellectuelle du Groupe est particulièrement riche en technologies de compression et de traitement de l'image et de la vidéo, de mise en réseaux et de communication, de gestion du contenu, d'interactivité, d'interaction entre utilisateurs, de sécurité, d'écrans, de stockage et optiques. La division Recherche & Innovation tend à favoriser la croissance organique, en étroite collaboration avec les différentes activités opérationnelles du Groupe, en innovant dans les technologies et expériences vidéo de nouvelle génération.

Dans le segment Maison Connectée, Technicolor est un leader dans la conception et la fourniture de solutions pour la transmission de contenus de divertissement vidéo numériques, de voix, de données et

de services liés à la domotique à destination des opérateurs de télévision payante et de réseaux.

Dans le segment Services Entertainment, Technicolor est l'un des principaux fournisseurs de services aux créateurs et distributeurs de contenu, allant des services d'Effets Visuels et d'Animation, de postproduction vidéo et audio numérique (« Services de Production »), aux services de réplique, d'emballage et de distribution de DVD, de disques Blu-ray™ et de CD (« Services DVD »).

Dans le segment Technologie, Technicolor a regroupé ses activités de recherche fondamentale (« Recherche & Innovation ») et ses divisions de Licences de Brevets et de Licences de Marques & Technologies de rang mondial. Technicolor a une expertise unique pour faire breveter ses innovations et monétiser son portefeuille de Propriété intellectuelle, qui comprend un ensemble de brevets, logiciels, équipements, contenus et marques déposées sur lesquels reposent des technologies, des produits ou des services.

Pour de plus amples informations, voir la section 1.2.3 « Organisation ».

## 2.2 TENDANCES DANS LES ÉCOSYSTÈMES DE TECHNIColor

GRI [G4-2]

L'évolution récente et rapide, portée par les progrès technologiques des contenus, équipements et services numériques a entraîné une profonde transformation des comportements des consommateurs dans l'écosystème numérique connecté tel d'aujourd'hui. En raison de l'évolution de notre univers numérique, Technicolor croit qu'un certain nombre de tendances majeures auront des impacts significatifs sur ses activités et celles de ses clients, ainsi que sur les comportements des consommateurs :

- l'essor des services, appareils et outils *Over-The-Top* (« OTT ») ;
- la démocratisation de la création et de la distribution de contenu, du fait de la diversité croissante des créateurs de contenu et de la plus grande accessibilité des outils de création ;
- l'importance de la communication narrative et de la qualité du contenu au travers de nouvelles technologies émergentes ;
- l'évolution rapide des fenêtres de diffusion et des modèles économiques spécifiques aux contenus ;

- l'affaiblissement progressif du modèle économique et de l'écosystème traditionnel de la télévision payante ;
- la démocratisation de la technologie : les modèles d'infrastructure *cloud* et de logiciels *open source* réduisent les freins au développement technologique ;
- le développement de l'Internet des Objets ;
- la prolifération des services d'aide à la décision et de mégadonnées (*Big Data*), évoluant vers l'Intelligence Artificielle et l'apprentissage Machine.

Les équipements et services OTT vont continuer à se généraliser dans le monde, ce qui entraînera une profonde transformation du marché et une démocratisation accrue de la production et de la distribution de contenu. De plus, l'augmentation de la bande passante nécessaire aux fournisseurs d'accès à Internet pour leurs réseaux sera inévitable. Les appareils OTT utilisant les réseaux à protocole Internet faciliteront la poursuite de l'évolution des spécificités et fonctionnalités des équipements domestiques, fusionnant les rôles des décodeurs traditionnels et des passerelles résidentielles, ce qui aura

probablement des répercussions profondes et bénéfiques sur le rôle des produits et services à la maison.

La distribution de contenu numérique *via* les canaux OTT et les réseaux sociaux a démocratisé les marchés de la création, de l'agrégation et de la distribution de contenu. Les contenus sont ainsi accessibles plus largement et à moindres coûts, ce qui peut potentiellement en accroître la portée et la pénétration de façon importante. Les médias numériques représentent une part grandissante en termes d'audience, en utilisant des outils d'analyse de données, des moteurs de recommandation de contenu, des technologies d'optimisation du marketing social et viral, de segmentation et de traitement de l'audience, afin de favoriser la consommation de contenu et d'optimiser la portée ainsi que le positionnement et la pénétration des publicités. Au cours des cinq prochaines années, de nouveaux « studios » émergeront au sein des distributeurs de contenu numérique actuels, qui développent désormais leurs propres activités de création de contenus originaux. Alors que ces tendances se traduiront par une fragmentation des audiences, des types de contenu et des services créatifs, le volume de contenu de qualité consommé et disponible ne fera qu'augmenter.

Un contenu narratif original et de meilleure qualité fera toujours partie des attentes des consommateurs, indépendamment de l'évolution des canaux de distribution, des technologies et des formats. Nous estimons que la croissance de la consommation de contenus courts, de jeux vidéo et de contenus viraux formatés pour les médias sociaux complèteront, mais ne supplanteront pas, les formats de contenu de longue durée.

La Réalité Augmentée et la Réalité Virtuelle auront un impact considérable sur la façon dont les consommateurs apprécient et interagissent avec le contenu, que ce soit dans le domaine des médias et du divertissement ou dans celui de la publicité.

Dans un futur proche, les contenus produits pour ces technologies seront, pour la plupart, proposés sous la forme d'expériences interactives plus courtes et accessibles *via* certains marchés de niche qui, quoique globalement importants, resteront plutôt limités au départ à certains types d'appareils récemment lancés sur le marché ou devant être bientôt commercialisés, ou à certaines audiences. À plus long terme, ces technologies de rupture seront source de nombreuses opportunités pour l'industrie.

Au cours des cinq prochaines années, les fenêtres traditionnelles payantes d'accès aux contenus que sont le cinéma, les médias physiques et la télévision payante vont continuer à décliner face à la pression et la concurrence croissantes des médias numériques. Cette tendance va permettre aux fournisseurs de contenu d'élargir leur choix en termes d'offres, d'accès et d'utilisation du contenu, et de proposer

ainsi de nouvelles fenêtres de diffusion et d'expérimentation. Alors que le modèle économique et l'écosystème traditionnels de la télévision payante seront de plus en plus remis en question sur de nombreux marchés clés, nous ne pensons pas pour autant qu'ils disparaîtront dans les années à venir, en raison des obstacles réglementaires et des contraintes de droits d'exclusivité sur les contenus qui existent sur les grands marchés comme les États-Unis.

Nous tablons sur une démocratisation du développement technologique, en raison d'une baisse importante des coûts matériels et financiers liés au développement et à l'exploitation de technologies au cours des cinq prochaines années. L'évolution de l'offre d'infrastructure *cloud* réduira de façon significative les coûts et les délais relatifs au développement et au déploiement d'applications et de services. En raison de cette tendance, nous prévoyons une généralisation des modèles de licences de logiciels *open source* dans l'ensemble de l'industrie, en particulier dans les offres OTT, voire même dans les protocoles traditionnels de certains opérateurs de réseaux.

Nous estimons que les appareils connectés aux réseaux serviront de passerelles pour les contenus et que les offres de services et de divertissements contextualisés se développeront rapidement. Bien que nous pensions que l'adoption par les consommateurs de capteurs, d'objets portables et d'autres produits liés à l'Internet des Objets restera une tendance majeure, les besoins des entreprises et les solutions dédiées, tout particulièrement dans le secteur industriel, stimuleront, et seront de plus en plus liés aux services de mégadonnées (*Big Data*) et aux modèles d'analyse de données. L'émergence de l'Internet des Objets et de services de données influencera, dans un premier temps, le secteur industriel, mais pourrait avoir également des répercussions sur le comportement et l'implication des utilisateurs, et offrira des opportunités pour proposer de nouveaux services de divertissements contextualisés, améliorer et personnaliser l'expérience utilisateur, et réinventer ou améliorer les fonctionnalités.

Dans le domaine des Licences de Brevets, l'essor des fournisseurs de services OTT et des canaux de distribution numériques accélère le cycle d'adoption des technologies dédiées au divertissement, qui ont été historiquement influencées par les studios hollywoodiens et les groupes audiovisuels, ainsi que par les principaux fabricants de produits d'Électroniques Grand Public, à travers des organismes de standardisation et les consortiums. À l'avenir, les activités de Licences de Technologies, qui visent à promouvoir et commercialiser des technologies et solutions de façon proactive auprès de clients potentiels, s'imposeront de plus en plus comme un modèle de monétisation majeur pour les technologies du Groupe.

Ces tendances ont, et auront, un impact global positif sur la demande de technologies, produits et services de Technicolor, ce qui favorisera la croissance :

- du segment Maison Connectée, sous l'effet d'une demande croissante de produits plus intelligents et innovants, dotés de capacités étendues ;
- du segment Services Entertainment, en raison des relations de long terme de Technicolor avec les principaux créateurs de contenu,

d'un volume plus important de contenus créés et consommés, ainsi que du rôle de leader que tient le Groupe dans le domaine de la création d'expériences narratives basées sur la Réalité Augmentée et la Réalité Virtuelle ;

- du segment Technologie, grâce à l'adoption plus rapide des technologies de nouvelle génération de Technicolor dans un nombre grandissant de produits d'Électronique Grand Public et de services.

## 2.3 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS<sup>(1)</sup>

**GRI** [G4-EC1] [G4-DMA Performance économique]

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe a atteint 4 890 millions d'euros en 2016, en hausse de 33,9 % à taux de change courants et 34,8 % à taux de change constants comparé à 2015. Hors activités abandonnées<sup>(2)</sup>, le chiffre d'affaires s'est élevé à 4 888 millions d'euros en 2016, en hausse de 36,5 % à taux de change courants et de 37,5 % à taux de change constants par rapport à 2015, suite au changement de taille des segments Maison Connectée et Services Entertainment. Ces deux segments ont enregistré une croissance du chiffre d'affaires de 48,2 % à taux constants par rapport à 2015, sous l'effet combiné de la contribution des acquisitions réalisées en 2015 et de la croissance organique à deux chiffres des activités Services de Production.

Pour de plus amples informations voir la section 2.9.1 « Analyse du chiffre d'affaires » du présent chapitre.

L'EBITDA ajusté des activités poursuivies a atteint 565 millions d'euros en 2016, stable par rapport à 2015, reflétant l'augmentation de taille des segments Maison Connectée et Services Entertainment qui a complètement compensé la baisse prévue du segment Technologie en raison du recul significatif de la contribution de MPEG LA. La marge d'EBITDA ajusté s'est élevée à 11,6 %, en baisse de 3,9 points par rapport à 2015 en raison du poids réduit des activités de licence. Pour de plus amples informations voir les sections 2.9.2 « Analyse de l'EBITDA ajusté », et 2.9.9 « Indicateurs ajustés » du présent chapitre.

Le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts s'est élevé à 262 millions d'euros en 2016 comparé à 258 millions d'euros en 2015. Pour de plus amples informations, voir la

section 2.9.3 « Analyse des charges d'exploitation et du Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts » du présent chapitre.

Le résultat financier net du Groupe était une charge de 156 millions d'euros en 2016 comparé à une charge de 87 millions d'euros en 2015. Pour de plus amples informations, voir la section 2.9.4 « Charges financières nettes » du présent chapitre.

La charge d'impôt totale du Groupe s'est élevée à 44 millions d'euros en 2016 comparé à un produit de 19 millions d'euros en 2015. Pour de plus amples informations, voir la section 2.9.5 « Impôts sur les résultats » du présent chapitre.

Le résultat net total des activités poursuivies était un profit de 64 millions d'euros en 2016 comparé à un profit de 189 millions d'euros en 2015. Pour de plus amples informations, voir la section 2.9.6 « Résultat net total des activités poursuivies » du présent chapitre.

La perte des activités arrêtées ou en cours de cession s'est élevée à 90 millions d'euros en 2016, contre une perte de 43 millions d'euros en 2015. Pour de plus amples informations voir la section 2.9.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession » du présent chapitre.

Le résultat net consolidé du Groupe était une perte de 26 millions d'euros en 2016 comparé à un profit de 146 millions d'euros en 2015. Pour de plus amples informations, voir la section 2.9.8 « Résultat net du Groupe » du présent chapitre.

(1) L'année 2016 est comparée à l'année 2015 ajustée car conformément à IFRS 3, les allocations du prix des activités acquises en 2015 ont été finalisées en 2016. (voir chapitre 8 note 2.3 pour plus d'information).

(2) Les activités abandonnées incluent les activités en fin d'exploitation, de Distribution et Cinéma Numérique dans le segment Services Entertainment, et les activités IZ ON Media, M-GO et Virdata dans le segment « Autres ».

## 2.4 SAISONNALITÉ

Historiquement, le chiffre d'affaires du Groupe avait tendance à être plus important au second semestre qu'au premier, le niveau d'activité des clients de Technicolor étant supérieur vers la fin de l'année, en particulier dans le segment Services Entertainment. Au second

semestre 2016, le chiffre d'affaires des activités poursuivies s'est élevé à 2 470 millions d'euros, soit 51 % du chiffre d'affaires du Groupe pour l'année 2016, comparé à 2 031 millions d'euros au second semestre 2015 soit 56 % du chiffre d'affaires du Groupe pour l'année 2015.

## 2.5 RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET IMPACT DES EFFETS DE CHANGE

GRI [G4-9]

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe en 2015 et 2016 par destination, en fonction de la situation géographique des clients de Technicolor. Comme

indiqué ci-dessous, les marchés les plus importants du Groupe en 2016 ont été les États-Unis et l'Europe, qui ont représenté respectivement 52,3 % et 22,5 % du chiffre d'affaires.

### Chiffre d'affaires des activités poursuivies par destination

(en pourcentage)	2016	2015
États-Unis	52,3 %	46,7 %
Amériques (hors États-Unis)	15,2 %	16,5 %
Europe	22,5 %	23,1 %
Asie/Pacifique	9,4 %	12,3 %
Autres	0,6 %	1,4 %

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe par origine, en fonction du lieu de l'entité ayant émis la facture de Technicolor pour les exercices 2015 et 2016.

Comme indiqué ci-dessous, les marchés les plus importants du Groupe en 2016 ont été les États-Unis et l'Europe, qui ont représenté respectivement 51,0 % et 33,4 % du chiffre d'affaires.

### Chiffre d'affaires des activités poursuivies par origine

(en pourcentage)	2016	2015
États-Unis	51,0 %	38,2 %
Amériques (hors États-Unis)	11,6 %	13,7 %
Europe	33,4 %	42,9 %
Asie/Pacifique	4,0 %	5,2 %

### Chiffre d'affaires des activités poursuivies et effets de change

(en millions d'euros sauf mention contraire)	CA 2015 au taux de change 2015	CA 2016 au taux de change 2015	Impact du taux de change	CA 2016 au taux de change 2016	Variations à taux de change constant (%)	Variations à taux de change courant (%)
Activités poursuivies	3 652	4 925	(35)	4 890	34,8 %	33,9 %
Dont :						
Maison Connectée	1 451	2 638	(1)	2 637	81,8 %	81,7 %
Services Entertainment	1 676	1 998	(32)	1 966	19,2 %	17,3 %
Technologie	490	287	(2)	285	(41,5) %	(42,0) %
Autres	35	2	-	2	(94,2) %	(94,1) %

Pour les comparaisons d'un exercice à l'autre, le chiffre d'affaires de l'exercice le plus récent est aussi calculé en utilisant le taux de change utilisé dans les résultats consolidés de l'exercice précédent. Le Groupe estime qu'une telle présentation des variations de chiffre d'affaires corrigée des variations de change est utile pour analyser la performance du Groupe.

Une partie importante des activités du Groupe étant située aux États-Unis ou dans d'autres pays dont la devise est étroitement liée au dollar US, la principale exposition du Groupe aux fluctuations des devises étrangères est relative au taux de change du dollar US contre

l'euro. De manière générale, une hausse du dollar US par rapport à l'euro a un effet positif sur le chiffre d'affaires du Groupe, tandis qu'une baisse du dollar US a l'effet inverse. Les autres devises étrangères ayant un impact sur le chiffre d'affaires du Groupe sont principalement la livre sterling, le dollar canadien et le réal brésilien. En 2016, par rapport à 2015, les fluctuations des taux de change ont eu un impact négatif global de (35) millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe, du fait de la dépréciation du taux de change moyen d'un certain nombre de devises contre l'euro au cours de la même période, incluant en particulier la livre sterling.

Le tableau ci-après présente le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe par devises en 2016. Comme indiqué ci-dessous, l'exposition devise la plus importante du Groupe concerne le dollar US, qui a représenté 59 % du chiffre d'affaires en 2016.

	2016
USD	59 %
EUR	24 %
Autres	17 %

Pour de plus amples informations sur les taux de change moyens, voir la note 1.2.4 «Conversion des transactions en devises» du chapitre 8.

Pour de plus amples informations sur les effets de change, y compris une analyse de l'impact d'une hausse de 10 % du dollar US par rapport

à l'euro sur le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts, voir la note 8.2.2 des comptes consolidés du Groupe.

## 2.6 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS AU 31 DÉCEMBRE 2016

**GRI** [G4-DMA Performance économique]

Le 3 janvier 2017, le Groupe a emprunté 90 millions d'euros à un taux fixe de 2,542 % pour 6 ans dans le cadre de l'accord de financement conclu en décembre 2016 avec la Banque européenne d'investissement (le « Prêt BEI »).

Le 15 février 2017, le Groupe a annoncé avoir engagé plusieurs poursuites pour violation de brevets en Allemagne et en France contre Samsung Electronics, concernant une série de produits Samsung, notamment des téléphones portables et des télévisions numériques.

Technicolor SA a émis le 30 mars 2017, de nouveaux emprunts à terme pour des montants respectifs de 275 millions d'euros et 300 millions de dollars. Le produit de ces emprunts a été utilisé pour rembourser l'Ancienne dette à terme, qui courait jusqu'en 2020. Ces nouveaux emprunts à terme ont été contractés au titre de l'Accord de crédit relatif à la Nouvelle dette à terme de décembre 2016, et viendront à maturité en 2023. Le taux d'intérêt des emprunts en euros est Euribor (avec plancher à 0%) plus 300 points de base, et le taux des emprunts en dollars est Libor (avec plancher à 0%) plus 275 points de base.

## 2.7 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2016

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, Technicolor constate que le Groupe a acquis les intérêts minoritaires de Ouido Productions (aujourd'hui Technicolor Animation Productions) - 793 830 106 RCS PARIS au cours de l'année 2016.

## 2.8 PRISE DE PARTICIPATION EN FRANCE EN 2015

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, Technicolor constate que le Groupe a acquis le contrôle des sociétés françaises listées ci-dessous au cours de l'année 2015 :

S'agissant de Ouido Productions :

- Ouido Productions – 797 830 106 RCS PARIS ;

S'agissant du groupe Mikros :

- MTC – 407 754 613 RCS NANTERRE,
- Mikros Image – 333 987 659 RCS NANTERRE,
- Domove – 399 641 562 RCS NANTERRE.

Au sein du groupe Mikros, Technicolor a également acquis des intérêts minoritaires dans :

- L'Étude et la Supervision des Trucages (L'EST) – 414 222 406 RCS PARIS,
- Orfeo – 539 867 093 RCS PARIS.

## 2.9 RÉSULTATS DES OPÉRATIONS 2015 ET 2016<sup>(1)</sup>

**GRI** [G4-EC1] [G4-DMA Performance économique]

Le chiffre d'affaires du Groupe, l'EBITDA ajusté, les charges d'exploitation et le résultat des activités poursuivies avant charges financières et impôts pour les années 2015 et 2016 sont présentés ci-dessous pour chacun des segments opérationnels du Groupe – Maison Connectée, Services Entertainment, Technologie – ainsi que pour le segment « Autres ».

Les résultats du Groupe sont présentés conformément à la norme comptable IFRS 5. Par conséquent, la contribution des activités non poursuivies aux résultats du Groupe est présentée sur une seule ligne du compte de résultat consolidé, dénommée « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession » et est présentée séparément sous la section 2.9.7 « Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession » du présent chapitre.

### 2.9.1 ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe a atteint 4 890 millions d'euros en 2016, en hausse de 33,9 % à taux de change courants et de 34,8 % à taux de change constants comparé à 2015. Hors activités abandonnées, le chiffre d'affaires s'est élevé à 4 888 millions d'euros en 2016, en progression de 37,5 % à taux de change constants par rapport à 2015, reflétant une solide croissance du chiffre d'affaires des segments Services Entertainment et Maison Connectée. Dans le segment Maison Connectée, malgré des conditions de marché difficiles à la fois en Amérique du Nord et en Amérique latine, le chiffre d'affaires a fortement progressé suite à l'acquisition de Cisco Connected Devices. Dans le segment Services Entertainment, le chiffre d'affaires a enregistré une hausse à deux chiffres à taux de change constant comparé à 2015, reflétant une forte croissance organique et la contribution des acquisitions effectuées en 2015 dans les Services de Production, ainsi qu'une croissance des volumes dans les Services DVD liée aux gains de nouveaux clients du quatrième trimestre de 2015. Dans le segment Technologie, la baisse du chiffre d'affaires s'explique principalement par le recul du chiffre d'affaires généré par le consortium MPEG LA.

### Maison Connectée

Le chiffre d'affaires du segment Maison Connectée s'est élevé à 2 637 millions d'euros en 2016, en hausse de 81,8 % à taux de change constants par rapport à l'année dernière, suite à l'acquisition de Cisco Connected Devices. Le chiffre d'affaires est en baisse de 12 % par rapport au chiffre d'affaires *pro forma*<sup>(2)</sup> de 2015. Cette baisse provient principalement d'une diminution significative de l'activité en Amérique latine et au Canada.

Hors Amérique latine, le chiffre d'affaires tel que publié a fortement progressé par rapport à l'année dernière (une augmentation de 118 %), malgré une croissance plus faible en Asie-Pacifique, reflétant l'absence de reprise de la numérisation du marché indien en 2016 et entraînant une baisse des volumes d'une année sur l'autre.

L'année 2016 s'est traduite pour Technicolor par de nombreuses nouvelles commandes et des gains de clients dans toutes les régions. En Amérique du Nord, le segment Maison Connectée a gagné un grand nombre de nouveaux contrats qui vont entraîner une augmentation substantielle de sa part de marché lorsque ces produits seront déployés par les clients. Technicolor est désormais présent dans toutes les catégories de produits (Haut Débit et Vidéo) au sein des trois principaux opérateurs aux États-Unis. Le segment Maison Connectée a également enregistré une très forte activité commerciale en Europe, Moyen-Orient & Afrique, renforçant ainsi son leadership dans le domaine des passerelles haut débit pour les télécoms et sa part de marché dans le domaine des passerelles d'accès haut débit pour le câble. Le Groupe a également gagné de nouveaux contrats en Amérique latine, consolidant ainsi ses relations clients dans la Région, et ce malgré une concurrence accrue de la part de fournisseurs asiatiques à faibles coûts. En Asie-Pacifique, le segment Maison Connectée a gagné de nombreux nouveaux contrats, notamment en Australie, en Inde et en Asie du Sud Est. Technicolor a par ailleurs gagné son premier contrat de décodeurs vidéo 4K au Japon en s'appuyant sur son partenariat stratégique avec Pioneer.

(1) L'année 2016 est comparée à l'année 2015 ajustée car conformément à IFRS 3, les allocations du prix des activités acquises en 2015 ont été finalisées en 2016 (voir chapitre 8 note 2.3 pour plus d'information).

(2) Pro forma 2015 : Les éléments du compte de résultat pro forma pour la période de 12 mois clôturant au 31 décembre 2015 reflètent l'acquisition de Cisco Connected Devices et de The Mill, comme si les acquisitions avaient eu lieu le 1 janvier 2015 (se référer aux états financiers consolidés 2015 pour plus d'information).

### Volumes de produits Maison Connectée

(en millions d'unités)		2016	2015	Variation
<b>Volumes totaux*</b>		<b>50,5</b>	<b>32,1</b>	<b>+ 57,4 %</b>
Dont	Amérique du Nord	20,1	6,8	+ 196,7 %
	Amérique latine	11,6	11,0	+ 6,1 %
	Europe, Moyen-Orient et Afrique	9,7	7,0	+ 39,0 %
	Asie-Pacifique	9,1	7,4	+ 23,4 %

\* Incluant les tablettes et les autres produits connectés.

### Services Entertainment

Le segment Services Entertainment a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 1 966 millions d'euros en 2016, en hausse de 17,3 % à taux de change courants et de 19,2 % à taux de change constants par rapport à 2015. Hors activités abandonnées, le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 966 millions d'euros en 2016, en hausse de 21,9 % à taux de change constants par rapport à 2015, reflétant une forte croissance organique et la contribution des acquisitions récentes dans les Services de Production, ainsi qu'un chiffre d'affaires solide enregistré dans les Services DVD.

■ Le chiffre d'affaires des **Services de Production** a enregistré une hausse de plus de 30 % à taux de change constants en 2016 par rapport à 2015. Cette forte performance provient d'un taux de croissance organique à deux chiffres proche de 20 % et de l'intégration de The Mill en année pleine. Cette forte performance organique reflète la croissance soutenue des différentes activités, avec d'une part la poursuite de taux de croissance record dans les activités d'Effets Visuels pour les films, les séries TV, la publicité et d'autre part une contribution significativement en hausse des activités d'Animation et de Jeux. À ce titre, les équipes d'Effets Visuels pour les films ont travaillé sur plus de 25 projets pendant l'année. Les équipes d'Effets Visuels pour la publicité ont livré un très grand nombre de projets, et notamment des campagnes publicitaires emblématiques telles que la campagne « *Superhumans* » pour Channel 4, « *Jump* » pour John Lewis et « *Come together* » pour H&M. Mr. X a également travaillé sur de nombreux projets de séries TV et augmenté significativement ses capacités à Toronto. Technicolor a de plus commencé à travailler

sur quatre longs métrages d'Animation au travers de sa marque Mikros. Les activités d'Effets Visuels et d'Animation sont largement à l'origine de la performance de 2016 mais les activités de Postproduction ont également continué à s'améliorer par rapport à l'année dernière. En outre, le Groupe a démontré son leadership dans le développement des expériences visuelles de nouvelle génération en finalisant 26 projets de Réalité Virtuelle pendant l'année.

■ Le chiffre d'affaires des **Services DVD** a augmenté à taux de change constant par rapport à 2015. Cette augmentation reflète une croissance record des volumes, d'environ 19 % par rapport à l'année dernière. Les volumes de DVD en définition standard ont augmenté d'environ 7 % et les volumes de disques Blu-ray™ d'environ 23 % sous l'effet combiné des gains de nouveaux clients du quatrième trimestre de 2015 et des sorties de nouveaux titres majeurs des différents studios clients du Groupe. Les volumes de Jeux étaient stables d'une année sur l'autre, la demande de jeux vidéo pour la console Xbox One ayant compensé la baisse des disques de définition standard utilisés sur la Xbox 360. En outre, trois jeux de grande franchise pour la Xbox One, qui étaient attendus sur le quatrième trimestre 2016, ont vu leur sortie décalée à 2017, entraînant une baisse du nombre de sorties de titres de jeux « Triple-A » et des activités de distribution liés aux jeux en 2016 par rapport à 2015. Les volumes de CD ont fortement progressé d'une année sur l'autre en raison de l'acquisition de nouveaux clients, démontrant la résilience du format physique qui a représenté 39 %<sup>(1)</sup> du marché de la musique en valeur en 2016.

### Volumes de DVD, Blu-Ray™ ET CD

(en millions d'unités)		2016	2015	Variation
<b>Volumes totaux</b>		<b>1 551,9</b>	<b>1 308,3</b>	<b>+ 18,6 %</b>
Par format	DVD en Définition Standard	1 076,9	1 002,3	+ 7,4 %
	Blu-ray™	341,2	276,4	+ 23,4 %
	CD	133,8	29,6	+ 352,1 %
Par Segment	Studio/Vidéo	1 327,3	1 179,3	+ 12,6 %
	Jeux	65,8	65,7	+ 0,1 %
	Logiciels et kiosques	25,0	33,7	(26,0) %
	Musique & Audio	133,8	29,6	+ 352,1 %

(1) Source : IFPI (« International Federation of the Phonographic Industry »).

## Technologie

Le chiffre d'affaires du segment Technologie s'est élevé à 285 millions d'euros, en baisse de 41,5 % à taux de change constants par rapport à l'année dernière. Cette baisse s'explique principalement par le recul du chiffre d'affaires généré par le consortium MPEG LA, en recul de 256 millions d'euros d'une année sur l'autre. Le chiffre d'affaires a également été impacté par la faillite d'un licencié de la marque RCA au second semestre de 2016. Hors MPEG LA, le chiffre d'affaires a augmenté de 25,5 % à taux de change constant par rapport à l'année dernière, reflétant une forte activité dans le domaine des licences de brevets pendant l'année avec la signature de plusieurs accords non exclusifs dans les programmes de licences de codage numérique, télévision numérique et Maison Connectée.

Le chiffre d'affaires de la division Licences comporte des estimations fondées sur les accords de licences. Pour l'exercice clos au 31 décembre 2016, et mesuré en pourcentage du total du chiffre d'affaires de la division Licences, le chiffre d'affaires réel est en dessous des estimations de 0,1 %, comparé à 0,9 % pour l'exercice clos au 31 décembre 2015, à la date de publication du document de référence.

La division Recherche & Innovation n'a pas eu d'impact sur le chiffre d'affaires du segment en 2016.

## Autres

Le chiffre d'affaires du segment « Autres » comprend le chiffre d'affaires des fonctions centrales et d'autres activités pour 2 millions d'euros en 2016, contre 35 millions d'euros en 2015, reflétant principalement le chiffre d'affaires de M-GO, activité ayant été cédée par le Groupe au premier trimestre 2016.

## 2.9.2 ANALYSE DE L'EBITDA AJUSTÉ

Pour faciliter l'analyse de la performance du Groupe et en complément des résultats publiés, présentés conformément aux normes IFRS, Technicolor publie un EBITDA ajusté. Cet indicateur exclut des facteurs considérés comme non représentatifs de la performance opérationnelle courante de Technicolor. Pour une définition détaillée des indicateurs ajustés et une description de leurs limites en tant qu'indicateurs de performance, voir la section 2.9.9 « Indicateurs ajustés » du présent chapitre.

L'EBITDA ajusté des activités poursuivies a atteint 565 millions d'euros en 2016, stable par rapport à 2015, reflétant l'augmentation de taille des segments Maison Connectée et Services Entertainment qui a complètement compensé la baisse prévue du segment Technologie en raison du recul significatif de la contribution de MPEG LA. La marge d'EBITDA ajusté s'est élevée à 11,6 %, en baisse de 3,9 points par rapport à 2015 en raison du poids réduit des activités de licence. Hors MPEG LA, l'EBITDA ajusté a progressé de 28 % par rapport au *Pro forma 2015*.

## Maison Connectée

L'EBITDA ajusté s'est élevé à 218 millions d'euros en 2016, en hausse de 142 millions d'euros par rapport à 2015. Cela s'est traduit par une forte amélioration de la marge d'EBITDA ajusté, qui a atteint 8,3 % en 2016, soit une hausse de 3,1 points d'une année sur l'autre à taux de change courant. Cette croissance a été générée par une hausse de la marge brute reflétant le succès de l'intégration de Cisco Connected Devices, générant des synergies de coûts significatives.

## Services Entertainment

L'EBITDA ajusté du segment Services Entertainment a atteint 238 millions d'euros en 2016 comparé à 192 millions d'euros en 2015, en hausse de 25,6 % à taux constants par rapport à l'année dernière. Cette solide performance reflète le poids accru des activités d'Effets Visuels et d'Animation et le rebond au second semestre de 2016 de l'EBITDA ajusté de l'activité Services DVD :

- la contribution des Services de Production à l'EBITDA ajusté a fortement progressé sur 2016 dû à sa taille beaucoup plus importante et à sa croissance organique à deux chiffres qui s'est poursuivie sur l'année 2016. Cela s'est traduit par un bien meilleur taux d'utilisation des studios et une plus forte efficacité opérationnelle dans l'ensemble de la division ;
- l'EBITDA ajusté des Services DVD avait été impacté négativement au premier semestre 2016 par l'intégration des actifs nord-américains de Cinram dont la rentabilité était nettement inférieure à celle du Groupe. Des mesures de réduction de coûts ont été réalisées sur le premier semestre avant le début de la haute saison en vue de rétablir la rentabilité de la division. Elles ont permis une croissance significative de l'EBITDA ajusté au second semestre 2016 par rapport à la même période l'année dernière et par rapport au premier semestre 2016, avec des marges revenant à leur niveau de 2015.

## Technologie

L'EBITDA ajusté du segment Technologie s'est élevé à 192 millions d'euros, en baisse de 57,1 % à taux de change constants par rapport à 2015. Technicolor a mis en place en 2016 une nouvelle politique de dépôts de brevets et réduit la taille très significative de son portefeuille de brevets (plus de 30 000 brevets à la fin de l'année 2016 par rapport à 40 000 brevets fin 2015). De plus, le Groupe a maintenu un niveau soutenu d'investissement dans sa division Recherche & Innovation, avec des dépenses nettes de 23 millions d'euros pour le segment Technologie en 2016.

## Autres

L'EBITDA ajusté pour le segment « Autres » était une charge de 83 millions d'euros en 2015, contre une charge de 99 millions d'euros en 2015.

## 2.9.3 ANALYSE DES CHARGES D'EXPLOITATION ET DU RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES AVANT CHARGES FINANCIÈRES NETTES ET IMPÔTS

### Coût de l'activité

Le coût des ventes s'est élevé à 3 983 millions d'euros en 2016, soit 81,5 % du chiffre d'affaires, contre 2 823 millions d'euros en 2015, soit 77,3 % du chiffre d'affaires.

En valeur absolue, le coût des ventes a augmenté de 1 160 millions d'euros en 2016 comparé à 2015, en raison de l'impact des acquisitions réalisées en 2015 dans les segments Maison Connectée et Services Entertainment.

Les principaux éléments du coût des ventes du Groupe ont été les coûts des produits finis pour la revente (principalement pour le segment Maison Connectée), les matières premières (principalement dans la division Services DVD du segment Services Entertainment), les coûts de main-d'œuvre dans les activités de production du Groupe (principalement pour le segment Services Entertainment), ainsi que les coûts liés à l'immobilier et à l'amortissement d'actifs immobilisés (principalement pour le segment Services Entertainment).

La marge brute des activités poursuivies a atteint 907 millions d'euros en 2016, soit 18,6 % du chiffre d'affaires, comparé à 829 millions d'euros en 2015, soit 22,7 % du chiffre d'affaires. La baisse du taux de marge brute reflète le retrait de la division licence dans l'activité du Groupe en 2016 avec la fin du consortium MPEG LA.

### Frais commerciaux et administratifs

Les frais commerciaux et de marketing se sont élevés à 170 millions d'euros en 2016, soit 3,5 % du chiffre d'affaires, contre 105 millions d'euros en 2015, soit 2,9 % du chiffre d'affaires, en raison de l'impact de l'acquisition de Cisco Connected Devices dans le segment Maison Connectée.

Les frais généraux et administratifs se sont élevés à 230 millions d'euros en 2016, soit 4,7 % du chiffre d'affaires, stable par rapport à 2015 avec 226 millions d'euros, soit 6,2 % du chiffre d'affaires.

Pour de plus amples informations, voir la note 3.3 des comptes consolidés du Groupe.

### Frais de recherche et développement nets

Les frais de recherche et développement nets (R&D) se sont élevés à 178 millions d'euros en 2016, soit 3,6 % du chiffre d'affaires, contre

129 millions d'euros en 2015, soit 3,5 % du chiffre d'affaires. En 2016, 12,4 % des dépenses totales de R&D ont concerné le segment Technologie, qui comprend la division Recherche & Innovation du Groupe. Les autres frais de recherche et développement ont reflété principalement les coûts de développement et l'amortissement des projets de recherche et développement capitalisés dans le segment Maison Connectée.

Pour de plus amples informations, voir la note 3.3 des comptes consolidés du Groupe.

### Coûts de restructuration

En 2016, le Groupe a poursuivi ses efforts de baisse des coûts par la fermeture de sites et la réduction des effectifs, générant des coûts de restructuration.

Les coûts de restructuration des activités poursuivies se sont élevés à 55 millions d'euros en 2016, soit 1,1 % du chiffre d'affaires, et dérivait principalement des initiatives de réduction des coûts dans le segment Technologie, notamment la fermeture d'un laboratoire en Allemagne, et dans le segment Services DVD afin de ramener les actifs nord-américains de Cinram aux niveaux d'efficacité opérationnelle du Groupe.

En 2015, les coûts de restructuration des activités poursuivies se sont élevés à 39 millions d'euros, soit 1,1 % du chiffre d'affaires, liés principalement aux activités abandonnées dans le segment Services Entertainment.

### Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels

En 2016, Technicolor a enregistré des pertes de valeurs nettes de 13 millions d'euros, dont 9 millions d'euros liés à des dépréciations d'immobilisations incorporelles dans le segment Maison Connectée, contre des pertes de valeur nettes de 27 millions d'euros en 2015, principalement liées à des dépréciations d'immobilisations incorporelles de 23 millions d'euros dans les segments Maison Connectée et Technologie.

Pour de plus amples informations, voir la note 4.4 des comptes consolidés du Groupe.

### Autres produits (charges)

Les autres produits (et charges) ont représenté un bénéfice de 1 million d'euros en 2016, contre une perte de 45 millions d'euros en 2015, dérivant principalement de coûts liés aux acquisitions de 32 millions d'euros.

Pour de plus amples informations, voir la note 3.3 des comptes consolidés du Groupe.

## Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts

Le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts s'est élevé à 262 millions d'euros en 2016, soit 5,4 % du chiffre d'affaires, contre 258 millions d'euros en 2015, soit 7,1 % du chiffre d'affaires. L'augmentation de la marge brute est partiellement compensée par une augmentation des frais commerciaux et de marketing et des frais de recherche et développement liée à l'amortissement des prix d'acquisition au titre des acquisitions réalisées en 2015 pour 42 millions d'euros en 2016.

Pour de plus amples informations, voir la note 3 des comptes consolidés du Groupe.

### 2.9.4 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Le résultat financier net des activités poursuivies du Groupe était une charge de 156 millions d'euros en 2016, contre une charge de 87 millions d'euros en 2015.

#### Charges d'intérêts nettes

La charge d'intérêts nets s'est élevée à 81 millions d'euros en 2016 contre 63 millions d'euros en 2015, résultant de l'accroissement de l'emprunt à terme 2020 d'un montant de 374 millions d'euros au second semestre 2015 pour financer les acquisitions de The Mill et de Cisco Connected Devices. Le Groupe a remboursé une partie de cet emprunt à terme 2020 en 2016 et procédé à son refinancement partiel à un taux d'intérêt inférieur lors du dernier trimestre 2016.

Pour des informations plus détaillées, voir la note 8 des états financiers consolidés du Groupe. Les charges d'intérêts ont été calculées au taux d'intérêt effectif des Emprunts à Terme.

#### Autres produits (charges) financiers

Les autres charges financières nettes s'élèvent à 75 millions d'euros en 2016, contre 24 millions d'euros en 2015. Elles intègrent notamment une charge comptable de 31 millions d'euros liée à l'amortissement anticipé de l'ajustement IFRS de la dette en raison du remboursement anticipé de l'emprunt à terme 2020 de près de 700 millions (dont 450 millions d'euros proviennent des produits de l'émission d'un nouvel emprunt à terme 2023) au cours du second semestre 2016, et une perte de change de 16 millions d'euros.

### 2.9.5 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Les activités poursuivies du Groupe ont supporté une charge d'impôts courants et différés de 44 millions d'euros en 2016, contre un produit de 19 millions d'euros au compte de résultat consolidé retraité 2015. En 2016, le retraitement d'impôts différés de 74 millions d'euros comparé au produit d'impôts différés de 1 million d'euros dans le compte de résultat consolidé publié 2015 est lié à l'allocation du prix

d'acquisition des principales acquisitions faites en 2015. Les impôts différés passifs nets reconnus dans l'allocation du prix d'acquisition de Cisco Connected Devices et The Mill pour 51 millions d'euros et 23 millions d'euros respectivement ont permis une reprise de provision sur les impôts différés actifs préexistants aux États-Unis pour le même montant.

La charge effective d'impôt courant traduit notamment le montant des taxes dues en France, au Mexique, en Inde, au Canada et en Australie. En France, la charge d'impôt courant correspond à l'impôt à payer en raison de la limitation de l'imputation des reports déficitaires fiscaux et à la taxe locale « CVAE ».

Au 31 décembre 2016, les impôts différés actifs nets de 206 millions d'euros incluent 195 millions euros de pertes reportées principalement en France et aux États-Unis. Ces pertes devraient principalement être consommées au cours des cinq prochaines années à l'exception des 92 millions d'euros d'impôts différés actifs à long terme français. Les impôts différés actifs à long terme français correspondent à une utilisation des pertes reportables par l'activité Licences en France jusqu'en 2030 représentant le revenu imposable prévisible basé sur des programmes d'octroi de licences actuels et futurs.

Suite aux activités acquises en 2015, le périmètre américain du Groupe s'est considérablement développé et le Groupe a recapitalisé ses activités américaines, entraînant une augmentation importante du revenu imposable attendu aux États-Unis et une diminution du revenu imposable attendu en France.

Pour de plus amples informations, voir la note 6 des comptes consolidés du Groupe.

### 2.9.6 RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Le résultat net total des activités poursuivies a atteint 64 millions d'euros en 2016 contre 189 millions d'euros en 2015 (montant retraité de manière à inclure les ajustements de l'Allocation des prix d'acquisition suite aux acquisitions réalisées en 2015), reflétant principalement l'impact d'éléments non courants.

### 2.9.7 RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION

Le résultat net total des activités arrêtées ou en cours de cession a été une perte de 90 millions d'euros en 2016, contre une perte de 43 millions d'euros en 2015, principalement liée à des règlements de litiges.

### 2.9.8 RÉSULTAT NET DU GROUPE

Le résultat net consolidé a été une perte de 26 millions d'euros en 2016, contre un bénéfice de 146 millions d'euros en 2015 (montant

retraité de manière à inclure les ajustements de l'Allocation des prix d'acquisition suite aux acquisitions réalisées en 2015). Le résultat net attribuable aux intérêts minoritaires était nul en 2016 contre une perte de 4 millions d'euros en 2015. Le résultat net attribuable aux actionnaires de Technicolor SA a par conséquent représenté une perte de 26 millions d'euros en 2016 contre un bénéfice de 150 millions d'euros en 2015.

La perte nette par action sur une base non diluée s'est élevée à 0,07 euro en 2016, comparé à un gain net par action de 0,42 euro en 2015.

## 2.9.9 INDICATEURS AJUSTÉS

Technicolor présente, en complément des résultats publiés et dans le but de fournir une vision plus comparable de l'évolution de sa performance opérationnelle, un ensemble d'indicateurs de performance supplémentaires qui excluent les charges de dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, ainsi que les autres produits et charges pour l'EBIT ajusté, et les charges d'amortissements, ainsi que l'impact des provisions pour risques, garanties et litiges pour l'EBITDA ajusté (en plus des ajustements inclus dans l'EBIT ajusté). Technicolor considère que ces informations peuvent aider les investisseurs dans leur analyse de la performance du Groupe en excluant des facteurs qu'elle considère comme étant non représentatifs de sa performance opérationnelle courante.

Technicolor utilise notamment l'EBIT ajusté et l'EBITDA ajusté pour évaluer les résultats de ses efforts stratégiques. Cette définition de l'EBITDA ajusté est comparable à celle des accords de crédit du Groupe et est utilisée dans le cadre du calcul des clauses conventionnelles applicables.

Les ajustements pour 2015 et 2016 sont directement identifiables dans les états financiers consolidés du Groupe et leurs annexes, à l'exception de la ligne « Dépréciations et Amortissements ».

Ces indicateurs supplémentaires présentent des limites en tant qu'indicateurs de performance. Les résultats ajustés des activités poursuivies avant charges financières, impôts et amortissements (EBITDA ajusté) et les résultats ajustés des activités poursuivies avant charges financières et impôts (EBIT ajusté) ne sont pas des indicateurs prévus par les normes IFRS et ne sont pas représentatifs de la trésorerie générée par les opérations pour les périodes indiquées. En particulier, l'EBITDA ajusté ne reflète ni les besoins en fonds de roulement nécessaires pour les activités du Groupe, ni les charges d'intérêts encourues, ni le paiement des impôts, ni les dépenses d'investissement nécessaires pour remplacer des actifs dépréciés. Les indicateurs EBITDA ajusté et EBIT ajusté n'ont pas de définition standard et par conséquent, la définition de Technicolor des termes EBITDA ajusté et EBIT ajusté pourrait ne pas correspondre aux définitions données à ces mêmes termes par d'autres sociétés. En évaluant ces indicateurs, l'attention du lecteur est attirée sur le fait que le Groupe pourrait encourir des charges similaires dans des périodes futures. La présentation de ces indicateurs ne signifie pas que le Groupe considère que ses futurs résultats ne seront pas affectés par des éléments exceptionnels ou non récurrents. En raison de ces limitations, ces indicateurs ne doivent pas être utilisés à l'exclusion de, ou en substitution, des mesures IFRS.

Ces ajustements, d'un montant de (67) millions d'euros en 2016, sont ajoutés au Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts (EBIT) pour le calcul de l'EBIT ajusté des activités poursuivies. Ces ajustements ont eu un impact de (111) millions d'euros en 2015.

### Réconciliation des indicateurs ajustés

(en millions d'euros sauf mention contraire)

	2016	2015	Variation <sup>(2)</sup>
<b>Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts/EBIT (a)</b>	<b>262</b>	<b>258</b>	<b>+ 4</b>
Total des ajustements de l'EBIT (b)	(67)	(111)	+ 44
Dont coûts de restructuration, nets	(55)	(39)	(16)
Dont pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(13)	(27)	+ 14
Dont autres produits/(charges)	1	(45)	+ 46
<b>EBIT Ajusté des activités poursuivies (a)-(b)</b>	<b>329</b>	<b>368</b>	<b>(39)</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	6,7 %	9,9 %	(3,2) pts
Amortissement de l'allocation des prix d'acquisition	42	6	+ 36
<b>EBIT ajusté avant amortissement des prix d'acquisition</b>	<b>371</b>	<b>374</b>	<b>(3)</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	7,6 %	10,2 %	(2,6) pts
Dépréciations et amortissements <sup>(1)</sup>	194	191	+ 3
<b>EBITDA ajusté des activités poursuivies</b>	<b>565</b>	<b>565</b>	<b>-</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	11,6 %	15,5 %	(3,9) pts
EBITDA ajusté des activités non poursuivies	(2)	(6)	+ 4
<b>EBITDA retenu pour les clauses conventionnelles</b>	<b>563</b>	<b>559</b>	<b>+ 4</b>

(1) Inclut l'impact des provisions pour risques, garanties et litiges.

(2) Variation à taux de change courant.

### Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts, et indicateurs ajustés par segments

(en millions d'euros sauf mention contraire)

	2016	2015	Variation
<b>Résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts</b>	<b>262</b>	<b>258</b>	<b>+ 4</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	5,4 %	7,1 %	(1,7) pts
Dont :			
Maison Connectée :	113	(13)	+ 126
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	4,3 %	(0,9) %	+ 5,2 pts
Services Entertainment	76	22	+ 54
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	3,9 %	1,3 %	+ 2,6 pts
Technologie	159	374	(215)
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	56,0 %	76,3 %	(20,3) pts
Autres	(86)	(125)	+ 39
<b>EBIT Ajusté des activités poursuivies</b>	<b>329</b>	<b>368</b>	<b>(39)</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	6,7 %	9,9 %	(3,2) pts
Dont :			
Maison Connectée :	148	44	+ 104
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	5,6 %	3,0 %	+ 2,6 pts
Services Entertainment	88	55	+ 33
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	4,5 %	3,3 %	+ 1,2 pt
Technologie	181	377	(196)
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	63,6 %	76,9 %	(13,3) pts
Autres	(88)	(108)	+ 20
<b>EBITDA ajusté des activités poursuivies</b>	<b>565</b>	<b>565</b>	<b>-</b>
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	11,6 %	15,5 %	(3,9) pts
Dont :			
Maison Connectée :	218	76	+ 142
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	8,3 %	5,2 %	+ 3,1 pts
Services Entertainment	238	192	+ 46
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	12,1 %	11,5 %	+ 0,6 pt
Technologie	192	396	(204)
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	67,3 %	80,9 %	(13,6) pts
Autres	(83)	(99)	+ 16

## 2.10 TRÉSORERIE ET CAPITAUX

**GRI** [G4-EC1] [G4-DMA Performance économique]

Cette section doit être lue en conjonction avec le chapitre 3 « Facteurs de risques », section 3.2 « Risques de marché » de ce document de référence et la note 8 des comptes consolidés.

### 2.10.1 VUE D'ENSEMBLE

#### 2.10.1.1 Principales catégories de besoins en trésorerie

Les principaux besoins de trésorerie du Groupe proviennent des catégories suivantes :

- **besoin en fonds de roulement lié aux activités poursuivies** : les besoins en fonds de roulement liés à l'activité du Groupe sont principalement basés sur le niveau des stocks, des créances clients et des crédits fournisseurs ;
- **pertes liées à des activités arrêtées ou en cours de cession** : le Groupe doit également financer les pertes et les besoins en trésorerie de ses activités arrêtées ou en cours de cession. Pour de plus amples informations concernant les risques associés à la vente de ces activités, voir le chapitre 3 « Facteurs de risques », section 3.4 « Autres risques » du présent document de référence ;
- **investissements** : le Groupe doit régulièrement investir dans des biens d'équipement pour l'exploitation de ses activités ;
- **remboursement ou refinancement de la dette** : à chaque échéance de sa dette, le Groupe doit rembourser ou refinancer les montants venant à échéance ;
- **dividendes** : un dividende de 25 millions d'euros a été versé en 2016 au titre de l'exercice 2015.

#### 2.10.1.2 Principales ressources en liquidité

Pour répondre à ses besoins de trésorerie, les principales ressources en liquidité du Groupe consistent en :

- **trésorerie et équivalents de trésorerie** : le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie était de 371 millions d'euros au 31 décembre 2016. En plus de la trésorerie et équivalents de trésorerie, 34 millions d'euros de trésorerie étaient mis en nantissement au 31 décembre 2016 afin de sécuriser les lignes de crédit et les autres obligations du Groupe ;
- **trésorerie générée par les activités** : conformément à la documentation relative à la dette, le Groupe a l'obligation de consacrer une partie de sa trésorerie excédentaire pour rembourser la dette. Pour de plus amples informations, voir la note 8.3.3.5 des comptes consolidés du Groupe ;
- **encaissements provenant des cessions d'actifs** : conformément à la documentation relative à la dette du Groupe, les encaissements provenant de la vente d'actifs doivent être utilisés dans certains cas pour rembourser la dette ;
- **lignes de crédit confirmées** : au 31 décembre 2016, le Groupe possédait deux lignes de crédit sécurisées ayant une échéance supérieure à un an pour un montant total de 369 millions d'euros. L'une des lignes de crédit, totalisant 119 millions d'euros, est garantie par des créances clients et la disponibilité de cette ligne varie en fonction du montant des créances. Pour plus d'informations sur les lignes de crédit du Groupe, voir la note 8.2.3.

## 2.10.2 FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2016	2015 ajusté*
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>385</b>	<b>328</b>
Variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités poursuivies	446	385
Variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités arrêtées ou en cours de cession	(46)	(23)
<b>Variation nette de la trésorerie d'exploitation (I)</b>	<b>400</b>	<b>362</b>
Variation nette de la trésorerie d'investissement des activités poursuivies	(118)	(791)
Variation nette de la trésorerie d'investissement des activités arrêtées ou en cours de cession	2	-
<b>Variation nette de la trésorerie d'investissement (II)</b>	<b>(116)</b>	<b>(791)</b>
Variation nette de la trésorerie de financement des activités poursuivies	(324)	492
Variation nette de la trésorerie de financement des activités arrêtées ou en cours de cession	-	-
<b>Variation nette de la trésorerie de financement (III)</b>	<b>(324)</b>	<b>492</b>
<b>Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (I+II+III)</b>	<b>(40)</b>	<b>63</b>
Effet des variations de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	26	(6)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>371</b>	<b>385</b>

\* Les montants d'ouverture ont été retraités au 31 décembre 2015 et ne correspondent plus aux données figurants dans les états financiers de 2015. Conformément à IFRS 3, les ajustements sur l'évaluation des acquisitions de 2015, via le processus d'allocation du prix d'acquisition, ont été effectués durant l'année 2016 (voir détail dans la note 2.3 des comptes consolidés du Groupe).

## Variation nette de la trésorerie d'exploitation

La variation nette de la trésorerie d'exploitation s'est élevée à 400 millions d'euros en 2016, contre 362 millions d'euros en 2015.

### Activités poursuivies

Le résultat net des activités poursuivies a été un profit de 64 millions d'euros en 2016 comparé à un profit de 189 millions d'euros en 2015. La variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités poursuivies a atteint 446 millions d'euros en 2016, en hausse par rapport à 385 millions d'euros générés en 2015.

Les variations entre 2015 et 2016 sont analysées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2016	2015, ajusté*	Variation	Commentaire sur les variations
<b>Résultat des activités poursuivies</b>	<b>64</b>	<b>189</b>	<b>(125)</b>	Principalement lié à l'ajustement IFRS dû aux remboursements anticipés de la dette en 2016 et à l'impact positif des impôts différés en 2015 suite aux acquisitions.
<i>Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation :</i>				
Amortissements et dépréciations d'actifs sans contrepartie de trésorerie	245	223	+ 22	
<b>Résultat des activités poursuivies avant dépréciation, amortissement et pertes de valeur d'actifs</b>	<b>309</b>	<b>412</b>	<b>(103)</b>	
Décaissements liés aux provisions sur la période	(127)	(93)	(34)	Essentiellement lié à la hausse des paiements de garantie en 2016 suite à l'acquisition de l'activité CCD, et à la hausse des paiements de restructuration reflétant les initiatives de réduction de coût dans le segment Technologie et les améliorations de la structure de coût dans le segment Services Entertainment.
Impact des provisions sur le compte de résultat hors trésorerie pour la période	103	45	+ 58	Essentiellement lié à une hausse de la provision pour garantie en 2016 suite à l'acquisition de l'activité CCD, et à la hausse de la provision pour restructuration reflétant les initiatives de réduction de coût dans le segment Technologie et les améliorations de la structure de coût dans le segment Services Entertainment.
Autres ajustements divers	276	121	+ 155	Les ajustements divers comprennent les charges d'intérêts nettes, la variation du fonds de roulement et d'autres éléments sans contrepartie de trésorerie. En 2016, du fait d'une meilleure gestion du fonds de roulement de la division Maison Connectée.
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>561</b>	<b>485</b>	<b>+ 76</b>	
Intérêts nets payés et reçus	(71)	(48)	(23)	
Impôts payés sur les résultats	(44)	(52)	+ 8	
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>446</b>	<b>385</b>	<b>+ 61</b>	

\* Les montants d'ouverture ont été retraités au 31 décembre 2015 et ne correspondent plus aux données figurants dans les états financiers de 2015. Conformément à IFRS 3, les ajustements sur l'évaluation des acquisitions de 2015, via le processus d'allocation du prix d'acquisition, ont été effectués durant l'année 2016 (voir détail dans la note 2.3 des comptes consolidés du Groupe).

### Activités arrêtées ou en cours de cession

La variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités arrêtées ou en cours de cession s'est élevée à 46 millions d'euros en 2016, contre 23 millions d'euros en 2015.

### Variation nette de la trésorerie d'investissement

La variation nette de la trésorerie d'investissement s'est élevée à 116 millions d'euros en 2016, contre 791 millions d'euros en 2015.

### Activités poursuivies

La variation nette de la trésorerie d'investissement des activités poursuivies a atteint 118 millions d'euros en 2016, contre 791 millions d'euros en 2015, comprenant :

- les investissements corporels et incorporels nets, qui se sont élevés à 152 millions d'euros en 2016 (contre 106 millions d'euros en 2015), du fait des sorties de trésorerie liées aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles de 153 millions d'euros en 2016 (contre 107 millions d'euros en 2015), nettes des encaissements liés à des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles de 1 million d'euros en 2016 (comme en 2015). En 2016, les investissements corporels et incorporels nets ont été de 75 millions d'euros dans le segment Maison Connectée, liés principalement aux projets de R&D capitalisés, de 74 millions d'euros dans le segment Services Entertainment, du fait des investissements dans les centres de production de Services de Production et dans les sites de réplique de Services DVD, et de 1 million d'euros dans le segment Technologie, reflétant le développement de projets et d'autres initiatives ;
- les décaissements liés aux acquisitions de différentes activités (nets de la trésorerie acquise) pour 22 millions d'euros en 2016, contre 688 millions d'euros en 2015. En 2016, ils correspondaient principalement à l'acquisition de Cinram Inc. pour un montant de 18 millions d'euros (paiement complémentaire), au complément de prix sur l'acquisition de Mr. X Inc. pour un montant de 1 million d'euros, à l'acquisition de The Mill pour un montant complémentaire de 1 million d'euros et à l'acquisition de titres disponibles à la vente, mais partiellement compensés par l'ajustement positif du prix net de charge de Cisco Connected Devices pour un montant de 3 millions d'euros. En 2015, ils correspondaient principalement à l'acquisition de Cisco Connected Devices pour un montant de 357 millions d'euros, à l'acquisition de The Mill pour un montant de 258 millions d'euros, à l'acquisition des actifs nord-américains de Cinram Group Inc. relatifs à la fabrication et la distribution de DVD et disques Blu-ray pour un montant de 44 millions d'euros (paiement partiel), à l'acquisition de Mikros Image en France pour un montant de 16 millions d'euros, au complément de prix de 2 millions d'euros lié à l'acquisition de Mr. X Inc., et à l'acquisition de titres disponibles à la vente ;
- les encaissements provenant de la cession de titres de participation de 52 millions d'euros en 2016, contre 2 millions d'euros en 2015, nets de la trésorerie des sociétés cédées. En 2016, ils correspondaient principalement à la cession de SV Holdco pour un montant de 29 millions d'euros, à la cession de Media-Navi pour un montant de 11 millions d'euros, au prix minimum de cession de l'activité Cinéma Numérique pour un montant de 5 millions d'euros, et à la cession de titres disponibles à la vente. En 2015, ils correspondaient principalement à la cession d'IZ ON Media LLC pour un montant de 2 millions d'euros ;

- la variation nette de la trésorerie mise en nantissement (pour sécuriser les obligations du Groupe) et des emprunts, qui ont généré 4 millions d'euros de trésorerie nette en 2016, contre 1 million d'euros en 2015.

### Activités arrêtées ou en cours de cession

Les sorties nettes de trésorerie des activités arrêtées ou en cours de cession ont représenté des rentrées de 2 millions d'euros en 2016 contre un montant nul en 2015.

### Variation nette de la trésorerie de financement

La sortie de trésorerie nette liée aux activités de financement s'est élevée à 324 millions d'euros en 2016, contre une entrée nette de trésorerie de 492 millions d'euros en 2015.

### Activités poursuivies

La sortie de trésorerie nette aux activités poursuivies s'est élevée à 324 millions d'euros en 2016, contre une entrée nette de trésorerie de 492 millions d'euros en 2015.

La trésorerie nette utilisée en 2016 correspondait principalement au remboursement de dettes financières pour un montant net de 775 millions d'euros, comprenant le remboursement anticipé de l'Ancienne dette à terme d'un montant de 701 millions d'euros, les remboursements programmés s'élevant à 67 millions d'euros et d'autres remboursements pour un montant de 7 millions d'euros. En outre, la trésorerie nette provenant de l'émission de la Nouvelle dette à terme lancée en décembre 2016 s'est élevée à 450 millions d'euros. Pour de plus amples informations, voir la note 11.2 des comptes consolidés du Groupe.

La trésorerie nette reçue en 2015 provenait essentiellement de l'émission de dette pour 377 millions d'euros, dont l'Ancienne dette à terme supplémentaire souscrite en septembre et novembre 2015 pour 374 millions d'euros et l'augmentation nette du capital social intervenue en date du 17 novembre 2015 pour 227 millions d'euros, en partie compensée par les remboursements programmés de la dette pour un montant de 55 millions d'euros et d'autres remboursements pour un montant de 7 millions d'euros. Par ailleurs, la trésorerie de financement nette comprenait les coûts liés à l'opération de renégociation et à l'émission de l'Ancienne dette à terme pour un total de 25 millions d'euros.

### Activités arrêtées ou en cours de cession

Aucune trésorerie de financement n'a été utilisée au titre des activités arrêtées ou en cours de cession en 2016 et en 2015.

### 2.10.3 RESSOURCES FINANCIÈRES

La dette financière brute du Groupe s'élève à 1 050 millions d'euros (valeur en IFRS) au 31 décembre 2016, contre 1 293 millions d'euros au 31 décembre 2015. Au 31 décembre 2016, la dette financière était principalement constituée de 1 022 millions d'euros de dette à terme émis en 2013, 2014, 2015 et 2016. Au 31 décembre 2015, la dette financière était principalement constituée de 1 274 millions d'euros d'emprunts à terme. Au 31 décembre 2016, les dettes financières dont

les échéances de paiements sont inférieures à un an sont de 52 millions d'euros, contre 86 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2016, le Groupe possédait 371 millions d'euros de disponibilités et dépôts, par rapport à 385 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Voir la note 8.3 des comptes consolidés du Groupe pour de plus amples informations sur la dette du Groupe.

Le tableau ci-dessous présente l'endettement financier net de Technicolor au 31 décembre 2016.

	Type de taux d'intérêt	Montant au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Première échéance <sup>(1)</sup>	Existence de couverture
Emprunts à terme	Variable	1 022	2017	Non
Autre dette	Divers	28	2017	Non
<b>TOTAL</b>		<b>1 050</b>		
Disponibilités et dépôts	Variable	371	0 à 1 mois	Non
Lignes de crédit confirmées <sup>(2)</sup>	Variable	369		
<b>LIQUIDITÉ TOTALE</b>		<b>740</b>		

(1) Voir la note 8.3.3.1 pour l'échéancier de la dette du Groupe.

(2) Le montant disponible de ces lignes dépend de l'en-cours des créances (voir note 8.2.3).

#### Émissions liées aux emprunts à terme en décembre 2016

En 2016, un nouvel emprunt à terme (la « Nouvelle dette à terme » pour un montant de 450 millions d'euros (446 millions d'euros à la valeur IFRS) a été émis et utilisé pour rembourser 479 millions de dollars (459 millions de dollars à la valeur IFRS) des emprunts à terme existants.

#### Émissions liées aux emprunts à terme en septembre et novembre 2015

En septembre 2015, Technicolor a souscrit un nouvel emprunt à terme d'un montant de 200 millions de dollars US et 84 millions d'euros afin de financer l'acquisition de The Mill. En novembre 2015, le Groupe a souscrit un emprunt à terme complémentaire d'un montant de 113 millions d'euros afin de financer en partie l'acquisition de Cisco Connected Devices (ces emprunts ainsi que les emprunts émis en 2013 et 2014, l'« Ancienne dette à terme »).

#### Description de l'endettement du Groupe

Pour une description de la dette à terme et du RCF du Groupe, voir la note 8.3 des comptes consolidés du Groupe.

#### Provisions sur retraites et avantages assimilés

En plus de la situation de la dette décrite ci-dessus, le Groupe a aussi des provisions pour retraites et avantages assimilés accordés aux employés qui s'élèvent à 404 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 382 millions d'euros au 31 décembre 2015. Pour plus d'information sur les provisions pour retraites et avantages assimilés, voir la note 9.2 des comptes consolidés du Groupe.

#### Risque de liquidité

Pour plus d'information sur le risque de liquidité de la Société, voir la note 8.2.3 des comptes consolidés du Groupe.

#### Agences de notation

Technicolor utilise les services d'agences de notation pour aider les investisseurs à évaluer la qualité de crédit du Groupe.

Standard & Poor's (S&P) attribue la note BB- avec une perspective stable à Technicolor SA (notation d'entreprise) et à la dette émise par Technicolor SA et Tech Finance & Co. SCA (la dette à terme).

Moody's attribue la note Ba3 avec une perspective positive à Technicolor SA (notation d'entreprise) et à la dette émise par Technicolor SA et Tech Finance & Co. SCA (la dette à terme).

Aucune dette du Groupe ne possède de clauses relatives aux notations de crédit du Groupe.

## 2.11 PRIORITÉS ET OBJECTIFS POUR 2017

### **GRI** [G4-DMA Performance économique]

- EBITDA ajusté compris entre 460 millions d'euros et 520 millions d'euros ;
- Flux de trésorerie disponible du Groupe supérieur à 150 millions d'euros hors impacts des accords transactionnels conclus dans le cadre de l'affaire des Tubes Cathodiques (environ 81 millions d'euros).

Le Groupe maintiendra ses efforts de désendettement dans le temps, avec pour objectif d'atteindre un ratio dette nette sur EBITDA ajusté inférieur à 0,8x, niveau à partir duquel Technicolor augmentera sa politique de distribution aux actionnaires.

Ces objectifs sont calculés à taux de change constant, et intègrent les incertitudes tenant à la durée du contentieux en contrefaçon opposant Technicolor à Samsung Electronics et aux montants en jeu.<sup>2</sup>

# 3 FACTEURS DE RISQUES

<b>3.1 RISQUES LIÉS À LA STRUCTURE FINANCIÈRE</b>	<b>46</b>	<b>3.4 AUTRES RISQUES</b>	<b>56</b>
Risques liés à l'endettement	46	3.4.1 Risques juridiques	56
<b>3.2 RISQUES DE MARCHÉ</b>	<b>48</b>	3.4.2 Risques en matière de Ressources Humaines	57
3.2.1 Risque de variation des taux d'intérêt	48	3.4.3 Risques liés à l'environnement économique et social	57
3.2.2 Risque de fluctuation des taux de change	48	3.4.4 Risques environnementaux	58
3.2.3 Risque de liquidité	48	3.4.5 Risques liés aux pertes de valeurs sur certaines immobilisations corporelles et incorporelles dont les écarts d'acquisition	58
3.2.4 Juste valeur des instruments financiers	49	<b>3.5 ASSURANCE</b>	<b>59</b>
<b>3.3 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ</b>	<b>49</b>		
3.3.1 Risques liés à l'activité commerciale	49		
3.3.2 Risques liés à la capacité de développer les produits et services répondant aux choix technologiques des clients	50		
3.3.3 Risques liés à l'évolution de l'activité licences	50		
3.3.4 Concurrence	51		
3.3.5 Risques associés à la chaîne d'approvisionnement, la fabrication et la dépendance envers les fournisseurs	52		
3.3.6 Risques liés aux produits défectueux et aux problèmes de qualité des produits et services	52		
3.3.7 Risques relatifs aux acquisitions et aux partenariats	53		
3.3.8 Risques liés à l'évolution des marchés, des technologies et de la demande des consommateurs	53		
3.3.9 Risques liés à la sécurité des actifs, dont la cybersécurité	55		

Sont présentés ci-dessous les principaux risques identifiés par le Groupe et qui pourraient affecter l'activité, la situation financière et les perspectives de celui-ci. D'autres risques, non identifiés ou considérés aujourd'hui comme non significatifs, pourraient aussi avoir un effet significatif sur le Groupe.

La présente section doit être lue en conjonction avec le rapport du Président sur la gouvernance d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques (voir le chapitre 4 « Gouvernance d'entreprise et contrôle interne », section 4.2 « Rapport du Président sur la gouvernance d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques » du présent document de référence) et les notes des comptes consolidés du Groupe.

## 3.1 RISQUES LIÉS À LA STRUCTURE FINANCIÈRE

GRI [G4-2]

### RISQUES LIÉS À L'ENDETTEMENT

Les risques liés à l'endettement de Technicolor ont principalement trait :

- à l'importance de la dette du Groupe ;
- à la clause conventionnelle financière unique (*financial covenant*) figurant dans la documentation régissant les emprunts financiers ;
- aux restrictions opérationnelles figurant dans la documentation régissant la dette ; et
- à certaines clauses de la documentation régissant les emprunts financiers, imposant au Groupe d'affecter une grande partie de sa trésorerie excédentaire au remboursement anticipé de l'Ancienne dette à terme.

**L'importance de la dette du Groupe pourrait affecter sa santé financière, du fait de versements requis conséquents en principal et intérêts, et empêcher le Groupe de remplir ses obligations au titre de la documentation régissant les emprunts financiers.**

Au 31 décembre 2016, la dette brute nominale totale du Groupe s'élevait à 1 083 millions d'euros (correspondant à 1 050 millions d'euros au bilan IFRS en prenant en compte l'ajustement IFRS à la juste valeur) composée principalement de la dette à terme s'élevant à un total de 1 055 millions d'euros (correspondant à 1 022 millions d'euros au bilan selon les normes IFRS) qui comprend l'« Ancienne dette à terme » émise par Tech Finance & Co. S.C.A. en 2013, 2014 et 2015 et arrivant à échéance en 2020, et la « Nouvelle dette à terme » émise par Technicolor SA en 2016 et arrivant à échéance en 2023 (voir la note 8.3 des comptes consolidés du Groupe).

Le Groupe dispose d'une ligne de *credit revolving* (le RCF) d'un montant de 250 millions d'euros mise en place en décembre 2016, en remplacement de deux lignes de crédit supprimées, ainsi que d'un programme de mobilisation de créances (le « programme de mobilisation de créances ») au titre duquel il peut bénéficier d'une liquidité supplémentaire pouvant atteindre 119 millions d'euros en fonction du montant des créances disponibles.

Pour davantage d'informations sur les modalités de ces contrats et instruments de dette, voir le chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives », section 2.10.3 « Ressources financières » du présent document de référence et la note 8 des comptes consolidés du Groupe.

L'importance de la dette du Groupe pourrait avoir des conséquences défavorables pour le Groupe et ses actionnaires. À titre d'exemple, la dette :

- contraint le Groupe à affecter une grande partie de la trésorerie excédentaire au remboursement des montants restant dus, et réduit ainsi la trésorerie disponible pour financer le besoin en fonds de roulement du Groupe (sur ce point, voir en particulier le facteur de risque ci-dessous « Les dispositions de la dette à terme imposent au Groupe d'affecter une grande partie de la trésorerie excédentaire ainsi que les produits de certaines opérations au remboursement de la dette à terme ») ;
- augmente la vulnérabilité du Groupe face à des événements économiques ou à des évolutions industrielles défavorables ;
- pourrait restreindre la capacité du Groupe à anticiper ou à réagir à des changements dans les activités et les secteurs dans lesquels il opère ;
- pourrait restreindre la capacité du Groupe à contracter des dettes supplémentaires ou à renforcer ses capitaux propres ;
- pourrait restreindre la capacité du Groupe à réaliser des acquisitions stratégiques et à saisir des opportunités de développement ; et
- pourrait placer le Groupe dans une position concurrentielle défavorable vis-à-vis de ses concurrents moins endettés.

Ces effets potentiels pourraient limiter la capacité du Groupe à développer ses activités.

La documentation régissant les emprunts financiers de l'Ancienne dette à terme résiduelle et le RCF contient une seule clause conventionnelle financière prévoyant que la dette brute totale ne doit

pas être supérieure à 4 fois l'EBITDA sur une base de 12 mois glissants au 30 juin et 31 décembre de chaque exercice.

Un nombre important de facteurs, dont beaucoup échappent au contrôle du Groupe (y compris un ralentissement des secteurs d'activités dans lesquels il opère, une dégradation générale de l'environnement économique ou tout autre risque identifié dans ce document de référence), pourrait empêcher le Groupe de respecter ces clauses conventionnelles (*covenants*).

Par ailleurs, la documentation régissant les emprunts financiers contient certaines dispositions qui limitent la flexibilité du Groupe dans la conduite de ses activités. En particulier et sous réserve de certaines exceptions, le Groupe est soumis à des restrictions, notamment quant à sa capacité à :

- procéder à des paiements restreints, si certains ratios ne sont pas respectés, au-delà d'un certain montant cumulé, dont le versement de dividendes, les distributions, les achats ou les remboursements d'actions, les investissements autres que les investissements autorisés et le remboursement de la dette subordonnée ;
- contracter de la dette financière supplémentaire au-delà de certains montants cumulés, si certains ratios ne sont pas respectés et avec certaines dérogations ; et
- investir dans des coentreprises non contrôlées par le Groupe, sauf dans la mesure où le ratio d'endettement consolidé du Groupe est en deçà d'un seuil qui diminue au fil du temps et dans la limite d'un certain montant cumulé, avec certaines dérogations.

Tout manquement à l'un des engagements décrits dans ce facteur de risque pourrait (dans certains cas, au terme d'une période de grâce) constituer un cas de défaut en vertu de la documentation régissant les emprunts financiers. En l'absence de renonciation des créanciers, un tel cas de défaut leur conférerait le droit de déclarer l'exigibilité immédiate des montants restant dus au moment de la survenance du cas de défaut en vertu de la documentation régissant les emprunts financiers (majorés des intérêts courus, frais et autres montants dus à ce titre).

En décembre 2016, le Groupe a souscrit de nouveaux emprunts à terme, dont le produit a été partiellement utilisé pour rembourser par anticipation les emprunts à terme existants. Les clauses opérationnelles inhérentes à la documentation régissant ces nouveaux emprunts à terme et la nouvelle facilité de crédit renouvelable également contractée en décembre 2016 offrent une plus grande flexibilité stratégique mais n'entreront en vigueur que lorsque les emprunts financiers à terme antérieurs à décembre 2016 seront intégralement remboursés.

Le non-respect des obligations prévues par le programme de mobilisation de créances pourrait (dans certains cas, au terme d'une période de grâce) constituer un cas de défaut au titre de ce programme.

En cas de changement de contrôle du Groupe (voir le chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives », section 2.10.3 « Ressources financières »), tout montant restant dû en vertu de la documentation régissant les emprunts financiers deviendra immédiatement exigible.

Le Groupe ne peut pas garantir qu'il disposera de suffisamment de liquidités pour rembourser ou qu'il aura la capacité de refinancer tout ou partie des montants restant dus en vertu de la documentation régissant les emprunts financiers s'ils devenaient exigibles suite à la survenance d'un cas de défaut.

**Les dispositions de la documentation régissant les emprunts financiers imposent au Groupe d'affecter une grande partie de la trésorerie excédentaire, ainsi que les produits de certaines opérations, au remboursement des montants restant dus au regard de la dette.**

Au titre des modalités de remboursement anticipé obligatoire prévues par la documentation régissant les emprunts financiers, le Groupe a l'obligation d'allouer des fonds au remboursement des montants restant dus au regard de la dette dans certains cas, et notamment dans les cas indiqués ci-après :

- *cessions d'actifs* : le produit net de toute cession d'actifs du Groupe à un tiers non-affilié, sous réserve d'un seuil minimum, sera affecté au remboursement des montants restant dus au titre des emprunts à terme, sauf si le produit est réinvesti dans des actifs utiles aux activités du Groupe dans les 365 jours ;
- *trésorerie excédentaire* : un pourcentage de la trésorerie excédentaire du Groupe sera affecté au remboursement anticipé des emprunts à terme. Le pourcentage applicable, compris entre 25 % et 50 %, est fonction du ratio d'endettement du Groupe. Le pourcentage descend à 0 % si certains niveaux de ratio d'endettement sont atteints. En vertu des dispositions régissant le remboursement anticipé des emprunts à terme, la trésorerie excédentaire est définie comme le total de la trésorerie nette générée par les activités opérationnelles et d'investissement, sous réserve de certains ajustements, moins le total des coûts de financement qui comprennent l'ensemble des remboursements anticipés volontaires ou obligatoires des emprunts à terme au cours de l'année ;
- *autre* : le produit net résultant des paiements liés à un événement divers (entraînant des remboursements d'assurance ou des indemnités) sera affecté au remboursement anticipé des emprunts à terme et de la facilité de crédit renouvelable, sous réserve de certains seuils et avec certaines dérogations.

Le respect de ces engagements réduit significativement le montant des fonds disponibles pour financer le besoin en fonds de roulement du Groupe, et avec les clauses conventionnelles (*covenants*) susvisées, limite la capacité d'investissement du Groupe.

## 3.2 RISQUES DE MARCHÉ

GRI [G4-2]

### 3.2.1 RISQUE DE VARIATION DES TAUX D'INTÉRÊT

**Les fluctuations de taux d'intérêt pourraient conduire à une baisse du résultat financier du Groupe.**

Le Groupe est exposé aux variations de taux d'intérêt principalement au titre de son endettement et de sa trésorerie. Une mauvaise gestion des fluctuations des taux d'intérêt dans le futur ou une variation des taux d'intérêt pourraient avoir un effet négatif important sur les charges financières du Groupe. Voir la note 8.2.2.2 des comptes consolidés du Groupe du présent document de référence pour plus d'informations concernant ce risque.

### 3.2.2 RISQUE DE FLUCTUATION DES TAUX DE CHANGE

**Une part significative du chiffre d'affaires du Groupe étant réalisée dans des devises autres que l'euro, les fluctuations des taux de change sont susceptibles d'affecter son résultat d'exploitation.**

Une part significative du chiffre d'affaires consolidé du Groupe ainsi qu'une partie de ses actifs relèvent de filiales qui utilisent des devises autres que l'euro, en particulier le dollar US, comme devise fonctionnelle. Ceci résulte de la solide implantation du Groupe aux États-Unis, en particulier dans les segments opérationnels Services Entertainment et Maison Connectée. En 2016, 51 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe ont été réalisés aux États-Unis. La majorité des ventes des filiales sont libellées dans les devises locales. À l'exception d'un nombre de cas limité, les filiales établissent leurs comptes de résultat dans leur devise nationale avant conversion en euros à un taux de change mensuel moyen, car les comptes consolidés du Groupe sont présentés en euros. Les fluctuations des taux de change, en particulier celui du dollar US par rapport à l'euro, peuvent donc avoir un impact de conversion significatif sur le chiffre d'affaires du Groupe. En 2016, les fluctuations de taux de change, toutes devises confondues, ont eu un impact négatif de 35 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Groupe et un impact négatif de 2 millions d'euros sur les résultats des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts. Le cours moyen du dollar US contre l'euro étant resté quasiment stable en 2016 comparé à 2015, le principal impact de conversion sur le chiffre d'affaires enregistré en 2016 est dû à la livre sterling (son cours moyen contre l'euro s'est déprécié de 12 % comparé à 2015). En 2016, l'impact de conversion sur les résultats des activités poursuivies avant charges financières provient essentiellement des fluctuations de taux de change de plusieurs devises. Les fluctuations de taux de change ont entraîné, et

pourraient continuer d'entraîner à l'avenir, des effets préjudiciables pour le résultat d'exploitation et la situation financière du Groupe, en particulier en cas de fluctuation importante de l'euro par rapport au dollar US ou d'autres devises étrangères.

**Le chiffre d'affaires du Groupe étant généré dans des devises différentes de celles de ses charges, en particulier le dollar US, les fluctuations de taux de change sont susceptibles d'affecter son résultat d'exploitation.**

Lorsque les charges et les ventes du Groupe sont libellées dans des devises différentes, un risque de transaction apparaît et les marges du Groupe peuvent se trouver affectées par des fluctuations des taux de change de ces devises. La majorité des ventes de Technicolor sont libellées en dollars US et en euros, mais certaines charges le sont dans d'autres devises. Certaines ventes libellées en dollars US et en euros sont notamment associées à des dépenses en pesos mexicains et en zlotys polonais respectivement du fait de la présence de sites de fabrication au Mexique et en Pologne. Certaines ventes du Groupe réalisées en Europe et libellées en euros pour lesquelles une partie des dépenses engagées, liées à des achats effectués auprès de fournisseurs asiatiques le sont en dollars US. Pour certaines de leurs opérations, les filiales du Groupe situées au Royaume-Uni sont également exposées au dollar US et à l'euro.

Même s'il parvient à se couvrir contre le risque de change, compte tenu de la volatilité prévalant sur le marché des changes et des problèmes de liquidité monétaire parfois rencontrés sur certains marchés émergents couplés aux risques de changement dans le contrôle des changes sur ces marchés, le Groupe n'est pas assuré qu'il le fera de manière suffisamment efficace. La volatilité des taux de change peut engendrer des pertes potentiellement préjudiciables pour sa situation financière ou son résultat d'exploitation.

Voir également la note 8.2.2.1 des comptes consolidés du Groupe.

### 3.2.3 RISQUE DE LIQUIDITÉ

**La capacité du Groupe à accéder aux marchés financiers pourrait être limitée si la situation financière du Groupe se détériorait.**

La capacité de Technicolor à accéder aux marchés financiers pourrait se restreindre si sa situation financière ou les conditions générales du marché se détérioraient. Pour davantage d'informations, voir la note 8.2.3 des comptes financiers consolidés du Groupe.

Pour d'autres informations sur la situation de liquidité du Groupe et certains risques afférents, voir le chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives », section 2.10 « Trésorerie et capitaux », la note 8 des comptes consolidés du

Groupe et la section 3.1 « Risques liés à la structure financière » du présent chapitre.

### 3.2.4 JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

La juste valeur des contrats de change à terme est calculée par actualisation de la différence entre le taux à terme du contrat et celui du marché et multipliée par la valeur nominale. La juste valeur de l'ensemble des actifs et passifs courants (créances clients, dettes fournisseurs, prêts et dettes à court terme, trésorerie et découverts

bancaires) est considérée comme équivalente à la valeur comptable compte tenu de leur échéance à court terme. Pour la dette à terme, le Groupe utilise la valeur observée de marché de cette dette pour en déterminer la juste valeur.

Pour toute information complémentaire relative à la juste valeur des instruments financiers dérivés au 31 décembre 2016, voir la note 8.5 des comptes consolidés du Groupe. Voir aussi la note 8.1 des comptes consolidés du Groupe pour la juste valeur des actifs et passifs financiers. Pour toute autre information concernant les emprunts, les instruments financiers et l'exposition liée aux marchés financiers, voir la note 8 des comptes consolidés du Groupe.

## 3.3 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

GRI [G4-2]

### 3.3.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ COMMERCIALE

**Les activités du Groupe dépendent du maintien sur le long terme de relations et d'arrangements contractuels avec un nombre limité de clients majeurs du secteur *Media & Entertainment*, faute de quoi des conséquences particulièrement préjudiciables pourraient être à craindre pour son résultat d'exploitation.**

Le Groupe opère dans le secteur *Media & Entertainment*, un marché caractérisé par une certaine concentration, dominé par un nombre restreint de clients d'envergure, et sur lequel les relations avec les clients ont toujours eu un caractère déterminant. Plusieurs activités du Groupe sont par conséquent tributaires de quelques clients majeurs, ainsi que de l'instauration de relations et de la conclusion d'arrangements contractuels durables avec eux.

Par exemple, dans le segment Services Entertainment, la génération de chiffre d'affaires dépend en grande partie des relations du Groupe avec un certain nombre de studios de cinéma, chaînes de télévision ou éditeurs de jeux vidéo majeurs, sur la base de projets spécifiques ou de contrats pluriannuels lorsque cela est possible. Le chiffre d'affaires réalisé avec les cinq principaux clients du segment Services Entertainment a représenté 49 % du chiffre d'affaires de ce segment et 20 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2016. Une grande partie du chiffre d'affaires du segment Maison Connectée est générée avec les grands opérateurs de télévision payante et de réseaux. Les ventes aux cinq principaux clients du segment Maison Connectée ont généré environ 44 % du chiffre d'affaires de ce segment et environ 24 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2016. Globalement, les 10 principaux clients du Groupe ont été à l'origine de 46 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2016. Les principaux clients du Groupe, si celui-ci ne parvient pas à

maintenir et renforcer ces relations, seront moins enclins à acheter et à utiliser ses technologies, ses produits et ses services, ce qui pourrait porter sérieusement préjudice à ses activités et à ses perspectives.

Bien que le Groupe ait signé des contrats pluriannuels avec un grand nombre de ses clients, la plus grande partie des relations avec ses clients majeurs consiste en de multiples arrangements contractuels dont les clauses, les conditions et les dates d'expiration varient, et la question de la reconduction de certains contrats se pose fréquemment dans chacun des secteurs d'activité. Si les clients du Groupe décident de résilier ces arrangements contractuels conformément à leurs clauses, si le Groupe n'est pas en mesure de les reconduire à leur expiration, ou s'il n'est en mesure de le faire qu'à des conditions nettement moins favorables, des effets largement préjudiciables seront à craindre pour son résultat d'exploitation. De plus, tout changement systémique dans le mode de fonctionnement des entreprises évoluant de façon générale dans le secteur du *Media & Entertainment*, imposé par une réglementation gouvernementale plus large, des consolidations plus importantes qu'il n'était prévu à l'échelle de l'industrie ou des ruptures technologiques majeures, pourrait impacter de façon négative le fonctionnement, les activités et les perspectives du Groupe.

**Les résultats du Groupe dépendent de la demande des clients en faveur de ses technologies, de ses produits et de ses services. Une diminution de la demande pourrait sérieusement affecter son résultat d'exploitation.**

La demande des clients du Groupe vis-à-vis de ses technologies, de ses produits et de ses services peut dépendre de tout un ensemble de facteurs, parmi lesquels les comportements et préférences des clients, les tendances macroéconomiques ou l'adoption de technologies en tant que standard technologique du secteur d'activité. Le résultat d'exploitation du Groupe dépend en partie de l'adoption des

technologies, des produits et des services du Groupe plutôt que de ceux de ses concurrents par les acteurs du secteur d'activité concerné.

Afin d'anticiper et de prévenir une dégradation des relations avec les clients principaux, le Groupe suit, de manière étroite et permanente, l'évolution de son activité commerciale, et, en particulier, le renouvellement et la négociation des contrats clés. Chaque division établit une stratégie commerciale et de gestion de comptes pour ses clients majeurs ainsi que des plans de développement de clients nouveaux. L'ensemble de ces plans, ainsi que l'évolution de l'activité commerciale, sont revus régulièrement par le management. Le Groupe exécute un processus formel de revue systématique des offres avant leur soumission aux clients, selon des critères stratégiques et financiers et des niveaux d'approbation hiérarchiques.

Les propositions les plus importantes faites à des clients font l'objet d'une approbation préalable par le Comité d'Investissement, présidé par le Directeur Général (voir chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne », section 4.2.2 « Procédures de contrôle interne » du présent document de référence). Parmi les critères financiers, l'analyse de l'impact de chaque projet sur la trésorerie et sur le besoin en fonds de roulement fait l'objet d'une attention particulière ainsi que le retour sur investissement.

### 3.3.2 RISQUES LIÉS À LA CAPACITÉ DE DÉVELOPPER LES PRODUITS ET SERVICES RÉPONDANT AUX CHOIX TECHNOLOGIQUES DES CLIENTS

**Si le Groupe ne poursuit pas ses efforts de développement de produits, de services et de technologies innovants en réponse aux évolutions des secteurs d'activité concernés ou s'il ne sait pas correctement anticiper les évolutions futures, son activité pourrait être sérieusement affectée.**

Le secteur *Media & Entertainment* se caractérise par des changements et des évolutions technologiques rapides. Les marchés du Groupe sont alimentés par des technologies et des produits en permanence améliorés et renouvelés, des préférences des consommateurs et des normes industrielles en constante évolution, jusqu'à l'obsolescence des technologies et produits.

Le Groupe a défini les orientations de sa stratégie et de ses plans d'investissement en fonction de ses attentes en termes de perspectives de développement de ses marchés, au regard notamment des critères suivants : l'intégration de technologies d'écrans Ultra-Haute Définition et HDR (*High Dynamic Range*) dans le secteur de l'électronique grand public ; la place de plus en plus prépondérante des technologies numériques dans la production et la postproduction des contenus de divertissement dont, entre autres, l'animation, les effets visuels et audio, l'enrichissement des couleurs et

les médias immersifs (Réalité Virtuelle, Réalité Augmentée et réalité mixte) ainsi que le développement de la consommation de médias OTT (*Over-The-Top*), à la demande et multi-écrans. Ces tendances auront une influence sur le rythme de la transition de certaines des activités existantes et/ou matures vers de nouvelles activités. Les attentes et les hypothèses du Groupe peuvent ne pas être exactes, ce qui pourra nécessiter des ajustements de sa stratégie, de ses relations avec les fournisseurs et les clients et du développement de ses produits, de ses services et de ses technologies.

Afin de gérer ce risque, de s'informer des tendances du marché et d'influencer l'industrie, le Groupe suit l'évolution d'indicateurs de marché détaillés afin de revoir et d'ajuster régulièrement ses prévisions de marché et ses hypothèses à moyen terme. Par ailleurs, le Groupe investit et fait partie d'organismes de standardisation en matière de technologies. Les membres exécutifs du Groupe reçoivent fréquemment des informations sur le marché, les technologies et les tendances observées chez le consommateur et se réunissent régulièrement afin d'examiner les orientations et programmes internes et externes en matière d'innovation, en fonction du marché, des technologies et des données de veille concurrentielle. Afin de répondre aux choix technologiques des clients au regard des Médias Immersifs, Technicolor a mis en place un Comité Exécutif Réalité Virtuelle/Réalité Augmentée, identifié les opportunités en termes de modèle économique et défini des protocoles fournisseur et projet adaptés à ce domaine technologique émergent. De plus, le « *Technicolor Experience Center* », récemment ouvert, a pour mission de développer des contenus, plateformes et technologies de pointe pour la réalisation de projets de Réalité Virtuelle (VR), de Réalité Augmentée (AR) et pour d'autres applications immersives. Enfin, le Groupe se concentre également sur la qualité de la relation client, entre autres choses, comme moyen de réduire ce risque.

### 3.3.3 RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ LICENCES

**Si le Groupe est dans l'impossibilité de remplacer le chiffre d'affaires généré par les brevets arrivés à expiration ou par les consortiums de brevets arrivés à leur terme, le chiffre d'affaires et les profits de la division Licences seraient en baisse substantielle.**

Le chiffre d'affaires de la division Licences du Groupe provient de l'octroi à des tiers de licences sur les brevets du Groupe ou un portefeuille de brevets appartenant à un ensemble de titulaires de licences. Le chiffre d'affaires dégagé par ces licences dépend pour une large part de la durée de vie de ces brevets. Au 31 décembre 2016, Technicolor détenait plus de 30 000 brevets et applications dans le monde et, pour environ 54 % de ce portefeuille, leur validité était encore de plus de dix ans.

Le chiffre d'affaires du Groupe lié à l'activité Licences a représenté 6 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2016, contre 13 % en 2015. Le segment Technologie, qui inclut principalement la division

Licences, a contribué à hauteur de 34 % à l'EBITDA ajusté des activités poursuivies du Groupe en 2016, contre 70 % en 2015.

**Le Groupe dépend des ventes de produits intégrant ses technologies, réalisées par ses clients titulaires de licences. Toute baisse de ces ventes pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires généré par la division Licences du Groupe.**

Dans la mesure où le Groupe n'exerce aucun contrôle sur le volume des ventes de produits sous licence, si les titulaires de licences voient leurs ventes de ces produits diminuer en raison d'efforts marketing moindres, de problèmes économiques, de changements dans les préférences ou les habitudes des consommateurs ou de tout autre facteur, cela pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires de la division Licences, affectant de façon significative le résultat opérationnel et la situation financière du Groupe.

De plus, les accords de licence courent généralement sur une période de cinq ans en moyenne. Si le Groupe ne parvient pas à renouveler les accords de licence ou de les renouveler dans des conditions aussi favorables que précédemment, le chiffre d'affaires de la division Licences du Groupe pourrait en être affecté de façon négative.

**Les modifications apportées aux lois et réglementations sur les brevets aux États-Unis et dans d'autres pays pourraient avoir un impact négatif sur la capacité du Groupe à breveter ses innovations, à licencier ses brevets et à en faire appliquer les droits.**

Les activités de la division Licences du Groupe dépendent en partie de l'application uniforme et constante des droits de Propriété intellectuelle aux États-Unis, en Europe et dans les autres régions du monde. Les modifications apportées à ces lois et réglementations sur les brevets pourraient limiter la capacité du Groupe à breveter ses innovations, licencier et protéger ses brevets. Par ailleurs, l'interprétation des lois et réglementations sur les brevets adoptée dans les décisions de justice et administratives pourrait avoir un impact négatif sur la capacité du Groupe à breveter ses innovations, céder sous contrat de licence et protéger ses brevets.

À titre d'exemple, de récents jugements de la Cour suprême des États-Unis concernant certaines injonctions pourraient compliquer davantage, dans certains cas, la procédure d'obtention par le Groupe de mesures injonctives contre un tiers reconnu pour avoir contrefait un ou plusieurs de ses brevets. Les jugements concernant les contestations de brevets par les titulaires de licences pourraient éventuellement faciliter la contestation par ces derniers des brevets du Groupe, même s'ils ont déjà conclu un accord de licence avec le Groupe pour l'un de ses brevets. Si le Groupe se retrouve dans l'impossibilité de breveter ses innovations ou de protéger ses brevets, cela pourrait avoir un impact négatif important sur le chiffre d'affaires

de la division Licences du Groupe, et par conséquent sur le résultat opérationnel et la situation financière du Groupe.

**Les décisions des organismes fixant les normes et les standards applicables au secteur pourraient avoir un impact défavorable sur le chiffre d'affaires de la division Licences du Groupe.**

À l'avenir, les organismes fixant les normes et standards applicables au secteur *Media & Entertainment* pourraient exiger l'utilisation de normes dites « ouvertes », c'est-à-dire que les technologies nécessaires au respect de ces normes seraient librement disponibles sans avoir besoin de verser des redevances. L'utilisation de « normes ouvertes » pourrait ainsi réduire le chiffre d'affaires potentiel généré par la division Licences du Groupe, ce qui affecterait de façon négative la situation financière ou les perspectives du Groupe.

### 3.3.4 CONCURRENCE

**Le Groupe doit faire face à une concurrence intense dans ses activités et si le Groupe est dans l'incapacité d'y faire face, les activités concernées pourraient être affectées.**

Les produits et services du Groupe sont soumis à une forte concurrence. Bien que Technicolor soit leader dans plusieurs de ses domaines d'intervention, parfois ses concurrents sont des filiales de groupes bien plus importants en taille que Technicolor, et peuvent donc disposer de davantage de ressources, notamment financières, techniques, marketing ou autres. Ces groupes peuvent inclure des clients qui ont ou pourraient développer des capacités en interne pour fournir des produits ou services que le Groupe propose également, comme les Studios par exemple qui intègrent des services de production en interne. Si les concurrents ou les clients du Groupe utilisent leur avantage en termes de taille et de ressources pour accentuer leur pression concurrentielle sur Technicolor, l'impact négatif sur les activités du Groupe pourrait être significatif.

En outre, le rythme rapide de l'innovation technologique et les changements de modèles d'activité pourraient permettre à de nouveaux acteurs de pénétrer certains marchés et de proposer à leur tour des produits, des technologies et des services de substitution potentiellement à moindres coûts, réduisant ainsi la taille de la part de marché ou le périmètre des acteurs actuels de ces secteurs.

Afin d'identifier ces ruptures de conditions de marché et de limiter l'exposition du Groupe à ces incertitudes, ce dernier contrôle régulièrement la situation du marché et de la concurrence et évalue son positionnement tout au long de l'année, revoit fréquemment les plans et objectifs stratégiques (action commune de la division *Corporate & Business*) et effectue au besoin des ajustements en fonction de l'évolution des conditions de marché.

### 3.3.5 RISQUES ASSOCIÉS À LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT, LA FABRICATION ET LA DÉPENDANCE ENVERS LES FOURNISSEURS

**GRI** [G4-DMA Pratiques d'achat]

**Le Groupe court des risques en matière de qualité, d'opérations et de réputation parce qu'il dépend de fournisseurs et fabricants tiers.**

Le Groupe sous-traite à ses fournisseurs extérieurs un nombre important d'activités, notamment dans les domaines de l'approvisionnement, la fabrication et la logistique, ainsi que dans le domaine de la recherche et du développement. Ainsi, le Groupe compte sur ses partenaires externes pour fabriquer certains de ses produits finis, en particulier pour le segment Maison Connectée. Cette dépendance envers les fournisseurs extérieurs et les partenaires de fabrication restreint l'aptitude du Groupe à éviter que des technologies ou des composants défectueux soient incorporés dans les produits ; le Groupe est exposé aux répercussions des retards de production ou à d'autres échecs de la performance de ses fournisseurs. Tout produit défectueux ou défaut de production, de livraison ou de qualité du produit pourrait nuire au chiffre d'affaires du Groupe ainsi qu'à sa réputation. Cette dépendance du Groupe à l'égard de fournisseurs et fabricants extérieurs pourrait également exposer Technicolor aux conséquences résultant de violations par ces fournisseurs et fabricants des réglementations applicables et des droits de Propriété intellectuelle de tiers.

Concernant les achats de matières premières, de composants et de produits finis, le Groupe s'approvisionne à plus de 80 % auprès de ses dix premiers fournisseurs. En outre, certaines matières premières, comme le polycarbonate et les boîtiers des DVD ou les éléments des boîtiers décodeurs proviennent d'un nombre limité de fournisseurs importants. Toute modification, tout retard ou toute interruption par un fournisseur important pourrait retarder matériellement la production ou les opérations du Groupe, et accroître ses frais de production. Le Groupe pratique également une politique de stocks en flux tendus qui l'expose aux risques de défaut d'exécution de ses fournisseurs ainsi qu'à certains risques de non-exécution après un événement de force majeure. En conséquence, au-delà des retards et des autres défauts d'exécution imputables à ses fournisseurs, les activités du Groupe pourraient être interrompues par des facteurs extérieurs, échappant à son contrôle. De plus, les secteurs des principaux fournisseurs du Groupe peuvent subir une nouvelle vague de consolidation, réduisant ainsi le levier de négociation du Groupe. En conséquence, cela peut limiter la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs commerciaux et les résultats d'exploitation pourraient être défavorablement affectés en cas d'interruption grave ou prolongée.

L'inaptitude du Groupe à faire en sorte que les produits ou les sous-composants principaux d'une qualité acceptable soient livrés en temps opportun pourrait créer des retards matériels, faire augmenter les charges et réduire les expéditions de ses produits, ce qui ferait augmenter les frais d'exploitation, nuirait aux relations avec la clientèle et aurait un effet négatif sur l'activité et les résultats du Groupe.

Pour atténuer les risques relevant de ses fournisseurs, le département des achats a établi des procédures détaillées pour le suivi opérationnel et contractuel des principaux fournisseurs, que ceux-ci soient des fabricants contractuels de produits électroniques en Asie et en Amérique latine, ou des fournisseurs de composants clés, comme les circuits intégrés ou les puces de mémoire, ainsi que les fournisseurs de matières premières utilisées dans la production des DVD et des disques Blu-ray™.

**Les opérations des centres de production et de distribution du Groupe sont susceptibles d'être perturbées.**

Le Groupe fait fonctionner diverses installations de production et de distribution dans le monde. Ceux-ci courent des risques opérationnels, notamment en cas de défaillance des systèmes mécaniques et de technologie de l'information, d'arrêt du travail, de perturbation du transport, de blocages douaniers et de catastrophes naturelles. Toute interruption de l'activité des installations de production, de fabrication ou de distribution du Groupe due à ces événements ou pour d'autres raisons pourrait perturber les activités du Groupe, ce qui aurait un effet négatif sur l'activité, la situation financière ou les résultats du Groupe.

### 3.3.6 RISQUES LIÉS AUX PRODUITS DÉFECTUEUX ET AUX PROBLÈMES DE QUALITÉ DES PRODUITS ET SERVICES

**Les produits et services du Groupe peuvent rencontrer des problèmes de qualité susceptibles d'entraîner une diminution des ventes et une augmentation des charges d'exploitation.**

Les produits et services du Groupe sont généralement techniquement complexes et susceptibles de contenir des erreurs non détectées (de matériel et de logiciel notamment), en particulier au moment de leur première mise sur le marché ou de la sortie de nouvelles versions. Le Groupe, en outre, s'il engage des fabricants sous contrat pour des produits finis, comme c'est le cas pour le segment Maison Connectée, a une moindre capacité à exercer des contrôles de qualité. Le Groupe peut par conséquent se trouver confronté à des problèmes de qualité de ses produits ou de ses services, à des rappels de produits à grande échelle, ou à une diminution des achats d'un client majeur à la suite de problèmes de qualité ou d'un défaut de performance, qui à leur tour peuvent entraîner un impact négatif sur sa réputation et son chiffre d'affaires.

En cas d'erreurs dans les produits, il peut être exigé du Groupe au titre d'une réclamation en garantie, qu'il remplace les produits en question, ce qui aurait pour effet d'augmenter ses charges d'exploitation. Si, de surcroît, des conséquences imprévues sont provoquées par les erreurs en question, le Groupe peut alors encourir des coûts substantiels pour se défendre face à des réclamations en responsabilité civile, ou pour conclure un accord. Le Groupe est globalement détenteur d'une assurance en responsabilité civile eu égard à la prestation de ses services et à la fourniture de ses produits, et ses comptes sont pourvus de provisions au titre des garanties ; mais si ces dispositions contractuelles s'avèrent inapplicables et si ses provisions sont insuffisantes, s'il ne parvient pas à se doter d'une assurance adéquate ou à la maintenir ou bien encore si les limitations de sa responsabilité civile s'avèrent inopérantes, le Groupe pourrait encourir des coûts importants.

Les centres de développement de produit ou de prestation de services sont dotés de services d'assurance qualité responsables de la définition d'indicateurs de qualité adaptés, de la mesure de la qualité et de l'élaboration de plans d'action pour l'amélioration de la qualité des produits et des services. Ces programmes de qualité consistent notamment dans des plans d'amélioration à court et moyen termes conçus à partir d'études de qualité conduites en collaboration avec les clients. Leur mise au point est également réalisée avec l'aide des principaux fournisseurs de solutions et de composants du Groupe, et leur efficacité est évaluée au moyen d'audits qualité.

### 3.3.7 RISQUES RELATIFS AUX ACQUISITIONS ET AUX PARTENARIATS

Les acquisitions, les coentreprises et les partenariats conclus par le Groupe sont susceptibles de se traduire par des risques liés aux processus d'intégration, des difficultés d'exploitation, des risques liés à la Propriété intellectuelle ou d'autres conséquences préjudiciables.

Le Groupe opère sur un marché dynamique nécessitant de procéder à des évaluations régulières quant aux éventuelles opérations stratégiques à envisager, en matière notamment d'investissements, d'acquisitions, de coentreprises et de partenariats commerciaux, pour l'extension de son offre de produits, de technologies et de services ou de la portée géographique de ses activités. Les actions spécifiques pouvant être menées dans ce domaine incluent notamment l'élargissement du portefeuille de brevets et de licences de technologie du segment Technologie, le développement d'opportunités ciblées, complémentaires ou génératrices de synergies dans le segment Services Entertainment, la participation à la consolidation du secteur du segment Maison Connectée, et la recherche d'opportunités dans les services, produits et technologies liés aux divertissements numériques et à la vie numérique. Un temps significatif peut s'avérer nécessaire pour qu'une acquisition, un investissement ou une coentreprise commence à porter ses fruits, et le

Groupe ne peut jamais être certain qu'une opération donnée produira les bénéfices escomptés.

**Technicolor a finalisé plusieurs acquisitions durant l'année 2015, notamment Mikros Image au mois de juin, The Mill au mois de septembre, certains actifs nord-américains de Cinram et la branche Connected Devices de Cisco au mois de novembre. Bien que le risque résiduel soit limité, le Groupe pourrait ne pas avoir identifié l'ensemble des risques liés aux cibles ou aux acquisitions et les indemnités éventuellement dues par les vendeurs pourraient s'avérer insuffisantes.**

Même si la Société a engagé d'importantes ressources dans le cadre de l'examen et de l'analyse de Cisco Connected Devices et de The Mill et que l'acquisition de la branche Connected Devices de Cisco a pris la forme d'une acquisition d'actifs, il se peut que tous les risques et passifs associés à ces cibles n'aient pas été identifiés. L'existence de risques et passifs non identifiés pourrait avoir d'importantes répercussions inattendues et négatives sur le Groupe, en particulier sur les plans comptable, financier, juridique et fiscal.

Si la Société venait à identifier des risques, des passifs ou des éléments factuels de nature à engager la responsabilité contractuelle des vendeurs en vertu des accords conclus avec ces derniers, les indemnités éventuellement dues par les vendeurs pourraient ne pas suffire au regard des préjudices subis ou pourraient ne pas être versées par ces derniers.

**L'intégration des activités acquises présente des risques résiduels limités pour la Société, sachant que la plupart des étapes d'intégration inhérentes aux acquisitions 2015 ont été finalisées.**

### 3.3.8 RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS, DES TECHNOLOGIES ET DE LA DEMANDE DES CONSOMMATEURS

**Le Groupe court des risques liés à la baisse des ventes de supports physiques.**

Historiquement, les disques optiques, comme les DVD et les disques Blu-ray™, constituent un support de distribution majeur pour les contenus de divertissement vidéo. Au mois de novembre 2015, le Groupe a procédé à l'acquisition des actifs nord-américains de Cinram Group Inc. se rapportant aux Services DVD, confirmant ainsi sa position de leader et renforçant son chiffre d'affaires dans ce domaine. Cependant, l'utilisation croissante des télévisions connectées, des dispositifs de visionnage en *streaming*, des tablettes, des Smartphones et autres appareils, ainsi que la croissance rapide de la livraison du contenu en ligne et mobile, ont donné lieu au mouvement actuel vers les services de téléchargement et de visionnement en continu. Bien que le Groupe anticipe une

stabilisation à court terme des ventes de Blu-ray™ (en raison notamment du lancement du nouveau format de disque Blu-ray™ ultra-haute définition) et la baisse anticipée des ventes de DVD en Définition Standard, une accélération du basculement vers l'utilisation du contenu média en ligne et mobile pourrait conduire à une baisse accrue des revenus DVD du Groupe générés par les ventes de supports physiques. En outre, les ventes annuelles de supports physiques pourraient être affectées par le nombre de films produits par les studios clients du Groupe et la réussite de ces films au box-office. Toute baisse du nombre de films produits ou de leur performance au box-office pourrait avoir un effet négatif sur le chiffre d'affaires de la division Services DVD du Groupe et sur le résultat d'exploitation du Groupe.

**L'état de l'industrie du film pourrait avoir un effet négatif sur l'activité commerciale du segment Services Entertainment.**

En 2016, le segment Services Entertainment représentait 40 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Même si ce segment compte parmi ses clients des diffuseurs, des publicitaires, des sociétés de jeux vidéo et des OTT (*Over-The-Top*), une part significative de son chiffre d'affaires vient des grands studios et des producteurs de films indépendants. Le chiffre d'affaires du segment Services Entertainment varie en fonction des tendances sous-jacentes de l'industrie du film. Toutes les évolutions défavorables du secteur cinématographique pourraient affecter le chiffre d'affaires du segment Services Entertainment, ce qui aurait un effet négatif sur le résultat d'exploitation et la situation financière du Groupe. Plus précisément, tout changement systémique dans le mode de fonctionnement des entreprises évoluant de façon générale dans le secteur du *Media & Entertainment*, imposé par une réglementation gouvernementale plus large, des consolidations plus importantes qu'il n'était prévu à l'échelle de l'industrie ou des ruptures technologiques majeures, pourrait impacter de façon négative le fonctionnement, les activités et les perspectives du Groupe. Par exemple, le Groupe juge que les grands studios cinématographiques concentreront de plus en plus leurs ressources sur un nombre restreint de films à grand budget, comportant beaucoup d'effets visuels, ce qui intensifiera la concurrence entre les prestataires de services média comme Technicolor sur un nombre de projets plus restreints.

**Un mouvement de consolidation parmi nos clients pourrait avoir un effet négatif sur l'activité commerciale des segments Services Entertainment et Maison Connectée.**

Le secteur du *Media & Entertainment* connaît une forte phase de consolidation, les fournisseurs et les distributeurs de contenus cherchant à réaliser davantage d'économies d'échelle et à renforcer leur pouvoir de négociation, ce qui pourrait se traduire par un mouvement de consolidation au niveau de leurs fournisseurs et entraîner des pertes de parts de marché pour le Groupe si un fournisseur concurrent était préféré. Même si nous estimons bénéficier de partenariats solidement ancrés avec nos clients et que

nous n'anticipons aucune baisse significative d'activité ni aucun impact sur notre chiffre d'affaires ou notre résultat d'exploitation suite à ces opérations de consolidation, il n'est pas garanti que le Groupe ne subira pas d'impact négatif suite à ces opérations de consolidation, ou à d'autres opérations similaires à l'avenir.

**Le Groupe pourrait avoir à engager des ressources significatives pour continuer à satisfaire la demande de sa clientèle, rester en phase avec les technologies émergentes et s'adapter aux nouvelles réglementations.**

Pour conserver sa position dans un secteur caractérisé par une évolution technologique constante et rapide, le Groupe pourrait avoir à engager des dépenses significatives dans la recherche et le développement pour continuer à concevoir et livrer des produits, des services et des technologies novateurs à sa clientèle, notamment pour les technologies dont le Groupe pourrait céder la licence à des fabricants d'électronique grand public et à d'autres tierces parties.

Les nouveaux produits, services et technologies peuvent faire l'objet de retards de développement et pourraient ne pas fonctionner de la manière voulue. Les rendements des investissements du Groupe dans les nouveaux projets de développement pourraient être inférieurs aux prévisions et le Groupe pourrait perdre tout ou partie de ses investissements dans ces projets. Les concurrents pourraient être plus rapides et plus efficaces que le Groupe en matière d'innovation, ce qui entraverait la capacité du Groupe à commercialiser, en temps opportun, des technologies, produits et services nouveaux et compétitifs. De plus, si de nouvelles technologies devaient voir le jour plus rapidement que prévu, le Groupe pourrait ne pas disposer de ressources financières suffisantes pour procéder à de tels investissements. Par ailleurs, si les technologies existantes générant une portion significative du chiffre d'affaires du Groupe devenaient obsolètes plus rapidement que prévu, le Groupe aurait des difficultés à engager des ressources pour financer l'élaboration de technologies et produits nouveaux.

La perspective de nouvelles réglementations ou l'ébauche de nouveaux textes pourrait se traduire par des comportements de consommateurs et du marché susceptibles d'impacter de façon négative les clients du Groupe, nécessitant ainsi des investissements supplémentaires en vue de développer des technologies et des produits. À titre d'exemple, citons la nouvelle réglementation relative aux décodeurs proposée aux États-Unis qui n'a pas encore été adoptée par la FCC à ce stade.

L'inaptitude du Groupe à engager les ressources nécessaires pour élaborer de nouveaux produits, services et technologies dans le sillage des nouvelles technologies, des tendances adoptées par le consommateur ou de l'évolution des réglementations, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités commerciales et les résultats du Groupe.

### 3.3.9 RISQUÉS LIÉS À LA SÉCURITÉ DES ACTIFS, DONT LA CYBERSÉCURITÉ

**GRI** [G4-DMA Vie privée des clients]

**La réputation et l'activité du Groupe pourraient souffrir du manque de protection de ses actifs. Cela pourrait donner lieu à des fuites ou à un accès non autorisé aux informations de sa clientèle, de ses partenaires commerciaux ou de ses propres informations ou droits de Propriété intellectuelle, ou à la perte d'intégrité ou de disponibilité des services et produits fournis par le Groupe.**

L'entretien et la transmission sécurisés des informations relatives aux clients sont un élément essentiel des opérations du Groupe, car la création et la distribution de contenu très sensible lui sont confiées pour le compte de sa clientèle et de ses partenaires commerciaux. Le Groupe utilise des systèmes internes et externes d'information et de technologie (gérés par le Groupe et des tiers) servant à conserver et transmettre les informations. La sûreté de ces informations pourrait être compromise en cas de défaillance des systèmes ou des mécanismes de contrôle, d'erreur humaine, de violations délibérées (internes ou externes) et d'interruptions des opérations. De tels événements pourraient entraîner une violation des protocoles de sécurité du Groupe et par conséquent les données sensibles ou les droits de Propriété intellectuelle, appartenant au Groupe ou à ses clients, pourraient être perdus, divulgués, détournés, altérés ou consultés sans autorisation.

Une grande partie de l'activité de Technicolor consiste à fournir des services et des produits en temps et en heure. La qualité de ces prestations est primordiale afin de garantir la réputation de Technicolor et tout retard peut donner lieu à des pénalités de la part de nos clients. De plus, certains de nos services et de nos produits sont fournis à nos clients mais sont destinés aux utilisateurs finaux, qui

sont les clients de nos clients, et le non-respect des délais de livraison pourrait nuire à la réputation du Groupe. La perte de disponibilité ou d'intégrité de ces produits ou services pourrait ainsi impacter les clients de nos clients, ce qui pourrait entraîner des conséquences imprévisibles.

Bien que le Groupe assure un suivi régulier en matière de conformité au regard des normes de sécurité qui lui sont imposées, il ne peut garantir qu'aucun manquement à la sécurité ne se produira. Une telle violation de la sûreté des informations détenues par le Groupe, y compris celles portant sur ses technologies, ses produits et ses services, pourrait avoir des conséquences juridiques, notamment la réalisation d'enquêtes réglementaires, donner lieu à une perte de chiffre d'affaires ou ternir la réputation du Groupe, ce qui aurait un effet matériel négatif sur les résultats et la situation financière de ce dernier.

La plupart des actions de sécurité liées aux systèmes informatiques sont pilotées par les équipes de sécurité internes du Groupe et sont destinées à réduire de tels risques. Ces actions de sécurité sont menées de façon continue, à mesure que de nouvelles filiales sont acquises et que de nouvelles technologies apparaissent. Les politiques de sécurité et le recours à des fournisseurs qualifiés, associés à des évaluations de sécurité régulières, visent à atténuer les risques à un niveau acceptable.

Les normes de sécurité de Technicolor sont régulièrement examinées et actualisées pour rester à la pointe du secteur. Des audits internes et externes sont effectués pour surveiller le respect de ces normes et pour améliorer en permanence les processus afin de renforcer la sécurité des flux de production. Technicolor organise des audits avec différentes associations sectorielles, parmi lesquelles l'ISO, la MPAA, la FACT et la CDSA. Ces audits sont utilisés non seulement pour vérifier le respect des normes de sécurité mais aussi pour garantir que ces normes répondent et vont au-delà des attentes des clients.

## 3.4 AUTRES RISQUES

**GRI** [G4-2]

### 3.4.1 RISQUES JURIDIQUES **GRI** [G4-S08] [G4-DMA Conformité]

#### 3.4.1.1 Procédures en matière d'entente **GRI** [G4-S07] [G4-DMA Comportement anti-concurrentiel]

**Les poursuites, réclamations et enquêtes liées au droit de la concurrence pourraient affecter le Groupe de façon significative.**

Le Groupe fait l'objet de poursuites en Europe et d'une enquête au Brésil pour sa participation alléguée à un cartel en lien avec son ancienne activité dans le domaine des tubes cathodiques. Le Groupe est récemment parvenu à régler l'ensemble des procédures similaires initiées aux États-Unis.

Si le Groupe devait voir sa responsabilité engagée vis-à-vis de tiers, faire l'objet d'amendes ou de pénalités eu égard à de tels comportements anticoncurrentiels allégués et supporter des indemnités et frais de procédure associés, le montant de ces indemnités, amendes ou pénalités pourrait s'avérer significatif. À ce jour, trop d'incertitudes demeurent pour évaluer les risques pour Technicolor du fait des poursuites en cours.

Le Groupe se défend vigoureusement face à ces poursuites et réclamations.

#### 3.4.1.2 Procès pour exposition à des substances toxiques à Taïwan

**Actions de groupe lancées par d'anciens salariés supposés (ou leurs héritiers) pour obtenir une indemnisation suite à une prétendue exposition à divers produits polluants.**

Technicolor et certaines de ses filiales sont poursuivis par une association d'anciens salariés (ou leurs héritiers) d'un ancien site de fabrication à Taïwan. Ils soutiennent avoir été exposés à divers produits polluants lorsqu'ils vivaient et travaillaient sur le site, ce qui, selon eux, aurait provoqué chez eux l'apparition de pathologies, dont des cancers, ou qui aurait provoqué une angoisse émotionnelle liée à la peur que leur travail et leurs conditions de vie sur le site n'augmentent le risque de contracter ces pathologies. La Cour de justice de Taïwan a annoncé sa décision en avril 2015 et a condamné Technicolor SA et ses filiales TCETVT et TCE Bermuda pour

environ 564 millions de NTD (17 millions d'euros au taux de change en vigueur le 31 décembre 2016), plus intérêts. Technicolor SA, TCETVT et TCE Bermuda ont fait appel de la décision. L'association a également fait appel. En 2016, l'association a initié une seconde procédure à l'encontre de Technicolor et ses filiales pour le compte d'autres anciens salariés sur la base d'allégations quasiment identiques à celles formulées au cours de la première procédure. Cette procédure en est à ses débuts. Pour davantage d'informations, voir la note 10 des comptes consolidés du Groupe.

Si le Groupe ou l'une de ses filiales voyait sa responsabilité engagée ou devait régler des indemnités, les montants en jeu pourraient s'avérer importants. À ce jour, trop d'incertitudes demeurent pour évaluer le risque réel pesant sur Technicolor ou ses filiales à l'issue de ce procès. Technicolor dispose également de différentes options lui permettant d'atténuer les risques, en particulier les indemnités contractuelles qui lui sont dues par General Electric et d'autres entités.

#### 3.4.1.3 Autres risques juridiques

**Le Groupe est soumis, et pourra l'être à nouveau, à des procédures judiciaires et réglementaires.**

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est impliqué, et pourra l'être à nouveau, dans des procédures juridiques et réglementaires, et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Le montant des amendes et des dommages et intérêts encourus dans le cadre de ces procédures pourrait être significatif. Le Groupe ne peut être certain que les procédures judiciaires et les contrôles dont il est ou sera l'objet ne conduiront pas à des charges pour le Groupe, éventuellement supérieures aux montants provisionnés, qui pourraient avoir un impact significatif sur son résultat opérationnel et sa situation financière.

Les principales procédures judiciaires et enquêtes gouvernementales en cours ou envisagées sont décrites dans la note 10.2 des états financiers consolidés du Groupe dans le présent document de référence.

À l'exception des litiges visés dans la note 10.2 des états financiers consolidés du Groupe, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, dont la Société a connaissance, qui est en cours ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois un effet significatif sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

### 3.4.2 RISQUES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

**Technicolor compte sur son personnel et ses compétences clés et la perte de collaborateurs essentiels pourrait affecter de façon significative le Groupe.**

Le succès du Groupe dépend de l'implication continue de ses principaux cadres dans la gestion des activités, ainsi que des compétences, des connaissances techniques et de la familiarisation avec les spécificités du secteur de ses collaborateurs clés dans de nombreux domaines où le Groupe opère. La responsabilité de gérer les différents aspects de l'activité du Groupe, y compris les relations avec les principaux clients, revient à un nombre limité de personnes. La perte d'un membre essentiel de la Direction du Groupe ou d'un collaborateur clé, que ce soit à la suite d'un départ à la retraite, d'un débauchage par un concurrent ou pour toute autre raison, pourrait empêcher le Groupe de mener à bien sa stratégie commerciale, faire perdre au Groupe des clients et des titulaires de licences importants ou affecter négativement les activités, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Afin de limiter l'impact que ces risques pourraient avoir, le Groupe met en place un ensemble de programmes de gestion des Ressources Humaines tels qu'une revue annuelle des talents, des plans de succession pour les postes clés de chaque division, des initiatives spécifiques en matière de formation afin de maintenir et de développer les compétences clés lorsque cela s'avère nécessaire, ainsi que des programmes de développement pour les profils à haut potentiel. En outre, des plans d'intéressement ont été mis en place pour le management dans un but de rétention et d'engagement vis-à-vis de la performance du Groupe. Ces différents programmes sont suivis régulièrement au niveau du Comité Exécutif et validés par le Conseil d'administration.

**Les interruptions de travail pourraient affecter les résultats du Groupe.**

Dans certains pays où le Groupe opère, un nombre significatif de ses employés adhère à des conventions collectives avec les syndicats. Il n'est pas certain qu'un ralentissement ou un arrêt du travail, ou qu'une grève aux motifs politiques ou économiques ou pour toute autre raison, n'aient pas lieu avant ou à l'expiration des conventions collectives du Groupe ; le Groupe n'est pas en mesure d'estimer l'effet défavorable sur les ventes d'un ralentissement/arrêt de travail ou d'une grève. De façon plus générale, les ralentissements et arrêts de travail, ou les autres évolutions liées au travail, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité commerciale, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe. Afin de prévenir ces risques, des scénarios de crise sont développés et des relations durables sont instaurées avec les syndicats.

### 3.4.3 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

**L'environnement économique général peut avoir un effet défavorable sur le chiffre d'affaires et la situation financière du Groupe.**

Le chiffre d'affaires du Groupe dépend en partie de l'environnement économique général où celui-ci opère, car les circonstances économiques affectent la demande pour ses technologies, produits et services. L'activité du Groupe pourrait être affectée par une baisse de la demande de la clientèle, car un grand nombre de produits du Groupe, comme les DVD et les disques Blu-ray™ ou les boîtiers décodeurs et les passerelles (y compris les modems et les routeurs), ainsi que les produits incorporant ses brevets, particulièrement ceux des fabricants de produits électroniques grand public, notamment les téléviseurs, les Smartphones et les autres appareils portables, sont des marchandises dont l'utilisateur final peut se passer. Toute dégradation de l'environnement macroéconomique pourrait avoir un effet défavorable sur la confiance, le revenu disponible et les dépenses des consommateurs, et faire baisser les volumes de ventes de certains produits du Groupe ou augmenter la demande pour des produits de moindre qualité au détriment des produits de haute qualité. Par ailleurs, en raison de la faiblesse de l'activité économique générale, le risque existe qu'un nombre accru de détenteurs de licence ou de clients du Groupe cessent de respecter leurs obligations envers le Groupe ou ne puissent plus payer, ce qui accroîtrait le volume des créances impayées. Tout ralentissement économique mondial prolongé pourrait ainsi avoir des effets négatifs sur les résultats d'exploitation ou la situation financière du Groupe. Par exemple, la sortie envisagée du Royaume-Uni de l'Union européenne peut nuire à la performance du Groupe dans cette région.

**Le Groupe pourrait être vulnérable dans certains milieux politiques, macroéconomiques, réglementaires ou dans des circonstances propres aux pays où le Groupe opère et où ses technologies, produits et services sont vendus.**

Le Groupe obtient et produit un volume significatif de marchandises dans les marchés émergents et y vend ses technologies, produits et services. En 2016, environ 15 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe a été réalisé dans les marchés émergents, surtout en Amérique latine et dans la région Asie-Pacifique. De ce fait, le Groupe court les risques associés aux activités commerciales menées sur le plan international. Il s'agit, entre autres, des risques associés à des éléments tels que : l'instabilité économique, politique et sociale, les contrôles des capitaux et des échanges, l'expropriation ou la nationalisation des actifs, la conformité aux exigences juridiques et réglementaires et aux régimes fiscaux, la volatilité du produit intérieur brut (PIB), l'inflation, la fluctuation et la dévaluation des devises, les restrictions imposées au rapatriement des fonds, les exigences liées aux retenues à la source sur les envois de fonds et les autres paiements versés par les filiales, ainsi que les conséquences

potentiellement défavorables des modifications apportées aux lois fiscales ou à leur interprétation. Ces risques pourraient interrompre la production dans les pays en question et avoir un effet négatif sur la capacité du Groupe de produire et d'acheter des produits avant leur revente sur ses marchés d'Amérique du Nord et d'Europe. Les résultats futurs du Groupe pourraient ainsi être défavorablement affectés par un ou plusieurs de ces facteurs. En outre, le Groupe pourrait éprouver de plus en plus de difficultés à protéger ses droits de Propriété intellectuelle dans les pays des marchés émergents.

Aux États-Unis, des modifications sur la réglementation applicable au secteur de la télévision payante pourraient être proposées. Elles pourraient avoir un impact significatif sur les clients du Groupe, notamment ceux du segment Maison Connectée. L'approbation et, le cas échéant, l'application de ces modifications sont encore incertaines, mais elles pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du Groupe.

Les activités de la division Services de Production sont concernées par les incitations fiscales régionales visant à attirer des projets de production de films et de programmes de télévision. Toute modification de ces incitations fiscales pourrait accroître ou réduire de façon significative les activités de production dans certaines régions. Même si le Groupe a réussi à optimiser l'implantation géographique de ses activités de Services de Production en tenant compte de ces incitations fiscales, et prévoit de poursuivre ainsi, le Groupe ne peut toutefois pas assurer qu'il ne sera pas affecté par des modifications apportées aux incitations fiscales régionales.

Les risques liés à l'environnement économique, réglementaire et social sont gérés par chacune des activités soit de manière décentralisée pour les risques qui sont spécifiques à une activité donnée, soit avec l'aide des fonctions de support. Ils font l'objet d'un examen détaillé et régulier par la Direction du Groupe dans le cadre des réunions mensuelles ou trimestrielles de revue d'activité.

### 3.4.4 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

**GRI** [G4-DMA Conformité]

**Les charges encourues pour se conformer aux lois relatives à la protection de l'environnement, de la santé et de la sûreté, et toutes les responsabilités en découlant, pourraient augmenter et avoir un effet négatif sur l'activité du Groupe ou sa situation financière.**

Le Groupe doit respecter diverses lois et réglementations relatives à la protection de l'environnement, la fabrication, la santé et la sûreté et gouvernant, entre autres, la création, le stockage, la manipulation, l'utilisation, l'évacuation et le transport de matériaux, l'émission et le déversement de substances dans le sol, l'air ou l'eau ainsi que la santé et la sûreté des employés du Groupe. Un certain nombre de sites de fabrication actuellement ou antérieurement détenus par le Groupe ont un passé industriel. Si des pollutions du sol ou des eaux

souterraines sont d'ores et déjà connues, d'autres pourraient être mises en évidence sur d'autres sites à l'avenir. La pollution industrielle sur des sites que le Groupe a construits ou acquis risque de lui faire encourir des coûts supplémentaires au regard du contrôle, de l'évaluation, du nettoyage et de la remise en état liés à la pollution involontaire et le Groupe a identifié certains sites dont la contamination chimique a exigé ou va exiger des mesures de dépollution.

Les lois environnementales sont complexes, changent fréquemment et ont tendance à devenir plus strictes avec le temps. Bien que souhaitant rester conforme à ces lois et réglementations et étant convaincu que les dispositions prévues et les garanties contractuelles dont il bénéficie couvrent raisonnablement ses obligations environnementales, le Groupe pourrait faire l'objet d'amendes, de fermetures de sites ou se voir imposer d'autres restrictions sur son aptitude à opérer ; les réserves prévues à cet effet s'avèreraient alors insuffisantes. L'occurrence d'un quelconque événement ou d'une quelconque circonstance de ce type aurait un effet défavorable sur la situation financière du Groupe. De plus, des événements futurs, tels que des modifications des lois sur la sécurité, l'environnement ou la santé, ou la découverte de nouveaux risques pourraient générer des coûts et des passifs susceptibles d'avoir des effets défavorables sur la situation financière ou le résultat du Groupe.

Pour plus d'informations sur les actions environnementales menées par Technicolor, se reporter au chapitre 6 « Informations sociales et Développement Durable », section 6.2 « Environnement » du présent document de référence. Voir également la note 10.2 des comptes consolidés du Groupe.

### 3.4.5 RISQUES LIÉS AUX PERTES DE VALEURS SUR CERTAINES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES DONT LES ÉCARTS D'ACQUISITION

**Des changements défavorables dans les estimations de la Direction ou des conditions de marché pourraient entraîner une perte de valeur des actifs et avoir un impact négatif sur les résultats opérationnels ou la situation financière du Groupe.**

Le Groupe passe régulièrement en revue les immobilisations corporelles et incorporelles sur la base de certaines hypothèses clés incluant des projections budgétaires, de trésorerie et de taux de croissance. Si les estimations de la Direction venaient à changer ou les conditions de marché évoluaient défavorablement, l'évaluation de la valeur recouvrable de ces actifs pourrait baisser de manière significative et conduire à une perte de valeur qui nécessiterait l'enregistrement d'une charge dans le compte de résultat consolidé du Groupe, sans impact sur le flux de trésorerie de l'année, et cette charge pourrait avoir un impact significatif sur le résultat opérationnel

et la situation financière du Groupe. Au 31 décembre 2016, les écarts d'acquisition s'élèvent à 1 019 millions d'euros, les immobilisations incorporelles à 771 millions d'euros et les immobilisations corporelles à 286 millions d'euros. L'écart d'acquisition sur les activités acquises fin 2015 était provisoire et a fait l'objet d'une affectation définitive avec l'aide des experts en évaluation courant 2016. Sur la base des tests de perte de valeur de 2016 du Groupe, Technicolor a enregistré des pertes de valeur de 10 millions d'euros sur les immobilisations incorporelles, de 3 millions d'euros sur les immobilisations corporelles et aucune perte de valeur sur l'écart d'acquisition.

Sur un total d'écart d'acquisition de 1 019 millions d'euros au 31 décembre 2016, 379 millions d'euros sont relatifs à la division Services DVD pour laquelle un changement significatif d'hypothèse tel que décrit à la note 4.4.2 des comptes 2016 pourrait avoir un effet

immédiat sur sa valorisation. En conséquence, des conditions de marché dégradées par rapport aux anticipations conduiraient à l'enregistrement de charges de dépréciation supplémentaires dans le compte de résultat consolidé du Groupe. Le montant des flux de trésorerie futurs actualisés de la division Services DVD est calculé sur une durée de vie limitée d'environ 20 ans et, en conséquence, l'écart d'acquisition sera déprécié sur cette période en fonction de l'évolution de la juste valeur telle que déterminée au travers des flux de trésorerie futurs actualisés.

Le Groupe pourrait subir d'autres pertes de valeurs significatives dans le futur, en particulier si les conditions sur les marchés pour lesquels le Groupe fournit des produits et des services venaient à se détériorer. Pour plus d'informations sur les tests de pertes de valeur, voir la note 4.4 des comptes consolidés du Groupe.

## 3.5 ASSURANCE

Le Groupe met en place des programmes d'assurance mondiaux couvrant les principaux risques liés à ses activités, souscrits auprès d'assureurs reconnus du marché, par l'intermédiaire de courtiers d'assurance de renommée mondiale. Ces programmes d'assurance Groupe, souscrits au nom de l'ensemble des filiales, se déclinent sous la forme d'une police « Master » qui complète les couvertures faisant l'objet de polices locales (intervention en « Différence de Conditions » et « Différence de Limites »).

Afin d'éviter que certaines informations ne soient utilisées au détriment du Groupe et de ses actionnaires, tout particulièrement dans le cadre de contentieux judiciaires, le montant des primes et les modalités de couverture restent confidentiels, tout particulièrement en ce qui concerne l'assurance en responsabilité civile.

Ces programmes couvrent des risques tels que les risques de responsabilité civile générale et professionnelle, de dommages aux biens et de pertes d'exploitation (le Groupe est présent dans des zones présentant un risque élevé de catastrophe naturelle et il a contracté une couverture d'assurance spécifique à cet égard). Ces programmes d'assurance couvrent également les risques de dommages aux biens en cours de transport, lorsqu'une telle assurance est requise, ainsi que les dommages causés à l'environnement par la pollution. En outre, Technicolor souscrit à des polices d'assurance couvrant les risques liés à l'engagement de la responsabilité de ses dirigeants et mandataires sociaux.

Les polices d'assurance du Groupe sont de type « tous risques » et comportent des exclusions standards de marché. Le montant des franchises est adapté aux capitaux et aux risques couverts par secteurs d'activité opérationnels. Les polices d'assurance sont souscrites lorsque cela est imposé par la loi ou lorsque les activités ou les circonstances l'exigent (par exemple, la Responsabilité Civile Employeur au Royaume-Uni et la couverture *Workers' Compensation* aux États-Unis).

Par ailleurs, en partenariat avec ses assureurs, Technicolor a mis en place un programme de prévention des pertes dans le but de réduire son exposition aux risques pesant sur ses actifs et aux pertes d'exploitation consécutives, susceptibles de survenir en cas de réalisation de ces risques. Grâce à ce programme, plusieurs sites clés ont obtenu le label « Risque Hautement Protégé », plus haute distinction accordée par l'assureur du Groupe, et le niveau de prévention des pertes a été globalement amélioré.

Le Groupe entend poursuivre sa politique de couverture globale pour l'ensemble de ses expositions aux risques majeurs, élargir sa couverture lorsque cela est nécessaire et réduire les coûts par le biais de l'autoassurance lorsque cela semble adapté. Le Groupe ne prévoit pas de difficultés particulières pour la mise en place de polices d'assurance dans le futur. À ce jour, le Groupe ne dispose pas de société captive d'assurance ou de réassurance.



# 4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE

<b>4.1</b>	<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>62</b>	<b>4.4</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>93</b>
4.1.1	Mode de Direction de la Société	62	4.4.1	Principe de rémunération des mandataires sociaux	93
4.1.2	Composition et expertise du Conseil d'administration	63	4.4.2	Rémunération et avantages du Président du Conseil d'administration	94
4.1.3	Autres informations sur les membres du Conseil d'administration	70	4.4.3	Rémunération et avantages de M. Frédéric Rose, Directeur Général	95
<b>4.2</b>	<b>RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES</b>	<b>79</b>	4.4.4	Éléments de rémunération de M. Didier Lombard, Président du Conseil, soumis à l'avis des actionnaires	100
4.2.1	Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration	79	4.4.5	Éléments de rémunération de M. Frédéric Rose, Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires	101
4.2.2	Procédures de contrôle interne	86	4.4.6	Jetons de présence et autres rémunérations	104
<b>4.3</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>92</b>	<b>4.5</b>	<b>COMITÉ EXÉCUTIF</b>	<b>105</b>
			4.5.1	Membres du Comité Exécutif	105
			4.5.2	Rémunération des membres du Comité Exécutif	107

## 4.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 4.1.1 MODE DE DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ

**GRI** [G4-34] [G4-35] [G4-36] [G4-38]  
[G4-39] [G4-42]

La Société est administrée par un Conseil d'administration et un Directeur Général.

M. Didier Lombard, Président du Conseil d'administration depuis le 22 mai 2014, a démissionné de ses fonctions le 27 février 2017, ayant atteint l'âge de 75 ans. Le Conseil d'administration a décidé de nommer M. Bruce Hack Président du Conseil d'administration le 22 février 2017, avec une prise d'effet au 27 février 2017.

M. Frédéric Rose, également administrateur de la Société, assure pour sa part les fonctions de Directeur Général depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2008, la durée de son mandat de Directeur Général étant indéterminée.

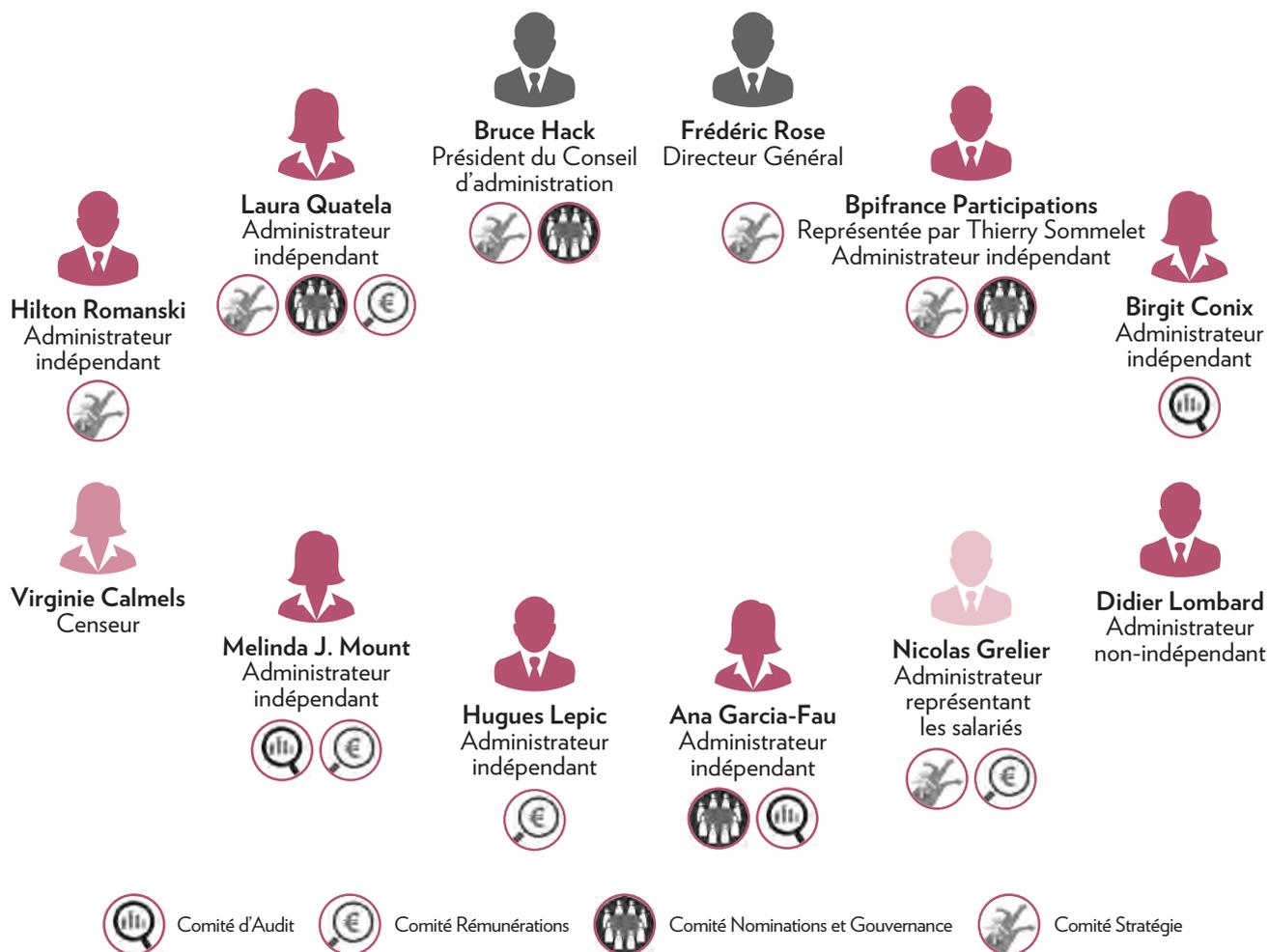
La décision de séparer les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général a été prise en 2009 afin de permettre au Directeur Général de se concentrer sur l'exécution de la stratégie et la gestion du Groupe.

Les pouvoirs des différents organes sociaux sont décrits à la sous-section 4.2.1.2 « Cadre des travaux du Conseil – Règlement Intérieur » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du présent Document de Référence.

## 4.1.2 COMPOSITION ET EXPERTISE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

GRI [G4-38] [G4-40] [G4-41] [G4-LA12]

Composition du Conseil d'administration au 31 mars 2017



Au 31 mars 2017 :



(1) Conformément au Code AFEP-MEDEF, l'administrateur représentant les salariés n'a pas été comptabilisé pour établir ce pourcentage.

À la date du présent Document de Référence, le Conseil d'administration comporte :

- 11 administrateurs dont le Directeur Général et le Président du Conseil d'administration ;
- 8 administrateurs indépendants ;
- 1 administrateur salarié (M. Nicolas Grelier, désigné le 27 juin 2014 pour un mandat de trois ans, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et aux Statuts de la Société) ;
- 1 censeur (Mme Virginie Calmels, qui a démissionné de ses fonctions d'administrateur afin de remplir les missions de censeur, une fonction qui lui laisse davantage de disponibilité pour ses autres activités) ;
- 4 femmes ;
- 6 administrateurs de nationalité étrangère et 1 possédant la double nationalité franco-américaine.

L'exercice 2016 a été marqué par la démission de Mme Virginie Calmels et l'arrivée de plusieurs nouveaux administrateurs, dont :

- Bpifrance Participations le 8 janvier 2016 (représentée successivement par M. Bertrand Finet puis M. Thierry Sommelet) ;
- Mme Birgit Conix ;
- Mme Ana Garcia Fau ; et
- Mme Melinda Mount.

Le début de l'exercice 2017 a, pour sa part, été marqué par la démission de M. Didier Lombard de son poste de Président du Conseil d'administration, le 27 février 2017. Le Conseil d'administration a alors pris la décision le 22 février 2017 de nommer M. Bruce Hack en qualité de Président du Conseil d'administration, avec prise d'effet au 27 février 2017. M. Bruce Hack était administrateur référent depuis mai 2014 et Vice-Président du Conseil d'administration depuis février 2016, ce qui lui a permis de se préparer à son nouveau rôle.

#### Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2016 et jusqu'à la date du présent Document de Référence

	Nom	Sexe	Nationalité	Date de début du premier mandat	Date de fin de mandat
Administrateurs dont le mandat a été ratifié au cours de l'AGOA* 2016	Bpifrance Participations	H	Française	Janvier 2016	AGOA* 2018
	Hilton Romanski	H	Américaine	Novembre 2015	AGOA* 2016
Administrateurs dont le mandat a été renouvelé au cours de l'AGOA* 2016	Bruce Hack	H	Américaine	Février 2010	AGOA* 2019
	Laura Quatela	F	Américaine	Mai 2013	AGOA* 2019
	Hilton Romanski	H	Américaine	Novembre 2015	AGOA* 2019
Administrateurs ayant rejoint le Conseil d'administration à l'AGOA* 2016	Birgit Conix	F	Belge	Avril 2016	AGOA* 2019
	Ana Garcia Fau	F	Espagnole	Avril 2016	AGOA* 2019
	Melinda J. Mount	F	Américaine	Avril 2016	AGOA* 2019

\* Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

## Renseignements relatifs aux administrateurs présents en 2016

Âge	Sexe	Nationalité	Adresse professionnelle principale	Autres fonctions	Début du mandat	Échéance du mandat	Comité d'Audit	Comité Nominations et Gouvernance	Comité Rémunérations	Comité Stratégie
<b>Bruce Hack, Président du Conseil d'administration depuis le 27 février 2017 (auparavant administrateur indépendant référent et Vice-Président du Conseil d'administration)</b>										
68	H	Américaine	Technicolor 1-5, rue Jeanne-d'Arc 92130 Issy-les-Moulineaux	Administrateur de sociétés	Février 2010	AGOA* 2019	Président	Membre	Président	
<b>Didier Lombard, Président du Conseil d'administration jusqu'au 27 février 2017 (puis administrateur non-indépendant)</b>										
75	H	Française	Iris Capital 62, rue Pierre-Charron 75008 Paris	Administrateur de sociétés	Mai 2004	AGOA* 2017		Président		Membre
<b>Frédéric Rose, Directeur Général et administrateur</b>										
54	H	Franco-américaine	Technicolor 1-5, rue Jeanne-d'Arc 92130 Issy-les-Moulineaux	-	Octobre 2008	AGOA* 2018				Membre
<b>Bpifrance Participations, représentée par Bertrand Finet, administrateur indépendant</b>										
51	H	Française	Bpifrance Participations SA 27-31, av. du Général-Leclerc 94710 Maisons Alfort Cedex	-	Janvier 2016	AGOA* 2018	Membre	Membre		
<b>Virginie Calmels, administrateur indépendant, puis Censeur</b>										
46	F	Française	Mairie de Bordeaux Place Pey-Berland 33000 Bordeaux	Administrateur de sociétés	Mai 2014	Avril 2016				
<b>Birgit Conix, administrateur indépendant</b>										
51	F	Belge	Liersesteeweg 4 B-2800 Mechelen Belgique	Directrice Financière de Telenet	Avril 2016	AGOA* 2019	Membre			
<b>Ana Garcia Fau, administrateur indépendant</b>										
48	F	Espagnole	Technicolor 1-5, rue Jeanne-d'Arc 92130 Issy-les-Moulineaux	Administrateur de sociétés	Avril 2016	AGOA* 2019	Membre	Membre		
<b>Nicolas Grelier, administrateur salarié</b>										
40	H	Française	Technicolor Connected Home France 975, av. des Champs-Blancs 35576 Cesson-Sévigné	Ingénieur chez Technicolor Connected Home France	Juillet 2014	Juillet 2017			Membre	Membre
<b>Hugues Lepic, administrateur indépendant</b>										
52	H	Française	Aleph Capital Partners LLP 14 St George Street 3rd Floor London W1S1FE	Directeur Général d'Aleph Capital Partners LLP	Décembre 2012	AGOA* 2017			Membre	
<b>Melinda J. Mount, administrateur indépendant</b>										
57	F	Américaine	Technicolor 1-5, rue Jeanne-d'Arc 92130 Issy-les-Moulineaux	Administrateur de sociétés	Avril 2016	AGOA* 2019	Membre		Membre	
<b>Laura Quatela, administrateur indépendant</b>										
59	F	Américaine	Technicolor 1-5, rue Jeanne-d'Arc 92130 Issy-les-Moulineaux	Senior Vice-Président, Directrice juridique chez Lenovo	Mai 2013	AGOA* 2019		Membre	Membre	Président
<b>Hilton Romanski, administrateur indépendant</b>										
44	H	Américaine	Cisco Systems, Inc. 170 West Tasman Drive San Jose California 95134	Directeur de la Stratégie de Cisco Systems, Inc.	Novembre 2015	AGOA* 2019				Membre

\* Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

## Indépendance des administrateurs

En l'absence d'actionnaire majoritaire, l'indépendance du Conseil d'administration a une importance majeure pour la Société afin de s'assurer que le Conseil d'administration, en tant qu'organe collégial, représente non seulement la communauté des actionnaires dans son ensemble, mais aussi les intérêts de la Société et des autres parties prenantes, ses employés et ses partenaires. Ainsi, au cours des dernières années, les administrateurs indépendants ont toujours représenté les deux tiers au moins des administrateurs nommés par l'assemblée générale.

Au cours de sa réunion du 22 février 2017, le Conseil d'administration a revu l'indépendance de ses membres sur la base de la définition et des critères énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) (le « Code AFEP-MEDEF »), auquel la Société a déclaré se référer (voir paragraphe 4.2.1.1 ci-dessous). Selon ce Code, « un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

S'agissant du critère des « relations d'affaires » pouvant exister entre la Société et le groupe dont est issu l'administrateur, le Conseil d'administration procède, le cas échéant, à un examen tant quantitatif que qualitatif de ces relations d'affaires afin de déterminer si elles revêtent ou non, du point de vue des deux cocontractants, le critère de significativité faisant obstacle à l'indépendance d'un administrateur. Les critères ainsi pris en compte par le Conseil sont, notamment :

- le pourcentage de chiffre d'affaires que représente le flux d'affaires par rapport au chiffre d'affaires total de chacune des parties ;
- le caractère stratégique ou non de la relation pour la Société ;
- les conditions financières de la relation d'affaires ;
- la réalisation d'un éventuel appel d'offres ;
- la durée de la relation ;
- l'organisation de la relation (pouvoir décisionnel de l'administrateur concerné sur le contrat, perception par l'administrateur d'une rémunération, etc.).

Sur les 10 administrateurs (autres que l'administrateur représentant les salariés) en fonction au 31 mars 2017, 8 sont considérés comme indépendants. Voir ci-dessous un résumé des évaluations faites par le Conseil d'administration du 22 février 2017.

Nom	Discussion						Indépendant
Bruce Hack	Jusqu'au 18 septembre 2016, M. Hack a occupé les fonctions de <i>Chairman</i> de Maximum Play, Inc., société californienne détenue à 48 % par Technicolor USA Inc. (32 % sur une base entièrement diluée) qui n'était ni contrôlée ni consolidée par Technicolor. Maximum Play, Inc. n'a jamais réalisé aucun chiffre d'affaires et est désormais dissoute. M. Hack a démissionné de ce mandat le 18 septembre 2016 et n'a jamais reçu aucune rémunération au titre de ce mandat, ayant en particulier renoncé aux stock-options de Maximum Play, Inc. qui lui avaient été attribuées.						Oui
	Salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	
	•	•	•	•	•	•	
Didier Lombard	A compter de mai 2016, M. Lombard était présent depuis plus de 12 ans au sein du Conseil d'administration. Depuis lors, il n'est plus qualifié d'indépendant.						Non
	Salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	
	•	•	•	•	•	Oui	
Frédéric Rose	M. Rose est Directeur Général de la Société.						Non
	Salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	
	Oui	•	•	•	•	•	

Nom	Discussion						Indépendant
BPIfrance Participations représentée par Bertrand Finet puis Thierry Sommelet	Bpifrance Participations détient moins de 10 % du capital.						Oui
	Salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	
	•	•	•	•	•	•	
Birgit Conix	Mme Birgit Conix remplit l'ensemble des critères requis pour être considérée comme indépendante.						Oui
	Salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	
	•	•	•	•	•	•	
Ana Garcia Fau	Mme Ana Garcia Fau remplit l'ensemble des critères requis pour être considérée comme indépendante.						Oui
	Salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	
	•	•	•	•	•	•	
Hugues Lepic	La participation au capital de M. Lepic, qui représente 0,98 % du capital social (voir la section 4.1.3.4 « Participation des mandataires sociaux dans le capital social de la Société » de ce chapitre) n'entrave pas sa liberté de jugement. Au contraire, la participation de M. Lepic démontre que ses intérêts sont alignés avec ceux des actionnaires à long terme et renforce son contrôle des décisions du Conseil. Sa vision en tant qu'actionnaire est d'une grande importance pour le fonctionnement du Conseil.						Oui
	Salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	
	•	•	•	•	•	•	
Melinda J. Mount	Mme Melinda J. Mount remplit l'ensemble des critères requis pour être considérée comme indépendante.						Oui
	Salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	
	•	•	•	•	•	•	
Laura Quatela	Il a été mis fin en avril 2016 à la convention de prestation de services conclue entre Technicolor et Quatela Lynch Intellectual Property LLC, société de conseil en Propriété intellectuelle dans laquelle Mme Quatela était associée. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale le 29 avril 2016. Mme Quatela a depuis cessé ses activités de conseil et occupe désormais les fonctions de Senior Vice-Président, Directrice Juridique au sein de Lenovo.  Le Conseil d'administration a constaté qu'il n'y avait aucun lien d'affaires direct entre Technicolor et Lenovo.						Oui
	Salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	
	•	•	•	•	•	•	
Hilton Romanski	Cisco Systems, Inc. détient moins de 10 % du capital.						Oui
	Salarié/ mandataire social exécutif au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissariat aux comptes	Durée de mandat supérieur à 12 ans	
	•	•	•	•	•	•	

## Expertise des membres du Conseil

Les membres du Conseil d'administration ont été sélectionnés par le Comité Nominations et Gouvernance et par le Conseil en tenant compte non seulement de leur expertise propre, mais aussi de la complémentarité des compétences de chaque membre avec celles des autres membres, de telle sorte que l'expertise combinée des

membres du Conseil couvre en permanence tous les secteurs d'activité de la Société et les compétences requises. Le tableau ci-dessous fait un état des compétences des administrateurs de la Société :

Nom	Compétences
Bruce Hack	■ Professionnel reconnu des secteurs des médias et de l' <i>entertainment</i> avec une forte expertise dans l'industrie du jeu vidéo
Didier Lombard	■ Grande expérience dans les domaines de la technologie et de la recherche dans des entreprises de haute technologie
Frédéric Rose	■ Grande expérience dans les domaines de la technologie et de la recherche, de par l'exercice de ses fonctions dans des entreprises de haute technologie ■ Expérience à la tête d'entreprises de technologie en constante évolution
Virginie Calmels	■ Professionnelle reconnue des secteurs des médias et de l' <i>entertainment</i> avec une forte expertise dans le domaine télévisuel
Birgit Conix	■ Expérience financière en matière de société cotée dans le secteur des câblo-opérateurs, secteur dans lequel la Société compte de nombreux clients
Ana Garcia Fau	■ Profil financier international ■ Expérience de management à l'international à la tête d'activités opérationnelles
Nicolas Grelier	■ Longue expérience dans le domaine de la Maison Connectée
Laura Quatela	■ Forte expertise dans le domaine de la technologie et de la Propriété intellectuelle, en particulier en matière de stratégie
Hugues Lepic	■ Expérience significative en financement d'entreprises acquise grâce à ses expériences en <i>private equity</i> et en investissement
Melinda J. Mount	■ Compétences financières et expertise stratégique ■ Expérience particulière dans le secteur des technologies et des médias et de l' <i>entertainment</i>
Hilton Romanski	■ Vision stratégique dans le domaine de la technologie très utile pour l'accompagnement du développement de la Société, du fait de ses fonctions au sein de Cisco Systems, Inc. (Directeur de la Stratégie), groupe mondial de technologies de premier ordre
Thierry Sommelet	■ Expérience significative dans les secteurs de la technologie et des médias

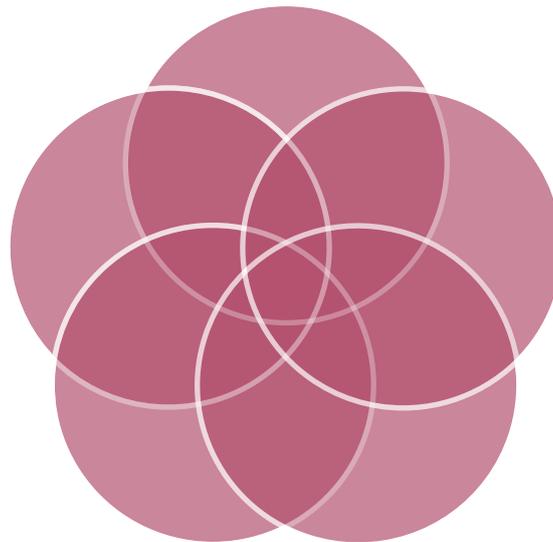
Champs de compétence du Conseil d'administration à la date de publication du présent Document de Référence

## Technologie

Birgit Conix, Laura Quatela,  
Melinda J. Mount, Hilton Romanski,  
Didier Lombard, Frédéric Rose, Thierry Sommelet

## Stratégie

Laura Quatela, Melinda J. Mount,  
Hilton Romanski, Frédéric Rose



## Médias & Entertainment

Bruce Hack, Virginie Calmels,  
Melinda J. Mount, Thierry Sommelet

## Maison connectée

Birgit Conix, Nicolas Grelier

## Finance

Birgit Conix, Ana Garcia Fau,  
Hugues Lepic, Melinda J. Mount

Le Conseil d'administration se félicite de la complémentarité de l'expertise des membres du Conseil, du bon équilibre entre les différentes compétences et du niveau d'expérience des membres du Conseil, démontrant la capacité du Conseil à traiter des questions clés et à soutenir la stratégie de la Société. L'implication des membres du Conseil dans l'activité du Conseil (voir ci-dessous à la section 4.2.1.3 les taux individuels de présence aux séances du Conseil) est également une indication de son bon fonctionnement.

Les biographies des membres du Conseil d'administration sont détaillées au paragraphe 4.1.3.1 ci-dessous.

La durée des mandats des administrateurs est fixée à 3 ans par les statuts de la Société. Les administrateurs sont rééligibles et peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

Il n'existe aucun lien familial entre membres du Conseil d'administration.

## 4.1.3 AUTRES INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

GRI [G4-38]

### 4.1.3.1 Biographie des membres du Conseil d'administration et mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

La présente section contient les biographies et informations sur les mandats des administrateurs en fonction au cours de l'exercice 2016.

#### Administrateurs membres du Conseil d'administration à la date du présent Document de Référence

##### **Bruce Hack**



M. Bruce Hack est le fondateur et Directeur Général de BLH Venture, LLC, une société de conseil en matière de stratégie et d'opération pour des sociétés du domaine des médias et du divertissement. Il est actuellement Président ou administrateur au sein de plusieurs Conseils d'administration de différentes sociétés cotées ou non cotées parmi lesquelles MiMedx Group (MDXG), DemeRx et des sociétés de médias en ligne ou de jeux vidéo au stade de démarrage ou parvenues à un stade intermédiaire. M. Hack a occupé le poste de Vice-Président du Conseil d'administration et *Chief Corporate Officer* de Activision Blizzard jusqu'en 2009. De 2004 à 2008, il a exercé les fonctions de Président-Directeur Général de Vivendi Games et de 2001 à 2003, *Executive Vice-President*, Développement et Stratégie au sein de Vivendi Universal. De 1998 à 2001, il a exercé les fonctions de Vice-Président du Conseil d'administration d'Universal Music Group et entre 1995 et 1998, de Directeur Financier de Universal Studios. Il rejoint Seagram en 1982, après avoir travaillé au service de l'US Treasury à Washington DC en qualité de négociateur. Au sein de Seagram, il a occupé les fonctions de Directeur Financier de Tropicana Products, Inc. et de Directeur Planning Stratégique de The Seagram Company Ltd. M. Hack est titulaire d'un *bachelor of arts degree* de l'Université de Cornell et d'un *Master Degree in Business Administration (MBA)* en Finance de l'Université de Chicago.

##### **Autres mandats en cours :**

###### À L'ÉTRANGER :

Administrateur de MiMedx Group, Inc. <sup>(1)</sup>, DemeRx, Inc., Overwolf et Games for Change ; *Chairman* de Gong!

##### **Mandats échus**

##### **(exercés au cours des cinq dernières années) :**

Néant.

##### **Frédéric Rose**



M. Frédéric Rose est Directeur Général depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2008 et administrateur. Avant de rejoindre Technicolor, il a occupé diverses fonctions entre 1993 et 2008 au sein d'Alcatel-Lucent, dont il était membre du Comité Exécutif. M. Rose est diplômé de l'Université de Georgetown en affaires étrangères et en droit.

##### **Autres mandats en cours :**

###### À L'ÉTRANGER :

Vice-Président et administrateur de Technicolor SFG Technology Co., Ltd. <sup>(2)</sup> ; *President* de Technicolor Inc. <sup>(2)</sup> ; *Chairman* de Technicolor Limited (UK) <sup>(2)</sup>.

##### **Mandats échus**

##### **(exercés au cours des cinq dernières années) :**

Administrateur de MediaNaviCo LLC <sup>(2)</sup> ; Administrateur de Logica Plc <sup>(1)</sup> ; Administrateur de The Weinstein Company Holding LLC.

(1) Sociétés cotées.

(2) Sociétés appartenant au groupe Technicolor.

## Birgit Conix



Mme Birgit Conix est, depuis le mois d'octobre 2013, Directrice Financière et membre du *Senior Leadership Team* de Telenet, groupe coté de télécommunication (indice BEL 20). En plus de la fonction financière, elle est également responsable des relations investisseurs, de la Business Intelligence, des achats et de l'immobilier.

Mme Conix possède plus de 25 années d'expérience financière dans divers secteurs tels que le câble et les télécommunications, les biens de consommation courante, les instruments médicaux, la pharmacie et l'édition scientifique et automobile. Elle a occupé des postes internationaux à Amsterdam, Londres, Querétaro (Mexique), Madrid, Francfort et Düsseldorf.

Elle était auparavant Directrice Financière régionale (Europe de l'Ouest) d'Heineken au siège social à Amsterdam et faisait partie de l'équipe de direction pour l'Europe de l'Ouest et du *Global Finance Leadership Team*.

Avant de rejoindre Heineken en 2011, Mme Conix a mené l'essentiel de sa carrière chez Johnson & Johnson, où elle a occupé plusieurs fonctions dans les domaines de la finance, de la stratégie et des opérations.

Mme Conix parle couramment 5 langues : néerlandais, anglais, français, espagnol et allemand et est titulaire d'un Master en Économie des affaires de l'Université de Tilburg (Pays-Bas), ainsi que d'un MBA de la Chicago Booth School of Business.

### Autres mandats en cours :

Néant.

### Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

Néant.

## Ana Garcia Fau



Mme Ana Garcia Fau, qui est actuellement administratrice de sociétés, a débuté sa carrière en tant que consultante en management chez McKinsey&Co à Madrid puis chez Wolff Olins et au département M&A de Goldman Sachs à Londres.

Elle a ensuite poursuivi sa carrière au sein du groupe Telefonica, en tant que *Corporate Development Officer* puis Directrice Financière de TPI-Páginas Amarillas (Ibex 35) entre 1997 et 2006. Elle était à ce titre responsable du développement à l'international, du *business development* et de la stratégie, tout en siégeant en parallèle aux conseils de Telfisa à Madrid, Publiguías au Chili, TPI au Brésil, Telinver en Argentine et TPI au Pérou, entre autres.

En 2006, elle a été nommée Directrice générale de Yell pour les zones Espagne et Amérique latine (2006-2014), en plus de la supervision du marché hispanophone aux États-Unis, basée à Houston, Texas.

Depuis 2011, elle était membre du Comité Exécutif mondial de Yell/Hibu, qui définissait et mettait en œuvre la transformation digitale du groupe.

En 2013, elle a été nommée *Chief Global Strategy Officer* de Hibu, en charge des partenariats stratégiques et de la stratégie digitale.

Mme Garcia Fau est diplômée en Économie, Administration des Affaires et Droit de l'Universidad Pontificia Comillas (ICADE, E-3) en Espagne, et est titulaire d'un MBA de la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT) aux États-Unis.

### Autres mandats en cours :

EN FRANCE :

Administratrice d'Eutelsat SA <sup>(1)</sup>.

À L'ÉTRANGER :

Administratrice de Merlin Properties Socimi SA <sup>(1)</sup>, Renovalia Energy Group SL et Gestamp Automocion SA.

### Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

À L'ÉTRANGER :

Directrice Générale de Hibu connect SA (ex-Yell Publicidad SA).  
Administratrice de Cape Harbour Advisors SL.

Membre du Conseil consultatif professionnel de l'ESADE.

(1) Sociétés cotées.

## Nicolas Grelier



M. Nicolas Grelier est *Program manager* chez Technicolor depuis 2012. Au sein du Groupe depuis 2006, il y a exercé diverses responsabilités dans l'avant-vente et en tant que *Program manager* sur le site R&D de Rennes (France). Il possède une vaste expérience dans le domaine de la relation client à l'international, ainsi que dans la gestion de projet dans le secteur de la haute-technologie.

Avant de rejoindre Technicolor, M. Grelier a travaillé en tant que *Program manager* pour NAGRA France et pour CANAL+ Technologies.

M. Grelier est diplômé de l'École des Mines de Nantes (1999) et est titulaire d'un Certificat Professionnel de Gestion de Projet obtenu auprès du *Project Management Institute* (2009).

Dans le cadre de son entrée en fonction au sein du Conseil d'administration, M. Grelier a bénéficié d'une formation dispensée par un prestataire externe expert en gouvernement d'entreprise. Cette formation a porté sur les grands principes de la gouvernance d'entreprise, le cadre juridique régissant la fonction d'administrateurs salariés et la compréhension et l'interprétation des états financiers.

### Autres mandats en cours :

Néant.

### Mandats échus

**(exercés au cours des cinq dernières années) :**

Néant.

## Hugues Lepic



M. Hugues Lepic est Directeur Général d'Aleph Capital Partners LLP, une société d'investissement située à Londres qu'il a fondée en 2013. Auparavant, M. Lepic a effectué l'essentiel de sa carrière au sein du groupe Goldman Sachs. De 2009 à 2012, il a été à la tête de la direction des activités d'investissement pour compte propre (*Merchant Banking division*) de Goldman Sachs (région EMEA).

M. Lepic était spécialisé dans les activités d'investissement dans les secteurs des télécommunications, des médias et des technologies entre 1998 et 2006. M. Lepic a également été membre du Comité de Direction européen de Goldman Sachs entre 2008 et 2012. Il a été promu *Managing Director* de Goldman Sachs en 1998 et, en 2000, Partner. M. Lepic a débuté sa carrière chez Goldman Sachs à New York en 1990. Il est diplômé de l'École Polytechnique et est titulaire d'un MBA de la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie.

### Autres mandats en cours :

À L'ÉTRANGER :

CEO d'Aleph Capital Partners LLP ; Administrateur de Interoute Communications Holdings S.A (Luxembourg).

### Mandats échus

**(exercés au cours des cinq dernières années) :**

Administrateur du groupe Eurotunnel SA <sup>(1)</sup> ; *Participating Managing Director* du groupe Goldman Sachs, Inc. <sup>(1)</sup> ; Administrateur de Mediannuaire Holding, de PagesJaunes Groupe <sup>(1)</sup>, de Edam Acquisition Holding I Cooperatief U.A.

(1) Sociétés cotées.

## Didier Lombard



M. Didier Lombard, Président du Conseil d'administration de Technicolor jusqu'en février 2017, est Vice-Président du Conseil de surveillance de la société STMicroelectronics depuis juin 2014, après en avoir été Président pendant trois ans. Il a exercé les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de France Telecom de mars 2005 à mars 2010, puis de Président du Conseil d'administration jusqu'en février 2011.

De 2003 à 2005, il était Vice-Président Exécutif chargé de la mission « Technologies, Partenariats Stratégiques et Nouveaux Usages » de France Telecom. De 1999 à début 2003, M. Lombard a exercé les fonctions d'Ambassadeur délégué aux investissements internationaux et de Président fondateur de l'Agence française pour les investissements internationaux. De 1991 à 1998, il a été Directeur Général des Stratégies Industrielles au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. De 1988 à 1990, il a occupé le poste de Directeur Scientifique et Technique au ministère de la Recherche et de la Technologie. M. Lombard est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École nationale supérieure des télécommunications.

### Autres mandats en cours :

EN FRANCE :

Membre du Conseil de surveillance de Radiall <sup>(1)</sup>.

À L'ÉTRANGER :

Vice-Président du Conseil de surveillance de STMicroelectronics <sup>(1)</sup>.

### Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

Président du Conseil de surveillance de STMicroelectronics <sup>(1)</sup> ;  
Administrateur de Thales <sup>(1)</sup>.

## Melinda J. Mount



Mme Melinda J. Mount, qui est actuellement administratrice de sociétés, est ancienne *President* de Jawbone, une société qui développe des technologies portables (*wearable technology*), et a auparavant passé sept ans chez Microsoft à différents postes financiers et opérationnels dont notamment ceux de Vice-Présidente et Directrice Financière de la division Services en ligne (qui comprend les activités Bing, MSN et les *data centers*), Vice-Présidente et Directrice financière de la division Entertainment & Device (Xbox, Windows Phone et Mediaroom).

Avant Microsoft, Mme Mount a occupé durant neuf ans divers postes de direction en matière financière et stratégique chez Time Warner et a été banquière d'investissement spécialisée en fusions-acquisitions chez Morgan Stanley pendant 8 ans.

Elle siège actuellement au Conseil d'administration du Learning Care Group, deuxième plus grand fournisseur de soins quotidiens en chiffre d'affaires sur le marché américain, et conseille plusieurs *start-up* en matière de stratégie, de *business models* et d'opérations de croissance accélérée.

Mme Mount est titulaire d'un MBA avec mention de l'Université de Harvard et d'un *Bachelor of Business Administration* de l'Université de Wisconsin-Madison. Elle est membre du Conseil consultatif du Doyen de la Harvard Business School, siège au Conseil d'administration de la Fondation de l'Université du Wisconsin.

### Autres mandats en cours :

Administrateur de The Learning Care Group.

### Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

Néant.

(1) Sociétés cotées.

### **Laura Quatela**



Mme Laura Quatela exerce les fonctions de *Senior Vice-President* et Directrice Juridique de Lenovo, une société cotée hongkongaise du secteur des technologies et premier fournisseur mondial d'ordinateurs portables. Elle est membre du Comité Exécutif de la société. Mme Quatela est également la co-fondatrice de Quatela Lynch Intellectual Property LLC, une société de conseil en matière de valorisation de Propriété intellectuelle. Elle a également été *President* de la société Eastman Kodak Company de janvier 2012 à février 2014. Mme Quatela avait rejoint le groupe Kodak en 1999 où elle a exercé diverses fonctions dont celles de *General Counsel*, *Senior Vice-President* et *Chief Intellectual Property Officer*. En tant que *Chief Intellectual Property Officer* de Kodak, elle a été responsable de la politique et de la stratégie en matière de Propriété intellectuelle, du *Senior IP Strategy Council* et des affaires extérieures en matière de Propriété intellectuelle.

Avant de rejoindre Kodak, Mme Quatela a travaillé chez Clover Capital Management, Inc., SASIB Railway GRS, et Bausch & Lomb Inc. Elle a exercé des fonctions d'avocat spécialisé en matière de recours collectifs. Mme Quatela est diplômée de la Denison University, BA, International Politics (1979) et Case Western Reserve University School of Law, J.D. (1982).

#### **Autres mandats en cours :**

Néant.

#### **Mandats échus**

#### **(exercés au cours des cinq dernières années) :**

Néant.

### **Hilton Romanski**



M. Hilton Romanski est *Senior Vice-President* et Directeur de la Stratégie de Cisco Systems, Inc. où il dirige les investissements, les fusions, acquisitions, cessions et les partenariats stratégiques. Auparavant, M. Romanski faisait partie de l'équipe Stratégie de Cisco, où il était en charge des fusions et acquisitions.

Avant de rejoindre Cisco en 2001, M. Romanski a occupé plusieurs fonctions au sein de J.P. Morgan, notamment dans les domaines de la technologie, des médias et des télécoms et a lancé l'activité Telecom West Coast de J.P. Morgan. Il a auparavant travaillé au siège de J.P. Morgan à New York où il était spécialiste des fusions-acquisitions.

#### **Autres mandats en cours :**

Néant.

#### **Mandats échus**

#### **(exercés au cours des cinq dernières années) :**

Néant.

## Thierry Sommelet



M. Thierry Sommelet est Directeur Exécutif du département *Mid & Large Caps* de Bpifrance Investissement, en charge des secteurs de la technologie, des médias et des télécoms. Fort d'une expérience d'une quinzaine d'années en matière d'investissement dans des sociétés cotées et non cotées dans les secteurs des télécoms et de la technologie, M. Sommelet a été responsable des investissements dans les réseaux télécoms à la Caisse des Dépôts et Consignations et a réalisé différentes opérations dans les secteurs des semi-conducteurs, de la technologie et de l'internet au Fonds Stratégique d'Investissement. Auparavant, M. Sommelet a exercé différentes fonctions en marchés de capitaux au Crédit Commercial de France à Paris et New York, a été manager de l'équipe d'ingénieurs financiers chez Renaissance Software (société du groupe Sungard) et Directeur Général Adjoint d'InfosCE. M. Sommelet est diplômé de l'école d'ingénieurs ENPC à Paris et est titulaire d'un MBA de l'Insead.

### Autres mandats en cours :

EN FRANCE :

Administrateur de Soitec SA <sup>(1)</sup>, Mersen SA <sup>(1)</sup>; Talend SA <sup>(1)</sup>;  
Membre du Conseil de surveillance de Greenbureau SA.

### Mandats échus

#### (exercés au cours des cinq dernières années) :

EN FRANCE :

Membre du Conseil de surveillance d'Inside Secure SA <sup>(1)</sup>, Sipartech SAS, Cloudwatt SA, Mäder SA; Membre du Conseil d'administration de TDF SAS, Tyrol Acquisition 1 SAS

## Administrateur ayant quitté le Conseil d'administration à la date du présent Document de Référence

### Bertrand Finet



M. Bertrand Finet était Directeur Exécutif du département *Mid & Large Caps* de Bpifrance Investissement jusqu'en novembre 2015. Auparavant, M. Finet a occupé plusieurs fonctions au sein de Bpifrance Investissement et du Fonds stratégique d'investissement (FSI). M. Finet a effectué sa carrière en capital-investissement, ayant travaillé successivement pour 3i Plc, CVC Capital Partners et Candover. M. Finet est diplômé d'un Master en Administration des affaires de l'Essec.

### Autres mandats en cours :

EN FRANCE :

Administrateur de Verallia et Sequana <sup>(1)</sup>.

À L'ÉTRANGER :

Censeur de Constellium <sup>(1)</sup>.

### Mandats échus

#### (exercés au cours des cinq dernières années) :

EN FRANCE :

Administrateur de TDF, Assystem <sup>(1)</sup> et Mersen <sup>(1)</sup>.

(1) Sociétés cotées.

## Censeur

### Virginie Calmels



Entre janvier 2013 et février 2017, Mme Virginie Calmels a été Présidente du Conseil de surveillance d'Euro Disney SCA et d'Euro Disney Associés S.C.A. après en avoir été membre depuis mars 2011. Mme Calmels est également, depuis, mars 2014, adjointe au Maire de Bordeaux en charge de l'Économie et de l'Emploi, et depuis décembre 2015, elle est Vice-Président de la Métropole de Bordeaux et membre de l'assemblée de la région Nouvelle-Aquitaine.

Elle a débuté sa carrière en 1993 au sein du cabinet Salustro Reydel en tant qu'auditeur financier. En 1998, Mme Calmels a rejoint le groupe Canal+ où elle a occupé notamment les fonctions de Directrice Financière de NC Numéricable, Directrice Financière de Canal+ SA et Directrice Générale Déléguée de la chaîne. En 2003, Mme Calmels intègre le groupe Endemol où elle occupe successivement les fonctions de Directrice Générale et de Président-Directeur Général France, et *Chief Operating Officer* Monde, poste qu'elle a quitté en 2013.

Virginie Calmels est diplômée de l'École supérieure de commerce (ESC) de Toulouse, titulaire du Diplôme d'études supérieures comptables et financières, d'expertise comptable et commissariat aux comptes (DESCF), et de l'*Advanced Management Program* (AMP) de l'Insead.

### Autres mandats en cours :

#### EN FRANCE :

Présidente fondatrice de SHOWER Company SAS ; Administrateur d'Iliad SA (Free)<sup>(1)</sup> et Assystem<sup>(1)</sup>.

Divers mandats dans des organismes publics liés à son mandat électif à la Mairie de Bordeaux : administrateur de SBEPEC SAEML ; Membre du Conseil de surveillance de SA Aéroport de Bordeaux Mérignac ; Administrateur de Bordeaux Aeroparc SPL ; Administrateur de Bordeaux Gironde Investissement ; Administrateur de Gironde Développement ; Administrateur de Cité des Civilisations du Vin ; Administrateur d'Aerospace Valley.

### Mandats échus

#### (exercés au cours des cinq dernières années) :

#### EN FRANCE :

Présidente des Conseils de surveillance d'Euro Disney SCA<sup>(1)</sup> et Euro Disney Associés SCA<sup>(1)</sup> ; Présidente d'Endemol France SAS, Endemol Fiction SAS, d'Endemol Productions SAS, Mark Burnett Productions France SAS, NAO SAS, de DV Prod, Endemol Jeux, Tête de Prod SAS et Orevi SAS ; Présidente du Conseil d'administration de REGAZ SAEML ; Administrateur de Formidooble SAS.

#### À L'ÉTRANGER :

Présidente du Conseil d'administration d'Endemol Nordic AB, Endemol Norway A/S et Endemol Sweden AB ; Administrateur d'Endemol Holdings, Endemol Denmark A/S, Endemol Italia S.p.A, Endemol Espana S.L. ; Membre du Conseil de surveillance de Nijenhuis & de Levita Holding B.V.

(1) Sociétés cotées.

### 4.1.3.2 Arrangements ou accords conclus avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels les membres des organes d'administration ou de direction ont été sélectionnés

**GRI** [G4-27] [G4-41]

Dans le cadre de l'acquisition de Cisco Connected Devices, le Conseil d'administration du 19 octobre 2015 a décidé de coopter M. Hilton Romanski en tant qu'administrateur. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2016, qui a également approuvé le renouvellement de son mandat.

Dans le cadre de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription de novembre 2015, Bpifrance Participations s'est engagée à exercer les droits préférentiels de souscription qu'elle détenait. Dans le même temps, la Société et Bpifrance Participations ont convenu que cette dernière soit nommée administrateur de la Société. Bpifrance Participations a été cooptée par le Conseil d'administration du 8 janvier 2016, en remplacement de M. David Fishman, pour la durée du mandat de celui-ci restant à courir, à savoir jusqu'à l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale annuelle d'avril 2016. Bpifrance Participations avait nommé, en qualité de représentant permanent, M. Bertrand Finet. Depuis le 6 janvier 2017, M. Thierry Sommelet est représentant permanent de Bpifrance Participations.

Il n'existe pas d'arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre du Conseil d'administration ou un dirigeant de la Société a été sélectionné.

### 4.1.3.3 Conventions réglementées – Conflits d'intérêts

**GRI** [G4-27] [G4-41]

La loi française régit strictement les conventions dites « réglementées ». Cela vise tous les contrats et accords intervenant directement ou par personne interposée entre la Société et son Directeur Général, ou l'un de ses administrateurs ou certains actionnaires (actionnaires détenant plus de 10 % des droits de vote ou, s'il s'agit d'une société, la société qui la contrôle) qui ne portent pas sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Ces conventions doivent faire l'objet d'une procédure spécifique d'autorisation préalable et motivée par le Conseil d'administration, d'un rapport spécial des Commissaires aux comptes ainsi que d'une

consultation de l'assemblée générale des actionnaires, conformément à l'article L. 225-38 et suivants du Code de commerce. Voir la section 8.8 « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du chapitre 8 « États financiers » du présent Document de Référence.

L'Assemblée générale du 29 avril 2016 a approuvé une convention de prestation de services conclue entre la Société et Quatela Lynch Intellectual Property LLC, une société dans laquelle Mme Quatela était associée. Ce contrat portait sur une mission d'accompagnement de la Société dans le cadre du plan de transformation des activités de Licences de Brevets et de Marques & Licences de Technologie. Il a été mis fin à ce contrat en avril 2016.

Au cours de l'exercice 2016, aucune autre convention réglementée n'a été autorisée par le Conseil d'administration et conclue par la Société.

Pour la Société, il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les obligations, à l'égard de Technicolor, des membres du Conseil d'administration ou des dirigeants de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres obligations.

### 4.1.3.4 Participation des mandataires sociaux dans le capital social de la Société

L'article 11.2 des statuts de la Société prévoit que chaque administrateur doit détenir au moins 200 actions de Technicolor pendant la durée de son mandat. De plus, conformément au Règlement Intérieur, tel que modifié par le Conseil d'administration le 22 février 2017, chaque administrateur est tenu d'acquérir 1 000 actions Technicolor avant la fin de son premier mandat d'administrateur.

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, le Président et le Directeur Général sont tenus par une obligation de détention portant sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de jeton de présence moyen. Ce nombre d'actions est doublé en cas de renouvellement du mandat.

À l'exception des obligations précédemment évoquées, les membres du Conseil d'administration ne sont soumis à aucune restriction contractuelle concernant les actions qu'ils détiennent dans le capital social de la Société. Le protocole intitulé *Corporate Policy on the Purchase and Sale of Company Shares, Insider Trading and Protection of Inside Information* rappelle toutefois les règles applicables aux transactions sur les titres de Technicolor de la part des initiés dont font partie les membres du Conseil d'administration, et prévoit des fenêtres négatives pendant lesquelles ces transactions sont interdites. Ce protocole prévoit également que les mandataires sociaux titulaires d'options d'achat ou de souscription d'actions et/ou d'actions gratuites (i) ne sont pas autorisés à procéder à des opérations de couverture des risques conformément au Code AFEP-MEDEF et (ii) sont soumis à des périodes d'interdiction pour l'exercice des options.

À la connaissance de la Société, l'état de la participation des membres du Conseil d'administration dans le capital de la Société au 31 mars 2017 est le suivant :

Administrateurs présents au 31 mars 2017	Actions Technicolor
Bruce Hack	18 000
Frédéric Rose	590 565
Bpifrance Participations	21 853 869
Birgit Conix	1 500
Ana Garcia Fau	1 000
Nicolas Grelier	2 <sup>(1)</sup>
Hugues Lepic	4 071 345
Didier Lombard	5 378
Melinda J. Mount	1 000
Laura Quatela	1 000
Hilton Romanski	200

(1) M. Grelier détient également 306 parts de Fonds commun de placement d'entreprise au titre du Plan d'Épargne Groupe.

Le tableau ci-après fait état des opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2016 et notifiées à l'AMF conformément à l'article 19 du Règlement 594/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marchés et l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier :

Prénom et nom	Date de l'opération	Nature de l'opération	Description de l'instrument financier	Nombre de titres/ instruments	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
Frédéric Rose	29 septembre 2016	Acquisition	Action	100 000	6,0830	608 300
Frédéric Rose	29 septembre 2016	Cession	Action	182 186	6,0830	1 108 238,22
Melinda J. Mount	10 juin 2016	Acquisition	ADR	1 000	6,2033	6 203
Hugues Lepic	6 juin 2016	Cession	Action	150 000	6,1362	920 430
Hugues Lepic	2 juin 2016	Cession	Action	350 000	6,1720	2 160 200
Hugues Lepic	1 <sup>er</sup> juin 2016	Cession	Action	500 000	6,1589	3 079 450
Birgit Conix	31 mai 2016	Acquisition	Action	1 500	6,0024	9 003,50
Frédéric Rose	23 février 2016	Acquisition	Action	50 000	5,7050	285 245,96

Le détail des options de souscription ou d'achat attribuées aux dirigeants mandataires sociaux figure à la section 6.1.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions gratuites » du chapitre 6 « Informations sociales et Développement Durable » du présent Document de Référence.

#### 4.1.3.5 Déclaration relative à l'absence de condamnation pour fraude, faillite, incrimination au cours des cinq dernières années

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration (i) n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, (ii) n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels), ou (iv) s'est vu interdire par un tribunal (a) d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un

émetteur, ou (b) d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

#### 4.1.3.6 Contrats de service liant les membres du Conseil d'administration au Groupe

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de service liant un membre du Conseil d'administration à Technicolor ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes dudit contrat.

#### 4.1.3.7 Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes d'administration

Néant.

## 4.2 RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES

Ce rapport a été établi par M. Didier Lombard, Président du Conseil, en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, avec l'appui de plusieurs directions fonctionnelles de la Société et notamment les Directions Juridique, Financière et Informatique du Groupe. Il a été revu par le Comité d'Audit et le Comité Nominations et Gouvernance. Il a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 22 février 2017.

Les informations relatives à la composition du Conseil d'administration figurent à la section 4.1.2 « Composition et expertise du Conseil d'administration ».

Les informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique figurent à la section 5.1.10 « Autres informations sur le capital social » du chapitre 5 « Technicolor et ses actionnaires ».

Il est précisé que la Société ne se conforme pas aux recommandations suivantes du Code AFEP-MEDEF :

### Recommandations du Code AFEP-MEDEF non appliquées par la Société

L'échelonnement des mandats d'administrateurs est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs (paragraphe 13.2).

### 4.2.1 PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION [G4-34] [G4-42] [G4-47]

GRI

#### 4.2.1.1 Adhésion au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF [G4-15]

GRI

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise, mis à jour en novembre 2016, pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### Explications/Plan d'actions

L'Assemblée générale du 29 avril 2016 a rejeté la trentième résolution qui prévoyait un rééchelonnement des mandats des administrateurs.

## 4.2.1.2 Cadre des travaux du Conseil – Règlement Intérieur

**GRI** [G4-34] [G4-35] [G4-42] [G4-47]

La préparation et l'organisation des travaux du Conseil sont précisées dans le Règlement Intérieur du Conseil d'administration, récemment modifié par le Conseil d'administration du 22 février 2017 et dont les principales dispositions sont résumées ci-après.

### Le Conseil d'administration

#### Attributions prévues par la loi

- détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre ;
- se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent ;
- procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- délibère annuellement sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- autorise de façon préalable toute convention réglementée ;
- nomme le Président du Conseil d'administration et fixe sa rémunération ; et
- nomme le Directeur Général et fixe sa rémunération.

#### Attributions supplémentaires résultant du Règlement Intérieur

- peut nommer un ou deux Vice-Président(s) ;
- peut nommer jusqu'à deux Censeurs ;
- approuve de façon préalable le plan stratégique préparé par la Direction Générale ;
- autorise le Directeur Général à procéder aux opérations stratégiques suivantes :
  - (i) toute opération importante en dehors du champ d'application de la stratégie annoncée de Technicolor ou qui est susceptible d'affecter significativement la situation opérationnelle ou financière du Groupe,
  - (ii) la conclusion de tout partenariat stratégique significatif,
  - (iii) toute transaction (contribution, acquisition, cession, fusion, transfert de toute entité, activité ou actif) par tout membre du groupe Technicolor pour un montant supérieur à 25 millions d'euros, apprécié par opération ou par série d'opérations,
  - (iv) la conclusion de nouveaux contrats de financement ayant pour effet d'augmenter le niveau d'endettement du Groupe de plus de 25 millions d'euros,
  - (v) la nomination de Commissaires aux comptes ne faisant pas partie d'un réseau de renommée internationale,
  - (vi) toute décision, par l'un quelconque des membres du groupe Technicolor, de régler un litige en cours lorsqu'un tel règlement résulte pour ledit membre en un paiement supérieur à 10 millions d'euros à sa contrepartie, et
  - (vii) tout changement significatif dans les principes comptables appliqués par Technicolor SA ou par une société du groupe Technicolor, autres que ceux décidés en application de la loi applicable ou requis par les Commissaires aux comptes de Technicolor SA ou de la société concernée.

### Président du Conseil d'administration

**M. Bruce Hack**

#### Attributions prévues par la loi

- organise et dirige les travaux du Conseil dont il rend compte à l'assemblée générale ;
- veille au bon fonctionnement des organes sociaux ; et
- s'assure que les administrateurs sont en mesure d'exercer leurs devoirs.

#### Attributions supplémentaires résultant du Règlement Intérieur

- consultations régulières par le Directeur Général pour tout événement significatif (relatifs à la stratégie du Groupe, projets de croissance externe ou opérations financières) ;
- suivi des opérations exceptionnelles (externes et internes) affectant le périmètre ou la structure du Groupe ;
- veille à l'exécution de la stratégie de la Société (plan stratégique Drive 2020) ;
- organise son activité de telle sorte qu'il s'assure de sa disponibilité et qu'il partage sa connaissance du marché et sa profonde expérience avec le Directeur Général (sur invitation du Directeur Général, le Président peut participer aux rencontres internes avec les dirigeants de la Société et les équipes, afin de partager son opinion sur les sujets stratégiques) ;
- rencontre les principaux dirigeants du Groupe ;
- promeut les valeurs et l'image de Technicolor, tant en interne qu'à l'externe ; et
- coordonne le travail du Conseil d'administration avec ses comités.

Les attributions du Président du Conseil d'administration sont de nature contributive et ne lui confèrent aucun pouvoir exécutif.

## Directeur Général

M. Frédéric Rose

### Attributions prévues par la loi

Dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires ou au Conseil d'administration

### Limites prévues par le Règlement Intérieur

- autorisation du Conseil pour certaines décisions stratégiques spécifiques (voir ci-dessus).

### Attributions supplémentaires

- autorisation annuelle spécifique du Conseil pour accorder des cautions, avals et garanties au nom de la Société pour un montant plafonné.

## Comités du Conseil

Le Conseil d'administration est assisté dans l'exercice de ses missions par quatre comités : le Comité d'Audit, le Comité Nominations et Gouvernance, le Comité Rémunérations et le Comité Stratégie.

Chaque comité formule dans son domaine de compétence – fixé par sa Charte – des propositions, des recommandations et des avis selon le cas. À cette fin, il peut décider de faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil.

Le Président de chaque comité établit l'ordre du jour de ses réunions et le communique au Président du Conseil d'administration. Les propositions, recommandations et avis émis par les comités font l'objet d'un compte rendu au Conseil d'administration.

## Réunions du Conseil

Le Conseil d'administration détermine chaque année pour l'année à venir, sur proposition de son Président, un calendrier de ses réunions.

Ce calendrier prévoit les dates des réunions périodiques du Conseil (pour l'information financière trimestrielle, les résultats annuels de l'année passée, les résultats du premier semestre, la réunion précédant l'assemblée générale ordinaire, etc.). Outre les réunions prévues par le calendrier, le Conseil d'administration se réunit en fonction de l'actualité de la Société. Si cela s'avère nécessaire, les administrateurs se réunissent en sessions de travail. Par ailleurs, les administrateurs se réunissent régulièrement en *executive sessions*, auxquelles le Directeur Général ne participe pas.

## Droit des administrateurs à l'information

Le Président du Conseil d'administration est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Le Règlement Intérieur du Conseil prévoit que « *en dehors des réunions du Conseil, les administrateurs sont informés de manière continue et par tous moyens de la situation financière, de la trésorerie, des engagements de la Société ainsi que de tous événements et opérations significatifs relatifs à la Société* ».

Le Conseil d'administration peut, lors de ses différentes réunions, entendre notamment les conseils financiers et juridiques assistant la Société.

## Devoirs des administrateurs

Les membres du Conseil d'administration sont tenus à une obligation générale de confidentialité en ce qui concerne le contenu des délibérations du Conseil et de ses comités ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par son Président.

Le Règlement Intérieur précise que chaque administrateur est tenu d'informer l'administrateur référent, ou, en l'absence d'administrateur référent, le Président de toute situation le concernant susceptible de créer un conflit d'intérêts avec la Société ou une des sociétés du Groupe. L'administrateur référent recueille, s'il y a lieu, l'avis du Comité Nominations et Gouvernance.

### 4.2.1.3 Travaux du Conseil d'administration en 2016

**GRI** [G4-34] [G4-42] [G4-43] [G4-44] [G4-47] [G4-50]

#### Taux de participation individuels des administrateurs aux séances du Conseil tenues en 2016 :

Nom	Taux individuels
M. Didier Lombard	100 %
M. Bruce Hack	100 %
M. Frédéric Rose	100 %
Bpifrance Participations	71 %
Mme Virginie Calmels	100 %
Mme Birgit Conix	100 %
Mme Ana Garcia Fau	100 %
M. Nicolas Grelier	100 %
M. Hugues Lepic	86 %
Mme Melinda J. Mount	100 %
Mme Laura Quatela	100 %
M. Hilton Romanski	86 %
<b>MOYENNE</b>	<b>95 %</b>

### Conseil d'administration

7 réunions en 2016

Taux moyen de participation : 95 %

#### Rapport d'activité en 2016

- a revu l'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle de la Société et le processus d'établissement de ces informations (budget annuel 2016, comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2015 et du premier semestre 2016, chiffres d'affaires trimestriels des premier et troisième trimestres 2016) ;
- a revu les principales questions comptables (notamment les tests de dépréciation de survaleurs) ;
- a revu les communiqués de presse émis à l'issue de chaque Conseil et le Document de Référence, après examen par le Comité d'Audit et le Comité Nominations et Gouvernance pour les sections relevant de leur domaine de compétence ;
- a approuvé les termes du refinancement partiel de la Société ;
- a suivi le plan stratégique de la Société (Drive 2020) et les plans d'actions correspondants ;
- décision relative à la rémunération du Président et du Directeur Général ;
- décision de mise en œuvre d'un plan d'incitation à long terme du management (LTIP 2016) ;
- a revu l'indépendance de chacun des membres du Conseil d'administration ;
- délibération sur la politique de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- approbation des accords concernant des litiges en cours.

#### Évaluation en 2016

**Procédure** : questionnaire élaboré par le Comité Nominations et Gouvernance envoyé à tous les administrateurs

**Thèmes abordés** : composition, missions et fonctionnement du Conseil d'administration et des comités, contribution des comités aux activités du Conseil d'administration et développement personnel des administrateurs

#### Résultat et analyse par le Comité Nominations et Gouvernance, puis par le Conseil d'administration :

Dans l'ensemble, l'appréciation est positive : les débats sont considérés comme étant de bonne qualité et constructifs. Les administrateurs estiment qu'il y a une bonne relation de travail entre la Direction et le Conseil. Les matériaux fournis au Conseil sont considérés comme riches et le changement de portail d'échange de documents a été apprécié. Enfin, les administrateurs sont généralement considérés comme étant engagés et professionnels.

Les objectifs clés pour 2017 déterminés par le Conseil sont :

- une transition souple entre les Présidents du Conseil ;
- recherche d'administrateurs bénéficiant d'une connaissance opérationnelle des activités de l'entreprise, d'une bonne expertise des zones géographiques où le Groupe est présent ainsi que d'une excellente compréhension des marchés financiers ;
- l'exécution continue de Drive 2020 ; et
- la concentration renforcée sur la stratégie à long terme de l'entreprise.

#### Points d'amélioration :

Les administrateurs ont demandé à ce que l'accent soit mis sur certains sujets tels que la stratégie, la prévention et la gestion des risques et en particulier la cyber-sécurité ainsi que la communication financière.

Les visites de site de la Société sont particulièrement appréciées et devraient être continuées, puisqu'elles permettent d'avoir une compréhension plus en profondeur de l'environnement et des produits de la Société

## 4.2.1.4 Composition et travaux des comités du Conseil

**GRI** [G4-34] [G4-42] [G4-47] [G4-50] [G4-52]

La composition des comités du Conseil a été revue par le Conseil d'administration du 29 avril 2016. Le 22 février 2017, dans le cadre de la démission de M. Didier Lombard de son mandat de Président, le Conseil d'administration a revu une deuxième fois la composition des comités.

### Le Comité d'Audit

#### Rapport du groupe de travail de l'AMF sur le Comité d'Audit

La Société se réfère au rapport du groupe de travail de l'AMF sur le Comité d'Audit émis le 22 juillet 2010 pour l'établissement de ce rapport.

6 réunions en 2016

Taux moyen de participation : 100%

#### Composition en 2016

M. Bruce Hack (Président, Indépendant)  
M. Bertrand Finet (Indépendant)  
Mme Virginie Calmels (Censeur)  
Mme Birgit Conix (Indépendant)  
Mme Ana Garcia Fau (Indépendant)  
Melinda J. Mount (Indépendant)

Conforme aux exigences de l'article L. 823-19 du Code de commerce et du Code AFEP-MEDEF : tous les membres ont une compétence en matière financière ou comptable.

#### Nouvelle composition à compter du 22 février 2017

Mme Melinda J. Mount (Présidente, Indépendant)  
Mme Birgit Conix (Indépendant)  
Mme Ana Garcia Fau (Indépendant)

#### Mission

Définies par la réglementation, sa Charte, ainsi que par le Règlement Intérieur du Conseil :

- assiste le Conseil d'administration dans l'exercice de ses responsabilités concernant l'information financière et sa communication, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques, l'audit interne et les procédures internes de vérification du respect des lois et réglementations en vigueur ;
- examine notamment les projets de comptes sociaux et consolidés avant leur présentation au Conseil d'administration ;
- examine les engagements hors-bilan significatifs ;
- vérifie que les procédures utilisées concourent à ce que les comptes reflètent avec exactitude et sincérité la réalité de l'entreprise et sont conformes aux règles comptables ;
- donne son avis et formule des propositions au Conseil sur la nomination, la mission, les travaux, la rémunération et la révocation des Commissaires aux comptes ;
- donne son autorisation ou adopte des procédures pour l'autorisation des missions autres que les missions d'audit effectuées par les Commissaires aux comptes ;
- apprécie l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- revoit les travaux menés par le Comité d'Éthique, notamment les cas soulevés dans le cadre de la procédure dite du « devoir d'alerte » ou *whistleblowing procedure* (voir section 4.2.2.2 « Cadre général de contrôle » ci-dessous).

#### Organisation des travaux du Comité

Au moins quatre réunions par an, et à chaque fois que cela est nécessaire avant une réunion du Conseil d'administration selon un plan de travail annuel établi.

#### Le Comité peut :

- échanger avec les Commissaires aux comptes, en l'absence des dirigeants ou des personnes participant à l'élaboration des états financiers ;
- sur simple demande, entendre les auditeurs internes en l'absence de la Direction Générale ;
- faire appel aux services d'experts internes ou externes au Groupe, notamment des avocats, des comptables ou d'autres conseils ou experts indépendants.

Les Commissaires aux comptes participent à chacune des réunions du Comité d'Audit.

#### Processus de revue des comptes annuels et semestriels :

- première réunion pour la revue des premiers éléments de clôture ;
- seconde réunion portant sur la revue des comptes. Pour des raisons pratiques tenant à la présence d'administrateurs résidant à l'étranger au Comité d'Audit, cette seconde réunion peut parfois avoir lieu la veille de la réunion du Conseil d'administration.

### Rapport d'activité du Comité d'Audit

- a examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2015 et du premier semestre 2016, et le chiffre d'affaires des premier et troisième trimestres 2016 (examen ayant fait l'objet de présentations du Directeur Financier de la Société et des Commissaires aux comptes) ;
- questions comptables relatives à la clôture des comptes de l'exercice 2015, du premier semestre 2016 et de l'exercice 2016 ;
- a revu le présent Document de Référence ;
- a revu de façon approfondie les tests de dépréciations de survalueur et les questions comptables clés concernant la clôture des comptes ;
- a revu les implications de la réforme européenne de l'audit pour Technicolor ;
- point sur le programme de sécurité informatique de la Société ;
- a revu de façon approfondie de certains risques (*Technicolor Risk Management*) ;
- a revu l'organisation de l'audit interne, des plans d'audit interne semestriels et de leurs résultats, des procédures de contrôle interne et des procédures en matière de sécurité pour le Groupe ;
- présentation des plans de retraite et de la politique de la Société en matière d'assurance ;
- a revu le projet de refinancement partiel ;
- a examiné le plan d'audit des Commissaires aux comptes et a revu la question de leur indépendance et de l'arrivée au terme du mandat du cabinet Mazars en tant que Commissaire aux comptes principal.

## Le Comité Nominations et Gouvernance

3 réunions en 2016

Taux moyen de participation : 100 %

### Composition en 2016

M. Didier Lombard (Président)  
 M. Bertrand Finet (Indépendant)  
 Mme Ana Garcia Fau (Indépendant)  
 M. Bruce Hack (Indépendant)  
 Mme Laura Quatela (Indépendant)

La majorité des membres du Comité sont indépendants au regard du Code AFEP-MEDEF.

M. Rose, Directeur Général, participe aux réunions du Comité.

### Nouvelle composition à compter du 22 février 2017

Mme Ana Garcia Fau (Présidente, Indépendant)  
 M. Bruce Hack (Indépendant)  
 Mme Laura Quatela (Indépendant)

#### Mission

- émet des propositions relatives à la gouvernance de la Société, notamment concernant l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration ;
- émet des propositions au Conseil d'administration en vue de la nomination des membres du Conseil d'administration, du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et des membres des comités du Conseil.

#### Rapport d'activité du Comité Nominations et Gouvernance

- travaux relatif à la composition du Conseil d'administration notamment en vue de l'Assemblée générale d'avril 2016 et de la nomination de nouveaux administrateurs ;
- travaux relatif à la nomination d'un nouveau Président du Conseil d'administration ;
- établissement d'un plan de succession des deux dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
- travaux relatif à l'évaluation du Conseil d'administration.

## Le Comité Rémunérations

6 réunions en 2016

Taux moyen de participation : 100 %

### Composition en 2016

M. Bruce Hack (Président, Indépendant)	Une majorité des membres du Comité sont indépendants au regard du Code AFEP-MEDEF <sup>(1)</sup> .
M. Nicolas Grelier (administrateur salarié)	
M. Hugues Lepic (Indépendant)	
Mme Melinda J. Mount (Indépendant)	
Mme Laura Quatela (Indépendant)	

### Nouvelle composition à compter du 22 février 2017

Mme Laura Quatela (Présidente, Indépendant)  
 M. Nicolas Grelier (administrateur salarié)  
 M. Hugues Lepic (Indépendant)  
 Mme Melinda J. Mount (Indépendant)

#### Mission

- émet des recommandations au Conseil d'administration sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et le montant des jetons de présence des administrateurs à soumettre à l'assemblée générale des actionnaires ;
- émet des propositions concernant les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et les attributions gratuites d'actions aux salariés du Groupe, et plus généralement concernant les outils d'actionnariat salarié et d'épargne salariale ;
- émet des avis sur la cohérence entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec celle des autres dirigeants et celle des salariés.

#### Rapport d'activité du Comité Rémunérations

- a revu le plan de rémunération variable du Groupe et son application et la politique de la Société en matière d'égalité salariale et professionnelle ;
- a suivi la mise en œuvre du plan de rémunération long terme approuvé par l'Assemblée générale annuelle d'avril 2016 (sous forme d'actions de performance) ;
- a étudié la rémunération du Directeur Général, s'agissant notamment de la détermination des objectifs de la rémunération variable ;
- a analysé des sujets liés à l'évaluation « Pay for performance » d'Institutional Shareholders Services (ISS).

(1) Le Code AFEP-MEDEF prévoit que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil d'administration et de ses comités.

## Le Comité Stratégie

5 réunions en 2016

Taux moyen de participation : 97 %

### Composition en 2016

Mme Laura Quatela (Présidente, Indépendant)	M. Hilton Romanski (Indépendant)
M. Didier Lombard	M. Frédéric Rose
M. Nicolas Grelier (administrateur salarié)	

### Nouvelle composition à compter du 22 février 2017

M. Bruce Hack (Président, Indépendant)	Mme Laura Quatela (Indépendant)
M. Frédéric Rose (Directeur Général)	M. Hilton Romanski (Indépendant)
M. Nicolas Grelier (administrateur salarié)	M. Thierry Sommelet (Indépendant)

#### Mission

- assiste le Conseil dans le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique de la Société ;
- prépare les décisions du Conseil en relation avec le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique en cours d'exécution et, d'une manière générale, la revue de la stratégie d'ensemble de la Société.

#### Rapport d'activité du Comité Stratégie

- a revu des projets stratégiques et de la stratégie du Groupe ;
- a participé activement à la mise en œuvre du plan stratégique Drive 2020.

### 4.2.1.5 **Autres informations du rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques**

#### **Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce**

Les principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages sociaux des mandataires sociaux sont traités au paragraphe 4.4.1 ci-après. Les principes de versement des jetons de présence et autres rémunérations aux mandataires sociaux sont traités au paragraphe 4.4.6 ci-après.

Les informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions et l'attribution gratuite d'actions aux mandataires sociaux sont fournies aux paragraphes 4.4.3 et 6.1.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions gratuites » du chapitre 6 « Informations sociales et Développement Durable » du présent Document de Référence.

#### **Participation des actionnaires aux assemblées générales**

Il n'existe pas de modalité particulière relative à la participation des actionnaires aux assemblées générales de la Société. Pour davantage d'informations sur les conditions de participation aux assemblées, voir la sous-section 7.2.5 « Assemblées d'actionnaires » du chapitre 7 « Informations complémentaires » du présent Document de Référence.

## 4.2.2 **PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE**

**GRI**

**[G4-45] [G4-46] [G4-49] [G4-SO3]  
[G4-DMA Évaluation]**

Les procédures de contrôle interne visées à la présente section sont applicables à la Société et à l'ensemble de ses filiales, et relèvent de la responsabilité de chaque salarié de Technicolor.

Les principaux textes pris en compte pour la préparation du présent rapport sont (i) la Loi de sécurité financière (LSF), (ii) l'Ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008, (iii) les directives de l'AMF concernant la gestion des risques et le contrôle interne et (iv) l'article R. 225-105-1 du Code de commerce sur la divulgation des informations non financières relatives à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

En mars 2011, la Société s'est retirée volontairement de la cote du *New York Stock Exchange* (NYSE). Par conséquent, elle n'est plus soumise aux obligations de la Loi Sarbanes Oxley (SOX).

Suite au retrait de la cote, le Groupe a décidé de conserver un niveau élevé d'exigences en matière de préparation des états financiers, capitalisant sur le travail précédemment accompli. Ce processus est actuellement révisé de manière approfondie, afin de mieux corréler le contrôle interne, la gestion des risques et les objectifs stratégiques de Technicolor. Le programme « 8TIC'S » a vu le jour début 2011 ; il vise à maintenir et à étendre la portée du périmètre de contrôle interne au-delà de la préparation des états financiers, grâce à une approche par les risques. La sixième campagne annuelle du programme a été organisée avec succès en 2016 et une nouvelle campagne a été lancée en janvier 2017.

### 4.2.2.1 **Objectifs et mise en œuvre des procédures de contrôle interne**

#### **Objectifs des procédures de contrôle interne**

Le référentiel de contrôle interne du Groupe vise principalement les objectifs suivants :

- application des instructions et des directives définies par les organes de direction du Groupe, en ligne avec ses objectifs globaux et ses risques associés ;
- fonctionnement approprié des processus internes, comme ceux qui relèvent de la sécurité des actifs ainsi que tous les processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers ;
- respect des lois et réglementations en vigueur ;
- fiabilité des informations financières et non financières obtenues par la mise en œuvre des procédures de contrôle interne.

Le contrôle interne vise à prévenir et à atténuer les risques résultant de la conduite de l'activité du Groupe et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable, financier et lié à la responsabilité sociétale. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant pas fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

#### **Méthodologie de contrôle interne**

La méthodologie de contrôle interne repose sur trois piliers :

- une approche par le risque fondée sur le programme de gestion des risques du Groupe (voir le paragraphe « Gestion des risques » ci-dessous) et qui permet d'appliquer la méthodologie de contrôle interne aux principaux risques du Groupe. Chaque année, trois à cinq nouveaux sous-processus sont lancés dans le cadre du programme de contrôle interne. Lors d'ateliers (*workshops*), des spécialistes internes du sujet identifient et définissent les principaux risques inhérents au processus, dans le contexte particulier du Groupe. Par exemple, en 2016, les sous-processus communication interne et externe et réglementation de l'industrie ont été mis en œuvre dans le cadre du programme de contrôle interne ;

- une autoévaluation de la mise en œuvre des contrôles par les entités les plus importantes, portant sur la majorité du champ d'activité du Groupe selon les indicateurs pertinents (chiffres d'affaires, contribution à l'EBITDA et autres indicateurs financiers et non financiers pour chaque nature de risque). En 2016, environ 270 responsables de contrôles ont été chargés d'autoévaluer 2 560 contrôles concernant 56 des processus financiers et non financiers ;
- des tests indépendants gérés par l'audit interne, couvrant environ 20 % des contrôles autoévalués. Ces tests visent à assurer l'efficacité du référentiel de contrôle interne de Technicolor. Ils sont effectués par les auditeurs internes et certains experts financiers internes convenablement formés à l'exercice des tests.

L'équipe du contrôle interne assure en continu un suivi du programme de contrôle interne au travers des principaux indicateurs de mesure de la performance, tels que les taux de réponse des autoévaluations et des tests indépendants, les taux de déficiences et la sévérité des déficiences constatées. Elle communique en permanence avec les personnes concernées par le contrôle interne, garantissant leur formation sur l'approche et les outils devant être utilisés. Des informations trimestrielles sur le programme sont fournies au Comité d'Audit.

Les équipes de direction aident à résoudre les déficiences et participent activement à la mise en œuvre des mesures correctives. Les déficiences de gravité élevée et moyenne sont contrôlées et suivies par les auditeurs internes jusqu'à ce qu'elles soient complètement résolues.

#### 4.2.2.2 Cadre général de contrôle

##### **Valeurs éthiques et principes de comportement des dirigeants du Groupe**

**GRI [G4-56] [G4-57] [G4-58] [G4-HR2] [G4-HR9] [G4-SO3] [G4-SO4]**  
**[G4-DMA Mécanismes de règlement des griefs relatifs aux pratiques en matière d'emploi]**  
**[G4-DMA Mécanismes de règlement des griefs relatifs aux droits de l'homme]**  
**[G4-DMA Lutte contre la corruption]**  
**[G4-DMA Mécanismes de règlement des griefs relatifs à l'impact sur la société]**

Ces valeurs et principes sont définis dans deux des principaux documents cadre du Groupe : la Charte Éthique du Groupe et la Charte Éthique Finance.

##### **Charte Éthique du Groupe**

Créée en 1999 et remise à jour en 2014, la Charte Éthique est un document qui pose les principes éthiques et légaux devant être respectés par le Groupe et ses salariés. La Charte Éthique du Groupe détaille les règles spécifiques devant être appliquées par les employés dans leurs activités quotidiennes. Technicolor a également adopté

plusieurs autres politiques clés dont une politique en matière de droit d'alerte professionnelle, une politique de lutte contre la corruption et une politique instaurant un approvisionnement éthique. Technicolor cherche en effet à faire preuve d'une intégrité sans compromis dans toutes ses actions. Une réputation d'intégrité apporte des avantages à différents niveaux. Technicolor doit être un partenaire de confiance pour ses clients, un collaborateur fiable pour ses partenaires et un investissement fiable à long terme pour ses actionnaires. Un comportement éthique et le respect des lois sont deux éléments clés de la réputation d'intégrité du Groupe.

Le Groupe a également mis en place en 2006 un Comité d'Éthique, dont la responsabilité est de traiter de l'ensemble des problèmes d'éthique qui pourraient survenir dans chacune des activités du Groupe. Le Comité d'Éthique est régi par la Charte Éthique et la Charte du Comité d'Éthique. Il est notamment chargé de la mise en œuvre de nouvelles politiques, si besoin, des formations sur les politiques existantes et des enquêtes sur tout éventuel comportement non éthique qui serait signalé. Ce Comité se réunit au moins trois fois par an, et peut se réunir plus fréquemment si nécessaire.

Au cours des dernières années, le Groupe a lancé de nombreux programmes de formation en éthique. Un ensemble de formations en ligne sur diverses règles et obligations en matière d'éthique a été lancé, notamment sur la corruption, la concurrence et la fraude. Des formations spécifiques ont aussi été organisées dans certains sites ou pour certaines fonctions et *via* des conférences Webex. Ces programmes de formation ont concerné plus de 10 000 collaborateurs entre 2010 et 2016.

##### **Charte Éthique Finance**

Afin de renforcer la prise en compte de la dimension éthique des activités liées à la finance, Technicolor a adopté une Charte Éthique spécifique pour les fonctions financières. Cette Charte est une extension de la Charte Éthique du Groupe applicable à tous les employés du Groupe.

Adoptée en décembre 2005, cette Charte Éthique Finance est signée par le Directeur Général et le Directeur Financier et est diffusée aux collaborateurs clés de l'organisation financière du Groupe.

Cette Charte promeut l'application des règles suivantes : agir honnêtement, avec intégrité et éviter les conflits d'intérêts, assurer une information exacte, complète et objective, respecter toute règle, publique ou privée, à laquelle le Groupe est soumis, agir de bonne foi sans déformer un fait matériel ou laisser son jugement être influencé, respecter la confidentialité de l'information, partager et maintenir des connaissances et compétences appropriées, promouvoir une attitude éthique dans son entourage, utiliser et administrer raisonnablement les actifs sous sa supervision, reporter toute violation connue ou présumée de cette Charte.

La Charte Éthique du Groupe et la Charte Éthique Finance sont disponibles sur le site Internet de la Société [www.mytechnicolor.com](http://www.mytechnicolor.com) ou sur simple demande auprès de la Société.

## Direction du Groupe et processus de décision

**GRI [G4-35] [G4-42]**

La Direction du Groupe est organisée autour de deux instances principales :

- le Comité Exécutif ;
- le Comité de Direction.

Placé sous l'autorité du Directeur Général du Groupe, le Comité Exécutif est actuellement composé de 12 membres. Il est constitué des Directeurs Exécutifs et des Directeurs en charge des principales divisions opérationnelles et des principales fonctions centrales (Finance, Ressources Humaines, Communication). Le Comité se réunit tous les mois pour examiner à la fois la performance financière (ventes, résultat opérationnel et flux de trésorerie) des différentes activités par rapport au budget, les développements stratégiques et les principaux événements de la vie du Groupe (contrats commerciaux, partenariats, investissements, etc.).

Le Comité de Direction comprend les membres du Comité Exécutif ainsi que des cadres représentant les principales fonctions et divisions du Groupe. Sa responsabilité est de garantir la réalisation des objectifs du Groupe et de promouvoir le leadership à travers Technicolor. Le Comité de Direction se réunit trois fois par an. En fonction des thèmes abordés, des intervenants internes ou externes peuvent être invités à participer aux réunions du Comité de Direction.

Ensemble, ces deux instances de management permettent d'assurer un processus de décision rapide et réactif et des mises en œuvre efficaces.

Le Groupe tient des revues trimestrielles pour chacune des divisions. Ces revues (*Quarterly Business Reviews*) ont pour objet l'analyse de la performance des activités, le suivi de l'avancement de chacun des programmes, l'analyse d'un ensemble d'indicateurs clés de performance ainsi que la discussion de tout sujet opérationnel qui nécessiterait d'être porté à l'attention du management. Ces programmes couvrent, en particulier, les aspects clients, l'introduction de nouveaux produits, la performance opérationnelle, la transformation, la gestion de la réduction des coûts ou encore les programmes de développement en matière de Ressources Humaines.

Afin de gérer et d'optimiser au mieux l'allocation de ressources à travers l'organisation, un Comité d'Investissement a été mis en place en 2010. Le Comité d'Investissement est composé du Directeur Général, du Directeur Financier, des Directeurs Exécutifs, du Directeur RH et du Secrétaire Général Groupe. Le Comité d'Investissement contrôle toutes les décisions importantes en matière d'investissement, y compris les opportunités commerciales, les dépenses en capital, les restructurations, les projets de fusion-acquisition et de joint-venture, les cessions d'actifs, les régimes de pension, les gros contrats d'approvisionnement, les baux et les

engagements financiers. Le Comité d'Investissement s'assure du respect du Règlement Intérieur du Conseil d'administration et des obligations liées aux dettes, et constitue un point clé des procédures de contrôle interne du Groupe.

En 2014, le Groupe a créé le *Technicolor Innovation Council*. Composé de membres du Comité Exécutif, sa mission consiste à revoir et approuver les stratégies, les programmes et les initiatives en matière d'innovation. Ces décisions d'innovation incluent notamment les dépenses d'exploitation et investissements financiers (notamment les investissements en capital), les fusions et acquisitions, les restructurations, les partenariats liés à l'innovation et la mise en œuvre de la stratégie. Le Comité est un organe de gouvernance et, en tant que tel, doit veiller à ce que les décisions en matière d'innovation soient conformes à la documentation interne (statuts, Règlement Intérieur du Conseil d'administration), les procédures de contrôle interne, la réglementation et, plus généralement, les politiques internes du Groupe. Il veille également à ce que les décisions en matière d'innovation n'aient aucun effet indésirable sur les engagements contractuels du Groupe et soient conformes au plan d'affaires, au budget et à la stratégie.

## Gestion des risques

**GRI [G4-46] [G4-49] [G4-50]**

Le Groupe a commencé à évaluer ses risques à l'échelle mondiale en 2005, avec le programme *Entreprise Risk Assessment* (ERA). Ce processus de gestion des risques a été modifié en 2010 pour suivre l'évolution de la stratégie du Groupe. Intitulé *Technicolor Risk Management* (TRM), ce dispositif relève désormais de la responsabilité du Comité Exécutif avec le soutien du Comité de Direction.

L'objectif de ce processus annuel en quatre étapes, soutenu par le département d'audit interne, est d'identifier, évaluer, gérer et surveiller les risques qui pourraient impacter l'atteinte des objectifs du Groupe à court terme et à long terme.

L'identification et l'évaluation des risques permettent de construire l'univers de risques de Technicolor et de définir l'ordre de priorité des risques, basé sur l'impact et la vulnérabilité ; les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction se chargent de la priorisation des risques.

À l'issue de cette étape de hiérarchisation, le Directeur Général nomme un responsable pour chacun des dix principaux risques auxquels le Groupe se trouve confronté. Ces responsables sont soit des membres du Comité Exécutif, soit des personnes sous leur responsabilité. Ces responsables évaluent de manière plus approfondie le risque qui leur est affecté, en assurent le suivi et veillent à réduire l'impact associé. Des rapports, établis sur chacun des principaux risques, sont présentés au Comité d'Audit.

### 4.2.2.3 Audit interne

**GRI [G4-49] [G4-50]**

Comme cela est défini dans la « Charte d'audit interne », le département d'audit interne remplit des fonctions indépendantes et objectives d'assurance et de conseil destinées à ajouter de la valeur et à améliorer la performance de la Société. Il entreprend des évaluations de risque à tous les niveaux au sein du Groupe ; il détermine et propose des améliorations dans les processus financiers et opérationnels ; il aide l'organisation à définir des plans d'action visant à réduire les risques et à renforcer l'environnement de contrôle et les principes de gouvernance.

Le département d'audit interne du Groupe présente les conclusions de ses audits à la Direction du Groupe. Le Comité d'Audit revoit et approuve le plan d'audit interne annuel sur la base du plan d'audit interne pluriannuel et est informé des principaux résultats des audits. L'audit interne apporte une assistance dans le processus de gestion des risques de Technicolor.

Depuis 2013, les départements audit interne et contrôle interne sont regroupés sous la responsabilité du Responsable de l'audit pour une plus grande coordination et intégration. Grâce à ce regroupement, les recommandations faites par le département d'audit interne sont mieux intégrées dans le référentiel du contrôle interne et les insuffisances constatées au cours de la campagne « 8TICS » font l'objet d'un suivi attentif par l'audit interne.

Le département d'audit interne comprend environ 12 auditeurs qui bénéficient d'une expérience dans une large gamme de domaines comme les systèmes d'information, l'ingénierie, la finance ou le marketing. L'équipe est répartie sur trois sites clés du Groupe : Issy-les-Moulineaux (France), Los Angeles, Californie (États-Unis) et Indianapolis, Indiana (États-Unis). Le Directeur de l'audit interne est basé à Issy-les-Moulineaux. Hiérarchiquement, il rend compte au Directeur Financier de la Société, et, fonctionnellement, au Comité d'Audit.

Le département d'audit interne intervient dans les domaines suivants : processus opérationnels et financiers, aux niveaux transversal et local, audits financiers, revue de projets ou de contrats, audits de conformité, suivi des audits déjà réalisés. En collaboration avec le secrétaire du Comité d'Investissement, le département d'audit interne effectue des audits réguliers sur les investissements.

En 2016, 24 missions d'audit ont été réalisées (aussi bien d'assurance que d'assistance), contre 21 en 2015.

### 4.2.2.4 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Le contrôle interne relatif à la publication des informations comptables et financières repose sur l'organisation du Contrôle de Gestion et l'ensemble de ses procédures et contrôles financiers (processus budgétaire, *reporting* mensuel comptable et de gestion et élaboration des *prévisions*, *reporting* trimestriel de revue de

performance financière et opérationnelle) ainsi que sur le département de la comptabilité du Groupe (qui regroupe les équipes en charge de l'application du référentiel et des principes comptables, et les centres de services partagés) et l'audit interne.

Sous l'autorité du Directeur Financier, les équipes en charge sont responsables :

- de l'établissement des comptes consolidés du Groupe et des comptes sociaux de la Société ;
- de la préparation du budget et du suivi de son exécution à travers le *reporting* mensuel de gestion et de performance ; et
- de la mise en place des principes, procédures et référentiels comptables et de gestion du Groupe et de leur mise à jour lors de changements de normes.

L'organisation financière du Groupe suit son organisation opérationnelle, basée sur trois segments (Services Entertainment, Maison Connectée et Technologie) regroupant six divisions, elles-mêmes organisées en plusieurs activités. Un segment additionnel (regroupant Fonctions Centrales du Groupe et Autres activités poursuivies) vient compléter cette organisation. Chacune de ces divisions et activités est sous la responsabilité d'un contrôleur, assisté d'une équipe de contrôle de gestion, en charge du budget, du *reporting* et de l'analyse de la performance et de la préparation des prévisions. La comptabilisation des opérations au sein des entités légales est, pour la plus grande partie, effectuée par deux centres internes de services partagés. Les équipes comptables travaillent en appliquant le référentiel et les principes comptables du Groupe, tout en restant en liaison, par l'intermédiaire de contrats de services, avec l'organisation du Contrôle de Gestion.

#### Processus budgétaire

Le processus budgétaire est obligatoire pour l'ensemble des segments et divisions du Groupe. Les principales étapes du processus budgétaire sont les suivantes :

- au cours des mois de septembre et octobre, élaboration par chaque division d'un budget pour l'année suivante, sur la base d'analyses et de projections de marché, des revues de tendances, de la structure des coûts, de l'analyse de la base clients et fournisseurs et des besoins d'investissement. Cela inclut également les principales initiatives stratégiques et leur impact financier sur le budget (et au-delà) et une analyse de risques et d'opportunités ;
- en novembre et décembre, revue et approbation par la Direction Générale des propositions de plans d'actions et de budgets consolidés au niveau des divisions ;
- approbation du budget par le Conseil d'administration, au plus tard en début d'année suivante ;
- mensualisation du budget par entités, ce dernier servant de référence pour le *reporting* mensuel du Groupe.

Dans le cadre du processus budgétaire, des indicateurs de mesure de la performance sont calculés par division et font l'objet d'une analyse et d'un suivi mensuel.

## Revue de performance financière et opérationnelle

L'organisation Contrôle de Gestion revoit la performance financière du Groupe de façon périodique :

- tous les mois :
  - le *reporting* de la performance est géré par le Contrôle de Gestion et une revue détaillée effectuée lors de la clôture des états financiers (analyse des écarts par rapport au budget, aux prévisions antérieures et à l'année précédente) est présentée à la Direction Générale,
  - élaboration par chaque division des prévisions pour le trimestre en cours et le trimestre à suivre et présentation également à la Direction Générale ;
- tous les trimestres :
  - *reporting* de la performance opérationnelle via une revue d'activité avec la Direction Générale (revue des principaux indicateurs de mesure de la performance, des risques et opportunités, des données de marché et de la concurrence, analyse du portefeuille de clients, revue des programmes stratégiques et initiatives clés) et clôture des états financiers,
  - élaboration au début de chaque trimestre, par chaque division, des prévisions pour le trimestre en cours et les trois trimestres suivants (portant sur les principaux indicateurs du compte de résultat tels que le chiffre d'affaires, l'EBITDA ajusté ainsi que les éléments du Cash Flow opérationnel). Ces prévisions sont consolidées et présentées au niveau du Groupe.

## Reporting comptable et de gestion et travaux de clôture au niveau du Groupe

Les données comptables et financières sont consolidées dans un même outil de *reporting*.

À la fin de chaque mois, les entités du Groupe reportent leurs chiffres dans cet outil. L'outil de reporting du Groupe utilise un plan de comptes régulièrement mis à jour. Les principaux soldes comptables et financiers consolidés au niveau du Groupe sont analysés par l'équipe du contrôle de gestion et sont revus par le Comité Exécutif du Groupe.

Le processus de clôture des comptes semestriels et annuels se déroule en deux temps. La première étape consiste en une revue pré-clôture (*hard close*) réalisée en mai et octobre. Elle est déclenchée par l'envoi d'instructions préparées par la Direction Comptable du Groupe. Des procédures définissent les contrôles et les opérations qui doivent être effectués au niveau de l'entité (entrées dans les livres comptables, rapprochements, etc.) et les personnes habilitées à les accomplir.

Cette étape s'accompagne d'une première série de travaux menés par les Commissaires aux comptes, réalisée d'abord à l'échelon local dans la majorité des entités légales du Groupe, puis au niveau du Groupe. Cette pré-clôture permet d'identifier les points les plus complexes, qui, le cas échéant, sont portés à la connaissance de l'équipe de direction.

La deuxième étape se déroule en juillet et en janvier/février et permet de finaliser les comptes semestriels et annuels en normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*).

À l'issue de chaque mois, une présentation des résultats du Groupe (mois et trimestre en cours) est réalisée à l'attention du Comité Exécutif. À l'issue de chaque clôture trimestrielle, une présentation des résultats trimestriels (et le cas échéant semestriels ou annuels) est réalisée à l'attention du Comité d'Audit. Cette présentation est également adressée aux membres du Conseil d'administration.

Les principes comptables suivis par le Groupe sont définis dans un jeu de documents intitulé *Technicolor Accounting Principles and Methods*, qui est disponible sur le site Intranet et qui est communiqué à l'ensemble de la fonction financière du Groupe. Ces documents couvrent notamment les immobilisations corporels et incorporels, les provisions, les transactions intra-groupe, le chiffre d'affaires et les instruments de couverture.

À ces documents s'ajoutent des procédures que les comptables et contrôleurs financiers doivent respecter en matière d'achats, de gestion des stocks, de ventes, de paie, de trésorerie ou d'impôts.

### Élaboration de la documentation financière

La documentation financière est préparée par la Direction Financière. Elle est établie sur la base des informations reportées dans le cadre du processus annuel de *reporting* et de consolidation comptable et sur la base d'autres données opérationnelles et de marché centralisées spécifiquement pour l'élaboration du Document de Référence. Ces données sont préparées conjointement par la Direction Financière et le Secrétaire Général de la Société.

L'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle fait l'objet d'une revue par le Comité d'Audit du Groupe et le Conseil d'administration.

Avant publication, cette information fait également l'objet d'une révision par des membres de l'équipe de Direction Générale et des responsables de la Direction Financière et des départements juridiques, chacun dans le cadre de ses responsabilités respectives.

## 4.2.2.5 Autres procédures de contrôle interne

### Procédures de sécurité informatique

Le Directeur Informatique Groupe dirige le département des systèmes d'information de Technicolor, avec le soutien d'un réseau de managers composé de responsables informatiques. Ces responsables apportent leur soutien aux activités de Technicolor et aux fonctions informatiques de services partagés. Ils supervisent les outils utilisés par l'ensemble des collaborateurs dans le monde entier (infrastructure globale, gestion des risques, sécurité de l'information, applications d'entreprise, fonctions et services Corporate).

Ils jouissent d'une grande expérience de l'informatique, ont des compétences diversifiées et connaissent parfaitement les activités et les technologies qu'ils soutiennent. Ils s'assurent que les outils, services et applications informatiques utilisés par tous les sites et toutes les activités de Technicolor (par ex. e-mails, réseaux, téléphonie, outils d'évolution et d'exploitation de plateformes *cloud*, outils de collaboration, vidéoconférences, technologies en ligne, outils de veille économique, processus et outils de gestion des risques et commerciaux et Réseau de Production Technicolor) sont exploités et gérés de manière efficace, rentable et sécurisée. En outre, le département des systèmes informatiques offre les fonctions Enterprise Architecture pour les nouvelles technologies, *IT Vendor Management* et *Enterprise Project & Portfolio Management* utilisées pour régir, contrôler et gérer le département des systèmes d'information (conformité réglementaire, normes et meilleures pratiques informatiques internes, processus de gestion des projets et des portefeuilles de projets) pour s'assurer qu'ils sont en ligne avec les objectifs stratégiques du Groupe. Cette fonction met en œuvre le plan informatique sur trois ans pour s'assurer que les propositions de nouvelles technologies et de nouvelles applications sont planifiées et exécutées de façon rationnelle et globale, tenant compte à la fois des impacts sur les processus techniques et commerciaux et encourageant une utilisation par tout le Groupe.

## Sécurité des personnes et des actifs, y compris la cybersécurité

**GRI** [G4-DMA Vie privée des clients]

La sécurité est une priorité globale de l'entreprise qui affecte chacune de nos divisions de manière différente.

Pour le segment Services Entertainment, les Studios ne confient leurs projets qu'à des sociétés qui répondent à leurs normes de sécurité en matière de contenus. Les sites et réseaux informatiques de Technicolor doivent faire l'objet d'audits spécifiques afin de gagner des nouveaux contrats et de maintenir la relation commerciale avec ses clients. Le *Technicolor Security Office* (TSO) joue un rôle important dans la préparation et l'assistance à ces audits

La sécurité joue également un rôle important dans le segment Maison Connectée. Les terminaux étant de plus en plus ouverts et complexes, ils sont exposés à des risques de sécurité plus importants. La sécurité peut être un véritable facteur de différenciation sur le marché. Le TSO aide le segment Maison Connectée à offrir des produits sécurisés à ses clients et à adapter sa politique en matière de sécurité produit en fonction du niveau de menace.

Pour le segment Technologie, la confidentialité est essentielle pour protéger les brevets de Technicolor. De manière générale, les innovations, les informations sensibles et les données personnelles peuvent constituer des cibles de choix pour l'espionnage industriel.

En tant que tel, le TSO a été créé en décembre 2011 et renforcé en 2015. Le TSO, définit la stratégie du Groupe en matière de sécurité. Il est dirigé par le Directeur de la Sécurité, qui fixe les priorités, définit les meilleures pratiques, assure le suivi des mises en œuvre, développe des indicateurs communs et promeut les outils de sécurité au sein du Groupe.

Les principaux domaines d'intervention du TSO concernent la sécurité physique, la sécurité numérique et la sécurité de nos activités, qui sont toutes couvertes dans le cadre d'un plan triennal de sécurité qui est organisé autour de quatre piliers principaux : Fondations, Protection, Détection et Réaction. Chaque pilier contient des types d'initiative (23 au total) qui mettent en évidence les principaux domaines d'action et de progrès. Une équipe de sécurité transversale est en place regroupant les principaux contributeurs à l'exécution du plan triennal. Cette équipe est composée de : *TSO Assessment Team* (AT), *TSO-Physical Security*, *Content Security*, *Security Operating Center* (SOC), *IT Security*, et *Governance, Risk and Compliance* (GRC).

Le TSO-AT est l'organe interne d'évaluation et de conseil en sécurité. L'équipe *TSO-Physical Security* fixe les normes utilisées, conduit les évaluations et assure la gestion globale des incidents. L'équipe *Content Security* fournit une assistance et des conseils sur tous les sites de Production Services pour tous les aspects de sécurité. Le SOC opère au jour le jour les éléments de sécurité (outils, processus et données). La branche GRC du TSO gère les politiques, le programme global de sensibilisation, les évaluations des outils et des fournisseurs et la conception des nouvelles procédures ou politiques, selon les besoins.

Le programme de sécurité du Groupe est piloté par un comité dédié, comprenant les directeurs de chaque BU, des ressources humaines, de l'informatique et des représentants du TSO. Le Comité directeur de la sécurité se réunit au moins deux fois par an.

En 2016, 49 audits de sécurité de site ont été menés sur le périmètre mondial. Ces vérifications ont été effectuées par la combinaison de nos moyens internes du TSO-AT et des audits externes menés par des organismes clients, des studios, la MPAA ou des fournisseurs de sécurité (i.e. Secure Works), couvrant divers aspects de sécurité physique ou numérique. Tous les résultats ont été incorporés dans le plan triennal, dont les priorités reposent sur les risques identifiés. En outre, suite à la décision rendue par la Cour Européenne de Justice dans l'affaire Schrems, le TSO a coordonné l'adaptation du cadre juridique interne, pour renforcer les clauses applicables à nos fournisseurs relatives à la sécurité et à la confidentialité des données privées émanant de l'UE.

**Sensibilisation et protection des employés** : Il est essentiel que tous les salariés aient un comportement soucieux de la sécurité. Pour cela, le bras GRC du TSO a développé un programme de sensibilisation incluant : formation en ligne (LRN) avec des cours sélectionnés par les équipes de sécurité, et une mesure des indicateurs de suivi annuel de ces formations, des vidéos de *Stan Safe* et des communications globales sur les points d'attention prioritaires (tels que le phishing, la gestion des mots de passe, etc.). Ces programmes sont régulièrement examinés dans le cadre des vérifications externes menées par nos clients.

En ce qui concerne la sécurité des déplacements, les processus et les politiques sont en place et révisés régulièrement. Une procédure complémentaire existe pour les voyages dans les pays à risque. Un nouvel outil de sécurité des employés a été déployé, qui permet d'alerter et d'informer les employés qui voyagent à proximité d'un endroit où un incident a été signalé.

## 4.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**GRI** [G4-33]

### Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Technicolor SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### ***Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière***

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### ***Autres informations***

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Les Commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 23 février 2017  
Deloitte et Associés  
Ariane Bucaille  
Associée

Courbevoie, le 23 février 2017  
Mazars  
Guillaume Devaux  
Associé  
Jean-Luc Barlet  
Associé

## 4.4 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 4.4.1 PRINCIPE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

**GRI** [G4-51] [G4-52] [G4-53]

La politique de rémunération des mandataires sociaux est définie par le Conseil d'administration après consultation du Comité Rémunérations. Elle a été largement revue en 2015 par le Comité Rémunérations et le Conseil d'administration qui a décidé de la relocalisation des fonctions du Directeur Général aux États-Unis et au Royaume-Uni dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Stratégique Drive 2020 et des acquisitions réalisées alors par la Société aux États-Unis et au Royaume-Uni.

#### Principes de rémunération

La politique de rémunération se conforme aux principes contenus dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF auquel la Société se réfère. Elle repose sur les principes suivants :

- **Cohérence** : la politique applicable à la rémunération du Directeur Général est parfaitement cohérente avec la politique générale de rémunération applicable aux autres cadres dirigeants et salariés du Groupe. Le Directeur Général bénéficie des mêmes éléments de rémunération que ceux qui sont attribués aux cadres dirigeants (rémunération fixe, variable et plans long-terme). Aucun des plans de rémunération dont le Directeur Général est bénéficiaire ne lui est spécifique (les plans de rémunération variable s'appliquent à plus de 3 000 salariés). Les critères de performance quantitatifs applicables à la rémunération variable et long-terme du Directeur Général sont identiques pour le Directeur Général et les cadres dirigeants. Le seul élément qui soit propre au Directeur Général est son indemnité de départ.
- **Comparabilité** : la politique générale de rémunération du Directeur Général a été comparée. Afin de revoir la politique de rémunération applicable au Directeur Général au regard des pratiques de marché, le Comité Rémunérations a constitué, avec le support de conseils externes, un groupe de sociétés cotées comparables à Technicolor de par leur taille, leurs activités et leur présence géographique. La composition de ce groupe de pairs reflète en particulier la forte présence du Groupe aux États-Unis (le Groupe réalise une part prépondérante de son chiffre d'affaires aux États-Unis, 7 des 12 membres du Comité Exécutif y résident et les principaux concurrents du Groupe sont basés aux États-Unis) et la diversité des activités du Groupe (Technicolor étant un leader mondial de la technologie exerçant dans les secteurs des médias et de l'entertainment, le groupe de pairs est composé de concurrents directs ou de clients dans ses segments opérationnels clés tels que Arris International, Dolby Laboratories, Telenet Group, etc. et d'autres sociétés de l'industrie de la technologie, des médias et de l'entertainment). Le groupe de pairs est ainsi constitué des sociétés suivantes : Arris International plc, Daily Mail and General Trust plc, Dassault Systèmes, Dolby Laboratories, Inc., Gemalto NV, Havas SA, Ingenico Group SA, ITV plc, JCDecaux SA, Lagardère SCA, Publicis Groupe SA, Telenet Group Holding NV, TiVo Corporation, Vivendi SA et Wolters Kluwer NV.
- **Compétitivité** : la compétitivité de la rémunération attribuée aux mandataires sociaux est un élément clé afin d'attirer, retenir et motiver les talents nécessaires au succès du Groupe et à la protection de l'intérêt des actionnaires. Ainsi, elle est prise en compte par le Conseil d'administration lorsqu'il détermine la rémunération.
- **Équilibre** : le Conseil d'administration et le Comité Rémunérations veillent à l'équilibre entre éléments de rémunération fixe et variable, court-terme et long-terme, en numéraire et en actions. La rémunération du Directeur Général est composée de 3 éléments : fixe, variable court-terme et variable long-terme. Ces éléments visent à rémunérer le travail fourni par le Directeur Général, s'assurer de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique Drive 2020, les proportionner aux résultats obtenus et aligner en partie l'intérêt du Directeur Général sur celui des actionnaires.
- **Ambition** : tous les plans de rémunérations variables sont soumis à des conditions de performance stimulantes pour tous les bénéficiaires, qui sont plus de 3 000 de par le monde. Les objectifs quantitatifs retenus sont les indicateurs de performance choisis par le Groupe dans sa communication financière et le montant chiffré des objectifs fixés par le Conseil correspond aux objectifs communiqués au marché (*guidance*). Ces objectifs sont également ceux retenus pour la détermination des rémunérations de l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant de telles rémunérations. En outre, les plans d'options et d'actions de performance attribuées au management sont soumis à une condition de présence continue au sein du Groupe et le protocole intitulé *Corporate Policy on the Purchase and Sale of Company Shares, Insider Trading and Protection of Inside Information* prévoit que les mandataires sociaux titulaires d'options d'achat ou de souscription d'actions et/ou d'actions de performance (i) ne sont pas autorisés à procéder à des opérations de couverture des risques conformément au Code AFEP-MEDEF et (ii) sont soumis à des périodes d'interdiction d'exercice des options.
- **Intelligibilité des règles et Transparence** : la rémunération variable et les plans de rémunération long-terme sont liés à des critères stricts et transparents de performance quantitative et qualitative qui font l'objet de plafonds définis clairement et arrêtés auparavant.
- **Exhaustivité** : le Conseil d'administration et le Comité Rémunérations prennent en considération chacun des éléments de la rémunération des mandataires sociaux dans leur appréciation globale de leur rémunération.

## 4.4.2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**GRI** [G4-51] [G4-EC3]

### Rémunération et avantages de M. Didier Lombard

M. Didier Lombard a exercé les fonctions de Président du Conseil d'administration du 22 mai 2014 au 27 février 2017. Il n'a été lié à la Société, ni à aucune des sociétés du Groupe, par aucun contrat de travail et n'a exercé aucun mandat social dans les autres sociétés du Groupe.

M. Lombard était également Président du Comité Nominations et Gouvernance et membre du Comité Stratégie.

La rémunération de M. Lombard en qualité de Président du Conseil a été constituée exclusivement de jetons de présence. Elle avait été déterminée par le Conseil d'administration du 24 juillet 2014 et a été révisée le 6 janvier 2017 afin d'augmenter la part variable des jetons de présence. M. Lombard a ainsi perçu uniquement des jetons de présence dont le montant a été défini comme suit :

- une part fixe de 60 000 euros ;
- une part fixe de 10 000 euros pour la présidence du Comité Nominations et Gouvernance ;

- une part variable fonction de la présence aux réunions du Conseil et des comités, fixée à 5 000 euros par réunion du Conseil, 2 000 euros par réunion du Comité Nominations et Gouvernance et du Comité Stratégie, s'élevant au total à 47 000 euros.

Au titre de l'exercice 2016, la rémunération de M. Lombard s'est élevée à 117 000 euros.

M. Lombard bénéficiait d'un avantage en nature sous la forme d'un véhicule de fonction dont la valeur au cours de l'exercice 2016 s'est élevée à 10 369 euros.

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, M. Lombard était lié par une obligation d'investissement minimum en actions Technicolor. L'obligation porte sur un nombre d'actions équivalant à l'investissement d'un an de jetons de présence moyen par mandat de 3 ans, soit environ 90 000 euros à la date de la décision du Conseil. Ce nombre d'actions est doublé en cas de renouvellement de son mandat d'administrateur.

**Tableau de synthèse des rémunérations, options et actions attribuées à M. Didier Lombard (tableau n° 1 de l'annexe 3 du Code AFEP-MEDEF)**

(en euros)	2015	2016
Rémunérations dues	133 249	127 369
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>133 249</b>	<b>127 369</b>

**Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Didier Lombard (tableau n° 2 de l'annexe 3 du Code AFEP-MEDEF)**

(en euros)	2015		2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Fixe	N/A	N/A	N/A	N/A
Variable	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	122 000 <sup>(1)</sup>	120 000 <sup>(2)</sup>	117 000 <sup>(1)</sup>	122 000 <sup>(3)</sup>
Avantages en nature <sup>(4)</sup>	11 249	11 249	10 369	10 369
<b>TOTAL</b>	<b>133 249</b>	<b>131 249</b>	<b>127 369</b>	<b>132 369</b>

(1) Montant des jetons de présence dus à M. Didier Lombard en qualité de Président du Conseil.

(2) Montant des jetons de présence payés à M. Didier Lombard en 2015 au titre de l'exercice 2014.

(3) Montant des jetons de présence payés à M. Didier Lombard en 2016 au titre de l'exercice 2015.

(4) Mise à disposition d'un véhicule de fonction.

**Tableau de synthèse des avantages accordés à M. Didier Lombard (tableau n° 11 de l'annexe 3 du Code AFEP-MEDEF)**

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	X		X		X		X

## 4.4.3 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE M. FRÉDÉRIC ROSE, DIRECTEUR GÉNÉRAL

**GRI** [G4-51] [G4-EC3]

M. Frédéric Rose exerce les fonctions de Directeur Général de la Société depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2008.

En accord avec le Conseil d'administration, le Directeur Général exerce, depuis 2015, ses fonctions dans une large mesure à partir des États-Unis et du Royaume-Uni. Cette relocalisation s'est inscrite dans le cadre du déploiement des activités internationales du Groupe et dans la perspective des acquisitions stratégiques réalisées en 2015 aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Dans ce contexte, M. Rose exerce, en sus de ses fonctions de Directeur Général de la Société, les fonctions de :

- *President* de Technicolor Inc., l'une des holdings du Groupe aux États-Unis ; et
- *Chairman* de Technicolor Limited (UK), holding du Groupe au Royaume-Uni.

Ces fonctions sont des fonctions d'animation et d'encadrement des activités américaines et britanniques du Groupe. Elles sont liées à l'existence de son mandat social de Directeur Général et prendront fin avec ledit mandat.

Il ne perçoit aucune rémunération sous forme de jetons de présence au titre de ses mandats exercés dans des sociétés du Groupe.

La rémunération de M. Rose au titre de ses différents mandats comporte les éléments suivants :

**Tableau de synthèse des rémunérations, options et actions attribuées à M. Frédéric Rose (tableau n° 1 de l'annexe 3 du Code AFEP-MEDEF)**

Montants bruts (en euros et à taux de change comparable) <sup>(1)</sup>	2015	2016
	(données retraitées) <sup>(2)</sup>	
Rémunérations dues	2 584 379	1 687 817
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	N/A	1 536 300
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>2 584 379</b>	<b>3 224 117</b>

(1) Pour une meilleure lisibilité, les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2016 soit 0,8223 £ pour 1 € et 1,10289 \$ pour 1 €.

(2) Retraitées avec les taux de change utilisés pour la conversion des rémunérations 2015 et 2016 : taux de change moyens de 2016, voir ci-dessus.

**Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Frédéric Rose (tableau n° 2 de l'annexe 3 du Code AFEP-MEDEF)**

Montants bruts (en euros et à taux de change comparable) <sup>(1)</sup>	2015		2016	
	(données retraitées) <sup>(2)</sup>			
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Fixe	1 112 982	1 112 982	1 054 091	1 054 091
Variable annuel	1 469 267 <sup>(3)</sup>	1 175 294 <sup>(4)</sup>	620 957 <sup>(5)</sup>	1 469 267 <sup>(3)</sup>
Variable pluriannuel	-	-	-	-
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	2 130 <sup>(6)</sup>	2 130 <sup>(6)</sup>	12 769 <sup>(7)</sup>	12 769 <sup>(7)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>2 584 379</b>	<b>2 290 406</b>	<b>1 687 817</b>	<b>2 536 127</b>

(1) Pour une meilleure lisibilité, les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2016 soit 0,8223 £ pour 1 € et 1,10289 \$ pour 1 €.

(2) Retraitées avec les taux de change utilisés pour la conversion des rémunérations 2015 et 2016 : taux de change moyens de 2016, voir ci-dessus.

(3) Rémunération variable au titre de l'exercice 2015, versée en 2016.

(4) Rémunération variable au titre de l'exercice 2014, versée en 2015.

(5) Rémunération variable au titre de l'exercice 2016, versée en 2017.

(6) Service de mise à disposition d'un véhicule.

(7) Indemnité au titre du véhicule que M. Rose utilise pour ses besoins professionnels s'élevant à un montant de 10 500 £ pour l'exercice 2016, correspondant à 12 769 € sur la base du taux de change moyen de 2016, voir ci-dessus.

### Tableau de synthèse des rémunérations de M. Frédéric Rose

	2015 <sup>(1) (2)</sup>	2016 <sup>(1)</sup>
	Sommes dues	Sommes dues
Fixe	1 112 982	1 054 091
Variable	1 469 267	620 957
Jetons de présence	N/A	N/A
Avantages en nature	2 130	12 769
Variable pluriannuel	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 584 379</b>	<b>1 687 817</b>
<b>Actions gratuites (LTIP) : nombre d'actions de performance attribuées</b>	N/A	<b>270 000</b>
Valeur des actions à la date de l'attribution <sup>(3)</sup>	N/A	1 536 300

(1) Pour une meilleure lisibilité, les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2016 soit 0,8223 £ pour 1 € et 1,10289 \$ pour 1 €.

(2) Retraitées avec les taux de change utilisés pour la conversion des rémunérations 2015 et 2016 : taux de change moyens de 2016, voir ci-dessus.

(3) D'après IFRS 2, cette valeur est réévaluée à la fin de chaque exercice en fonction de la réalisation des conditions de performance du plan.

### Rémunération fixe

Le montant global de la rémunération fixe de M. Frédéric Rose au titre de ses fonctions de Directeur Général, initialement arrêtée par décision du Conseil du 9 mars 2009, a été révisé par le Conseil d'administration le 25 juillet 2013 et fixé à un montant annuel brut de 1 000 000 euros. Elle n'a pas été revue depuis.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 avril 2015, a résolu de procéder à une conversion partielle de cette rémunération en dollars US et en livres sterling, en raison de la relocalisation des activités de M. Rose, sur la base de taux de change moyens sur le second semestre 2014. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015, la rémunération fixe de M. Rose est donc versée pour partie dans chacune des devises suivantes, au prorata du temps dédié à chacun de ses mandats au sein des sociétés du Groupe : euros, dollars US, livres sterling.

### Rémunération annuelle fixe de M. Frédéric Rose (en année pleine, effective depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015)

	Euros	Livres sterling	Dollars US
Au titre de ses fonctions au sein de :	Technicolor SA	Technicolor Limited (UK)	Technicolor Inc.
Clé de répartition	20 %	40 %	40 %
Montants versés en devises	200 000 €	317 000 £	516 800 \$

### Rémunération variable annuelle

La rémunération variable du Directeur Général est fonction de l'atteinte d'objectifs précisément définis et déterminés selon les résultats du Groupe après clôture de l'exercice. Le montant de la rémunération variable représente 100 % de la rémunération fixe annuelle brute en cas d'atteinte des objectifs et peut atteindre, à objectifs dépassés, 150 % de la rémunération fixe. Elle est versée en euros, dollars US et livres sterling selon la même clé de répartition que la rémunération fixe.

La part variable de la rémunération de M. Rose dépendait, pour 2016, des objectifs de performance suivants :

- un objectif d'EBITDA ajusté consolidé de 600 millions d'euros correspondant à 40 % du montant du bonus cible ;
- un objectif de *Free Cash Flow* consolidé de 240 millions d'euros correspondant à 40 % du montant du bonus cible ; et
- un objectif qualitatif correspondant à 20 % du montant du bonus cible, dont la réalisation est appréciée par le Conseil d'administration, relatif à la réussite de l'intégration des activités

acquises dans le cadre du plan stratégique Drive 2020, à la recherche de nouvelles opportunités de croissance et au développement de synergies entre métiers du Groupe dans des domaines clés.

Les objectifs quantitatifs retenus sont les indicateurs de performance choisis par le Groupe dans sa communication financière et le montant chiffré des objectifs fixés par le Conseil correspond aux objectifs communiqués au marché le 18 février 2016 pour l'exercice 2016. Ces objectifs sont également ceux retenus pour la détermination des rémunérations variables de l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant de telles rémunérations.

Pour l'exercice 2016, le Conseil d'administration a décidé de modifier la clé de répartition qui, pour la détermination de la rémunération variable durant l'exercice 2015, était de 30 % pour l'EBITDA et 50 % pour le *Free Cash Flow*. Le Conseil a considéré qu'une pondération équilibrée de 40 % pour chacun des deux critères conviendrait mieux à la situation actuelle de la Société et à la priorité donnée à l'intégration des acquisitions.

La rémunération variable de M. Rose est soumise à l'atteinte de niveaux minimum pour les objectifs financiers que le Conseil fixe chaque année sans que ce seuil minimum puisse être inférieur à 80 % de l'objectif fixé. Ces minima sont communs à l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant du plan de rémunération variable. Ainsi, pour l'exercice 2016, le Conseil d'administration a décidé que :

- si l'objectif d'EBITDA ajusté consolidé n'est pas atteint à hauteur de 590 millions d'euros, aucune rémunération ne serait versée au titre de cet objectif ;
- si l'objectif de *Free Cash Flow* n'est pas atteint à hauteur de 230 millions d'euros, aucune rémunération ne serait versée au titre de cet objectif ;
- si ces deux objectifs financiers ne sont atteints que partiellement (entre ce seuil minimum et l'objectif visé), la rémunération versée varierait alors entre 0 % et 100 % de façon linéaire.

Le 22 février 2017, le Conseil d'administration a examiné le niveau de réalisation des conditions de performance au titre de l'année 2016 et a constaté que :

- l'EBITDA ajusté consolidé pour 2016 étant de 565 millions d'euros, l'objectif n'a pas été atteint ;
- le *Free Cash Flow* consolidé pour 2016 étant de 248 millions d'euros, l'objectif a été atteint à hauteur de 1,136 (sur une échelle de 0 à 1,5) ;
- l'objectif qualitatif a été atteint à hauteur de 1 (sur une échelle de 0 à 1,5), du fait notamment de l'intégration réussie des acquisitions Drive 2020 tant d'un point de vue opérationnel que financier.

Sur recommandation du Directeur Général, le Conseil a en outre réduit la rémunération variable de M. Rose par un facteur de performance négatif de 10 %. Cette réduction a été appliquée à l'ensemble des employés du Groupe bénéficiant d'une rémunération variable.

Le pourcentage global de réalisation des objectifs de M. Rose s'élève donc pour 2016 à 58,90 % et sa rémunération variable à 620 957 euros brut (après conversion en euros au taux de change de référence).

### Détermination de la rémunération annuelle variable de M. Frédéric Rose (au titre de 2016)

2016					Appréciation par le Conseil en fin d'exercice	Rappel : 2015
Règles fixées en début d'exercice						
	Montant cible		Montant maximum		Réalisé	Réalisé
	En % de la rémunération fixe	Montant cible (en euros)	En % de la rémunération fixe	Montant maximum (en euros)		
<b>Montants bruts</b> (en euros et à taux de change comparable) <sup>(1)</sup>						
Objectif d'EBITDA	40 %	421 636 €	60 %	632 455 €	0,00 %	42,8 %
Objectif de <i>Free Cash Flow</i>	40 %	421 636 €	60 %	632 455 €	45,44 %	75 %
Objectif qualitatif : Drive 2020	20 %	210 818 €	30 %	316 227 €	20,00 %	25 %
Total					65,44 %	
Facteur de performance négatif de 10 %					(10,00) %	
<b>TOTAL DU VARIABLE</b>	<b>100 %</b>	<b>1 054 091 €</b>	<b>150 %</b>	<b>1 581 137 €</b>	<b>58,90 %</b>	<b>142,8 %</b>
<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE</b> (en euros)					<b>620 957 € <sup>(1)</sup></b>	<b>1 469 267 € <sup>(2)</sup></b>

(1) Pour une meilleure lisibilité, les montants reportés sont convertis en euros bien qu'ils soient versés pour partie en dollars US et en livres sterling, sur la base des taux de change moyens de 2016 soit 0,8223 £ pour 1 € et 1,10289 \$ pour 1 €.

(2) Retraitées avec les taux de change utilisés pour la conversion des rémunérations 2015 et 2016 : taux de change moyens de 2016, voir ci-dessus.

M. Rose ne perçoit pas de jetons de présence et ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire.

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2013, M. Rose est lié par une condition d'investissement minimum en actions Technicolor. L'obligation porte sur un nombre d'actions

équivalant à l'investissement d'un an de jetons de présence moyen par mandat de 3 ans, soit environ 90 000 euros à la date de la décision du Conseil, qui est doublé en cas de renouvellement de son mandat. À la date des présentes, M. Rose détient 590 565 actions, ce qui satisfait la condition de détention.

## Options de souscription ou d'achat d'actions

M. Rose ne s'est pas vu attribuer d'options de souscription ou d'achat d'actions au cours de l'exercice 2016.

### Plan d'intéressement du Management (MIP 2015)

Le 23 mai 2013, le Conseil d'administration a approuvé la mise en place d'un plan d'intéressement à moyen terme du management avec pour objectif de fidéliser les collaborateurs clés du Groupe et de renforcer dans la durée la convergence de leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Ce plan concernait 94 collaborateurs de la Société. M. Rose s'est vu attribuer 2 786 864 (après ajustement) options de souscription au titre de ce plan, à un prix d'exercice de 3,19 euros (après ajustement lié à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription réalisée en 2015), sans décote. L'attribution à M. Rose représentait 17 % de l'attribution globale à la date de la décision du Conseil et 0,67 % du capital social au 31 décembre 2016. L'exercice des options est soumis à une condition de présence et à une condition de performance liée au *Free Cash Flow* consolidé.

- Suite à la constatation par les Conseil d'administration des 18 février 2015 et 18 février 2016 de la réalisation de la condition de

performance relative à l'objectif de *Free Cash Flow* au titre des exercices 2014 et 2015 (génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2014 et au titre de l'exercice 2015 égale ou supérieure à 100 millions d'euros), 1 393 432 options (50 % des options attribuées – la totalité des options pour cette tranche) sont devenues exerçables par M. Rose le 23 mai 2015 et 696 716 options (25 % des options attribuées – la totalité des options pour cette tranche) sont devenues exerçables le 23 mai 2016 (voir le tableau de la section 6.1.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions gratuites » du chapitre 6 « Informations sociales et Développement Durable » du présent Document de Référence).

- Le Conseil d'administration du 22 février 2017 a constaté que la condition de *Free Cash Flow* consolidé pour 2016 est satisfaite (génération de *Free Cash Flow* consolidé au titre de l'exercice 2016 égale ou supérieure à 100 millions d'euros) et que le nombre d'options pouvant être exercées par M. Rose au titre de l'exercice 2016 s'élève de ce fait à 696 716 options (25 % des options attribuées – la totalité des options pour cette tranche). Les options seront exerçables à compter du 23 mai 2017, sous condition de présence à cette date.

En application de l'article L. 225-185 alinéa 4 du Code de commerce, M. Rose devra conserver au nominatif jusqu'à la cession de ses fonctions 20 % des actions résultant de l'exercice des options en vertu du plan.

### Options de souscription d'actions attribuées à M. Frédéric Rose durant l'exercice 2016 (tableau n° 4 de l'annexe 3 du Code AFEP-MEDEF)

N° et date du plan	Nature des options	Valorisation des options	Nombre des options	Prix d'exercice	Période d'exercice
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

### Options de souscription d'actions exercées par M. Frédéric Rose durant l'exercice 2016 (tableau n° 5 de l'annexe 3 du Code AFEP-MEDEF)

Numéro et date du plan	Nombre d'options exercées au cours de l'exercice	Prix
Plan du 23 mai 2013	Néant	3,19 €

## Actions de performance

### Plan d'intéressement à long terme du Management (LTIP 2016)

M. Rose est bénéficiaire d'un plan d'intéressement à long terme du management (Plan LTIP) mis en place par le Conseil d'administration du 29 avril 2016. Le plan, dont ont bénéficié 213 collaborateurs du Groupe, a pris la forme d'une attribution gratuite d'actions de performance.

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil a décidé d'attribuer à M. Rose 270 000 actions de performance sur les 3 040 500 attribuées (soit 8,88 % de la totalité des attributions

représentant 0,06 % du capital social au 31 décembre 2016). L'attribution réalisée au profit de M. Rose est soumise au règlement du plan. Il y est notamment prévu que l'acquisition définitive des actions de performance interviendra le 29 avril 2019 sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et d'une condition de présence (voir section 6.1.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions gratuites » du chapitre 6).

En application de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, M. Rose devra conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de ses fonctions, une quantité d'actions correspondant à 20 % des actions de performance qu'il aura acquises.

### Actions gratuites attribuées à M. Frédéric Rose durant l'exercice 2016 (tableau n° 6 de l'annexe 3 du Code AFEP-MEDEF)

N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
LTIP 2016 29 avril 2016	270 000	1 536 300	30 avril 2019	30 avril 2019	Oui (cf. section 6.1.4)

### Actions gratuites attribuées à M. Frédéric Rose devenues disponibles (tableau n° 7 de l'annexe 3 du Code AFEP-MEDEF)

Actions gratuites devenues disponibles en 2016	Nombre d'actions gratuites
	Néant

Les tableaux 8 et 9 de l'annexe du Code AFEP-MEDEF figurent à la section 6.1.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions gratuites » du chapitre 6 « Informations sociales et Développement Durable » du présent Document de Référence.

## Autres éléments de rémunération

M. Rose bénéficie d'une indemnité au titre du véhicule qu'il utilise pour ses besoins professionnels s'élevant à un montant de 10 500 livres sterling pour l'exercice 2016, correspondant à 12 769 euros sur la base du taux de change de référence.

Les charges patronales payées par les sociétés du Groupe au titre des rémunérations de M. Rose se sont élevées à 438 060 euros en 2016.

### Tableau de synthèse des avantages accordés à M. Frederic Rose (tableau n° 11 de l'annexe 3 du Code AFEP-MEDEF)

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	X		X		X		X

## Régime de retraite

M. Frédéric Rose ne bénéficie d'aucun régime de retraite au titre de ses fonctions dans le Groupe.

## Indemnités dues en cas de cessation des fonctions

En cas de révocation de son mandat de Directeur Général, sauf faute grave ou lourde, M. Rose bénéficie d'une indemnité d'un montant brut maximal égal à quinze mois de sa rémunération fixe et variable, selon les principes suivants :

- l'indemnité serait déterminée sur la base d'une rémunération fixe de 800 000 euros et d'une rémunération variable de 800 000 euros (correspondant à sa rémunération fixe et variable avant l'augmentation de juillet 2013) ;
- les éléments de rémunération autres que la rémunération fixe et variable annuelle, et notamment les Plans d'intéressement du Management et les plans de rémunération variable pluriannuelle, ne seraient pas pris en compte pour la détermination de l'indemnité ;
- l'indemnité serait déterminée et payée en euros, selon les principes déterminés par le Conseil d'administration les 23 juillet 2008 et 9 mars 2009, sans prise en compte du fractionnement en devises en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015.

En application des dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le versement de l'indemnité est subordonné au respect de conditions de performance assises sur l'EBITDA ajusté et la génération de *Free Cash Flow* consolidé du Groupe sur une période de trois ans, déterminées annuellement par le Conseil d'administration. Les objectifs sont les mêmes que ceux retenus annuellement pour la part variable de la rémunération de M. Rose.

Le paiement de l'indemnité est subordonné pour moitié à la réalisation de l'objectif d'EBITDA consolidé et pour moitié à la réalisation de l'objectif de *Free Cash Flow* consolidé. Aucune indemnité n'est due si l'un de ces objectifs n'est pas atteint à hauteur de 80 % au moins. Dans l'hypothèse où le pourcentage de réalisation d'un objectif ou des objectifs se situerait entre 80 et 100 %, l'indemnité serait réduite à due proportion. La réalisation des objectifs d'EBITDA et de *Free Cash Flow* consolidé s'apprécie, à périmètre constant, par comparaison avec la moyenne des objectifs d'EBITDA et de *Free Cash Flow* consolidé fixés au titre des trois derniers exercices clos à la date de la décision de révocation.

Par ailleurs, en cas de cessation de ses fonctions, M. Rose sera tenu par un engagement de non-concurrence d'une durée de 9 mois, applicable à l'Europe, l'Asie et les États-Unis, en contrepartie duquel il percevra une 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.

#### 4.4.4 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. DIDIER LOMBARD, PRÉSIDENT DU CONSEIL, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

**GRI** [G4-53]

Conformément à l'article 26 du Code AFEP-MEDEF de novembre 2016, la Société soumettra à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à M. Didier Lombard.

##### Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Didier Lombard, Président du Conseil d'administration, soumis à l'avis des actionnaires

###### Éléments de rémunération due ou attribuée à M. Didier Lombard au titre de l'exercice 2016

	Montants bruts	Commentaires
Jetons de présence	117 000 euros	La rémunération de M. Didier Lombard en qualité de Président du Conseil a été déterminée par le Conseil d'administration le 24 juillet 2014 et a été révisée le 6 janvier 2017 afin d'augmenter la part variable des jetons de présence. M. Didier Lombard perçoit des jetons de présence dont le montant est défini comme suit : <ul style="list-style-type: none"><li>■ une part fixe de 60 000 euros en tant que Président du Conseil d'administration ;</li><li>■ une part fixe de 10 000 euros pour la présidence du Comité Nominations et Gouvernance ;</li><li>■ une part variable fonction de la présence aux réunions du Conseil et des comités, fixée à 5 000 euros par réunion du Conseil, 2 000 euros par réunion du Comité Nominations et Gouvernance et du Comité Stratégie, s'élevant au total à 47 000 euros.</li></ul>
Avantage en nature	10 369 euros	M. Didier Lombard bénéficie d'un avantage en nature sous la forme d'un véhicule de fonction.

M. Didier Lombard ne s'est pas vu attribuer au titre de l'exercice 2016, ni ne bénéficie des éléments de rémunération suivants : rémunération fixe ou variable annuelle, rémunération variable différée ou pluriannuelle, options de souscription ou d'achat d'actions, actions de performance, régime de retraite supplémentaire, indemnité de départ ou de non-concurrence.

## 4.4.5 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. FRÉDÉRIC ROSE, DIRECTEUR GÉNÉRAL, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

**GRI** [G4-53]

Conformément à l'article 26 du Code AFEP-MEDEF de novembre 2016, la Société soumettra à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à M. Frédéric Rose.

### Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à M. Frédéric Rose, Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires

#### Éléments de rémunération due ou attribuée à M. Frédéric Rose au titre de l'exercice 2016

	Montants bruts	Commentaires
Rémunération fixe	1 054 091 euros	<p>La rémunération de M. Rose a été revue par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 juillet 2013. Son montant n'a pas été modifié depuis lors.</p> <p>Le Conseil d'administration, lors de ses réunions des 22 avril 2015 et 22 juillet 2015, a pris acte, sur recommandation du Comité Rémunérations, de la relocalisation partielle aux États-Unis et au Royaume-Uni des activités du Directeur Général. Cette relocalisation s'est inscrite dans le cadre du déploiement des activités internationales du Groupe et dans la perspective des acquisitions stratégiques réalisées depuis lors. Dans ce contexte, M. Rose a été nommé, en sus de ses fonctions de Directeur Général de la Société, <i>President</i> de Technicolor Inc., l'une des holdings du Groupe aux États-Unis, et <i>Chairman</i> de Technicolor Limited (UK), holding animatrice du Groupe au Royaume-Uni, avec effet à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2015.</p> <p>En conséquence, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 avril 2015, a approuvé le versement partiel de la rémunération fixe de M. Rose au titre de ces fonctions en dollars US et livres sterling. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015, la rémunération fixe de M. Rose est donc versée en euros, dollars US et livres sterling selon la clé de répartition suivante en base annuelle : 200 000 euros, 317 000 livres sterling et 516 800 dollars US.</p> <p>Les fonctions de M. Rose au sein des sociétés américaine et britannique sont des fonctions d'animation et d'encadrement des activités américaines et britanniques du Groupe. Elles sont liées à l'existence de son mandat social de Directeur Général et prendront fin avec ledit mandat.</p>

### Éléments de rémunération due ou attribuée à M. Frédéric Rose au titre de l'exercice 2016

	Montants bruts	Commentaires
Rémunération variable annuelle	620 957 euros	<p>Le montant de la rémunération variable représente 100 % de la rémunération fixe annuelle brute en cas d'atteinte des objectifs et peut atteindre, à objectifs dépassés, 150 % de la rémunération fixe. Elle est versée en euros, dollars US et livres sterling selon la même clé de répartition que la rémunération fixe.</p> <p>La part variable de la rémunération de M. Rose dépendait, pour 2016, des objectifs de performance suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ un objectif d'EBITDA ajusté consolidé de 600 millions d'euros correspondant à 40 % du montant du bonus cible ;</li> <li>■ un objectif de <i>Free Cash Flow</i> consolidé de 240 millions d'euros correspondant à 40 % du montant du bonus cible ; et</li> <li>■ un objectif qualitatif correspondant à 20 % du montant du bonus cible, dont la réalisation est appréciée par le Conseil d'administration, relatif à la réussite de l'intégration des activités acquises dans le cadre du plan stratégique Drive 2020, à la recherche de nouvelles opportunités de croissance et au développement de synergies entre métiers du Groupe dans des domaines clés.</li> </ul> <p>Les objectifs quantitatifs retenus sont les indicateurs de performance choisis par le Groupe dans sa communication financière et le montant chiffré des objectifs fixés par le Conseil correspond aux objectifs communiqués au marché le 18 février 2016 pour l'exercice 2016. Ces objectifs sont également ceux retenus pour la détermination des rémunérations variables de l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant de telles rémunérations.</p> <p>Pour l'exercice 2016, le Conseil d'administration a décidé de modifier la clé de répartition qui, pour la détermination de la rémunération variable durant l'exercice 2015, était de 30 % pour l'EBITDA et 50 % pour le <i>Free Cash Flow</i>. Le Conseil a considéré qu'une pondération équilibrée de 40 % pour chacun des deux critères conviendrait mieux à la situation actuelle de la Société et à la priorité donnée à l'intégration des acquisitions.</p> <p>La rémunération variable de M. Rose est soumise à l'atteinte de niveaux minimum pour les objectifs financiers que le Conseil fixe chaque année sans que ce seuil minimum puisse être inférieur à 80 % de l'objectif fixé. Ces minima sont communs à l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant du plan de rémunération variable. Ainsi, pour l'exercice 2016, le Conseil d'administration a décidé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ si l'objectif d'EBITDA ajusté consolidé n'est pas atteint à hauteur de 590 millions d'euros, aucune rémunération ne serait versée au titre de cet objectif ;</li> <li>■ si l'objectif de <i>Free Cash Flow</i> n'est pas atteint à hauteur de 230 millions d'euros, aucune rémunération ne serait versée au titre de cet objectif ;</li> <li>■ si ces deux objectifs financiers ne sont atteints que partiellement (entre ce seuil minimum et l'objectif visé), la rémunération versée varierait alors entre 0 % et 100 % de façon linéaire.</li> </ul> <p>Le 22 février 2017, le Conseil d'administration a examiné le niveau de réalisation des conditions de performance au titre de l'année 2016 et a constaté que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ l'EBITDA ajusté consolidé pour 2016 étant de 565 millions d'euros, l'objectif n'a pas été atteint ;</li> <li>■ le <i>Free Cash Flow</i> consolidé pour 2016 étant de 248 millions d'euros, l'objectif a été atteint à hauteur de 1,136 (sur une échelle de 0 à 1,5) ;</li> <li>■ l'objectif qualitatif a été atteint à hauteur de 1 (sur une échelle de 0 à 1,5), du fait notamment de l'intégration réussie des acquisitions Drive 2020 tant d'un point de vue opérationnel que financier.</li> </ul> <p>Sur recommandation du Directeur Général, le Conseil a en outre réduit la rémunération variable de M. Rose par un facteur de performance négatif de 10 %. Cette réduction a été appliquée à l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiant d'une rémunération variable.</p> <p>Le pourcentage global de réalisation des objectifs de M. Rose s'élève donc pour 2016 à 58,90 % et sa rémunération variable à 620 957 euros brut (après conversion en euros au taux de change de référence).</p>
Rémunération de long terme : actions de performance	1 536 300 euros 270 000 actions	<p>M. Rose est bénéficiaire d'un plan d'intéressement à long terme du management (Plan LTIP 2016) qui a pris la forme d'une attribution gratuite d'actions de performance.</p> <p>En vertu de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale le 29 avril 2016 dans sa 28<sup>e</sup> résolution, le Conseil a décidé le 29 avril 2016 d'attribuer à M. Rose 270 000 actions de performance sur les 3 040 500 attribuées (soit 8,88 % de la totalité des attributions représentant 0,06 % du capital social au 31 décembre 2016). L'attribution réalisée au profit de M. Rose est soumise aux termes et conditions qui figurent dans le règlement du plan. Il y est notamment prévu que l'acquisition définitive des actions de performance interviendra le 29 avril 2019 sous réserve d'une condition de présence et de l'atteinte de deux conditions de performance tenant à des objectifs d'EBITDA et de <i>Free Cash Flow</i> (voir section 6.1.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions gratuites » du chapitre 6).</p>
Avantages en nature	12 769 euros	<p>M. Rose bénéficie d'une indemnité au titre du véhicule qu'il utilise pour ses besoins professionnels s'élevant à un montant de 10 500 livres sterling pour l'exercice 2016, correspondant à 12 769 euros sur la base du taux de change de référence.</p>

**Engagements au profit de M. Frédéric Rose ayant fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au cours d'exercices précédents au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés**

Indemnité de départ	Aucun versement	<p>En cas de révocation de son mandat de Directeur Général, sauf faute grave ou lourde, M. Rose bénéficie d'une indemnité d'un montant brut maximal égal à 15 mois de sa rémunération fixe et variable, selon les principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ l'indemnité serait déterminée sur la base d'une rémunération fixe de 800 000 euros et d'une rémunération variable de 800 000 euros, correspondant à sa rémunération fixe et variable cible avant l'augmentation de juillet 2013 ;</li> <li>■ les éléments de rémunération autres que la rémunération fixe et variable annuelle, et notamment les Plans d'intéressement du Management et les plans de rémunération variable pluriannuelle, ne seraient pas pris en compte pour la détermination de l'indemnité ;</li> <li>■ l'indemnité serait déterminée et payée en euros, selon les principes déterminés par le Conseil d'administration les 23 juillet 2008 et 9 mars 2009, sans prise en compte du fractionnement en devises en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015.</li> </ul> <p>Le paiement de l'indemnité est subordonné pour moitié à la réalisation d'un objectif d'EBITDA ajusté consolidé et pour moitié à la réalisation d'un objectif de <i>Free Cash Flow</i>, sur une période de 3 ans déterminés annuellement par le Conseil d'administration. Les objectifs sont les mêmes que ceux retenus pour la part variable annuelle.</p> <p>Le détail des éléments relatifs à cette indemnité figure à la section 4.4.3 du présent Document de Référence.</p> <p>Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 9 mars 2009 et approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 16 juin 2009 dans sa 9<sup>e</sup> résolution.</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	<p>En cas de révocation de ses fonctions, M. Rose serait tenu, pendant une période de 9 mois à compter de la date effective de cessation de ses fonctions, de ne pas travailler, à quelque titre que ce soit, pour le compte de toute entité exerçant une activité concurrente d'une activité de Technicolor en Europe et/ou aux États-Unis et/ou en Asie, moyennant une 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. Le détail des éléments relatifs à cette indemnité figure à la section 4.4.3 du présent Document de Référence.</p> <p>Cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 23 juillet 2008 et modifié le 9 mars 2009 et a été approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 16 juin 2009 dans sa 8<sup>e</sup> résolution.</p>

M. Frédéric Rose ne s'est pas vu attribuer au titre de l'exercice 2016, ni ne bénéficie des éléments de rémunérations suivants : rémunération variable différée, rémunération exceptionnelle, options de souscription ou d'achat d'actions, jetons de présence et régime de retraite supplémentaire.

## 4.4.6 JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS

**GRI** [G4-51]

### Jetons de présence

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les jetons de présence accordés aux mandataires sociaux sont exposés ci-après.

Le Comité Rémunérations propose au Conseil d'administration le montant de l'enveloppe globale des jetons à soumettre à l'assemblée générale ainsi que les modalités de leur répartition entre les administrateurs. Le montant annuel maximum des jetons de présence pouvant être alloués aux administrateurs a été fixé à 850 000 euros par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016. Cette augmentation par rapport au montant décidé antérieurement par l'assemblée générale, 650 000 euros, est liée à l'augmentation du nombre d'administrateurs.

Les règles de répartition des jetons de présence dus au titre de 2016 sont les suivantes :

- un jeton fixe de 30 000 euros pour chaque administrateur ;
- un jeton fixe de 10 000 euros pour chaque Président de Comité ;
- un jeton de 4 000 euros par séance du Conseil d'administration ;
- un jeton supplémentaire de 2 500 euros par séance du Conseil d'administration en cas de déplacement outre-Atlantique ou d'un bout à l'autre du pays ;
- un jeton de 3 000 euros par séance du Comité d'Audit ;
- un jeton de 2 000 euros par séance des Comités Rémunérations, Nominations et Gouvernance et Comité Stratégie ;
- pas de versement de jetons pour les réunions téléphoniques ou celles ayant une durée inférieure à 2 heures ;
- un jeton fixe de 50 000 euros pour l'administrateur salarié, versée directement au syndicat qui l'a désigné.

Ces règles de répartition des jetons ont été modifiées pour l'exercice 2016 afin d'augmenter la part variable de la rémunération des administrateurs, conformément à la recommandation de l'article 20.1 du Code AFEP-MEDEF.

Les administrateurs, excepté M. Frédéric Rose, n'ont perçu aucune autre rémunération que des jetons de présence au titre de l'exercice 2016 et ne détiennent aucun mandat dans d'autres sociétés du Groupe.

### Jetons de présence et autres rémunérations versés aux mandataires sociaux en 2016 et 2017 (tableau n° 3 de l'annexe du Code AFEP-MEDEF)

Nom	Montants bruts dus au titre de l'exercice 2015 et versés en 2016		Montants bruts dus au titre de l'exercice 2016 et versés en 2017	
	Jetons de présence	Rémunérations exceptionnelles	Jetons de présence	Rémunérations exceptionnelles
(en euros)				
BPIfrance Participations <sup>(1)</sup>	N/A	-	63 000	-
Virginie Calmels	60 500	-	50 000	-
Birgit Conix <sup>(2)</sup>	N/A	-	50 500	-
Ana Garcia Fau <sup>(2)</sup>	N/A	-	50 500	-
Nicolas Grelier <sup>(3)</sup>	50 000	-	50 000	-
Bruce Hack	110 500	-	110 000	-
Hugues Lopic	57 000	-	57 000	-
Didier Lombard	122 000	-	117 000	-
Melinda Mount <sup>(2)</sup>	N/A	-	57 500	-
Laura Quatela	91 000	-	92 000	-
Hilton Romanski <sup>(4)</sup>	-	-	59 500	-
<b>TOTAL</b>	<b>491 000</b>	<b>-</b>	<b>757 000</b>	<b>-</b>

(1) Administrateur depuis janvier 2016.

(2) Administrateur depuis avril 2016.

(3) Ses jetons de présence sont directement versés au syndicat qui l'a désigné.

(4) Administrateur depuis novembre 2015.

## 4.5 COMITÉ EXÉCUTIF

### 4.5.1 MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

**GRI** [G4-48] [G4-LA12]

À la date du présent Document de Référence, le Comité Exécutif est composé de 12 membres. Le tableau suivant indique leurs responsabilités et l'année de leur nomination.

Nom du membre du Comité Exécutif	Âge	Responsabilité	Année de nomination au Comité Exécutif
Frédéric ROSE	54	Directeur Général	2008
Fabienne BRUNET	61	Ressources Humaines et Responsabilité Sociale	2014
Sandra CARVALHO	48	Marketing	2013
Esther GAIDE	55	Directrice Financière	2015
Cristina GOMILA	43	Directrice de la Recherche et de l'Innovation – Directrice de la Technologie	2016
Simon HIBBINS	53	Directeur des Opérations Internationales – Home Entertainment Services	2016
Quentin LILLY	55	Home Entertainment Services	2014
Luis MARTINEZ-AMAGO	54	Maison Connectée – Amérique du Nord	2016
Vince PIZZICA	53	Partenariats d'Entreprise et Stratégie	2008
Michel RAHIER	64	Directeur Général Adjoint – Maison Connectée – Services Opérationnels et Transformation	2011
Tim SARNOFF	57	Directeur Général Adjoint – Services de Production	2014
Nathan WAPPET	49	Directeur des Opérations – Services de Production	2016

### Biographies des membres du Comité Exécutif

M. Frédéric Rose a pris ses fonctions de Directeur Général de la Société le 1<sup>er</sup> septembre 2008. Sa biographie figure au paragraphe 4.1.3.1 ci-dessus.

Mme Fabienne Brunet est la Directrice des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociale et également membre du Comité Exécutif depuis juin 2014. Elle a rejoint Technicolor en 2009 en qualité de Vice-Président des Ressources Humaines. Avant de rejoindre Technicolor, Mme Brunet était Vice-Président des Ressources Humaines d'Alcatel-Lucent Services. Elle a débuté sa carrière chez Thomson-CSF avant de rejoindre Alcatel-Alstom, où elle a occupé les postes de Secrétaire Général d'Occidentale Médias, de Directrice des Ressources Humaines du groupe Express, puis de Vice-Président de la Communication Interne du groupe. Mme Fabienne Brunet est titulaire d'un Master en Droit et d'un Master en Sciences des Ressources Humaines de l'Université de Paris.

Mme Sandra Carvalho a rejoint Technicolor en septembre 2013 en qualité Directrice Marketing Groupe (*Chief marketing Officer*). Forte de plus de 20 ans d'expérience, elle apporte au Groupe une expertise en marketing *end-to-end*, après avoir occupé des postes de direction pour des groupes de renom tels que IBM, Bloomberg et Nokia, dans les domaines de la planification stratégique, du développement de programmes, de la communication appliquée au marketing et de la stratégie en matière de marque. Elle s'est forgée une expérience

pointue dans la conduite du changement, la conversion des technologies en opportunités marketing et la mise en place d'équipes de qualité. Originaire du Portugal, Mme Sandra Carvalho, parle quatre langues et est titulaire d'un diplôme en commerce international du Marymount College de l'Université américaine Fordham.

Mme Esther Gaide est Directrice Financière du groupe Technicolor et membre du Comité Exécutif depuis février 2015. Elle a rejoint Technicolor en septembre 2011, avant de devenir Directrice Financière adjointe en septembre 2012, après cinq ans en tant que Directrice Financière adjointe et DRH du groupe Havas, et 12 ans au sein du groupe Bolloré où elle a occupé diverses fonctions, d'abord en tant que Directrice de l'audit interne, puis Directrice Financière de la division Bolloré Logistics, Directrice Générale Finances de la division Bolloré Africa Logistics et enfin Contrôleur Groupe. Elle a débuté sa carrière chez PricewaterhouseCoopers, à Paris et à Londres, et chez Deloitte à Paris et à Los Angeles. Mme Gaide est diplômée de l'ESSEC et expert-comptable.

Mme Cristina Gomila est Directrice de la Recherche et de l'Innovation depuis 2014 et Directrice de la Technologie et membre du Comité Exécutif depuis janvier 2016. Elle a rejoint le groupe Technicolor en 2002 et effectué la plus grande partie de sa carrière aux États-Unis dans des postes axés sur la stratégie et l'encadrement d'équipes de R&D dans les secteurs Électronique Grand Public et Médias et Divertissement. Mme Gomila est Ingénieur en Télécommunications, diplômée de l'Université Polytechnique de

Catalogne (UPC, Espagne) et titulaire d'un doctorat de l'École des Mines ParisTech (France). Elle a déposé plus de 60 brevets et est l'auteur d'un grand nombre d'articles et de publications.

M. Simon Hibbins a rejoint Technicolor en 2000 et a occupé plusieurs postes de responsabilité en zone Australie, Asie-Pacifique, jusqu'à sa nomination, en 2012, au poste de Directeur des Opérations Internationales de la division Home Entertainment Services. Avant son arrivée chez Technicolor, M. Hibbins a occupé différents postes de direction dans l'industrie de l'édition et de l'impression chez News Corporation et le secteur Corporate Finance chez Price Waterhouse. M. Hibbins est titulaire d'un diplôme de Commerce de l'Université de Melbourne (Australie). Il a suivi, en 2008, le programme *Advanced Management* de l'INSEAD.

M. Quentin Lilly dirige le segment *Home Entertainment Services* et est membre du Comité Exécutif depuis juin 2014. Il est Président de Technicolor Home Entertainment Services de (HES) depuis 1999. Avant cette nomination, il avait occupé plusieurs postes à responsabilité au sein HES, dont celui de Vice-Président Sénior du Développement Corporate et celui de Directeur des Opérations. Avant de rejoindre Technicolor en 1994, M. Lilly a passé environ dix ans dans le secteur de la finance d'entreprise en tant que membre du Groupe « Banque d'investissement/Marchés des capitaux » chez Smith Barney et Crowell, Weedon & Co. M. Quentin Lilly est titulaire d'une licence en Administration des entreprises, avec une spécialisation en finance de l'Université Polytechnique de Californie.

M. Luis Martinez-Amago a rejoint Technicolor en octobre 2015 en tant que Président de la zone Amérique du Nord de Maison Connectée. Il est membre du Comité Exécutif depuis janvier 2016. Au cours des 27 années de carrière précédant son arrivée chez Technicolor, M. Martinez-Amago a occupé de nombreux postes de responsabilité chez Alcatel, puis Alcatel-Lucent. Il était dernièrement Directeur Général d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell en Chine. Il avait auparavant occupé les fonctions de Président de la zone Europe, CEI, Moyen-Orient, Afrique et, avant cela, celles de Président des divisions *Fixed Broadband Networks*, *Business Applications* et *Wireless Transmission*, ainsi que de Directeur Opérationnel de la division *Integration and Services*. M. Martinez-Amago est Ingénieur en Télécommunications, diplômé de l'Université La Salle de Barcelone et titulaire d'un Master en Gestion des Entreprises de l'Institut d'études supérieures de commerce (IESE) de Barcelone.

M. Vince Pizzica est Directeur du Développement Corporate et Technologie depuis mai 2014. Il est également responsable de la gestion des investissements de Corporate Ventures et des fusions et acquisitions. Il a précédemment dirigé l'activité Distribution Numérique du Groupe. Il a rejoint Technicolor en tant que Responsable des équipes Stratégie, Technologie et Recherche. Avant de rejoindre Technicolor et au cours de ses 29 ans de carrière dans

l'industrie des télécommunications, M. Vince Pizzica a notamment passé 17 ans chez Telstra à des fonctions aussi bien opérationnelles que technologiques. En 2008, il intervenait en tant que Conseiller Spécial auprès du *Chief Operating Officer* de Telstra dans la technologie « Mediacomms ». Il a également passé 7 ans chez Alcatel-Lucent en charge de la Technologie, de la Stratégie et du Marketing pour les régions Europe, Moyen-Orient et Afrique et Asie-Pacifique. M. Vince Pizzica est ingénieur, diplômé de l'Institute of Engineering en Australie et titulaire d'un Master en Télécommunications et Systèmes d'Information de l'Université d'Essex au Royaume Uni.

M. Michel Rahier est Directeur de la division Maison Connectée depuis octobre 2011 et Directeur Général Adjoint depuis février 2015. Il est également en charge de la Transformation Opérationnelle et de l'IT. Il a rejoint le Comité Exécutif de Technicolor en avril 2011, après avoir été nommé Directeur Exécutif Services opérationnels & Transformation. Avant de rejoindre Technicolor, M. Rahier occupait le poste de Directeur Exécutif des Opérations et membre du Comité de Direction d'Alcatel-Lucent, en charge de la transformation globale de la société. Avant cela, il a été Président du Groupe de Communications fixes d'Alcatel depuis 2005, puis Président de l'activité Opérateurs d'Alcatel-Lucent depuis 2007. M. Michel Rahier est titulaire d'une maîtrise et d'un doctorat en ingénierie électrique de l'Université de Louvain, ainsi que d'un MBA de l'Université de Boston.

M. Tim Sarnoff dirige la division des Services de Production. Nommé Directeur Général Adjoint en février 2015, il gère également la fonction Marketing et le développement de la proximité du Groupe avec les clients clés de Technicolor dans le divertissement. M. Sarnoff a rejoint Technicolor en 2009 en tant que Président de Technicolor Digital Productions. Avant de rejoindre Technicolor, M. Sarnoff était Président de Sony Pictures Imageworks pendant 12 ans, et a auparavant créé Warner Digital Studios comme une division de Warner Bros, et a piloté le démarrage et la croissance de Warner Bros Animation. M. Sarnoff détient des diplômes de Licence en psychologie et en journalisme de l'Université de Stanford.

M. Nathan Wappet a rejoint Technicolor en 2013 au poste nouvellement créé de Directeur des Opérations de la division Services Créatifs. Il est Directeur des Opérations de la division Services de Production depuis 2014. M. Wappet possède une expérience de 25 années dans les secteurs de l'informatique et des Télécommunications, acquise au sein de multinationales telles qu'Alcatel-Lucent, HP et Telstra, le plus important opérateur télécom australien. Il dispose d'une solide expérience opérationnelle, notamment dans la mise en place de solutions d'intégration à grande échelle, et d'organisations en modèle « *services-based* ». M. Wappet est diplômé de l'Université de Technologie de Swinburne (Australie) et titulaire d'un Master en Gestion des Entreprises de l'École Supérieure de Commerce australienne AGSM.

## Missions du Comité Exécutif

Le Comité Exécutif se réunit tous les mois sous la présidence du Directeur Général du Groupe, sur un ordre du jour établi conjointement par ses membres. Il examine les questions relatives aux activités du Groupe. À ce titre, il revoit notamment l'activité commerciale, les projets spéciaux, le suivi des opérations et des résultats financiers, l'identification et l'évaluation des risques.

Veillez consulter la section 4.2.2.2 « Cadre général de contrôle – Direction du Groupe et processus de décision » du présent document de référence.

## 4.5.2 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

GRI

[G4-51]

### Rémunération des membres du Comité Exécutif

En 2016, le montant total des rémunérations versées par la Société et/ou les sociétés du Groupe aux membres du Comité Exécutif (incluant celles versées au Directeur Général) s'est élevé à 12,4 millions d'euros pour un total de 12 membres (en excluant les charges et en incluant la part variable – plans de rémunération court terme – de 5,4 millions d'euros calculée sur la base des résultats financiers du Groupe en 2015).

En 2015, le montant total des rémunérations versées par la Société et/ou les sociétés du Groupe aux membres du Comité Exécutif (incluant celles versées au Directeur Général) s'est élevé à 10,4 millions d'euros (en excluant les charges et en incluant la part variable de 4,6 millions d'euros – plans de rémunération court et long terme – calculée sur la base des résultats financiers du Groupe en 2014).

Le montant total provisionné par la Société et les autres sociétés du Groupe pour les pensions, retraites et autres avantages similaires accordés aux membres du Comité Exécutif s'est élevé à 0,41 million d'euros en 2016.

### Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres du Comité Exécutif

Néant.



# 5 TECHNICOLOR ET SES ACTIONNAIRES

<b>5.1 CAPITAL SOCIAL</b>	<b>110</b>	<b>5.2 OFFRE ET COTATION</b>	<b>118</b>
5.1.1 Répartition du capital social et des droits de vote	110	5.2.1 Marchés des titres de la Société	118
5.1.2 Modifications dans la répartition du capital social au cours des trois dernières années	112	5.2.2 Cotation sur Euronext Paris	119
5.1.3 Acquisition par la Société de ses propres actions – rapport du Conseil d'administration sur les actions autodétenues	112		
5.1.4 Personnes physiques ou morales détenant le contrôle de la Société	114		
5.1.5 Pactes d'actionnaires	114		
5.1.6 Évolution du capital social	115		
5.1.7 Modifications potentielles du capital	116		
5.1.8 Tableau récapitulatif des délégations accordées par l'assemblée générale au Conseil d'administration	116		
5.1.9 Politique de distribution	117		
5.1.10 Autres informations sur le capital social	118		

## 5.1 CAPITAL SOCIAL

### Capital social au 31 décembre 2016

Au cours de l'année 2016, la Société a procédé à différentes augmentations de capital en vue de la livraison d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription :

Date de l'opération	Nombre d'actions émises	Bénéficiaire	Droit Préféréntiel de Souscription	Nouveau capital (en euros)
Du 1 <sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2016	1 802 677	Bénéficiaires du MIP 2010-SP1, du MIP 2015 et MIP 2016 (exercice d'options de souscription)	-	413 245 967

Au 31 décembre 2016, le capital social de la Société était composé de 413 245 967 actions de 1 euro de valeur nominale, entièrement libérées (Code ISIN FR0010918292), toutes de même catégorie (voir la section 5.1.6 « Évolution du capital social » du présent chapitre).

### 5.1.1 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE

**GRI** [G4-9]

L'actionariat de la Société a évolué comme suit au cours des trois derniers exercices :

Actionnaires	31 décembre 2016			31 décembre 2015			31 décembre 2014		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(4)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(4)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(4)</sup>
Public <sup>(1) (2)</sup>	295 782 293	71,58 %	71,71 %	356 719 358	86,70 %	86,78 %	264 228 530	78,65 %	78,75 %
OppenheimerFunds, Inc.	41 484 036	10,04 %	10,06 %	-	-	-	-	-	-
Bpifrance Participations + Caisse des Dépôts et Consignations	32 970 309	7,98 %	7,99 %	32 934 473	8,00 %	8,01 %	27 846 252	8,29 %	8,30 %
Cisco Systems, Inc.	21 418 140	5,18 %	5,19 %	21 418 140	5,21 %	5,21 %	-	-	-
DNCA Finance, SA et DNCA Finance Luxembourg	20 838 421	5,04 %	5,05 %	-	-	-	-	-	-
Vector TCH (Lux) 1, S.à.r.l.	-	-	-	-	-	-	43 461 319	12,94 %	12,95 %
Autodétention	752 768	0,18 %	-	371 319 <sup>(3)</sup>	0,09 %	-	371 569 <sup>(3)</sup>	0,11 %	-
<b>TOTAL</b>	<b>413 245 967</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>411 443 290</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>335 907 670</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Estimation obtenue par différence.

(2) Incluant les participations détenues par les principaux fonds actionnaires.

(3) Titres au nominatif pur hors actions affectées au contrat de liquidité.

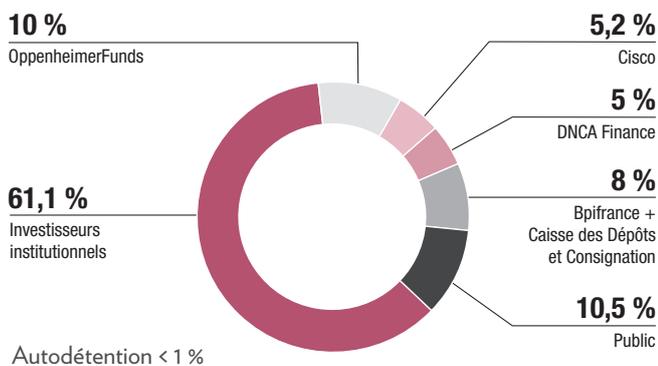
(4) Déduction faite des actions privées du droit de vote.

## Franchissements de seuils notifiés à la Société au cours de l'exercice 2016

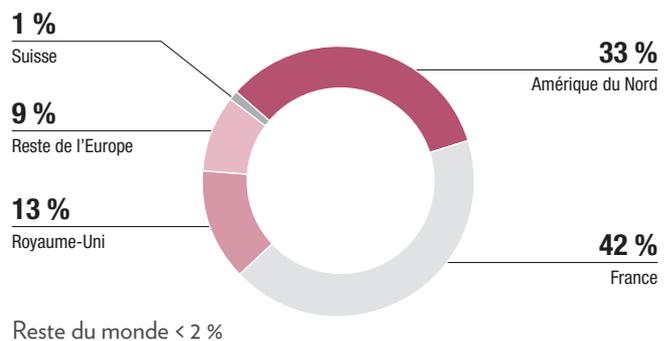
Conformément à l'article L. 233-13 du Code de commerce et à la connaissance de la Société, les franchissements de seuils légaux suivants ont été notifiés par les actionnaires à la Société et/ou à l'Autorité des marchés financiers (AMF) au cours de l'exercice 2016 :

Actionnaires	Date du franchissement de seuil	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Seuil franchi	Pourcentage du capital social détenu à date de déclaration	Nombre d'actions détenues
DNCA Finance, SA et DNCA Finance Luxembourg	4 mai 2016	hausse	5 %	5,06 %	20 838 421
OppenheimerFunds, Inc.	28 juillet 2016	hausse	5 %	5,06 %	20 889 981
OppenheimerFunds, Inc.	24 octobre 2016	hausse	10 %	10,04 %	41 484 036

### Composition du capital



### Répartition internationale des investisseurs institutionnels



## Actionnaires détenant plus de 5 % du capital de la Société

Le 28 juillet 2016, OppenheimerFunds, Inc. (« Oppenheimer Funds ») a déclaré détenir, pour le compte de clients et de fonds dont la société assure la gestion, 5,06 % du capital social et des droits de vote de la Société. Par la suite, le 24 octobre 2016, OppenheimerFunds a déclaré dépasser le seuil de détention de 10 % du capital social et des droits de vote de la Société, avec une détention à 10,04 % du capital social et des droits de vote. OppenheimerFunds n'a déclaré aucun franchissement de seuil légal depuis cette date. À cette occasion, OppenheimerFunds a déclaré que « L'acquisition des titres de la société Technicolor par la société OppenheimerFunds, Inc. s'inscrit dans le cadre normal de son activité de société de gestion de portefeuille menée sans intention de mettre en œuvre une stratégie particulière à l'égard de la société Technicolor ni d'exercer une influence particulière sur la gestion de cette dernière. La société OppenheimerFunds, Inc. n'agit pas de concert avec un tiers et n'a pas l'intention de prendre le contrôle de la société Technicolor ni de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme administrateur, membre du directoire ou du Conseil de surveillance pour elle-même ou d'autres personnes ». Au 31 décembre 2016, OppenheimerFunds détenait 10,04 % du capital social et 10,06 % des droits de vote de la Société.

Le 22 juin 2016, la Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré détenir collectivement avec Bpifrance Participations SA 7,99 % du capital social et des droits de vote de la Société. Ils n'ont déclaré aucun autre franchissement de seuil depuis cette date. Au 31 décembre 2016, la Caisse des Dépôts et Consignations détenait collectivement avec Bpifrance Participations SA 7,98 % du capital social et 7,99% des droits de vote de la Société.

Le 20 novembre 2015, Cisco Systems, Inc. (« Cisco ») a reçu 21 418 140 actions nouvellement émises en rémunération de l'acquisition par la Société de Cisco Connected Devices. 16 795 384 actions sont soumises à une interdiction de cession (« lock-up ») expirant le 20 mai 2017. En conséquence, au 31 décembre 2016, Cisco détenait 5,18 % du capital et 5,19 % des droits de vote de la Société.

Le 4 mai 2016, DNCA Finance a déclaré détenir de concert, pour le compte de fonds dont la Société assure la gestion, 5,06 % du capital social et des droits de vote de la Société. DNCA Finance n'a déclaré aucun autre franchissement de seuil depuis cette date. Au 31 décembre 2016, DNCA Finance détenait 5,04 % du capital social et 5,05 % des droits de vote de la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existait, hormis les actionnaires mentionnés ci-dessus, aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote au 31 mars 2017.

## Autres informations relatives aux actionnaires

À la connaissance de la Société, aucun membre des organes d'administration ou de direction ne détient actuellement plus de 1 % du capital ou des droits de vote de la Société à l'exception de Bpifrance Participations SA, administrateur de la Société. Par ailleurs, Cisco, personne morale liée à M. Romanski, administrateur de la Société, détient 5,18 % du capital de la Société (pour davantage d'informations concernant la participation des membres du Conseil d'administration, voir le paragraphe 4.1.3.4 « Participation des mandataires sociaux dans le capital social de la Société » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du présent document de référence).

### 5.1.2 MODIFICATIONS DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

**GRI** [G4-13]

#### En 2014

Le 11 mars 2014, la société Vector Capital, qui détenait alors près de 70 millions d'actions de la Société, en a cédé 26 millions d'actions dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels. Par conséquent, elle ne détenait plus, au 31 décembre 2014, directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de ses clients, que 12,94 % du capital social de la Société.

#### En 2015

En 2015, Vector Capital a procédé à la cession de plusieurs blocs d'actions de la Société directement sur le marché, et notamment le 24 mars 2015 à la cession de 13 390 354 actions.

À la suite de diverses autres cessions sur le marché, Vector Capital ne détenait plus d'actions de la Société au 31 décembre 2015.

Par ailleurs, le 20 novembre 2015, la Société a émis 21 418 140 actions nouvelles au profit de Cisco. À la suite de cette augmentation de capital réservée, Cisco détenait 5,21 % du capital social de la Société.

#### En 2016

En 2016, deux actionnaires ont procédé à la constitution de positions significatives par achats sur le marché.

DNCA Finance a atteint le seuil de détention de 5,06 % du capital social et des droits de vote de la Société (cf. « Franchissements de seuils notifiés à la Société au cours de l'exercice 2016 » de la section 5.1.1.).

OppenheimerFunds a atteint le seuil de détention de 5,06 % du capital social et des droits de vote de la Société, puis le seuil de détention de 10,04 % du capital social et des droits de vote de la Société (cf. « Franchissements de seuils notifiés à la Société au cours de l'exercice 2016 » de la section 5.1.1.).

La détention des investisseurs institutionnels dans le capital social et les franchissements de seuils déclarés à la Société sont mentionnés dans la section 5.1.1 « Répartition du capital social et des droits de vote » du présent chapitre.

### 5.1.3 ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS – RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES ACTIONS AUTODÉTENUES

Les paragraphes ci-après mentionnent les informations à fournir en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce et décrivent, conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le programme d'achat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires devant se tenir le 24 mai 2017.

#### Programme d'achat d'actions approuvé en 2016

Un programme d'achat d'actions a été, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, approuvé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2016, privant d'effet l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 9 avril 2015. Le descriptif de ce programme a été publié dans le document de référence 2015 de la Société.

#### Programme d'achat d'actions soumis à approbation en 2017

Un nouveau programme d'achat d'actions sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte convoquée le 24 mai 2017.

Conformément aux dispositions (i) des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, (ii) du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et de ses règlements délégués et (iii) du Titre IV du Livre II du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, cette autorisation aurait pour objectifs :

- l'attribution d'actions ou leur cession à des salariés, à des mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées pour mettre en œuvre tout plan d'options d'achat d'actions ou plan d'attribution gratuite d'actions, ou toute

autre forme d'attribution, d'allocation ou de cession destinées aux salariés et dirigeants de la Société et de son groupe et réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, dans les conditions fixées par la loi ;

- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- l'annulation par voie de réduction de capital de tout ou partie des titres ainsi rachetés ;
- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- leur mise à disposition dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement, notamment afin d'agir dans le cadre de l'animation du marché ; ou
- la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation serait également destinée à permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Les achats pourraient porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital social de la Société à quelque moment que ce soit, étant précisé que :
  - le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de croissance externe ne peut excéder 5 % du capital social ; et
  - lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité de l'action dans les conditions définies par le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ; et
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital social de la Société.

L'achat, l'échange, la vente ou le transfert des actions pourraient être réalisés par le Conseil d'administration en une ou plusieurs fois, à tout

moment hormis en période d'offre publique sur les actions de la Société, dans les limites autorisées par les dispositions réglementaires, par tous moyens, sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme d'achat pouvant être réalisée par ce moyen), ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré ou par remise d'actions par suite de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière dans les conditions prévues par les autorités de marché et dans le respect de la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat des actions serait de 8 euros par action, ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre devise.

Le montant global affecté à ce programme d'achat d'actions ne pourrait pas être supérieur à 330 596 768 euros.

L'assemblée générale déléguerait au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, en cas de modification du nominal de l'action, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tout autre actif, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Cette autorisation serait donnée pour une période de 18 mois à compter de cette assemblée et priverait d'effet la délégation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 dans sa dix-neuvième résolution.

## Contrat de liquidité

La Société a confié à Natixis, prestataire de services d'investissements indépendant, la mise en œuvre d'un contrat de liquidité portant sur les actions ordinaires de la Société, à compter du 5 avril 2016 pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers (AMAFI), approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 3,5 millions d'euros ont été affectés au compte de liquidité.

## Détention par la Société de ses propres actions et objectifs affectés au 31 décembre 2016

Au 31 décembre 2016, la Société détenait 752 768 actions propres <sup>(1)</sup> représentant 0,18 % du capital social, pour une valeur brute comptable de 57 117 376,72 euros et une valeur nominale de 752 768 euros.

Pourcentage du capital autodétenu directement et indirectement	0,18 %
Nombre de titres autodétenus directement et indirectement	752 768
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois <sup>(2)</sup>	-
Valeur brute comptable du portefeuille (en euros)	57 117 376,72
Valeur de marché du portefeuille <sup>(3)</sup> (en euros)	3 869 227,52

(1) Au 31 décembre 2016, la Société détenait 371 069 actions directement au nominatif et 381 699 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

(2) Il s'agit des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2016.

(3) Sur la base d'un cours de bourse de 5,14 euros par action au 30 décembre 2016.

Sur un total de 752 768 actions détenues par la Société au 31 décembre 2016 :

- 371 069 actions sont affectées à l'objectif de couverture de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions à destination des salariés et des mandataires sociaux ; et
- 381 699 actions sont affectées à un objectif de liquidité.

Au cours de l'exercice 2016, la Société a été amenée à livrer 250 actions gratuites à des ayants droit du *Free Share Plan* 2013, conformément aux termes et conditions du règlement du plan.

### Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions entre le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et le 31 décembre 2016

Conformément à l'article L. 225-211 du Code de commerce, il est précisé que dans le cadre du contrat de liquidité et au cours de la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2016, les achats cumulés de la Société ont porté sur 4 360 512 actions (au cours moyen de

5,708 euros), soit 1,06 % du capital social, pour un montant de 24 889 640 euros ; tandis que les ventes cumulées ont porté sur 4 009 018 actions (au cours moyen de 5,706 euros), pour un montant de 22 875 706 euros, soit 0,97 % du capital social.

Hormis les opérations effectuées dans le cadre de ce contrat, la Société n'a pas procédé à des achats de ses actions au cours de cette période.

### 5.1.4 PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES DÉTENANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Néant.

### 5.1.5 PACTES D'ACTIONNAIRES

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte d'actionnaires relatif à la Société.

## 5.1.6 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

GRI [G4-13]

Date opération	Nombre de titres émis ou annulés	Augmentation/ réduction de capital (en euros)	Montant total du capital à la clôture (en euros)	Variations des primes d'émission (en euros)	Valeurs des primes d'émission au bilan (en euros)	Nombre cumulé d'actions à la clôture	Valeur nominale (en euros)
<b>Au 31 décembre 2013</b>			<b>335 709 392</b>		<b>1 160 946 424</b>	<b>335 709 392</b>	<b>1</b>
31 mars 2014	198 278	198 278		(198 278)			1
Augmentation de capital							
Création d'actions nouvelles dans le cadre du MIP-SP2 (2010)							
<b>Au 31 décembre 2014</b>			<b>335 907 670</b>		<b>1 160 748 146</b>	<b>335 907 670</b>	<b>1</b>
8 juin 2015							
Augmentation de capital	738 205	738 205		(738 205)			1
Création d'actions nouvelles dans le cadre du LTIP 2011							
le 6 octobre 2015							
Augmentation de capital	1 989 525	1 989 525		4 689 553			1
Création d'actions nouvelles dans le cadre du MIP 2015							
le 17 novembre 2015							
Augmentation de capital avec maintien du DPS le 20 novembre 2015	48 376 485	48 376 485		178 992 994			1
Augmentation de capital réservée à Cisco Systems, Inc.	21 418 140	21 418 140		115 756 071			1
Frais d'augmentations de capital				(8 939 178)			
Impact fiscal des frais d'augmentations de capital				764 300			
Du 18 novembre 2015 au 31 décembre 2015							
Augmentation de capital	3 013 265	3 013 265		6 959 239			1
Création d'actions nouvelles dans le cadre des MIP 2010 et MIP 2015							
Affectation en Report à nouveau de la perte nette au titre de l'exercice 2014 décidée par l'AGM du 9 avril 2015				(317 150 857)			
Versement de dividende décidé par l'AGM du 9 avril 2015				(16 795 384)			
<b>Au 31 décembre 2015</b>			<b>411 443 290</b>		<b>1 124 286 679</b>	<b>411 443 290</b>	<b>1</b>
Du 1 <sup>er</sup> janvier 2016 au 29 janvier 2016							
Augmentation de capital	533 909	533 909		1 308 865			1
Création d'actions nouvelles dans le cadre du MIP 2015							
Du 1 <sup>er</sup> février 2016 au 31 décembre 2016							
Augmentation de capital	1 268 768	1 268 768		2 944 099			1
Création d'actions nouvelles dans le cadre du MIP 2015							
Affectation en Report à nouveau de la perte nette au titre de l'exercice 2015 décidée par l'AGM du 29 avril 2016				(186 444 553)			
Versement de dividende décidé par l'AGM du 29 avril 2016				(24 745 266)			
<b>Au 31 décembre 2016</b>			<b>413 245 967</b>		<b>917 349 824</b>	<b>413 245 967</b>	<b>1</b>

## 5.1.7 MODIFICATIONS POTENTIELLES DU CAPITAL

**GRI** [G4-13]

### Options de souscription

Au 31 décembre 2016, il existe un total de 13 968 054 options de souscription attribuées à des salariés et mandataires sociaux dans le cadre de plans d'options (pour le détail de ces plans, voir la section 6.1.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions gratuites » du chapitre 6 « Informations sociales et Développement Durable » du présent document de référence).

Si la totalité des options des plans d'options était exercée, cela conduirait à l'émission de 13 968 054 actions. Le capital de Technicolor serait constitué de 427 214 021 actions ordinaires, reflétant une augmentation de 3,38 % du nombre d'actions au 31 décembre 2016.

### Actions gratuites

Au 31 décembre 2016, il existe un total de 3 638 875 actions gratuites attribuées à des salariés et mandataires sociaux dans le cadre de Plans d'actions gratuites (pour le détail de ces plans, voir la section 6.1.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions gratuites » du chapitre 6 « Informations sociales et Développement Durable » du présent document de référence).

Si la totalité des actions des Plans d'actions gratuites était livrée, cela conduirait à l'émission de 3 638 875 actions. Le capital de Technicolor serait constitué de 416 884 842 actions ordinaires, reflétant une augmentation de 0,88 % du nombre d'actions au 31 décembre 2016.

### Autres titres donnant accès au capital

Au 31 mars 2017, aucun autre titre donnant accès au capital n'est en circulation.

## 5.1.8 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS ACCORDÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément à l'article L. 225-100 alinéa 7 du Code de commerce, le tableau ci-après récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale au Conseil d'administration et l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2016 :

### I – Délégations hors intéressement des salariés et des mandataires sociaux

Nature de la délégation financière	Durée de l'autorisation et date d'expiration	Montant maximum des émissions d'obligations (en euros)	Montant nominal maximum des augmentations de capital	Montant utilisé	Montant disponible
Émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, avec maintien du DPS (21 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 29 avril 2016)	26 mois 29 juin 2018	1 milliard	164 794 880 euros	Néant	100 % du plafond d'augmentation de capital
Émission, sans DPS et par offre au public, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société (22 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 29 avril 2016)	26 mois 29 juin 2018	400 millions	41 198 720 euros représentant 10 % du capital au social au 29 février 2016	Néant	100 % du plafond
Émission, sans DPS, 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 (23 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 29 avril 2016)	26 mois 29 juin 2018	400 millions	41 198 720 euros représentant 10 % du capital au social au 29 février 2016	Néant	100 % du plafond
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital, avec ou sans DPS (24 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 29 avril 2016)	26 mois 29 juin 2018	N/A	15 % de l'émission initiale	Néant	100 % du plafond
Émission, sans DPS, 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 (25 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 29 avril 2016)	26 mois 29 juin 2018	41 198 720	41 198 720 euros	Néant	100 % du plafond d'augmentation de capital
Limitations globales des émissions au titre des autorisations ci-dessus (29 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 29 avril 2016)	N/A	1 milliard	164 794 880 euros représentant 40 % du capital social au 29 février 2016	Néant	100 % du plafond d'augmentation de capital

## II – Délégations relatives à l'intéressement des salariés et des mandataires sociaux

Nature de la délégation financière	Durée de l'autorisation et date d'expiration	Nombre d'actions et Pourcentage de Capital susceptibles d'être émis	Montant utilisé	Montant disponible
Augmentation de capital social, sans DPS, réservée aux adhérents à un PEG (26 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 29 avril 2016)	18 mois 29 octobre 2017	4 112 743 actions représentant 1 % du capital au 29 avril 2016	Néant	N/A
Augmentation du capital social, sans DPS, réservée à des catégories de bénéficiaires – opérations d'actionariat au profit de salariés hors PEG (27 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 29 avril 2016)	18 mois 29 octobre 2017	4 112 743 actions représentant 1 % du capital au 29 avril 2016	Néant	N/A
Attribution gratuite d'actions aux salariés ou à une catégorie d'entre eux et/ou aux mandataires sociaux (28 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 29 avril 2016)	26 mois 29 juin 2018	8 239 744 actions représentant 2 % du capital social au 29 février 2016	3 040 500 actions attribuées <sup>(1)</sup>	5 199 244 actions attribuables <sup>(2)</sup>
Limitations globales des émissions au titre des autorisations ci-dessus (29 <sup>e</sup> résolution de l'AGM du 29 avril 2016)	N/A	164 794 880 actions représentant 40 % du capital social au 29 février 2016	3 040 500 actions attribuées	161 754 380 actions restant à attribuer

(1) 3 040 500 actions ont été attribuées par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2016. Elles seront émises en 2019 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence prévues dans le règlement du plan (Voir la section 6.1.4 « Options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions gratuites » du chapitre 6 « Informations sociales et Développement Durable »).

(2) En considération des 3 040 500 actions attribuées en 2016, 5 199 244 actions demeurent attribuables par le Conseil d'administration au titre de cette autorisation.

### 5.1.9 POLITIQUE DE DISTRIBUTION

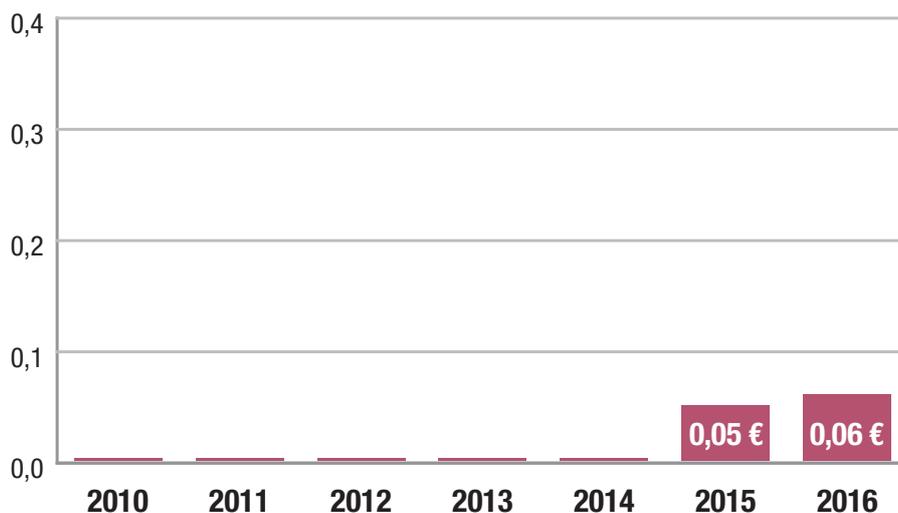
Le paiement de dividendes ou toute autre distribution est fonction des résultats financiers du Groupe, notamment de son résultat net et de sa politique d'investissement.

Sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale du 29 avril 2016 a, au titre de l'exercice 2015, voté le versement d'un

dividende de 0,06 euro par action, qui a été mis en paiement en numéraire à compter du 26 mai 2016.

Sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale du 9 avril 2015 a, au titre de l'exercice 2014, voté le versement d'un dividende de 0,05 euro par action, qui a été mis en paiement en numéraire à compter du 22 mai 2015.

Aucun dividende n'a été versé au titre de l'exercice 2013.



Par ailleurs, les accords régissant la Nouvelle dette à terme, l'Ancienne dette à terme et le RCF comportent des clauses restreignant la possibilité pour la Société de déclarer ou payer des dividendes (voir la note 8.3 aux États Financiers Consolidés : « Principales caractéristiques de l'endettement »).

### 5.1.10 AUTRES INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL

#### Nantissement d'actions Technicolor

À la connaissance de Technicolor, aucune action de la Société ne faisait l'objet d'un nantissement au 31 mars 2017.

## 5.2 OFFRE ET COTATION

### 5.2.1 MARCHÉS DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Les actions Technicolor sont cotées sur Euronext Paris (Compartiment A) sous la désignation « Technicolor », sous le Code ISIN FR0010918292 et le symbole TCH.

Les actions Technicolor sont éligibles au service de règlement différé long. Ce type de service permet à l'acheteur de décider, à la date de liquidation, correspondant au cinquième jour de négociation avant la dernière séance boursière du mois incluse, soit (i) de régler la transaction au plus tard le dernier jour de négociation dudit mois, soit (ii) sur versement d'une commission supplémentaire, de reporter jusqu'à la date de liquidation du mois suivant l'option de régler au plus tard le dernier jour de Bourse dudit mois ou de différer encore le choix d'une date de règlement jusqu'à la date de liquidation suivante. Une telle option peut être maintenue à chaque date de liquidation ultérieure moyennant paiement d'une commission supplémentaire.

Les actions négociées selon le système du règlement différé ne sont considérées comme transférées qu'après avoir été enregistrées sur le compte de l'acheteur. Aux termes de la réglementation française sur les valeurs mobilières, toute vente de titre négocié sur la base du règlement différé pendant le mois comportant une date de paiement du dividende est censée intervenir après le versement dudit

### Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

En application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, il est indiqué que les accords régissant la Nouvelle dette à terme, l'Ancienne dette à terme et le RCF auxquels des sociétés du Groupe sont parties, comportent des clauses de changement de contrôle. Pour davantage d'informations concernant ces contrats, voir la section 2.10.3 « Ressources financières » du chapitre 2 « Examen de la situation opérationnelle et financière du Groupe et perspectives » du présent document de référence.

dividende. Par conséquent, si la vente à règlement différé survient pendant le mois d'un paiement de dividende, mais avant la date réelle dudit paiement, le compte de l'acheteur sera crédité d'un montant égal au dividende versé et celui du vendeur, débité du même montant.

Avant tout transfert de valeurs cotées sur Euronext Paris et détenues sous forme nominative, lesdites valeurs doivent être converties en valeur au porteur et enregistrées en conséquence sur un compte tenu par un intermédiaire agréé auprès d'Euroclear France SA, dépositaire central de titres enregistrés. Les transactions sur valeurs cotées sur Euronext Paris sont compensées par le biais de LCH Clearnet et réglées-livrées par l'intermédiaire d'Euroclear France SA grâce à un système de règlement-livraison en continu.

En France, les actions ordinaires de Technicolor figurent dans l'indice SBF 120 et Next 150 ainsi que dans les indices CAC Media, CAC Consumer Services, CAC MID&SMALL et CAC Mid 60.

Le 21 mars 2011, Technicolor s'est volontairement retirée de la cote de la Bourse de New York (*New York Stock Exchange*). Les *American Depositary Shares* (ADSs) se négociaient alors sur le marché hors cote (OTC) jusqu'au début de l'année 2014. Depuis, les ADS se négocient sur *OTCQX International Premier*, un service premium de cotation des titres de gré à gré (Symbole : TCLRY).

## 5.2.2 COTATION SUR EURONEXT PARIS

Les tableaux ci-après présentent, pour les périodes indiquées, les cours les plus hauts et les plus bas (en euros) des actions Technicolor en circulation sur Euronext Paris.

Euronext Paris						
Volume des transactions			Prix (en euros)			
Clôture au 31 décembre	(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Volume moyen	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas
2012	1 146,30	593 522 948	2 318 449	1,87	2,69	1,14
2013	807,00	258 614 158	1 014 173	3,30	4,17	1,93
2014	1 231,30	248 831 865	975 811	4,99	6,18	3,52
2015	1 375,13	227 934 940	890 371	6,03	7,57	4,27
2016	1 473,64	263 351 060	1 024 712	5,62	7,46	4,55

Source : Euronext.

Euronext Paris						
Volume des transactions			Prix (en euros)			
Clôture au 31 décembre	(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Volume moyen	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas
<b>2014</b>						
Premier trimestre	342,35	77 640 440	1 232 388	4,25	5,37	3,52
Deuxième trimestre	381,86	71 029 786	1 145 642	5,40	6,10	4,77
Troisième trimestre	264,88	47 214 456	715 371	5,66	6,18	5,01
Quatrième trimestre	242,18	52 947 183	827 300	4,62	5,37	4,02
<b>2015</b>						
Premier trimestre	337,67	63 546 559	1 008 676	5,23	6,01	4,27
Deuxième trimestre	252,04	43 500 208	701 616	5,79	6,25	5,46
Troisième trimestre	374,91	59 168 436	896 491	6,30	7,21	5,25
Quatrième trimestre	410,51	61 719 737	949 534	6,77	7,57	5,85
<b>2016</b>						
Premier trimestre	473,97	81 604 784	1 316 206	5,89	7,46	4,76
Deuxième trimestre	392,48	69 505 908	1 069 322	5,63	6,30	4,85
Troisième trimestre	268,66	46 054 451	697 795	5,85	6,25	5,35
Quatrième trimestre	338,53	66 185 917	1 034 155	5,14	6,05	4,55

Source : Euronext.

Euronext Paris						
Volume des transactions			Prix (en euros)			
Six derniers mois	(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Volume moyen	Cours moyen de clôture	Cours le plus haut	Cours le plus bas
<b>2016</b>						
Septembre	94,44	15 570 240	707 738	6,07	6,25	5,85
Octobre	129,74	23 537 707	1 120 843	5,57	6,05	5,15
Novembre	113,37	23 261 540	1 057 343	4,89	5,35	4,62
Décembre	95,43	19 386 670	923 175	4,98	5,17	4,55
<b>2017</b>						
Janvier	186,94	45 024 809	2 046 582	4,42	5,28	3,69
Février	114,73	29 383 379	1 469 169	4,00	4,19	3,48

Source : Euronext.



# 6 INFORMATIONS SOCIALES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

<b>6.1</b>	<b>INFORMATIONS SOCIALES</b>	<b>122</b>	<b>6.3</b>	<b>RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET IMPACT SUR LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>154</b>
6.1.1	Vue d'ensemble	122	6.4	RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET LES SOUS-TRAITANTS	156
6.1.2	Participation des salariés	123	6.5	INITIATIVES ÉDUCATIVES	158
6.1.3	État de la participation des salariés au capital social	123	6.6	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES PUBLIÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION	159
6.1.4	Options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions gratuites	123			
6.1.5	Organisation des Ressources Humaines et du Développement Durable	131			
6.1.6	Talents et développement des compétences	132			
6.1.7	Politique de formation	136			
6.1.8	Politique de rémunération	136			
6.1.9	Dialogue social	137			
6.1.10	Gestion du temps de travail et absentéisme	137			
6.1.11	OIT et l'engagement dans Global Compact – Pacte Mondial	139			
6.1.12	Politique santé au travail	139			
<b>6.2</b>	<b>ENVIRONNEMENT</b>	<b>142</b>			
6.2.1	Généralités	142			
6.2.2	Programmes et outils de gestion de l'environnement	143			
6.2.3	Performance environnementale	147			
6.2.4	Collecte des données et méthodologie de consolidation	152			

## 6.1 INFORMATIONS SOCIALES

### 6.1.1 VUE D'ENSEMBLE

**GRI** [G4-9] [G4-10] [G4-LA1] [G4-LA12] [G4-DMA Emploi]

Au 31 décembre 2016, le Groupe employait 17 017 salariés (70 % d'hommes et 30 % de femmes), à comparer à 16 720 salariés au 31 décembre 2015, soit une augmentation de 1,77 %.

L'appartenance du Groupe au secteur des Média & Entertainment, secteur fortement concurrentiel et en évolution constante, oblige le Groupe à adapter son profil social en conséquence.

Le tableau ci-dessous indique les effectifs totaux de Technicolor au 31 décembre des années 2016, 2015, et 2014, ainsi que la répartition du personnel par zone géographique.

	2016	2015	2014
Europe	3 988	4 231	3 921
Amérique du Nord	7 678	7 790	5 681
Asie <sup>(1)</sup>	3 387	2 510	2 183
Autres pays <sup>(2)</sup>	1 964	2 189	2 416
<b>EFFECTIF TOTAL</b>	<b>17 017</b>	<b>16 720</b>	<b>14 201</b>
Nombre de salariés des filiales mises en équivalence	45	352	344
(1) Y compris l'Inde.	2 862	1 915	1 755
(2) Y compris le Mexique.	1 313	1 395	1 418

Les effectifs pris en compte ci-dessus incluent les cadres, les non-cadres et les ouvriers. Les intérimaires, les stagiaires et les apprentis sont exclus.

Les contrats français de type « intermittent » ne figurent pas dans le tableau ci-dessus. Ils représentent l'équivalent de 164 emplois à temps plein sur l'année 2016 et leur nombre est passé de 256 en décembre 2015 à 388 en décembre 2016.

Le tableau ci-dessous présente le nombre de salariés par segment au 31 décembre 2016 :

Segment	Nombre de salariés	Pourcentage
Services Entertainment	13 385	78,66 %
Maison Connectée	2 018	11,85 %
Technologie	362	2,13 %
Fonctions transverses	1 252	7,36 %
<b>EFFECTIF TOTAL</b>	<b>17 017</b>	<b>100 %</b>

## Répartition par âge et sexe

Au 31 décembre 2016, le Groupe employait 5 184 femmes (30 % des effectifs de Technicolor) et 11 833 hommes (70 % des effectifs). La répartition par âge est la suivante :

Âge	Femmes	Hommes	Effectif total
< 20 ans	9	26	35
20 à 29 ans	1 166	2 794	3 960
30 à 39 ans	1 744	4 393	6 137
40 à 49 ans	1 224	2 542	3 766
50 à 59 ans	862	1 656	2 518
60 + ans	179	422	601
<b>EFFECTIF TOTAL</b>	<b>5 184</b>	<b>11 833</b>	<b>17 017</b>

## Embauches et licenciements

Au cours de l'année 2016, 6 664 salariés ont été embauchés, dont 2 469 à titre permanent, et 1 826 salariés ont été licenciés.

## Méthodologie

Les chiffres relatifs aux effectifs sont extraits d'une base de données administrée par les Ressources Humaines au niveau mondial. Cette base est actuellement déployée sur tous les sites Technicolor.

### 6.1.2 PARTICIPATION DES SALARIÉS

**GRI** [G4-LA2]

La holding et six filiales françaises de la Société proposent des accords d'intéressement à leurs salariés en fonction des résultats de la filiale concernée.

Les bonifications annuelles totales distribuées aux salariés en relation avec ces accords d'intéressement, durant les trois dernières années, sont les suivantes :

- sommes distribuées en 2014 au titre de l'exercice 2013 : 2 017 398 euros ;
- sommes distribuées en 2015 au titre de l'exercice 2014 : 1 992 803 euros ; et
- sommes distribuées en 2016 au titre de l'exercice 2015 : 2 198 531 euros.

De plus, plusieurs de nos sites proposent des participations à leurs salariés en fonction des résultats de la Société et/ou de la réalisation des objectifs.

### 6.1.3 ÉTAT DE LA PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL SOCIAL

**GRI** [G4-LA2]

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions détenues par les salariés du Groupe dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise du Groupe, par les salariés et anciens salariés dans le cadre des Fonds Communs de

Placement d'Entreprise s'élevait à 294 000 actions, soit 0,07 % du capital social.

### 6.1.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS GRATUITES

**GRI** [G4-51] [G4-EC3] [G4-LA2]

#### 6.1.4.1 Options de souscription ou d'achat d'actions

Cette section constitue le rapport du Conseil d'administration aux actionnaires établi conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, décrivant les attributions par le Conseil d'administration d'options de souscription ou d'achat en vertu des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce au cours de l'exercice 2016.

L'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa 15<sup>e</sup> résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution, en une ou plusieurs fois, au profit des salariés ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, d'options d'achat ou de souscription d'actions. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 38 mois et était valide jusqu'au 23 juillet 2016. Les options attribuées au titre de cette autorisation ne pouvaient donner droit à un nombre total d'actions supérieur à 26 843 507 soit 8 % du capital social au jour de l'Assemblée générale des actionnaires tenue le 23 mai 2013 et 6,5 % du capital social au 31 décembre 2016.

Il est noté que le Conseil d'administration n'a pas fait usage de cette autorisation en 2016.

## Options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2016

### Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours au 31 décembre 2016 (tableau n° 8 de l'annexe 3 du Code AFEP-MEDEF)

	Plan MIP -SP1	Plan MIP 2015	Plan MIP 2016	Plan MIP juin 2017	Plan MIP octobre 2017
<b>Date d'assemblée générale des actionnaires</b>	<b>22/05/2008</b>	<b>23/05/2013</b>	<b>23/05/2013</b>	<b>23/05/2013</b>	<b>23/05/2013</b>
<b>Date du Conseil d'administration</b>	17/06/2010	23/05/2013 07/06/2013 24/10/2013 18/12/2013 26/03/2014	20/06/2014 21/10/2014 09/04/2015	26/06/2015	19/10/2015
<b>Nature des options</b>			Souscription		
Nombre total d'options initialement attribuées, dont :	12 167 000 <sup>(1)</sup>	17 188 000	5 145 000	250 000	1 710 000
<i>Nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux <sup>(2)</sup> :</i>					
<b>Frédéric Rose</b>					
■ avant ajustements et revue des conditions de performance	2 155 700 <sup>(1)</sup>	2 685 000	-	-	-
■ après ajustements 2010 & 2012 et revue des conditions de performance <sup>(3)</sup>	190 529	-	-	-	-
■ après ajustements 2015 <sup>(4)</sup>	197 758	2 786 864			
<i>Nombre d'options attribuées aux 10 premiers attributaires salariés – avant ajustements et revue des conditions de performance le cas échéant</i>	6 533 400 <sup>(1)</sup>	4 345 000	1 790 000	250 000	1 310 000
■ après ajustements et revue des conditions de performance <sup>(3) (4)</sup>	599 324	4 490 875	1 857 913	259 485	1 310 000
Point de départ d'exercice des options	18/06/2014	23/05/2015	20/06/2016 21/10/2016	26/06/2017	19/10/2017
Durée de vie			8 ans		
Date d'expiration	17/06/2018	23/05/2021	20/06/2022 21/10/2022	26/06/2023	19/10/2023
Prix de souscription ou d'achat au moment de l'allocation	0,66 € <sup>(1)</sup>	23/05 : 3,31 € 07/06 : 3,31 € 24/10 : 4,07 € 18/12 : 3,81 € 26/03 : 4,70 €	20/06 : 6,00 € 21/10 : 5,10 € 09/04 : 6,05 €	26/06 : 6,10 €	19/10 : 7,11 €
Date d'exercice	100 % : 18/06/2014	50 % : 23/05/2015  75 % : 23/05/2016  100 % : 23/05/2017	50 % : 20/06/2016 21/10/2016  75 % : 20/06/2017 21/10/2017  100 % : 20/06/2018 21/10/2018	50 % : 26/06/2017  75 % : 26/06/2018  100 % : 26/06/2019	50 % : 19/10/2017  75 % : 19/10/2018  100 % : 19/10/2019
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2016	116 190	6 647 760	41 517	-	-
Nombre cumulé d'options annulées ou caduques	3 395 679	3 741 199	965 559	155 691	230 000
Nombre d'options annulées au cours de l'exercice 2016	0	563 077	166 074	155 691	230 000
Nombre d'options en circulation en fin d'exercice (après ajustement) <sup>(4)</sup>	805 476	7 266 130	4 312 654	103 794	1 480 000
Prix d'exercice (après ajustements) <sup>(4)</sup>	6,29 €	23/05 : 3,19 € 07/06 : 3,19 € 24/10 : 3,93 € 18/12 : N/A <sup>(5)</sup> 26/03 : 4,53 €	20/06 : 5,79 € 21/10 : 4,92 € 09/04 : 5,83 €	26/06 : 5,88 €	19/10 : 7,11 €

(1) Avant regroupement des actions de 2010.

(2) Informations fournies au titre de l'article L. 225-184 du Code de commerce.

(3) Coefficient d'ajustement de l'augmentation de capital de 2012 : 1,012348451.

(4) Coefficient d'ajustement de l'augmentation de capital de novembre 2015 : 1,037937866.

(5) Tous les bénéficiaires de cette attribution ont quitté la Société.

Au 31 décembre 2016, le total des options en circulation en vertu des plans représentait 13 968 054 options de souscription au profit de 117 participants. Si la totalité des options des plans d'options mentionnés ci-dessus était exercée, le capital social de Technicolor serait composé de 427 214 021 actions ordinaires, à savoir une augmentation de 3,38 % du nombre d'actions par rapport au nombre existant au 31 décembre 2016.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est noté que 1 802 677 options ont été exercées en 2016.

### Plans d'intéressement du Management 2017 – MIP juin 2017 et MIP octobre 2017

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa 15<sup>e</sup> résolution, a décidé d'attribuer des options de souscription d'actions le 26 juin 2015 (MIP juin 2017) et le 19 octobre 2015 (MIP octobre 2017). Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques des deux plans (MIP juin 2017 et MIP octobre 2017).

#### Plans d'intéressement du Management 2017 – MIP juin 2017 et MIP octobre 2017

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	23 mai 2013 (15 <sup>e</sup> résolution)	
<b>Plan</b>	<b>MIP juin 2017</b>	<b>MIP octobre 2017</b>
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	26 juin 2015	19 octobre 2015
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	26 juin 2015	19 octobre 2015
Bénéficiaires	Certaines catégories de salariés clés promus ou embauchés depuis l'automne 2014 ou issus des entreprises nouvellement acquises	
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2016)	20	
Nombre d'options de souscription d'actions en circulation (au 31 décembre 2016)	1 583 794 actions représentant 0,38 % du capital social <sup>(1)</sup>	
Prix d'exercice	Sans décote	
Conditions d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Condition de performance (flux de trésorerie disponible consolidé)</li> <li>■ Condition de présence (perte du droit à l'exercice de l'option en cas de départ du Groupe avant la date d'exercice des options)</li> </ul>	

(1) Après l'ajustement lié à l'augmentation de capital du 17 novembre 2015.

#### Caractéristiques du MIP

	1 <sup>re</sup> tranche	2 <sup>e</sup> tranche	3 <sup>e</sup> tranche
Génération de flux de trésorerie disponible consolidé			
Condition de performance	<b>MIP juin 2017</b>	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 75 millions d'euros
	<b>MIP octobre 2017</b>	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 240 millions d'euros	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 260 millions d'euros
Options devenant exerçables		50 % des options attribuées	25 % des options attribuées
			Si l'objectif de performance n'est pas atteint pour 2016 : 75 % des options
Examen du niveau de réalisation des conditions de performance		Conseil d'administration du 22 février 2017	La réalisation de cette condition fera l'objet d'un examen par le Conseil d'administration en 2018
			La réalisation de cette condition fera l'objet d'un examen par le Conseil d'administration en 2019
Nombre d'options acquises à la date du Conseil d'administration	<b>MIP juin 2017</b>	51 897	-
	<b>MIP octobre 2017</b>	740 000	-
Période d'exercice	<b>MIP juin 2017</b>	Du 26 juin 2017 au 26 juin 2023, sous réserve du respect de la condition de présence	Du 26 juin 2018 au 26 juin 2023, sous réserve du respect de la condition de présence
	<b>MIP octobre 2017</b>	Du 19 octobre 2017 au 19 octobre 2023, sous réserve du respect de la condition de présence	Du 19 octobre 2018 au 19 octobre 2023, sous réserve du respect de la condition de présence

## Plan d'intéressement du Management 2016 – MIP 2016

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa 15<sup>e</sup> résolution, a décidé d'attribuer des options de souscription d'actions le 20 juin 2014, le 21 octobre 2014 et le 9 avril 2015. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de ces plans.

### Plan d'intéressement du Management 2016 – MIP 2016

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	23 mai 2013 (15 <sup>e</sup> résolution)		
Plan	MIP juin 2016	MIP octobre 2016	MIP avril 2016
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	20 juin 2014	21 octobre 2014	9 avril 2015
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	20 juin 2014	21 octobre 2014	9 avril 2015
Bénéficiaires	Certaines catégories de salariés clés promus ou embauchés depuis le printemps 2013		
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2016)	57		
Nombre d'options de souscription d'actions en circulation (au 31 décembre 2016)	4 312 654 actions représentant 1,04 % du capital social <sup>(1)</sup>		
Prix d'exercice	Sans décote		
Conditions d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Condition de performance (flux de trésorerie disponible consolidé)</li> <li>■ Condition de présence (perte du droit à l'exercice de l'option en cas de départ du Groupe avant la date d'exercice des options)</li> </ul>		

(1) Après l'ajustement lié à l'augmentation de capital du 17 novembre 2015.

### Caractéristiques du MIP

	1 <sup>re</sup> tranche	2 <sup>e</sup> tranche	3 <sup>e</sup> tranche
Génération de flux de trésorerie disponible consolidé			
Condition de performance	au titre de l'exercice 2015, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	au titre de l'exercice 2017, égale ou supérieure à 75 millions d'euros
Options devenant exerçables	50 % des options attribuées	25 % des options attribuées Si l'objectif de performance n'est pas atteint pour 2015 : 75 % des options	25 % des options attribuées Si l'objectif de performance n'est pas atteint pour 2015 et/ou 2016 : les options qui ne sont pas devenues exerçables en 2016 et/ou 2017
Examen du niveau de réalisation des conditions de performance	Conseil d'administration du 18 février 2016	Conseil d'administration du 22 février 2017	La réalisation de cette condition fera l'objet d'un examen par le Conseil d'administration en 2018
Nombre d'options acquises à la date du Conseil d'administration	MIP juin 2016	1 318 199	625 358
	MIP octobre 2016	718 783	346 410
	MIP avril 2016	207 588	103 794
Période d'exercice	MIP juin 2016	Du 20 juin 2016 au 20 juin 2022, sous réserve du respect de la condition de présence	Du 20 juin 2017 au 20 juin 2022, sous réserve du respect de la condition de présence
	MIP octobre 2016	Du 21 octobre 2016 au 21 octobre 2022, sous réserve du respect de la condition de présence	Du 21 octobre 2017 au 21 octobre 2022, sous réserve du respect de la condition de présence
	MIP avril 2016	Du 21 octobre 2018 au 21 octobre 2022, sous réserve du respect de la condition de présence	Du 21 octobre 2018 au 21 octobre 2022, sous réserve du respect de la condition de présence

## Plan d'intéressement du Management 2015 – MIP 2015

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa 15<sup>e</sup> résolution, a décidé d'attribuer des options de souscription d'actions en plusieurs fois. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de ces plans.

### Plan d'intéressement du Management 2015 – MIP 2015

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	23 mai 2013 (15 <sup>e</sup> résolution)				
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	23 mai 2013	7 juin 2013	24 octobre 2013	18 décembre 2013	26 mars 2014
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	23 mai 2013	7 juin 2013	24 octobre 2013	18 décembre 2013	26 mars 2014
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2016)	64				
Nombre d'options de souscription d'actions en circulation (au 31 décembre 2016)	7 266 130 actions représentant 1,76 % du capital social <sup>(1)</sup>				
Prix d'exercice	Sans décote				
Conditions d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Condition de performance (flux de trésorerie disponible consolidé, critère choisi comme étant l'un des principaux objectifs du plan Amplify 2015)</li> <li>■ Condition de présence (perte du droit à l'exercice de l'option en cas de départ du Groupe avant la date d'exercice des options)</li> </ul>				

(1) Après l'ajustement lié à l'augmentation de capital du 17 novembre 2015.

### Caractéristiques du MIP

	1 <sup>re</sup> tranche	2 <sup>e</sup> tranche	3 <sup>e</sup> tranche
	Génération de flux de trésorerie disponible consolidé		
Condition de performance	au titre de l'exercice 2014, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	au titre de l'exercice 2015, égale ou supérieure à 100 millions d'euros	au titre de l'exercice 2016, égale ou supérieure à 100 millions d'euros
Options devenant exerçables	50 % des options attribuées	25 % des options attribuées Si l'objectif de performance n'est pas atteint pour 2014 : 75 % des options	25 % des options attribuées Si l'objectif de performance n'est pas atteint pour 2014 et/ou 2015 : les options qui ne sont pas devenues exerçables en 2015 et/ou 2016
Examen du niveau de réalisation des conditions de performance	Conseil d'administration du 18 février 2015	Conseil d'administration du 18 février 2016	Conseil d'administration du 22 février 2017
Nombre d'options acquises à la date du Conseil d'administration	7 640 000	3 409 801	2 857 954
Période d'exercice	Du 23 mai 2015 au 23 mai 2021, sous réserve du respect de la condition de présence	Du 23 mai 2016 au 23 mai 2021, sous réserve du respect de la condition de présence	Du 23 mai 2017 au 23 mai 2021, sous réserve du respect de la condition de présence

## 6.1.4.2 Plans d'actions gratuites

Cette section constitue le rapport du Conseil d'administration aux actionnaires établi conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, décrivant les attributions par le Conseil d'administration d'actions gratuites en vertu des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce au cours de l'exercice 2016.

Afin d'encourager la réalisation des objectifs visés, la Société a annoncé en février 2015, lors du lancement de son plan stratégique Drive 2020, son intention de mettre en place un plan d'intéressement

en actions pluriannuel en vue d'impliquer les salariés dans le succès de Drive 2020.

L'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016, dans sa vingt-huitième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution d'actions en circulation ou d'actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 26 mois, soit jusqu'au 29 juin 2018. Les actions à émettre au titre de cette autorisation ne représenteront pas plus de 2 % du capital social à la date du 29 février 2016 (8 239 744 actions).

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le 29 avril 2016, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016, dans sa vingt-huitième résolution, a approuvé l'établissement d'un plan d'intéressement à long terme conçu pour retenir les salariés clés du Groupe tout en alignant leurs intérêts avec ceux de la Société et de ses actionnaires. La Société souhaite mobiliser ses équipes afin de mener à bien l'intégration des acquisitions réalisées au cours du

second semestre 2015 et d'exécuter son plan stratégique Drive 2020, sur lequel repose le développement du Groupe.

Ce plan permet à Technicolor de garantir la compétitivité des rémunérations offertes par le Groupe sur des marchés internationaux dynamiques et compétitifs, et dans des secteurs où la capacité à attirer les talents reste un facteur de réussite essentiel.

## Plans d'actions gratuites au 31 décembre 2016

### Plans d'actions gratuites en cours au 31 décembre 2016 (tableau n° 9 de l'annexe 3 du Code AFEP-MEDEF)

Date de l'assemblée générale des actionnaires	Plan d'actions gratuites 2013	LTIP 2016
	23 mai 2013	29 avril 2016
Date du Conseil d'administration	24/10/2013	29/04/2016 27/07/2016 20/10/2016
Nombre d'actions initialement attribuées, dont :	1 604 000	3 040 500
<i>Nombre total d'actions attribuées aux mandataires sociaux <sup>(1)</sup>:</i>		
<b>Frédéric Rose</b>	<b>0</b>	<b>270 000</b>
<i>Nombre d'actions attribuées aux 10 premiers attributaires salariés</i>	1 250	840 000
Date d'acquisition	06/11/2017	30/04/2019
Fin de la période de blocage	N/A	N/A
Conditions de performance	Non	Oui
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2016	500 <sup>(2)</sup>	0
Nombre cumulé d'actions annulées	724 125	281 000
Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice 2016	142 625	281 000
Nombre d'actions en circulation à acquérir	879 375	2 759 500

(1) Informations fournies au titre de l'article L. 225-184 du Code de commerce.

(2) Actions gratuites livrées à la succession de salariés décédés.

Au 31 décembre 2016, le nombre total d'actions en circulation en vertu des plans s'élevait à 3 638 875, soit 0,88 % du capital au 31 décembre 2016.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, il est noté que 250 actions ont été acquises en 2016 aux termes de ces plans.

## Plan d'intéressement à long terme – LTIP 2016

Sur recommandation du Comité Rémunérations, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016, dans sa vingt-huitième résolution, a décidé d'attribuer des actions de performance. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de ces attributions.

### Plan d'intéressement à long terme 2016 – LTIP 2016

Date de l'assemblée générale des actionnaires autorisant les attributions	29 avril 2016 (28 <sup>e</sup> résolution)		
Date du Comité Rémunérations recommandant les attributions	27 avril 2016	26 juillet 2016	11 octobre 2016
Date du Conseil d'administration approuvant les attributions	29 avril 2016	27 juillet 2016	20 octobre 2016
Nombre de bénéficiaires (au 31 décembre 2016)	205		
Nombre d'actions en circulation (au 31 décembre 2016)	2 759 500 actions représentant 0,67 % du capital social		
Période d'acquisition	3 ans		
Période de blocage	Aucune sauf pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ les membres du Comité Exécutif qui doivent conserver, jusqu'à la fin de leur contrat, au moins 10 % des actions de performance acquises</li> <li>■ le Directeur Général qui doit conserver, sous forme nominative, jusqu'au terme de son mandat, 20 % des actions de performance acquises</li> </ul>		
Date de livraison	Le 30 avril 2019 ou dès que possible après cette date (sujet au respect de la condition de présence à cette date)		

### Caractéristiques du LTIP

Conditions de performance (critères choisis comme étant les deux objectifs financiers du plan Drive 2020)	Objectif d'EBITDA ajusté, évalué sur une période de trois ans :	Objectif de flux de trésorerie disponible, évalué sur une période de trois ans :
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ si la somme des EBITDA ajustés annuels réalisés sur une période de trois ans est supérieure ou égale à la somme des objectifs d'EBITDA ajustés tels qu'annoncés publiquement par la Société pour la même période, 50 % des actions de performance seront définitivement acquises</li> <li>■ dans le cas inverse, aucune action de performance ne sera acquise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ si la somme des flux de trésorerie disponibles annuels du Groupe réalisés sur une période de trois ans est supérieure ou égale à la somme des objectifs de flux de trésorerie disponible du Groupe tels qu'annoncés publiquement par la Société pour la même période, 50 % des actions de performance seront définitivement acquises</li> <li>■ dans le cas inverse, aucune action de performance ne sera acquise</li> </ul>
Examen du niveau de réalisation des conditions de performance	La réalisation de ces conditions fera l'objet d'un examen par le Conseil d'administration en 2019	

Le 22 février 2017, le Conseil d'administration a actualisé le plan stratégique Drive 2020 afin de tenir compte des enseignements de 2016. Les ambitions de la Société pour les années de 2017 à 2020 ont été ajustées à la baisse. Au vu de ces ajustements, le Conseil d'administration a souhaité maintenir l'alignement des conditions du plan d'intéressement avec les objectifs du plan stratégique en supprimant la référence aux prévisions 2018 annoncées en février 2016

pour la détermination des conditions de performance. Les objectifs pris en compte pour 2018 seront donc, comme pour les autres années, ceux fixés par le Conseil d'administration et annoncés en février 2018 (« guidance » annuelle), les prévisions 2018 annoncées en février 2016 ne constituant plus un plancher. Sous réserve de cette précision, l'architecture et les conditions de performance du plan d'intéressement restent inchangées.

## Conditions de performance

Les objectifs utilisés ne sont pas spécifiques au plan d'intéressement mais se basent sur les objectifs fournis au marché par la Société afin d'évaluer la performance financière du Groupe et le succès de sa stratégie.

Lors de l'Assemblée générale des actionnaires de 2016, il a été indiqué ce qui suit :

- les objectifs d'EBITDA ajusté et de flux de trésorerie disponible qui seront utilisés aux fins d'évaluer la réalisation des conditions de

performance seront ceux initialement annoncés pour chaque exercice (« *guidance* » annuelle) à l'issue de la réunion du Conseil d'administration approuvant les comptes de l'exercice précédent. Les éventuels ajustements, en amont ou en aval, annoncés au cours de l'exercice ne seront pas pris en compte ;

- les objectifs sont de nature complémentaire et reflètent les indicateurs clés suivis par les investisseurs et les analystes.

Les objectifs d'EBITDA et de flux de trésorerie disponible indiqués par le Groupe sont les suivants :

Objectifs retenus pour les besoins du plan	2016		2017	2018
	Objectif annoncé	Réalisé	Objectif annoncé	Objectif
EBITDA ajusté	600 millions d'euros	565 millions d'euros	460 millions d'euros	À déterminer en février 2018
Flux de trésorerie disponible du Groupe	240 millions d'euros	248 millions d'euros	150 millions d'euros	

## Condition de présence au sein du Groupe

Un bénéficiaire d'actions de performance qui quitte le Groupe avant l'expiration de la période d'acquisition d'au moins trois ans perd ses actions, sauf en cas de sortie légale anticipée et autres exceptions d'usage selon décision du Conseil d'administration (y compris les cas de décès, d'invalidité, de retraite, de résiliation sans motif).

Le plan interdit aux bénéficiaires qui sont membres du Comité Exécutif d'utiliser des instruments de couverture pour les actions de performance et leur impose de conserver un nombre important d'actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions au sein du Groupe.

## Plan d'actions gratuites 2013 (My Technicolor Shares)

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa seizième résolution, au Conseil d'administration de procéder à l'attribution d'actions en circulation ou

d'actions à émettre ne représentant pas plus de 0,50 % du capital social à la date de ladite Assemblée générale en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés, le Conseil d'administration du 24 octobre 2013 a approuvé la mise en œuvre, conformément à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, d'un Plan d'actions gratuites destiné à 12 832 salariés éligibles du Groupe dans 13 pays.

Ce plan mondial prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition de 4 ans. 125 actions seront livrées aux salariés éligibles à la fin de la période d'acquisition sous réserve de conditions d'emploi continu au sein du groupe Technicolor durant la période d'acquisition. Le plan n'est pas soumis à des conditions de performance.

Au 31 décembre 2016, le nombre maximum d'actions devant être livrées, sous réserve du respect de la condition de présence, s'élevait à 879 375 actions, représentant 0,21 % du capital social de Technicolor.

## 6.1.5 ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

**GRI** [G4-DMA Généralités] [G4-DMA Emploi]

L'objectif de l'organisation des Ressources Humaines & de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RH&RSE) est d'accompagner les priorités stratégiques de Technicolor et de contribuer à la réalisation de ses objectifs. Afin de rester en ligne avec les différentes activités et de renforcer le leadership de la fonction Ressources Humaines, RH&RSE a adopté un nouveau modèle opérationnel en 2010 et a poursuivi sa consolidation à travers le Groupe en 2016.

Ce modèle comporte trois dimensions :

- une fonction de proximité avec les activités du Groupe ;
- des centres d'expertise à l'échelle mondiale ;
- des centres de compétences en Ressources Humaines régionaux renforcés par des responsables RH pour chaque site.

L'intégration des stratégies développées par nos différentes activités au sein des processus RH a été renforcée à travers la fonction RH Business Partner. Cette fonction a vocation à collaborer étroitement avec les dirigeants des segments du Groupe afin d'analyser et de planifier l'évolution des compétences et des ressources et de s'assurer que les compétences sont en adéquation avec les objectifs de développement. Cela vient s'ajouter à l'alignement des programmes et priorités des Ressources Humaines avec les stratégies développées par les différentes activités. Cette fonction s'appuie sur les centres d'expertise RH et les centres régionaux afin de fournir des services de qualité à un coût optimisé.

Les centres d'expertise RH assurent la cohérence et la mise en place des programmes RH et fournissent les conseils d'experts dans les domaines suivants :

- Rémunération, Retraite et Prestations sociales : vise les systèmes de rémunération, les programmes d'intéressement, les programmes de mobilité internationale, les plans de retraites, l'assurance médicale et autres avantages ;
- Talents et Développement des compétences : vise le développement des employés, les pratiques de développement des organisations, la gestion des talents et de la performance ;
- Systèmes d'Information, procédures RH et Indicateurs Clés de Performance (KPI) : vise la mise en place d'outils informatiques et de procédures cohérentes et durables au sein de la fonction RH ;
- Gestion des ressources : vise la définition et le suivi du plan de ressources de Technicolor ;

- Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : vise toutes les questions de Développement Durable, de protection de l'environnement et de responsabilité sociale ;
- Dialogue social : vise à conserver un ensemble cohérent de relations et d'interactions avec tous les représentants des syndicats européens.

Les centres régionaux de compétences, qui reposent sur un modèle de services partagés, assurent une approche RH cohérente au travers des sites et des fonctions au sein de chaque zone géographique et garantissent la conformité aux pratiques et aux lois locales en matière de droit du travail. Afin d'optimiser la qualité et la prestation de ces services, les régions de Technicolor (Asie-Pacifique, Amériques et Europe) sont pilotées par un leader unique et les centres régionaux RH sont organisés géographiquement comme suit :

- Asie-Pacifique : comprenant l'Inde, la Chine, la Malaisie, Hong Kong, le Japon, Singapour, Taïwan, la Corée et l'Australie ;
- Amériques : comprenant le Brésil, le Chili, le Pérou, la Colombie, l'Argentine, Panama, le Mexique, le Canada et les États-Unis ;
- Europe – Cluster France : comprenant la France, la Belgique, l'Allemagne, les Émirats et la Suisse ;
- Europe – Cluster Royaume-Uni : comprenant le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Suède, la Norvège, l'Italie, Israël, l'Espagne, la Hongrie et la Pologne.

Les Directeurs RH sont nommés au sein de chaque établissement afin de mieux soutenir les activités en mettant en place des règles et des processus communs sur chaque site et en assurant tout le service RH nécessaire. Les Directeurs RH contribuent également à la mise en œuvre des programmes RH de l'Entreprise et favorisent la cohérence des communications locales. Ils rendent compte à leur centre régional de compétences respectif.

Membre du Comité Exécutif de Technicolor, la Directrice des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RH&RSE) définit les priorités stratégiques en la matière, en accord avec le plan stratégique du Groupe. Elle met en œuvre et adapte le modèle des RH&RSE, identifie les besoins organisationnels et les ressources associées et pilote les initiatives RH&RSE dans l'ensemble des activités du Groupe.

## 6.1.6 TALENTS ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

[GA-LA9] [G4-LA10] [G4-LA11] [G4-LA12] [G4-HR3] [G4-HR12]

GRI

[G4-DMA Formation et éducation] [G4-DMA Diversité et égalité des chances]

[G4-DMA Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes]

[G4-DMA Mécanismes de règlement des griefs relatifs aux pratiques en matière d'emploi]

[G4-DMA Non-discrimination]

La présente section décrit les politiques globales en matière de talents et de développement des compétences au niveau du Groupe.

Suite à une analyse approfondie des besoins en formation et perfectionnement, ainsi qu'à l'harmonisation des investissements en formation avec la stratégie, les priorités de Technicolor en matière de talents et de développement des compétences se concentrent sur le développement du leadership, l'innovation, l'excellence de l'exécution et la mise en œuvre du plan stratégique Drive 2020.

Parallèlement, de nombreux programmes dans les divisions et dans les fonctions centrales permettent de déterminer les compétences essentielles, techniques et non techniques, à promouvoir au cours des années à venir. Les résultats de ces programmes constituent les fondations de la stratégie de formation et de développement des compétences à l'échelle mondiale.

En outre, avec l'objectif d'améliorer l'efficacité et la cohérence des actions de développement des talents, une revue détaillée et complète de l'architecture des postes au sein de l'entreprise a été conduite en 2013 et constitue aujourd'hui la base de plusieurs dispositifs de développement. Des plans de développement sont depuis lors réalisés tous les ans par chaque division et fonction.

### Revue des Talents et développement du leadership

Un processus de Revue des Talents est effectué tous les ans dans toutes les divisions et fonctions centrales. Ce processus mobilise les managers à tous les niveaux de l'entreprise ainsi que les membres du Comité Exécutif et du Comité de Direction pour désigner les collaborateurs ayant le potentiel et le niveau de performance adéquats pour être intégrés au pool de talents du Groupe. Les membres de ce pool peuvent bénéficier, au cours de l'année, de formations, d'activités et d'événements dédiés au développement de leur leadership.

Suite à la Revue des Talents 2016, le pool représente 9,2 % de l'ensemble des cadres et techniciens du Groupe.

Les membres de ce pool de talents ont fait l'objet d'une évaluation dite « à 360° » de leurs compétences par rapport au profil de leadership tel qu'élargi en 2013 pour intégrer les notions d'innovation et d'entrepreneuriat. À partir des conclusions de cette évaluation, des plans de perfectionnement individuels ont été élaborés et mis en œuvre. Des Business Partners RH ou des coaches ont été affectés à chacun des membres du pool afin de les guider et de les appuyer dans

l'exécution de leurs plans de développement individuel et en particulier dans le développement de leurs compétences de leadership.

Les programmes de développement du leadership comprennent des ateliers sur le thème « Leadership & Influence » au cours desquels les membres du pool réfléchissent et apprennent comment agir non seulement pour développer leur propre leadership mais également pour prendre en compte et promouvoir les compétences des autres collaborateurs. Ces ateliers ont eu lieu à Paris et à Los Angeles et rassemblaient des participants de toutes les zones géographiques.

Le soutien que nous apportons aux salariés ayant été identifiés comme capables et désireux d'accéder à des fonctions de direction au sein du Groupe (collaborateurs à fort potentiel du Groupe) a été à nouveau mis à jour en 2016 afin de mieux répondre aux besoins du nouveau plan stratégique Drive 2020. Pour ce faire, nous avons élaboré et mis en œuvre un programme de *Learning Expedition*.

Cette initiative visait à sensibiliser les leaders en devenir à l'un des thèmes clés pour la Société et de les préparer à agir et à travailler comme une seule et même équipe à l'avenir.

### Développement des Ressources Humaines et Management Academy

Un programme de développement RH a été lancé en 2011 auprès des collaborateurs RH pour renforcer leurs capacités de développement des talents afin de soutenir le développement de compétences conformes à la vision, aux valeurs et à la stratégie de Technicolor. Cette initiative a été poursuivie en 2016, et 14 personnes sont dûment formées et peuvent désormais intervenir en qualité de coaches internes afin d'épauler les collaborateurs à fort potentiel.

La Management Academy joue un rôle important dans le soutien apporté aux managers du Groupe. Après une période pilote durant laquelle des sessions ont été organisées, tant au niveau interne qu'au niveau externe, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France et en Belgique en 2014, nous avons fait évoluer le programme en 2015 afin de créer un véritable programme de référence dédié aux compétences de management à l'échelle du Groupe et, au cours de l'année 2016, cinq sessions du nouveau programme ont été déployées : des sessions de formation collaboratives de 4 jours ont été dispensées au Royaume-Uni, aux États-Unis, au Canada et en Inde, au profit de 76 managers, toutes divisions et fonctions confondues. Nous avons également proposé aux participants 4 formations complémentaires via Webex afin de renforcer leurs apprentissages et

de leur permettre de continuer à travailler sur certains thèmes abordés lors des sessions.

Un total de 14 665 heures de formation ont été dispensées aux managers dans le monde entier afin d'améliorer l'attitude et les compétences de management de nos collaborateurs.

## Plans de ressources et développement

Après une phase pilote en 2013, chaque division et fonction gère actuellement son Plan de ressource et de développement. L'ambition est de fournir à chaque division ou fonction une feuille de route RH complète qui soit totalement cohérente avec les besoins de l'entreprise et les évolutions de la stratégie. Ces plans, qui reposent principalement sur les outils et processus RH existants, sont conçus par les Business Partners RH en collaboration avec les dirigeants de chaque division ou fonction. Ils visent à identifier les priorités RH, des plans d'actions spécifiques à court et moyen terme en vue de soutenir les évolutions de l'activité : politiques de recrutement, évolution et mobilité, apprentissage, priorités de développement, plans de formation et toutes les actions liées aux RH qui pourraient appuyer la transformation de l'entreprise.

Dans le cadre de ces plans, un travail complet a été initié pour identifier les évolutions affectant les métiers clés. Cette analyse comporte une revue de la mission et des responsabilités de chaque métier ainsi que des compétences nécessaires pour atteindre l'excellence dans l'exécution de ces missions. Une série de métiers de relation clientèle et de la recherche ont été les premiers à bénéficier de cette initiative.

Une série de parcours de formations a été conçue, parcours destinés à assurer le développement de compétences cruciales et à donner une nouvelle perspective sur l'évolution des métiers clés. Dans ce cadre, des programmes d'accréditation professionnelle ont été élaborés pour reconnaître le niveau de compétence et de performance des collaborateurs ayant suivi ces formations. Le programme d'accréditation lancé en 2012 est actuellement disponible pour 8 métiers distincts, représentant 274 personnes inscrites à la fin de l'année 2016 : Responsables Ligne de Produits/Services, Responsables de Projets R&D, Responsables de Projets Clients, Architectes de Solutions, Support Technique Clients, Responsables de Lancement de Nouveaux Produits, Responsables Assurance Qualité du Produit et Responsables de Projets Achats. Les participants qui ont suivi toutes les formations prévues peuvent être candidats à l'accréditation. Plus de 11 000 heures de formation ont été proposées dans le cadre de ce programme depuis son lancement en 2013.

Dans le cadre des plans de ressources et développement, quatre rôles ont été identifiés comme essentiels et bénéficient également d'un programme spécifique de formation et de développement (sont concernés les métiers de producteurs, le service clientèle, les ventes et les responsables de départements). Ces rôles bénéficient de programmes spécifiques qui sont définis pour le métier et dispensés en interne ou à l'extérieur. L'objectif est d'accroître l'implication des collaborateurs et de développer et entretenir l'excellence au regard de

compétences spécifiques qui contribueront à favoriser l'innovation et l'engagement client et à accompagner la croissance de l'entreprise dans les années à venir.

La MPC Academy soutient également les efforts déployés à l'échelle mondiale en vue de promouvoir l'excellence dans nos métiers : ce programme peut se définir comme une démarche visant à attirer de jeunes talents fraîchement diplômés de l'université et à les préparer, au travers de la formation, à travailler sur des projets ; il cible les artistes ayant fait des études supérieures et considérés comme présentant un fort potentiel, mais qui n'ont pas encore révélé leurs pleines capacités. Les participants bénéficient d'une formation rémunérée sur 8-12 semaines, puis sont embauchés pour une période de 12 mois. En 2016, 317 artistes répartis dans 3 régions du monde (Bangalore, Vancouver, Montréal) ont participé à ce programme, ce qui représente 131 736 heures de formation.

## Architecture des emplois

Afin de répondre aux besoins changeants de l'entreprise et d'établir les fondations de plusieurs programmes RH, une mise à jour de l'architecture des emplois chez Technicolor a été réalisée en 2013. Les managers opérationnels et les équipes RH de toutes les régions ont collaboré à la construction d'un cadre cohérent pour toutes les divisions et les zones géographiques.

En conséquence, un catalogue rationnel et standardisé couvrant tous les emplois du Groupe est maintenant disponible. Il s'agit là de la première étape d'une initiative plus vaste qui appuiera, à court terme, une harmonisation totale de l'architecture des emplois et des descriptifs de postes. À long terme, ce catalogue sera utilisé comme référentiel pour diverses activités comme les plans de ressource et développement, les développements individuels, les plans de succession, l'établissement de *benchmarks*, les plans de rémunération.

## Diversité sur le lieu de travail et intégration professionnelle

Fin 2015, un plan dédié à la diversité et à l'intégration a été lancé à l'échelle mondiale. L'objectif de ce plan est d'améliorer nos processus de façon globale, afin de s'assurer que nos pratiques sont à tous égards non discriminatoires au niveau du Groupe, mais également de promouvoir un esprit d'ouverture et d'intégration à l'échelle mondiale et la volonté d'apporter une aide et un soutien aux personnes ou aux groupes sous-représentés au regard de leurs données démographiques régionales. Les quatre thèmes principaux du plan sont la diversité des genres, le handicap, l'âge et l'ethnicité.

Au début de l'année 2016, les réseaux de managers et de responsables RH ont suivi des séances de sensibilisation complémentaires en personne. Un peu plus tard, une expérience d'apprentissage axée sur la réduction et l'atténuation des préjugés inconscients a été proposée au réseau de responsables RH en tant que programme pilote pour une durée d'environ quatre mois. La majorité des participants à cette expérience d'apprentissage sont parvenus à réduire sur le long terme les préjugés inconscients grâce à des outils d'aide à la décision

permettant de combattre les perceptions biaisées durant les processus décisionnels critiques, comme dans le cadre du recrutement et de l'embauche. La prochaine étape consiste à étendre cette expérience d'apprentissage à un autre groupe de responsables au sein de Technicolor.

## Diversité des genres

Un premier programme a été lancé en 2014 sous le parrainage du Comité Exécutif (EXCOM) afin de mieux équilibrer la diversité des genres et d'augmenter le ratio de femmes dans les rôles opérationnels, les postes de managers et les viviers de leaders. Des actions ont été mises en place à travers plusieurs dispositifs au cours de l'année 2016 :

- quatre femmes siègent désormais au Comité Exécutif, ce qui représente 33 % du nombre total de membres. Au niveau du Comité de Management (MCOM), on compte désormais cinq femmes, soit 40 % du nombre total de membres ;
- une politique de recrutement visant à encourager la mixité dans les postes de direction a été adoptée : il est obligatoire, lors des démarches de recrutement, de s'assurer qu'au moins un CV qualifié de femme figure dans la liste des candidats à une position de direction au sein du Groupe ;
- les critères de leadership pour les talents sont adaptés pour assurer l'équité entre les hommes et les femmes aux postes de direction. La diversité des genres est intégrée dans la Revue des Talents au sein des divisions, dont les résultats sont présentés au Comité Exécutif, incluant des plans d'actions spécifiques si besoin.

De plus, les initiatives visant à promouvoir la diversité des genres sont encouragées à l'échelon local, notamment en Inde, en France, au Royaume-Uni et en Pologne :

- en Inde, le réseau local des femmes a continué de profiter de cette dynamique. Plusieurs événements ciblés ont été organisés au cours de l'année 2016, tels que la Journée de la femme déployée sur une semaine, deux sessions du Cercle de discussion des femmes, des réunions de sensibilisation au harcèlement sexuel et une séance d'information sur le cancer du col de l'utérus. De plus, un programme de retour en toute sécurité au domicile a été lancé : il permet aux femmes qui travaillent tard de bénéficier d'un mode de transport ou de se faire accompagner afin de rentrer chez elles en toute sécurité. Technicolor Inde a également fourni des informations et mis en place des actions de proximité sur d'autres sites tels que la *JAIN School of Animation*, *l'ICAT Design & Media College*, *l'Asian Institute of Gaming & Animation*, *la Yellow Tree Academy* et *la Maya Academy of Advanced Cinema*, à chaque fois dans le but d'inviter davantage de femmes à rejoindre Technicolor. En outre, les femmes sont activement encouragées à participer et à présenter leurs créations lors de la *Grace Hopper Celebration of Women in Computing*, le plus important rassemblement de femmes évoluant dans le domaine des technologies en Inde ;
- en France, un accord a été conclu début 2016 en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Disposant d'un

budget dédié, il prévoit l'alignement des rémunérations hommes-femmes, la sensibilisation des managers à la question de la diversité des genres, ainsi que des sessions de formation afin d'aider les femmes à développer leur leadership et à booster leur carrière ;

- au Royaume-Uni, Technicolor a réitéré son engagement auprès du réseau *Women in Film & Television Network* en continuant à sponsoriser le prix « *Creative Technology* » lors des *Women in Film and Television Awards 2016*. Technicolor continue à attirer et à engager les talents féminins en mettant l'accent sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Grâce notamment à notre politique de travail flexible, nous avons constaté une hausse de 42 % des demandes de modulation des horaires de travail entre 2015 et 2016 ;
- en Pologne, les candidates représentent au moins 50 % des personnes présélectionnées dans le cadre d'un poste permanent ; les sites industriels tiennent compte des attentes personnelles en termes d'horaires de travail et de capacité physique, offrent des services de restauration sur place et organisent des événements sociaux. Les femmes sont représentées dans la même proportion sur le plan professionnel dans le cadre du Comité des représentants des parties prenantes, qui contrôle les changements opérationnels et donne son avis à la direction.

## Principe de non-discrimination

Dans cet environnement compétitif, une main-d'œuvre diversifiée est un impératif pour Technicolor. Technicolor doit pouvoir recruter et conserver les candidats les plus talentueux, quelles que soient leurs disciplines et expériences. La politique de Technicolor consiste à offrir des opportunités d'emploi équitables sans considération de la race, du sexe, de la religion, de l'origine, de l'âge ou d'un quelconque handicap.

Les politiques de non-discrimination et d'égalité des chances, fondées sur la Charte d'Éthique et modifiées localement si nécessaire en fonction des exigences légales, qui comprennent une politique sur le harcèlement, sont mises en œuvre dans tous les sites de Technicolor. Dans plusieurs pays, les managers et superviseurs participent à des séances de sensibilisation aux questions juridiques relatives au harcèlement et à la discrimination. Plusieurs initiatives se sont poursuivies ou ont été lancées en 2016 :

- en France, l'initiative du « contrat génération » visant à favoriser l'emploi des jeunes et à maintenir l'emploi des seniors a été renouvelée ;
- au Royaume-Uni, la politique de l'égalité des chances fait partie intégrante du manuel de l'employé et des sessions d'intégration proposées à tous les nouveaux arrivants ;
- en Inde, des dispositions ont été prises pour favoriser, d'un commun accord, le maintien au travail des collaborateurs seniors au-delà de l'âge légal de départ à la retraite dans le pays (58 ans). Le site opérationnel de Bangalore met également à la disposition des nouveaux salariés issus d'autres régions un document écrit fournissant des informations sur les conditions de vie locales ainsi que des conseils. Dans le cadre d'un partenariat avec Oxfam Inde,

l'équipe Technicolor a soutenu 18 équipes locales dans le cadre du *Trailwalker 2016 (Walk for Equality)*, qui prévoyait des parcours de 50 et 100 km sur trois jours, tenant notamment un point de contrôle à des fins d'accueil et de soutien tout au long de l'événement.

Outre le rôle que peut jouer le personnel de direction, la détection de cas de discrimination s'appuie aussi sur la politique du droit d'alerte qui permet à n'importe quel employé de dévoiler en toute confidentialité sa situation ou celle d'un collègue, sans crainte de publicité ou de réaction défavorable. De tels cas sont communiqués au Comité d'Éthique et examinés par l'Équipe d'audit. En outre, il est officiellement désigné dans certains pays une personne de confiance ou un porte-parole pour le personnel en cas de problème de discrimination. Au total, moins de vingt-cinq cas de discrimination et de harcèlement ont été rapportés en 2016.

### **Embauche et intégration de personnes handicapées**

Selon les législations nationales, il peut exister d'importantes différences entre les exigences légales pour l'intégration des personnes handicapées ou pour l'embauche d'un nombre ou d'un pourcentage spécifique de personnel handicapé, et entre les définitions de l'employé handicapé. Dans certains cas, ces exigences et définitions n'existent pas. Dans certains pays, le fait d'étiqueter, de catégoriser ou d'enregistrer un employé comme une personne handicapée peut être légalement interdit ou être soumis à l'autorisation de la personne concernée, laquelle peut refuser. Par conséquent, les statistiques ne peuvent pas rendre compte avec justesse de la réalité.

Toutefois, au-delà des exigences qui peuvent exister, Technicolor s'efforce d'adapter les lieux de travail, y compris les usines, afin de fournir des opportunités d'emploi équitables sans aucune discrimination contre les personnes handicapées en ce qui concerne l'embauche, la formation, l'affectation des tâches, la promotion ou la rémunération, et cherche à éliminer les obstacles à l'emploi et à

accompagner le personnel handicapé. À cet égard, l'emploi de personnes handicapées fait partie de notre politique de non-discrimination. Technicolor a déjà intégré et continue à vouloir intégrer les besoins des travailleurs handicapés, y compris en adaptant les tâches, les horaires et les postes de travail.

En France, des accords ont été signés avec les représentants syndicaux à l'appui du programme « Mission Handicap – France » de Technicolor, lancé au cours du second semestre, qui met l'accent sur quatre aspects critiques : favoriser le recrutement des personnes handicapées, sous réserve que leurs compétences répondent aux exigences du poste ; encourager le maintien dans l'emploi et le développement de carrière des salariés handicapés ; développer les connaissances et l'expertise en matière de handicap au sein de Technicolor au travers de la formation et du coaching ; avoir davantage recours à des personnes handicapées au niveau des prestataires de services (des contrats spécifiques ont été mis en place avec des sociétés employant des travailleurs handicapés dans le cadre de la sous-traitance de certaines tâches).

Au Canada, la politique mise en place par Technicolor reconnaît et encourage le recrutement des personnes handicapées.

En Australie, Technicolor a conclu un partenariat avec une agence de recrutement de personnes handicapées afin d'embaucher des salariés présentant des déficiences ; les premiers contrats ont été signés et l'initiative se poursuit.

Au Royaume-Uni, The Mill s'est associé au projet de Mencap, un organisme de bienfaisance, qui vise à intégrer soixante-dix jeunes montrant des difficultés d'apprentissage dans soixante-dix entreprises différentes afin de vivre une expérience professionnelle d'une semaine.

En Pologne, Technicolor s'est attaché à aider les familles de travailleurs ayant à charge un enfant handicapé en offrant de nombreux avantages à la famille par l'intermédiaire du salarié concerné.

## 6.1.7 POLITIQUE DE FORMATION

**GRI** [G4-LA9] [G4-LA10] [G4-LA11]  
[G4-DMA Formation et éducation]

L'objectif de la politique de formation de Technicolor est de garantir le développement de compétences et de capacités conformes à la stratégie du Groupe et, parallèlement, de soutenir la croissance et le développement des employés.

Les priorités de la formation sont définies en fonction de l'évolution des métiers et des technologies associées (existantes et futures), et des besoins individuels des employés en termes de performance et/ou d'évolution professionnelle. La création de parcours de formations spécifiques par métier a été encouragée dans chaque division, avec comme résultat une optimisation des ressources en formation et un plus grand nombre de possibilités de formation. Afin de garantir un niveau de qualité constant ainsi que leur cohérence, les programmes de développement portant sur le leadership, le management et les compétences techniques ou fonctionnelles sont coordonnés au niveau du Groupe.

Pour cela, le Centre d'Expertise de Développement des Talents conseille les responsables opérationnels et les *Business Partners RH* sur tous les aspects de la formation et du développement. Les *Business Partners RH* coordonnent la construction et le suivi des plans de développement au niveau des divisions ou des fonctions.

Les formations sont organisées au niveau local par les centres de compétences RH qui sont chargés de s'assurer que les initiatives de formation sont optimisées entre les divisions et qu'elles se conforment aux réglementations locales.

Dans l'ensemble, les initiatives proposées en 2016 en matière de formation représentent 302 683 heures. Il n'est pas tenu compte des heures complémentaires liées à la formation informelle en cours d'emploi et aux groupes de discussion qui se sont tenus en 2016.

## 6.1.8 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

**GRI** [G4-52]

La rémunération globale est un pilier de la politique des Ressources Humaines du groupe Technicolor. La politique de rémunération de Technicolor s'attache à valoriser et à récompenser de manière équitable la contribution de chacun à la réussite à court et long termes du Groupe.

Technicolor poursuit la mise en place de son système de classification selon la méthodologie Towers Watson et basé sur les grades et des « bandes » renforçant le lien entre contribution et rémunération. Technicolor revoit régulièrement la définition et le niveau de ses postes afin de refléter les évolutions du Groupe. Cette classification

permet ainsi de s'assurer de l'équité interne des rémunérations proposées ; de plus, Technicolor participe aux enquêtes de salaires nécessaires pour évaluer la compétitivité des salaires sur les marchés sur lesquels le Groupe opère. Technicolor utilise ainsi des outils et méthodes reconnus, durables, objectifs et équitables d'évaluation des rémunérations, permettant également un contrôle efficace de ses coûts salariaux.

La politique de rémunération globale s'articule autour d'éléments de rémunération fixes et variables, flexibles et compétitifs, fondés sur les meilleures pratiques du marché et sur des objectifs de création de valeur à long terme du Groupe :

- **la compétitivité** : des études comparatives sur la rémunération totale dans des entreprises comparables permettent à Technicolor de proposer des packages de rémunération compétitifs et tenant compte de la pression concurrentielle du marché. Technicolor s'assure ainsi l'attractivité, la motivation et la rétention des Hauts Potentiels et des contributeurs clés au niveau international tout en maîtrisant ses coûts ;
- **l'équité interne** : Technicolor considère rémunérer équitablement ses salariés dans chacune des aires géographiques d'implantation du Groupe, combinant respect des standards locaux et déploiement de programmes globaux. Les programmes de rémunération, structurés autour de la politique de bandes larges *Broad-banding*, prennent en compte de manière objective le niveau de responsabilité, l'expérience et la contribution de chacun au succès du Groupe. En outre, la politique de rémunération des cadres dirigeants est gérée par la Direction des Ressources Humaines pour assurer la cohérence des différents éléments de rémunération et faciliter la mobilité internationale et interne ;
- **la complexité de l'activité** : les professionnels, les ingénieurs et les cadres font l'objet d'une politique sélective visant à aligner leur rémunération sur leur performance. Une part significative de leur rémunération est composée d'éléments variables qui définissent et mesurent la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe et de leur secteur d'activité. Ces éléments variables se veulent être plus motivants en prenant en compte non seulement la performance individuelle, notamment en termes d'innovation et de prise de risque, mais aussi les résultats économiques solides et réguliers du Groupe et des différentes divisions.

En cohérence avec les principes et règles édictés par le Groupe, chaque entité dispose des moyens pour identifier les potentiels et encourager le développement de leurs collaborateurs à travers les différentes composantes de la rémunération globale définies par le Groupe.

À taux de change constant (fin 2016) et basé sur un nombre fixe d'employés (tout le personnel présent à la fois en 2015 et 2016), la masse salariale du salaire de base (à l'exclusion des éléments variables et des charges sociales payées par l'employeur) a augmenté de 4,08 % entre 2015 et 2016.

## 6.1.9 DIALOGUE SOCIAL

**GRI** [G4-11] [G4-DMA Relations employeur/employés]  
[G4-DMA Liberté syndicale et droit de négociation collective]

Le dialogue social est mené par les Directeurs de site avec le support des équipes Ressources Humaines de chaque pays.

En ce qui concerne ses activités en Europe, Technicolor a conclu un accord professionnel avec un Comité européen de représentants du personnel, confirmant les pratiques du Groupe en matière de relations de travail. Ce Comité, qui se réunit plusieurs fois par an, est composé

de représentants des syndicats ou des membres des Comités d'Entreprise locaux des pays européens.

En 2011, Technicolor avait renouvelé la composition de son Comité européen afin de refléter l'évolution des affaires en Europe. Par conséquent, le Comité européen est aujourd'hui composé comme suit :

Pays	Nombre de sièges au Comité européen
Belgique	1
France	2
Allemagne	1
Pologne	1
Royaume-Uni	2

Le Comité européen de Technicolor est une instance supranationale dont la vocation est de traiter des sujets à caractère transnational. Il est informé de l'activité sociale, économique, industrielle, commerciale et de recherche de Technicolor en Europe et de ses incidences sur l'emploi et les conditions de travail. Il est également informé lors de la mise en œuvre des grandes modifications structurelles, industrielles et commerciales et des transformations de l'organisation. Il s'est réuni une fois en 2016.

Conformément aux lois applicables au sein de l'Union européenne, les dirigeants de chaque pays se réunissent annuellement avec les syndicats pour discuter des rémunérations et des conditions de travail.

Le taux de syndicalisation est une donnée non disponible dans la plupart des pays européens pour des raisons réglementaires (la loi de ces pays n'autorise pas ce type de recensement). En 2016, Technicolor a conclu vingt-trois accords collectifs en France et un accord collectif en Belgique. 3,7 % des salariés sont syndiqués en Pologne.

En Australie, 57 % des salariés appartiennent à un syndicat et les conventions collectives sont pluriannuelles mais aucune ne devait être renouvelée en 2016.

Au Canada, les conventions collectives se négocient sur une base pluriannuelle et 3,7 % des salariés du Groupe sont syndiqués. Aucune convention ne devait être renouvelée en 2016. Au Mexique, nous avons conclu trois conventions collectives et 53 % des salariés sont syndiqués. Au Brésil, nous avons conclu cinq conventions collectives. Aux États-Unis, environ 2,9 % des salariés du Groupe sont syndiqués et étaient couverts par des conventions collectives négociées avec les syndicats nationaux et/ou locaux. Ces accords, d'une durée moyenne de trois ans, couvrent les salaires, les avantages sociaux, les conditions et l'organisation du travail. Aucune convention ne devait être renouvelée en 2016.

## 6.1.10 GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET ABSENTÉISME

**GRI** [G4-LA6] [G4-DMA Emploi]  
[G4-DMA Santé et sécurité au travail]

Le temps de travail est géré en fonction des besoins des différentes activités de Technicolor au sein de la société mère et de ses filiales. Le Groupe est soumis à des obligations réglementaires et contractuelles en termes de temps de travail dans chaque pays au sein duquel il opère. Grâce à différents outils de gestion du temps de travail, le Groupe s'assure que les salariés ne dépassent pas les seuils obligatoires et qu'ils sont rémunérés correctement pour toutes éventuelles heures supplémentaires conformément à leur contrat de travail. Cependant, une partie considérable des employés de Technicolor a une rémunération fixe pour un nombre donné de jours travaillés par an ; dans ce cas, le nombre de jours travaillés est contrôlé.

Le travail à temps partiel et le télétravail sont autorisés au cas par cas en conformité avec la politique du Groupe en la matière et en fonction des besoins et des contraintes des fonctions concernées. En fin d'année 2016, Technicolor comptait environ 350 employés à temps partiel travaillant moins de 5 jours par semaine. Au cours de l'année, sur le total des employés à temps partiel, 97 % travaillaient au moins à mi-temps et ceux travaillant au moins l'équivalent de quatre jours par semaine (80 % du temps de travail d'un employé à plein-temps) représentaient 45 à 50 % des travailleurs à temps partiel. Les contrats français de type « intermittent » ne sont pas considérés comme des emplois à temps partiel.

Certaines des activités du Groupe font l'objet de pics d'activité saisonniers (comme par exemple la fabrication de DVD) ce qui nécessite de recourir à du personnel intérimaire ou temporaire (CDD)

afin de répondre aux demandes des clients, principalement sur les sites de distribution et d'entreposage, en plus des heures supplémentaires. Ces saisonniers sont généralement embauchés directement pour une période de quelques mois (temporaires) ou recrutés par l'intermédiaire d'une entreprise de main-d'œuvre (intérimaires); le recours aux heures supplémentaires pour le personnel permanent est lié davantage à la réalisation d'un objectif ponctuel et intervient dans le cadre d'un pic d'activité à durée très limitée (fabrication ou exécution d'un projet). Les travailleurs intérimaires ne sont pas inclus dans l'effectif du Groupe. Les principaux pays ayant recours à l'emploi saisonnier sont les États-Unis, le Mexique, le Canada et dans une moindre mesure l'Australie et l'Europe.

Les activités de la division Services de Production comme les effets visuels, l'animation et la post-production sont essentiellement basées sur des projets et reposent, en grande partie, sur des contrats à durée déterminée (y compris des contrats « intermittents ») afin de pouvoir adapter le mix de compétence, l'expérience et la taille des équipes aux exigences et au calendrier de la production, comme il est d'usage dans le secteur.

Globalement, le personnel saisonnier représente environ l'équivalent de 6 250 emplois à temps plein, alors qu'en période de pic d'activité ce personnel peut faire doubler le nombre de travailleurs présents sur les sites concernés.

Les contrats à durée déterminée et les contrats « intermittents » représentent l'équivalent d'environ 2 600 emplois à temps plein à l'échelle des activités du Groupe.

Dans l'ensemble de Technicolor, le total des heures supplémentaires représente environ un équivalent temps plein de 700 emplois.

Le temps de travail est contrôlé sur les différents sites du Groupe grâce à des logiciels tels qu'ADP, Punchout, Kronos, Sisnom et Casnet. Des outils liés au suivi de la production et qui permettent de suivre le temps de travail comme ScheduAll, Laserbase et CETA sont également utilisés.

Les absences sont généralement définies sur une base annuelle en termes de vacances, congés, absences pour raison personnelle ou

médicale ou autres absences non planifiées comme la participation à un jury, telles qu'elles sont décrites dans les accords collectifs ou conventions, les contrats de travail ou la réglementation. Tout au long de l'année, les absences de chaque salarié sont classées selon leurs définitions et toutes les absences sont ensuite examinées et approuvées dans le cadre de la solution logicielle de suivi du temps de travail applicable.

En 2016, au niveau du Groupe, le taux moyen d'absentéisme pour maladie et absence non autorisée s'élevait à 2,6 %.

## Méthodologie de suivi de l'absentéisme

Couverture : tous les sites comptant plus de 10 employés présents tout au long de l'année 2016 sont couverts pour ce décompte. Cela représente 99 % des salariés impliqués dans les activités concernées. Sont visés tous les employés ayant un contrat de travail actif avec Technicolor (les stagiaires, les apprentis, les intérimaires, ainsi que les employés ayant fait l'objet d'un préavis sont exclus).

Absences rapportées : congé maladie payé et non payé allant jusqu'à 12 semaines d'absence consécutives, absence liée à un accident du travail, invalidité de courte ou de longue durée si le contrat de travail est maintenu, absence non autorisée – congé/absence non rémunéré(e) – autre absence non justifiée et non rémunérée. Toutes les autres catégories d'absence ne sont pas incluses. La couverture 2016 est identique à celle de 2015, après avoir été modifiée en 2015 par rapport à 2014 afin de couvrir uniquement les catégories susvisées. En 2014, toutes les catégories d'absence à l'exception des vacances, jours fériés, jours de formation, absence du fait de la cessation des fonctions, temps compensé, congé maladie au-delà de 12 semaines continues, avaient été rapportées, y compris les congés de maternité et de paternité et les congés sabbatiques qui représentent les plus importantes sources d'écart après 2014.

Le taux d'absentéisme correspond au nombre de jours d'absence enregistrés des salariés divisé par le produit du nombre de jours travaillés théoriques au cours de l'année et le nombre mensuel moyen d'employés équivalents temps plein pour la population concernée.

## 6.1.11 OIT ET L'ENGAGEMENT DANS GLOBAL COMPACT – PACTE MONDIAL

**GRI** [G4-15] [G4-DMA Relations employeur/employés] [G4-DMA Investissement] [G4-DMA Non-discrimination] [G4-DMA Liberté syndicale et droit de négociation collective] [G4-DMA Travail des enfants] [G4-DMA Travail forcé ou obligatoire] [G4-DMA Conformité]

Technicolor applique rigoureusement les principes internationaux définis dans la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation internationale du travail (OIT) dans son approche de l'éthique et de la responsabilité sociale, une norme renforcée par la politique éthique du Groupe et par son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies. La Société s'engage à préserver la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective, l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi. Ces principes sont reflétés dans la chaîne d'approvisionnement, et le respect par les fournisseurs des politiques et des principes de la Société en matière d'éthique et de Droits de l'Homme est surveillé par le biais d'un programme de responsabilité sociale et d'éthique des fournisseurs.

Technicolor adhère au Pacte mondial des Nations Unies (Global Compact) depuis 2003. Le Pacte mondial est un programme des

Nations Unies par lequel des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les Droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption et à développer les meilleures pratiques dans ces domaines. Technicolor s'attache depuis à respecter les normes éthiques les plus élevées, la prise en compte des intérêts légitimes et éthiques de l'ensemble des parties prenantes ainsi que les principes directeurs énoncés par les Nations Unies, et soumet, chaque année, une Communication sur le progrès réalisé dans le cadre de son soutien et de son engagement en faveur de Global Compact. La plus récente Communication publique sur le progrès est disponible sur le site Internet du Groupe à l'adresse suivante, dans la section « Gouvernance et Éthique » :

<http://www.technicolor.com/fr/qui-sommes-nous/corporate-social-responsibility>

## 6.1.12 POLITIQUE SANTÉ AU TRAVAIL

**GRI** [G4-27] [G4-LA5] [G4-LA6] [G4-LA7] [G4-LA8] [G4-DMA Santé et sécurité au travail] [G4-DMA Communautés locales]

### Hygiène et Sécurité

Technicolor considère qu'une politique efficace d'Hygiène et Sécurité (EHS) doit traiter l'ensemble des risques auxquels les salariés peuvent être exposés et parfois aller au-delà des exigences des réglementations en la matière. L'objectif du programme d'hygiène et sécurité du Groupe est la prévention des blessures corporelles, des accidents du travail et des maladies professionnelles, au-delà du strict cadre réglementaire. Le programme d'hygiène et sécurité vise à garantir la recherche, l'évaluation, la prévention, le contrôle de tous les risques au travail, y compris les risques pouvant résulter d'événements imprévisibles.

Les programmes d'hygiène et sécurité de Technicolor permettent l'identification et la prévention des risques. Les programmes de prévention des accidents de travail mobilisent les Comités d'Hygiène et Sécurité des sites, des groupes de travail spécialisés, et prévoient la mise en place de l'analyse des risques au poste de travail, de programmes et de procédures, la formation du personnel, une identification des risques potentiels physiques, chimiques, biologiques

et ergonomiques, des inspections et des audits, l'analyse systématique des accidents, et la mise en place d'actions correctives.

Les résultats les plus significatifs obtenus en 2016 dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité sont détaillés ci-dessous : sur les sites industriels, la prévention des blessures est restée au cœur des préoccupations et nous nous sommes attachés à réduire les dangers présents sur les zones opérationnelles et dans les entrepôts. Sur les sites non industriels, plusieurs initiatives et programmes ont été mis en place afin d'améliorer les conditions de travail, de gérer les risques spécifiques et de renforcer le bien-être tout en garantissant la sécurité sur le lieu de travail.

- Le site de Mexicali s'est vu décerner un Certificat « 100 % Conforme » dans le cadre du programme « Empresa Segura » (sécurité sur le lieu de travail) instauré par l'État de Basse-Californie au Mexique, qui sanctionne une période d'observation et d'audit de plusieurs mois. Outre la sensibilisation au travail en hauteur et au port d'un équipement de protection individuelle, le site a également bénéficié du soutien du centre local de santé afin de proposer aux salariés des tests de dépistage de certaines maladies et pathologies telles que le diabète, le cholestérol et le surpoids.

- En Australie, le site de Melbourne a mis à jour ses méthodes d'évaluation des risques professionnels et lancé de nouveaux programmes d'actions correctives et d'amélioration en conséquence, tandis que le site de Sydney a commencé à utiliser des cellules d'air biodégradables en lieu et place des billes en mousse afin de réduire les blessures éventuelles liées aux mouvements répétitifs causés par les clapets à ressort auparavant actionnés à la main pour réaliser le conditionnement en vrac.
- À Piaseczno, en Pologne, les flux de piétons et de véhicules et équipements de manutention ont été séparés à plusieurs endroits.
- Le site de Lawrenceville a mis en place un plan d'urgence et des supports de formation sur la préparation aux situations d'urgence, y compris un guide de référence en matière de sécurité sur le lieu de travail, qui ont tous été distribués aux salariés, aux fournisseurs et aux visiteurs.
- En Inde, des initiatives ont été lancées afin de protéger les femmes contre le harcèlement ou la maladie, permettant notamment aux salariées qui font des heures supplémentaires ou qui travaillent de nuit de se faire raccompagner jusqu'à leur domicile. Des cours d'autodéfense ont été dispensés et des tests de dépistage comme le frottis cervical ont été proposés.
- En France, les sites de Rennes et d'Issy-les-Moulineaux ont réalisé un sondage sur la qualité de vie auprès des salariés, et à Edegem, en Belgique, les managers ont suivi une formation sur la gestion du stress et la prévention du burnout.
- The Mill à Londres favorise la santé et le bien-être au travers de discussions sur l'arrêt du tabac, de cours de yoga, de programmes de remise en forme, de conseils nutritionnels, de sessions axées sur la pleine conscience et de tests de dépistage du cancer. Parmi les autres initiatives, on retrouve l'adaptation des postes de travail, des réductions sur les abonnements sportifs et un programme encourageant à venir au travail en vélo. Vancouver MPC a également proposé des massages et le site Mr. X de Toronto a installé des postes de travail debout et offert des séances de yoga, des massages et une salle de prière.
- Les équipes opérationnelles de Manaus au Brésil ont continué à mettre l'accent et à sensibiliser le personnel au sujet du cancer, sponsorisant des événements autour d'Octobre Rose tout au long du mois consacré à la lutte contre le cancer du sein et soutenant des manifestations dans le cadre de la campagne Novembre Bleu axée sur le cancer de la prostate.

Technicolor a lancé des discussions sur la santé et la sécurité avec les représentants du personnel dans les pays où existe un dialogue structuré avec ces représentants.

Le Groupe a toujours considéré que chacun de ses salariés peut affecter la performance EHS du Groupe et veille en conséquence à ce que chacun d'eux dispose des outils, des ressources, des connaissances EHS nécessaires au maintien d'une politique de prévention efficace et dynamique. Des programmes de sensibilisation

et des formations professionnelles sont dispensés aux salariés et aux sous-traitants de façon à ce qu'ils soient en mesure de travailler en totale conformité avec les lois et règlements en vigueur et de prévenir les accidents corporels ou les dommages à l'environnement. Ces programmes de formation sont évalués lors des audits EHS du Groupe et constituent un critère majeur de l'évaluation des performances.

### **Formation à l'environnement, l'hygiène et la sécurité**

En 2016, environ 22 990 heures de formation ont été dispensées aux employés et sous-traitants intervenant sur les sites abordant des problématiques telles que l'environnement et la sécurité, la prévention des accidents corporels, la préparation aux situations d'urgence, l'élaboration des plans d'urgence et la santé au travail.

### **Actions vis-à-vis des communautés et initiatives des employés**

Les sites de Technicolor ont déployé de nombreuses initiatives santé destinées aux salariés en 2016 : examens médicaux, campagnes de vaccination (notamment contre la grippe), programmes de bien-être, massages, cours de yoga, analyses ergonomiques, formations de secouristes du travail, programmes de congé, mais aussi destinés à aider la collectivité : collectes de sang et dons divers (nourriture, vêtements, lunettes, etc.).

### **Performance**

Ci-dessous figurent les chiffres consolidés des données de sécurité clés suivies en 2016.

En 2016, le taux d'accident du travail (nombre d'accidents du travail à déclarer ou de maladies professionnelles survenus pour 200 000 heures travaillées) a augmenté de 5,5 %, passant de 0,91 en 2015 à 0,96 en 2016.

Le taux d'accident avec arrêt de travail (nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles donnant lieu à un arrêt et devant faire l'objet d'une déclaration pour 200 000 heures travaillées) a augmenté de façon similaire à 0,46.

Technicolor comptabilise tous les jours d'arrêt de travail liés aux accidents du travail et aux maladies professionnelles en jours civils, à compter du lendemain de la survenue de l'accident du travail ou de la déclaration de la maladie. Le taux de gravité peut être défini de différentes manières. Selon la définition de la réglementation française, ce taux se définit comme le nombre moyen de jours perdus pour 1 000 heures travaillées : en 2016, il était de 0,047. Ce taux peut aussi être défini comme le nombre de jours moyens perdus par accident (9,9) ou encore comme le nombre de jours moyens perdus par travailleur équivalent temps plein (0,093).

### Évolution du taux d'accident du travail pour 200 000 heures travaillées

	Accidents du travail et maladies professionnelles		Accident avec arrêt de travail	
	Accidents	Taux d'accident	Accidents	Taux d'accident
2014	177	1,02	77	0,44
2015	159	0,91	77	0,44
2016	215	0,96	102	0,46

### Taux 2016 d'accidents du travail avec et sans arrêt pour 200 000 heures travaillées

	Accidents du travail et maladies professionnelles		Accident avec arrêt de travail	
	Accidents	Taux d'accident	Accidents	Taux d'accident
Maison Connectée	5	0,24	1	0,05
Services Entertainment	203	1,04	96	0,49
Technologie	-	-	-	-
Autres	7	1,46	5	1,04

## 6.2 ENVIRONNEMENT

**GRI** [G4-14] [G4-27] [G4-DMA Généralités]

Les informations présentées ci-après ont pour but de fournir une vue d'ensemble des actions environnementales menées par Technicolor en tant que société responsable et citoyenne. Sont reportés les aspects et les impacts identifiés comme les plus importants. Ces résultats sont présentés sous la forme d'une consolidation mondiale et par division pour la période de janvier à décembre 2016.

En adéquation avec les principes énoncés dans sa Charte Environnement, Hygiène et Sécurité (« EHS »), Technicolor évalue périodiquement ses sites afin d'identifier d'éventuelles opportunités d'amélioration de leurs impacts environnementaux et de mettre en place des actions correctives en conséquence. Les chiffres consolidés de 2016 présentés ici concernent 52 sites.

Les résultats environnementaux les plus significatifs obtenus en 2016 visaient notamment l'efficacité énergétique, la préservation des ressources en eau et la sensibilisation au recyclage et sont résumés ci-dessous :

- les sites The Mill utilisent de l'électricité provenant à 100 % de sources renouvelables ;
- les sites MPC demandent à leurs équipes de sécurité d'éteindre les lumières et de couper les systèmes de climatisation dans les bureaux en l'absence d'occupants. Le recours au vélo et les pratiques de partage de taxi sont encouragés, tout comme la vidéo-conférence qui se substitue aux déplacements. Un site a renforcé l'étanchéité des issues de secours coupe-feu afin de maintenir la température ambiante intérieure et d'améliorer la performance énergétique. Des programmes de remplacement des systèmes d'éclairage par des ampoules LED ont été mis place et un site a abandonné la technique de pompe de puisard au profit de pompes à technologie Inverter afin de gagner en efficacité ;
- le site de production de DVD de Piaseczno a réduit sa consommation énergétique d'environ 250 kWh par jour en supprimant 25 % des contrôleurs/régulateurs de température et en améliorant l'isolation des conduites d'eau utilisées pour réguler la température des moules ;
- sur le site de Memphis, le service en charge du conditionnement et de la distribution a poursuivi les campagnes de remplacement des systèmes d'éclairage existants par des lampes LED dans les entrepôts et les ateliers, économisant de l'énergie et réalisant des économies année après année ;
- le site de Sydney a renforcé les pratiques de collecte et de stockage des vieux emballages en carton afin de faciliter et d'optimiser la récupération et le recyclage ;
- les sites de Mexicali et de Tultitlan ont amélioré leur taux de recyclage de 3 % et 12 % respectivement par rapport à 2015,

augmentant ainsi la rentabilité du programme de recyclage dûment enregistré auprès de l'agence environnementale du Mexique ;

- le site de Chennai a supprimé les gobelets en papier à la cafétéria et a distribué des tasses en céramique à tous les salariés, réduisant la production de déchets jusqu'à 10 000 gobelets par mois ;
- le site de Bangalore a amélioré les programmes inhérents au recyclage du papier et a commencé à proposer des produits plus respectueux de l'environnement dans les salles de repos et les cafétérias. Les équipes opérationnelles se sont également associées à Oxfam Inde afin d'améliorer la sensibilisation en matière de Développement Durable au travers du projet « *Making the Most out of Waste* » mené auprès d'une école rurale située le long du parcours du Trailwalker Oxfam ; à cette occasion, les volontaires de Technicolor ont pu échanger avec des élèves âgés entre 6 et 10 ans et les aider à créer des maquettes du système solaire, de la chaîne alimentaire ou du cycle de l'eau à partir de matériaux recyclés ;
- à Manaus, dans le but de mieux protéger les terrains avoisinants, les installations ont été améliorées afin de récupérer 100 % des eaux pluviales et d'éviter ainsi l'érosion en aval. Dans le même temps, 60 % de l'eau de pluie récupérée a profité aux communautés locales.

Chacune des nouvelles activités acquises est passée en revue par Technicolor pour identifier les impacts EHS potentiellement négatifs pour l'environnement, et pour réaliser un état des lieux des systèmes de gestion et de suivi, déterminer leur conformité avec la Politique EHS et les directives du Groupe, et pour aider à la mise en place de programmes spécifiques qui répondent aux exigences de Technicolor et de l'activité concernée.

### 6.2.1 GÉNÉRALITÉS **GRI** [G4-DMA Généralités]

#### Charte et Politique EHS

En tant que leader des technologies de création de contenus et de diffusion, de produits et de services destinés aux marchés et aux professionnels du secteur *Media & Entertainment*, et de par sa présence mondiale, Technicolor a jugé pertinent d'édicter des règles générales. L'existence de telles règles permet non seulement aux sites de mieux appliquer les lois auxquelles ils sont soumis mais aussi de développer des programmes qui vont au-delà de ces exigences légales. Ainsi le Groupe a-t-il adopté une Charte spécifique pour l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité. Celle-ci découle de la Charte Éthique du Groupe ainsi que de la Charte RSE (« Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ») et constitue le fondement des activités EHS du Groupe. Elle énonce les grands principes destinés à garantir la protection de la santé et de

l'environnement, permet au Groupe de remplir ses responsabilités légales, et offre des lignes directrices pour l'accompagnement de l'activité de chacun des sites du Groupe.

Cette Charte, traduite en six langues, est distribuée auprès de l'ensemble des unités de production et est disponible sur le site Intranet du Groupe.

## Le profil environnemental du Groupe

En 2016, le Groupe exploitait 52 sites principaux, dont 16 étaient des sites industriels. Dans la terminologie Technicolor, un site industriel est un site de fabrication, packaging et distribution de DVD, ou de fabrication de produits du segment Maison Connectée.

Pour fournir ses produits et services, Technicolor achète des matières premières, des produits chimiques, des composants, utilise de l'eau et de l'énergie. Ainsi certaines étapes de production peuvent-elles avoir des impacts sur l'environnement.

Les impacts commentés dans ces pages sont la génération de déchets et leur traitement par filières, la consommation d'énergie (électricité et énergies fossiles), la consommation d'eau, les émissions atmosphériques, principales matières premières utilisées, effluents. La liste des 52 sites couverts par la collecte des données est détaillée à la fin de ce chapitre (6.2.4).

## Organisation

La préoccupation EHS est transversale chez Technicolor et incombe à chaque membre du Comité Exécutif, ainsi qu'aux responsables des différentes activités et sites du Groupe. Le service EHS créé dès 1993 pour formaliser et mettre en œuvre la politique EHS du Groupe la décline en règles, recommandations, programmes et initiatives. La Direction EHS rapporte à l'organisation Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, dirigée par le Directeur des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, qui est membre du Comité Exécutif de Technicolor. La responsabilité de la gestion de l'EHS incombe au Directeur EHS qui anime un réseau de Collaborateurs EHS. Au niveau des *Business Units*, des coordinateurs travaillent au partage et à la mise en place rapide des initiatives pertinentes au sein des sites relevant d'une même activité industrielle. Les juristes du Groupe apportent leur soutien et leur expertise sur les thèmes liés à l'EHS tels que la sécurité des produits, la protection environnementale et la sécurité au travail.

Il incombe à la Direction EHS de développer des politiques, des programmes, des processus et des initiatives afin de permettre aux sites de respecter les principes et engagements détaillés dans la Charte EHS. Chaque site de production de Technicolor désigne les personnes qui, en concertation avec les comités internes EHS, seront chargées de décliner les règles et recommandations du Groupe en

programmes et procédures afin de minimiser les impacts négatifs sur l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité, et assurer la conformité réglementaire du site.

## 6.2.2 PROGRAMMES ET OUTILS DE GESTION DE L'ENVIRONNEMENT [G4-DMA Généralités]

GRI

Technicolor a mis en place un ensemble d'outils EHS pour permettre à chacun de ses sites de faire face à ses obligations légales, d'identifier et de gérer les risques et de prévenir les atteintes à la santé et à l'environnement. Les principaux programmes et outils développés par le Groupe sont décrits ci-dessous.

### Les Règles et Recommandations EHS

Les Règles et Recommandations EHS de Technicolor ont été développées pour décliner concrètement les exigences du Groupe en matière d'EHS et pour permettre la mise en place et le suivi des programmes adéquats. Les Règles et Recommandations EHS furent édictées pour la première fois en 1993. Ces Règles et Recommandations sont mises à jour périodiquement, étoffées lorsque cela est nécessaire, pour qu'elles répondent à minima aux exigences de la réglementation EHS ou aux besoins identifiés. Les plus récentes publications concernent le travail solitaire et les premiers soins, la réanimation cardiorespiratoire et le défibrillateur externe automatisé.

Chacun des sites Technicolor doit connaître et appliquer l'ensemble des Règles et Recommandations au même titre que la réglementation qui lui est applicable, et développer des programmes qui répondent à leurs contraintes spécifiques. Les Règles et Recommandations de Technicolor, tout comme la Charte EHS et d'autres documents clés, peuvent être consultés par l'ensemble des employés du Groupe via le réseau Intranet de l'entreprise.

### Procédure d'évaluation annuelle des performances EHS

Une procédure d'évaluation annuelle des performances EHS des sites de production est en place depuis 1997. Cette procédure permet de quantifier et comparer, en vertu de critères objectifs et mesurables, les efforts entrepris sur tous les sites et d'apprécier la mise en œuvre des programmes clés et la réalisation des objectifs du Groupe. Ce processus a été revu en 2012 afin de mieux soutenir le réseau élargi et la diversité des sites industriels et non industriels du Groupe. Il établit des critères de comparaison, permettant de développer une vision globale cohérente ainsi que des plans d'action pour traiter les programmes, obligations et initiatives clés.

## Formation

**GRI [G4-LA9] [G4-DMA Formation et éducation]**

Le Groupe est conscient que l'atteinte des objectifs EHS requiert la mobilisation de chacun de ses employés et qu'en conséquence, il est indispensable que ceux-ci disposent des outils, des ressources et des connaissances nécessaires. L'objectif de ce programme de formation à l'EHS est de sensibiliser les employés et entreprises intervenant sur les sites Technicolor, de leur apporter les compétences qui leur permettront d'accomplir leurs tâches de façon non seulement conforme à la réglementation en vigueur et aux règles du Groupe, mais aussi de prévenir les accidents qui pourraient entraîner des blessures corporelles ou des dommages à l'environnement. La tenue de ces sessions de formation est contrôlée lors des audits EHS et représente l'un des critères retenus dans le cadre de l'évaluation annuelle des performances. En 2016, environ 22 990 heures de formation ont été dispensées sur des problématiques telles que l'environnement et la sécurité, la prévention des accidents corporels, la préparation aux situations d'urgence, l'élaboration des plans d'urgence et la santé au travail.

## Plans de prévention et préparation des employés aux situations d'urgence

Les meilleurs programmes et procédures de prévention ne peuvent éliminer tout risque de survenance d'un incident grave. Il est dès lors indispensable dans le cadre des programmes EHS de développer des plans d'urgence et de préparer les salariés du Groupe et les sous-traitants du Groupe intervenant sur ses sites à faire face aux situations d'urgence. Formations, exercices, mises à jour des plans d'urgence sont autant de critères qui sont pris en compte dans l'évaluation annuelle des performances.

L'un des nombreux défis qu'un groupe mondial se doit de relever est la qualité de la communication, en particulier en cas de crise. Technicolor a mis en place une procédure de suivi et contrôle des incidents graves au niveau mondial (*Significant Business Incident* ou « SBI »). Cette procédure impose la remontée immédiate des informations à la Direction du Groupe et permet une réponse rapide

et efficace tant par les moyens mis en œuvre que par la diffusion rapide de l'information au niveau mondial. Ce processus est également un précieux outil d'identification des problèmes potentiels au sein de chaque division de Technicolor et de vérification de la mise en œuvre de mesures préventives appropriées.

En 2016, onze SBI liés à l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité ont été recensés, n'entraînant aucune pénalité ou amende.

## Systèmes de Management Environnemental

**GRI [G4-DMA Mécanismes de règlement des griefs environnementaux]**

Un Système de Management Environnemental (« SME ») instaure un cycle continu de planification, mise en œuvre, audit, et amélioration visant à respecter les obligations environnementales avec l'implication de tout le personnel. Un SME efficace permet d'identifier et d'éliminer les nuisances potentielles, de définir et d'atteindre des objectifs environnementaux, de limiter les risques éventuels, et de façon générale de mieux gérer l'environnement.

ISO 14001 est la norme internationale la plus reconnue pour les systèmes de management de l'environnement. Dans le marché mondial actuel, participer à l'ISO 14001 est un moyen reconnu pour faire preuve de son engagement environnemental. Pour obtenir la certification d'un SME, les candidats doivent élaborer des programmes et procédures détaillés pour permettre l'identification, l'évaluation, la quantification, le niveau de priorité, et le contrôle des impacts environnementaux de leurs activités.

Au cours de l'année 2016, six sites au total détenaient une certification ISO 14001 et deux sites complémentaires ayant fait l'objet d'une acquisition récente y travaillent. Le Groupe entreprend une évaluation des risques environnementaux de chaque site avant de déterminer si une certification ISO 14001 est nécessaire. Plusieurs sites vont au-delà des exigences du Groupe et obtiennent la certification même si le seuil de risque n'a pas été dépassé.

### Sites Technicolor certifiés conformes à la norme ISO 14001

Site	Segment	Date de première certification
Guadalajara	Services Entertainment	Octobre 2004
Manaus	Maison Connectée	Février 2004
Melbourne	Services Entertainment	Décembre 2005
Piaseczno	Services Entertainment	Décembre 2004
Rugby	Services Entertainment	Novembre 2004
Sydney	Services Entertainment	Décembre 2005

## Conception de produits et évaluation du cycle de vie

**GRI** [G4-EN7] [G4-EN27]  
[G4-DMA Produits et services]

En tant que fournisseur leader de décodeurs et de passerelles, Technicolor s'est forgé une solide expérience et a décidé d'intégrer des principes et une démarche d'écoconception pour ses principales familles de produits. L'analyse rigoureuse de la performance environnementale des produits sert à mesurer l'impact des innovations et à cibler les principaux domaines prioritaires. Des études spécifiques en matière d'écoconception ont été menées sur de nombreux aspects de la conception de base des produits (par ex. la consommation énergétique, les cartes et composants électroniques, les gaines et les matériaux de câblage, les accessoires, etc.), ainsi que sur les éléments connexes dont l'emballage et le transport. Afin de faciliter cette démarche d'écoconception, Technicolor utilise la version la plus récente d'un outil d'analyse du cycle de vie (EIME V5) pour mesurer l'impact environnemental d'un produit tout au long de sa durée de vie.

## Conformité avec les principales réglementations en matière d'environnement et de sécurité

**GRI** [G4-EN7] [G4-EN27] [G4-PR1] [G4-PR3]  
[G4-DMA Produits et services]  
[G4-DMA Conformité]  
[G4-DMA Politiques publiques]  
[G4-DMA Santé et sécurité des consommateurs]  
[G4-DMA Étiquetage des produits et services]

Menant ses activités sur un marché mondial, Technicolor est confronté à diverses réglementations nationales et régionales régissant la performance environnementale et la gestion des risques applicables à ses produits.

Plus précisément, la consommation énergétique, aspect de nos produits générant l'impact environnemental le plus significatif, reste une priorité absolue pour l'ensemble du secteur et dans toutes les régions.

En Europe, Technicolor continue donc de soutenir les initiatives volontaires du secteur au sein de l'Union européenne telles que l'accord volontaire pour les décodeurs complexes, le Code de conduite pour la télévision numérique et le Code de conduite pour les équipements haut débit.

Technicolor a contribué de façon active à la création ou à la révision de la réglementation en matière d'écoconception en fournissant des données à la Commission européenne, notamment via son adhésion à l'organisation Digital Europe qui réunit des leaders européens du secteur des technologies numériques. Les contributions et les actions

de suivi menées par Technicolor portaient au-delà de l'efficacité énergétique et touchaient notamment à la réutilisation, au recyclage et la valorisation (programme RRR) ainsi qu'à l'obsolescence programmée. En 2014 et en 2015, Technicolor a contribué de façon importante au programme de travail 2015-2017 de l'UE en matière d'écoconception, à la révision du règlement 278/2009 concernant les sources d'alimentation externes, à la révision des règlements 1275/2008 et 801/2013 concernant le mode veille avec maintien de la connexion au réseau, à la version 6 du Code de conduite pour les équipements haut débit (CoC BBV6) et à la version 4 de la VIA pour décodeurs (VIA V4), qui impactent tous de façon importante la conception, la fabrication et les coûts afférents aux passerelles et aux décodeurs Technicolor.

Qu'il s'agisse de la zone Amériques, de l'Australie, de l'Asie ou de l'Afrique, Technicolor assure avec la même rigueur une veille et un suivi des réglementations et des normes. Aux États-Unis, par exemple, le Groupe suit l'amendement proposé par le ministère de l'Énergie concernant les fournisseurs de solutions d'alimentation externes et les projets de réglementation sur les normes énergétiques applicables aux décodeurs et aux équipements de réseau, y compris l'obsolescence programmée. Depuis de nombreuses années, la plupart des modèles de décodeurs Maison Connectée commercialisés aux États-Unis respectaient les niveaux d'efficacité énergétique requis par la norme Energy Star. En Australie, Technicolor est membre associé du groupe de travail *Subscription Television Industry Voluntary Code* qui vise à améliorer l'efficacité énergétique des décodeurs avec accès conditionnel.

Le Groupe a mis en œuvre différentes actions pour respecter les directives européennes RSD (RoHS) et DEEE (WEE) et le règlement REACH ainsi que les législations similaires dans des régions autres que les États membres de l'UE. Celles-ci couvrent la restriction de l'utilisation de substances dangereuses dans les produits et systèmes et préparent à un meilleur traitement de la fin de vie des déchets d'équipements électriques et électroniques.

Le Groupe veille à la protection des consommateurs et utilisateurs de ses produits en respectant scrupuleusement les législations pertinentes et en vigueur dans chacun des pays de commercialisation. De plus, dans les marchés émergents où la législation en matière de santé et de sécurité des consommateurs est moins contraignante, le Groupe s'efforce d'élaborer des règles appropriées pour s'assurer que les produits du Groupe provenant de ces marchés se conforment à un standard élevé de sécurité.

## Le programme d'audit EHS

Les audits et les contrôles EHS constituent l'un des programmes essentiels de Technicolor pour améliorer la gestion et les performances EHS et prévenir les accidents. En plus des inspections internes conduites sur chaque site, un programme d'audit systématique des sites de production, de conditionnement et de distribution, piloté par la Direction EHS, est en vigueur depuis 1996. L'objectif de ce programme d'audit consiste à revoir la conformité des sites industriels du Groupe vis-à-vis des Règles et Recommandations

EHS de Technicolor et des réglementations et lois EHS applicables spécifiques. Le programme d'audit a également permis de mieux sensibiliser les employés des sites aux questions d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité, de repérer les bonnes pratiques, de faire connaître les expériences réussies dans d'autres sites, de confronter les différentes manières d'appréhender les problèmes, et enfin de présenter au personnel EHS d'autres aspects des métiers du Groupe.

Les audits comportent différents volets : inspection physique des sites, revue des registres et examen des activités relevant du périmètre EHS. Le recours à des protocoles d'audit interne au sein de Technicolor permet d'obtenir une grande cohérence dans le suivi des sites, et de vérifier l'application rigoureuse des valeurs et programmes du Groupe au niveau local. Les problèmes identifiés et les recommandations formulées lors de la procédure d'audit sont examinés et débattus en présence des membres de la Direction du site.

En 2016, six audits EHS ont été effectués, conformément à l'objectif de Technicolor d'auditer ses sites industriels au minimum une fois tous les trois ans. Ces audits permettent l'identification des axes de progrès et donnent lieu à l'élaboration de plans d'actions correctives.

## Acquisitions/Fermeture de sites

Un programme d'audit systématique des sites préalablement à toute acquisition ou fermeture permet d'évaluer tout risque de contamination. Cette procédure permet, d'une part, de déterminer les provisions financières liées à la responsabilité du Groupe en matière d'environnement, et, d'autre part, d'évaluer le niveau d'investissement nécessaire pour assurer la mise en conformité des sites par rapport aux exigences du Groupe. Dès leur acquisition, les sites doivent se conformer aux Règles et Recommandations du Groupe qui exigent, par exemple, la mise en place de programmes de gestion des produits chimiques et des déchets, afin d'éviter la pollution accidentelle de l'eau, de l'air, et des sols.

## Investissements pour la prévention de la pollution et dépenses de réhabilitation environnementale

**GRI [G4-EN24] [G4-EN29] [G4-EN31] [G4-EN34]  
[G4-DMA Mécanismes de règlement des griefs  
environnementaux]**

En 2016, les dépenses de réhabilitation environnementale du Groupe se sont élevées à environ 1,77 million d'euros.

Un certain nombre de sites de fabrication du Groupe actuellement détenus ou détenus par le passé ont un long passé industriel. Les contaminations des sols et des eaux souterraines, qui se sont déjà produites sur quelques sites, pourraient se produire à nouveau ou être découvertes sur d'autres sites à l'avenir. Les rejets industriels des sites que Technicolor a créés ou acquis exposent le Groupe à des coûts de

dépollution. Le Groupe a identifié certains sites dont la contamination chimique a exigé ou va exiger la mise en œuvre de mesures de dépollution.

- Une contamination du sol et des eaux souterraines a été détectée près d'un ancien site de production, situé à Taoyuan (Taïwan) et acquis en 1987 dans le cadre d'une opération entre General Electric (GE) et le Groupe. En 1992, le site de fabrication a été vendu à un entrepreneur local. La dépollution du sol a été achevée en 1998. En 2002, l'Agence locale de protection de l'environnement de Taoyuan (EPB) a ordonné la dépollution des nappes phréatiques sur l'ancien site. Les travaux pour satisfaire cette demande sont actuellement en cours. EPB et TCETVT continuent de négocier l'étendue de ces travaux. Technicolor a trouvé un accord avec GE pour se répartir la prise en charge des travaux de dépollution du sol et des nappes phréatiques (pour des informations plus détaillées, voir la note 10.2 des comptes consolidés 2016 de Technicolor, inclus dans ce rapport).
- Lors de la fermeture d'un site de fabrication de tubes cathodiques, dans l'Indiana, aux États-Unis, une contamination du sol a été mise en évidence lors des opérations de démantèlement des réservoirs. Une étude de sol approfondie a été réalisée en 2005 et Technicolor a conclu un accord de remise en état du site avec les autorités compétentes en 2006. Des travaux de décontamination du sol ont été réalisés en 2006 et une analyse de la qualité des eaux souterraines a été effectuée en 2009. Le plan de décontamination de ce site a été approuvé par l'agence de l'environnement et est maintenant principalement focalisé sur la surveillance.
- Une légère contamination des eaux souterraines sous un ancien site Technicolor situé en Caroline du Nord (États-Unis) ayant été mise en évidence, un programme complet d'investigation puis de remise en état a été proposé en 2005 aux autorités compétentes. Après l'approbation de ce programme en septembre 2006, les actions de décontamination ont été menées et achevées en 2007. Le suivi de la décontamination régulière de la nappe phréatique se poursuit.
- Durant la démolition d'un site de laboratoire de film fermé près de Londres (Royaume-Uni) qui a, par le passé, connu une contamination de la nappe phréatique, une contamination des terrains a été découverte lors de l'enlèvement des fondations et des canalisations. Toutes les terres contaminées ont été proprement excavées et traitées conformément à la réglementation. Une fois la démolition achevée, une analyse de la qualité des eaux souterraines a été effectuée, et un plan de remédiation établi. Ce plan a été approuvé par les agences gouvernementales de l'environnement et de la santé fin 2009. La remédiation par traitement chimique du sous-sol a été effectuée au cours de l'année 2010. Le suivi des nappes phréatiques post-remédiation a révélé l'existence probable d'une source active persistante dans le sous-sol au droit du site, celle-ci a été identifiée et excavée en 2014. Un traitement chimique localisé a été appliqué de nouveau à la base de l'excavation avant le remblayage. Le suivi des paramètres de la nappe phréatique se poursuit afin de vérifier que la dépollution du sol n'a pas de conséquences sur l'eau de la nappe.

■ Au cours de la restructuration d'un laboratoire de film fermé à Hollywood ayant un historique de contamination de la nappe phréatique, les sols sous les bâtiments ont été examinés et les sols contaminés ont été extraits lorsque c'était possible et traités dans des filières agréées. Par ailleurs, l'installation de systèmes souterrains d'extraction des vapeurs du sol et de barrières passives a été achevée avant le remplacement du revêtement de sol en béton. Ces travaux ont été examinés et approuvés par les autorités avant leur mise en œuvre et la phase de construction proprement dite de la nouvelle dalle a été achevée en 2013. Les processus d'extraction des vapeurs du sol et de suivi de la nappe phréatique du site se sont poursuivis en 2016.

Le Groupe estime que les montants provisionnés et les garanties contractuelles dont il dispose aux termes de ses contrats d'acquisition de certains actifs industriels permettent de couvrir raisonnablement les obligations de sécurité, de santé ou d'environnement. Cependant, il est impossible de prévoir avec certitude la nature ou la survenue même de problèmes ultérieurs ni par conséquent si les provisions et garanties contractuelles seront suffisantes. De plus, des événements

futurs, tels que des changements gouvernementaux ou des lois sur la sécurité, l'environnement ou la santé, ou la découverte de nouveaux risques pourraient faire apparaître des coûts et des passifs susceptibles d'avoir des effets défavorables sur la situation financière ou le résultat du Groupe. Cependant, en vertu des informations actuellement en sa connaissance et des provisions passées pour parer à l'aléa exposé ci-dessus, le Groupe n'estime pas être exposé à des impacts matériels sur son activité, sur sa condition financière ou son résultat, du fait de ses obligations liées à l'environnement, l'hygiène et la sécurité, et des risques afférents.

De plus, des investissements pour améliorer la prévention sur plusieurs sites et s'assurer de leur conformité avec les réglementations applicables et les normes propres à Technicolor, ou pour réduire ou prévenir les émissions indésirables ont été réalisés pour un montant total de 830 000 euros. Les risques de pollution qui ne sont pas directement liés aux produits chimiques ou aux déchets, comme la pollution et les nuisances sonores, sont évalués au niveau du site et des mesures sont mises en place le cas échéant.

## 6.2.3 PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

**GRI**

[G4-15] [G4-EC2] [G4-EN1] [G4-EN3] [G4-EN5] [G4-EN8] [G4-EN10] [G4-EN15] [G4-EN16] [G4-EN22] [G4-EN23] [G4-DMA Matières] [G4-DMA Énergie] [G4-DMA Eau] [G4-DMA Émissions] [G4-DMA Effluents et déchets]

### Objectifs 2015-2018

Technicolor a fixé à l'ensemble de ses sites industriels de nouveaux objectifs à atteindre à la fin 2018 :

- 5 % de diminution du taux d'accident du travail par an ;
- 20 % minimum pour la part d'électricité provenant de sources renouvelables ;
- 75 % minimum pour le taux de recyclage ;
- reporting conforme aux lignes directrices G4 de GRI (Global Reporting Initiative).

### Périmètre

Ce rapport comprend des informations provenant de 52 sites, dont 16 sites industriels. Les données relatives aux exercices précédents pour ces mêmes sites sont communiquées lorsqu'elles sont disponibles. Toutefois, certains sites nouvellement acquis peuvent ne pas disposer de données antérieures à leur acquisition. En raison de la diversité des activités du Groupe, les impacts des sites de production sont différents selon les procédés industriels qui y sont déployés. Ainsi certains sites peuvent ne pas être concernés par la totalité des indicateurs communiqués dans ces pages.

La Direction de l'Environnement, l'Hygiène et de la Sécurité a identifié des indicateurs pertinents collectés selon une fréquence

mensuelle, trimestrielle ou annuelle. Ces indicateurs comprennent la consommation d'eau et d'énergie, la génération, le recyclage et l'élimination des déchets, les émissions atmosphériques, les principales matières premières consommées, et les effluents des sites à vocation industrielle.

En effet, Technicolor s'est engagé à évaluer continuellement l'impact environnemental de ses sites. Cet engagement nécessite de réévaluer régulièrement la pertinence du recueil de données que ce soit en termes d'indicateurs clés ou en termes de collecte des données afin de s'assurer de leur cohérence avec non seulement les activités actuelles mais aussi celles escomptées pour le futur.

### Environnement

Les données environnementales collectées en 2016 et présentées ci-dessous reflètent l'évolution du Groupe et son recentrage vers les activités de services aux professionnels du secteur *Media & Entertainment*.

Ci-dessous figurent les chiffres consolidés des données environnementales clés suivies en 2016. Les données relatives aux années précédentes sont reportées selon le périmètre en vigueur au cours de l'année donnée. Il se peut par conséquent que des sites qui ont été cédés soient inclus dans le chiffre consolidé des années précédentes.

## Énergie

En 2016, la consommation énergétique des sites dans le monde s'est élevée à environ 1 633 térajoules, soit une hausse d'environ 45 % par rapport à 2015, essentiellement due aux acquisitions. L'électricité et les énergies fossiles représentent respectivement 88,6 % (dont 16,8 % produits avec des énergies renouvelables) et 11,2 % de l'énergie

consommée, la vapeur achetée ne représentant que 0,2 %. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, l'intensité énergétique représente une moyenne de 0,334 térajoules par million d'euros en 2016 pour l'ensemble du Groupe.

### Évolution de la consommation d'énergie (térajoules ou Tj/M€)

	Total	Électricité	Énergies fossiles	Total/CA
2014	1 134 <sup>(1)</sup>	963	168	0,340
2015	1 124 <sup>(2)</sup>	975	145	0,326
2016	1 633 <sup>(2)</sup>	1 446	183	0,334

(1) Le total inclut environ 3 Tj de vapeur achetée.

(2) Le total inclut environ 4 Tj de vapeur achetée.

### Consommation d'énergie 2016 (térajoules ou %)

	Nombre total énergie	% du total Groupe	Électricité	% du total segment	Énergies fossiles	% du total segment
Maison Connectée	83,2	5,1 %	72,5	87,2 %	10,7	12,8 %
Services Entertainment	1 531,1	93,8 %	1 359,4	88,8 %	171,7	11,2 %
Technologie	2,0	0,1 %	1,0	100 %	-	-
Autres	16,7 <sup>(1)</sup>	1,0 %	12,4	74,2 %	0,3	1,8 %

(1) Le total inclut environ 4 Tj de vapeur achetée.

## Eau

En 2016, la consommation d'eau des sites Technicolor inclus dans le périmètre de reporting a augmenté d'environ 56 % par rapport à 2015 et s'est élevée à 709 milliers de mètres cubes, essentiellement en raison des acquisitions. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la consommation d'eau représente une moyenne de 0,144 km<sup>3</sup> par million d'euros en 2016.

Lorsque des sources d'eau brute sont développées sur site à partir de puits locaux, toute la consommation et le prétraitement sont conformes aux permissions accordées et aux processus approuvés. La

totalité de l'eau consommée, hors usage sanitaire ou arrosage, est liée à la fabrication de DVD et de décodeurs. Sur les sites susceptibles de connaître une raréfaction saisonnière de la ressource en eau, comme c'est le cas par exemple sur le site de production de DVD australien, des systèmes de collecte et stockage de l'eau de pluie peuvent être mis en place. D'autres sites au Brésil, au Mexique et en Pologne mettent en place des systèmes de recyclage de l'eau afin de préserver la ressource. Y compris l'eau de pluie également collectée à Rennes en France où le bâtiment HQE abrite l'un des laboratoires de recherche du Groupe, l'eau de pluie totale récoltée et consommée en 2016 s'élevait à environ 7 600 m<sup>3</sup>.

### Évolution de la consommation d'eau (en milliers de mètres cubes ou km<sup>3</sup>/M€)

	Consommation totale	Total/CA
2014	447	0,134
2015	455	0,132
2016	709	0,144

### Consommation d'eau en 2016 (milliers de mètres cubes d'eau)

	Consommation totale	% total
Maison Connectée	49,6	7,0 %
Services Entertainment	650,2	91,7 %
Technologie	2,4	0,3 %
Autres	6,8	1,0 %

## Effluents

Parmi les sites de production du Groupe, six sites utilisent de l'eau dans leurs procédés industriels. Pour mesurer l'impact des effluents après traitement et avant rejet dans l'environnement, ont été prises en considération les substances référencées comme « polluants prioritaires » tant par la Communauté européenne que par l'Agence de protection de l'environnement américaine (US EPA). Selon ces listes de substances référencées, et selon l'information fournie par nos

sites relative aux paramètres suivis et rapportés, 13 substances sont présentes dans les effluents des sites du Groupe qui utilisent l'eau dans leurs procédés industriels.

En 2016, les effluents industriels rejetés après traitement ont représenté 115 milliers de mètres cubes et le total estimé des « polluants prioritaires » rejetés s'est élevé à 126 kilogrammes.

### Polluants prioritaires rejetés (kilogrammes ou kg/M€)

	Total des rejets	Total/CA
2014	90	27,0
2015	46	12,6
2016	126	25,8

De plus, trois sites utilisateurs d'eau dans leurs procédés de production sont tenus de contrôler la demande biologique en oxygène (DBO) et la demande chimique en oxygène (DCO) du fait des caractéristiques de leurs effluents rejetés, ce qui a représenté en 2016 des totaux rejetés respectifs de 3,3 tonnes et 1,1 tonne.

L'ensemble de ces polluants rejetés après traitement des effluents respecte les limites fixées par la législation et les autorisations.

## Utilisation de matières premières

Le Groupe se procure l'ensemble des matières premières auprès de fournisseurs externes. Il s'agit toujours de matières premières traitées selon des procédés industriels. Les principales matières premières utilisées en 2016 sont :

### Matières premières (tonnes)

Polycarbonate pour injection	25 911
Emballage papier et carton	13 590
Emballage bois	7 791
Colle de pressage pour DVD	1 401
Matières plastiques d'emballage	1 173

## Déchets

Depuis longtemps, Technicolor s'engage à mettre en place une gestion des déchets raisonnée et responsable sur le plan environnemental. La priorité est d'abord donnée à la réutilisation, au recyclage et à la valorisation, puis au traitement et, en dernier recours, à la mise en décharge. Technicolor a conçu et mis en place des programmes visant à réduire la génération de déchets et la quantité de déchets dangereux, à limiter les déchets mis en décharge et à promouvoir le recyclage.

La dangerosité des déchets fait référence à la législation. La liste prise en compte correspond à des produits chimiques, carburants, huiles, solvants, piles et batteries, tubes fluorescents, déchets d'équipements électriques et électroniques et autres ou d'autres matériaux ayant été

en contact avec des substances dangereuses, tels que par exemple solvants, récipients souillés, etc. Tous ces déchets dangereux sont traités, stockés et éliminés conformément à la réglementation locale et à la politique du Groupe.

La quantité totale de déchets générés s'est élevée à 40 342 tonnes (environ 3 % de la quantité totale de déchets provenant des sites non industriels). La hausse de 11 817 tonnes, ou 41 % comparée à 2015, est essentiellement due aux acquisitions. Le taux de recyclage s'est établi à 77,9 %, en hausse d'environ 1 % par rapport à 2015. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, la quantité moyenne de déchets produits par l'ensemble des activités était de 8,25 tonnes par million d'euros en 2016.

### Déchets (tonnes ou tonnes/M€)

	Quantité totale générée	% Dangereux	% Recyclés	Total/CA
2014	30 394	2,4 %	81,7 %	9,12
2015 <sup>(1)</sup>	28 525	2,9 %	77,2 %	8,27
2016 <sup>(1)</sup>	40 342	1,97 %	77,9 %	8,25

(1) Les chiffres liés aux déchets du Groupe en 2015 et 2016 incluent tous les déchets rapportés par les sites non industriels.

### Déchets 2016 (tonnes ou %)

	Quantité totale générée	% total	% Dangereux	% Recyclés
Maison Connectée	572,6	1,4 %	4,7 %	25,9 %
Services Entertainment	39 673,5	98,4 %	1,9 %	78,6 %
Technologie	10,6	-	0 %	40,1 %
Autres	85,3	0,2 %	0 %	81,1 %

Pour la première fois en 2013, de nouveaux questionnaires concernant les déchets ont été envoyés aux sites non industriels, pour reconnaître leur poids de plus en plus significatif dans le profil EHS du Groupe en raison de leur nombre d'employés et de la superficie de leurs infrastructures. Grâce aux questionnaires, ces sites sont plus attentifs à leurs flux de déchets, bien qu'il reste des travaux à accomplir en 2017 afin d'obtenir un inventaire plus précis des volumes et des catégories des déchets générés par ces sites. En 2016, la part totale des déchets signalés ayant fait l'objet d'un *reporting* spécifique par ces sites représentait une part significative d'environ 3 % du tonnage total du Groupe, avec quelque 39 tonnes de déchets dangereux issus des sites non industriels (piles, ampoules contenant du mercure, déchets d'équipements électroniques). Certains sites affichent déjà leur détermination à réduire la quantité de papier utilisée dans les bureaux en participant à une initiative en la matière à l'échelle du Groupe. En 2016, on note la prise en compte du compostage des déchets

organiques dans le cadre du recyclage des déchets, avec environ 10 tonnes recensées.

### Émissions atmosphériques

La principale émission atmosphérique des sites de production du Groupe (Périmètre 1) est le dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) émis par les installations de combustion des chaufferies, les systèmes de production d'électricité auxiliaires ou l'équipement de protection incendie.

En 2016, un total de 10 557 tonnes de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) a été émis par les installations de combustion du Groupe, sites industriels et principaux sites non industriels. Ce chiffre est le résultat d'un calcul effectué sur la base des facteurs de conversion proposés en 1996 par l'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*).

### Émissions atmosphériques (tonnes)

Émissions du périmètre 1	CO <sub>2</sub>
2014	9 478
2015	8 160
2016	10 557

Les émissions indirectes liées à la consommation d'électricité (Périmètre 2) étaient de 218 386 tonnes de CO<sub>2</sub> et ont été évaluées au moyen des recommandations et des outils du Protocole GHG (Institut des ressources mondiales (2014), version 4.5 de l'outil du Protocole GHG pour les combustions fixes).

**Émissions du périmètre 2**

	CO <sub>2</sub>
2014	139 323
2015	140 515
2016	218 386

Au-delà des émissions de gaz à effet de serre de Périmètre 1 et de Périmètre 2, les plus importantes sources d'émission de Périmètre 3 sont listées ci-dessous, par ordre décroissant en termes d'importance :

- consommation d'électricité lors de l'utilisation de dispositifs connectés (décodeurs et passerelles) pendant la durée de vie du produit estimée à 7 ans ;
- matières premières, fabrication, distribution et démontage (*cradle-to-cradle*) des produits de la division Maison Connectée (décodeurs et passerelles) ;
- matières premières et distribution des DVD et des disques Blu-ray ;
- transport quotidien des salariés ;
- voyages d'affaires.

**Changement climatique**

En 2016, Technicolor a participé pour la neuvième année consécutive au *Carbon Disclosure Project*, projet de collaboration entre les investisseurs et les grandes entreprises, à l'échelle internationale, autour de la problématique du réchauffement climatique. La réponse de Technicolor est consultable sur le site du CDP : <http://www.cdproject.net>.

En 2008, Technicolor a également réalisé et publié un premier bilan de son empreinte carbone au niveau du Groupe, prenant en compte les voyages d'affaires, les trajets domicile-lieu de travail, la logistique, la consommation d'énergie, l'élimination des déchets, l'utilisation de matières premières, l'utilisation de fluides frigorigènes.

Le changement climatique est pris en compte dans la stratégie d'entreprise de Technicolor selon deux axes majeurs : le développement de produits et services respectueux de l'environnement et l'aménagement des infrastructures afin de réduire leurs émissions et de les rendre résilients vis-à-vis des aléas climatiques. La stratégie de développement de Technicolor a amené le Groupe à intégrer ou diriger plusieurs groupes d'opérateurs du secteur, comités réglementaires ou organisations commerciales, en vue d'identifier et d'initier des axes d'améliorations et de les intégrer dans les produits et services. Concernant les infrastructures, la stratégie consiste à rechercher des efficacités accrues en matière de technologie ou de procédure et comportement humains.

De nombreuses initiatives ont ainsi été mises en place : la modernisation des installations existantes d'éclairage, des systèmes de gestion des bâtiments, des programmes de recherche et d'innovation liés à l'intégration des logiciels de réseaux intelligents dans les décodeurs, l'augmentation de l'efficacité énergétique grâce à l'écoconception des produits et des emballages, l'anticipation des

évolutions réglementaires futures, ou encore un recours accru aux sources d'énergie renouvelables.

À l'échelle locale, d'autres initiatives ont été lancées telles qu'une politique « voiture verte » pour les véhicules sous location ou la mise en œuvre d'un programme de compensation des émissions de CO<sub>2</sub> dans notre site de production de décodeurs à Manaus, au Brésil.

Enfin, Technicolor prépare ses sites à atténuer leurs impacts les plus significatifs sur le changement climatique (essentiellement des catastrophes météorologiques telles que les pluies torrentielles, inondations, sécheresses ou tempêtes) par le biais de programmes de prévention adéquats et la préparation des mesures d'urgences et des plans de secours.

**Biodiversité**

Les 52 sites du Groupe confirment chaque année s'ils opèrent ou non dans une zone qui constitue un habitat écologiquement vulnérable pour une ou plusieurs espèces de plantes ou d'animaux. En 2016, aucun site n'a reporté d'impact sur des habitats vulnérables.

**Nuisances sonores**

Les risques de pollution qui ne sont pas directement liés aux produits chimiques ou aux déchets, comme la pollution et les nuisances sonores, sont évalués au niveau du site et des mesures sont mises en place le cas échéant. Dans la plupart des sites, les campagnes de mesures des nuisances sonores en limite de propriété sont effectuées conformément à des exigences réglementaires. Au-delà de ces campagnes de mesure périodiques, toute plainte émanant d'un riverain reçoit une attention particulière et entraîne la recherche de solutions techniques ou opérationnelles : limitations des heures de livraison, recherche d'un enrobé avec un meilleur facteur d'absorption sur les voies d'accès pour limiter le bruit occasionné par la circulation des camions, nouveau design de pales rotatives pour des équipements de ventilation, améliorations apportées à l'acoustique d'équipement bruyants ou utilisation de ceux-ci à des heures convenables.

**Utilisation des sols**

Technicolor n'exploite pas de ressources du sol ou du sous-sol dans le cadre de son activité. Les surfaces occupées sont destinées à satisfaire aux besoins immobiliers du Groupe (sites de production, bureaux, entrepôts).

**Mesures prises afin de réduire le gaspillage alimentaire**

Ce thème est non significatif au regard de nos activités.

## 6.2.4 COLLECTE DES DONNÉES ET MÉTHODOLOGIE DE CONSOLIDATION

**GRI** [G4-6]

Cette section du rapport a été rédigée sur la base des données recueillies auprès de 52 sites de Technicolor. Du fait de la diversité des activités du Groupe, les impacts environnementaux varient et certains sites peuvent ne pas être concernés par la totalité des indicateurs.

La Direction EHS du Groupe a identifié les indicateurs clés qui font l'objet d'un suivi et d'une consolidation. Ces indicateurs comprennent la consommation d'eau et d'énergie, la production de déchets, le recyclage, l'élimination des déchets, les émissions atmosphériques et les effluents industriels. Un outil de collecte et de consolidation des données, a permis la publication des données présentées dans le cadre du présent rapport. Cet outil a pour vocation d'identifier les tendances au niveau des sites, des *Business Units*, au niveau régional et mondial et de pouvoir agir en fonction de celles-ci. Les sites

renseignent la base de données à un rythme mensuel ou annuel selon la nature des indicateurs concernés. Les données sont ensuite vérifiées, puis validées avant d'être consolidées et communiquées au Vice-Président en charge de l'environnement, l'hygiène et la sécurité puis diffusées aux autres parties prenantes concernées.

Les données consolidées portent sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2016.

**Vérification des données :** les exigences en matière de collecte et de consolidation des données sont décidées par la Direction de l'Environnement du Groupe. Une fois les outils de collecte mis à disposition de l'ensemble de sites de production du Groupe, les sites doivent mettre en place leurs propres processus de collecte des données et les faire remonter *via* les outils EHS mis à leur disposition. Les données collectées sont validées par la Direction Régionale qui vérifie leur cohérence et s'adresse aux Coordinateurs EHS des sites lorsque des résultats exigent une explication plus poussée. Enfin, les documents officiels et les registres attestant de la véracité des informations adressées aux Directions Régionales EHS par les sites sont contrôlés lors des audits EHS des sites.

**Périmètre de la collecte de données :** les sites suivants ont fourni des données dans le cadre du présent rapport :

Site	Segment (réf. 2016)	État/Pays	2014			2015			2016		
			E	Énergies et Eau	H&S	E	Énergies et Eau	H&S	E	Énergies et Eau	H&S
Avon	Services Entertainment	France					X	X		X	X
Bangalore	Services Entertainment	Inde		X	X		X	X		X	X
Pékin	Maison Connectée	Chine		X	X		X	X		X	X
Boulogne	Services Entertainment	France		X	X		X	X		X	X
Brampton	Services Entertainment	Canada	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Burbank	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X	X		X	X		X	X
Camarillo	Services Entertainment	Californie, États-Unis	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Chennai	Maison Connectée	Inde								X	X
Chicago The Mill	Services Entertainment	Illinois, États-Unis								X	X
Culver City M-GO <sup>(1)</sup>	Technologie	Californie, États-Unis		X	X		X	X			
Culver City MPC	Services Entertainment	Californie, États-Unis								X	X
Edegem	Maison Connectée	Belgique		X	X		X	X		X	X
Glendale <sup>(1)</sup>	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X	X						
Guadalajara	Services Entertainment	Mexique	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Hannovre <sup>(1)</sup>	Technologie	Allemagne		X	X		X	X			
Hollywood	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X	X		X	X		X	X
Huntsville	Services Entertainment	Alabama, États-Unis							X	X	X
Indianapolis	Maison Connectée	Indiana, États-Unis		X	X		X	X		X	X
Issy	Corporate	France		X	X		X	X		X	X
LaVergne	Services Entertainment	Tennessee, États-Unis							X	X	X
Lawrenceville	Maison Connectée	Géorgie, États-Unis								X	X
Livonia	Services Entertainment	Michigan, États-Unis	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Londres MPC	Services Entertainment	Royaume-Uni		X	X		X	X		X	X
Londres Post	Services Entertainment	Royaume Uni					X	X		X	X
Londres The Mill	Services Entertainment	Royaume Uni								X	X
Los Altos	Technologie	Californie, États-Unis					X	X		X	X

Site	Segment (réf. 2016)	État/Pays	2014			2015			2016		
			E	Énergies et Eau	H&S	E	Énergies et Eau	H&S	E	Énergies et Eau	H&S
Los Angeles The Mill	Services Entertainment	Californie, États-Unis								X	X
Manaus	Maison Connectée	Brésil	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Melbourne	Services Entertainment	Australie	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Memphis	Services Entertainment	Tennessee, États-Unis	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mexicali	Services Entertainment	Mexique	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Montréal Mikros Image	Services Entertainment	Canada								X	X
Montréal MPC	Services Entertainment	Canada		X	X		X	X		X	X
Montréal Post <sup>(2)</sup>	Services Entertainment	Canada	X	X	X		X	X		X	X
Mumbai	Services Entertainment	Inde								X	X
New York MPC	Services Entertainment	New York, États-Unis		X	X		X	X		X	X
New York Mr. X	Services Entertainment	New York, États-Unis					X	X		X	X
New York The Mill	Services Entertainment	New York, États-Unis								X	X
Olyphant	Services Entertainment	Pennsylvanie, États-Unis								X	X
Ontario Californie <sup>(3)</sup>	Corporate	Californie, États-Unis	X	X	X	X	X	X		X	X
Paramount	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X	X		X	X		X	X
Paris Mikros Image	Services Entertainment	France								X	X
Piaseczno	Services Entertainment	Pologne	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pinewood <sup>(1)</sup>	Services Entertainment	Royaume Uni	X	X	X		X	X			
Princeton	Technologie	New Jersey, États-Unis		X	X		X	X		X	X
Rennes Cesson	Maison Connectée	France	X	X	X		X	X		X	X
Rugby	Services Entertainment	Royaume Uni	X	X	X	X	X	X	X	X	X
San Francisco <sup>(1)</sup>	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X	X						
Santa Monica MPC <sup>(1)</sup>	Services Entertainment	Californie, États-Unis		X	X		X	X			
Shanghai	Maison Connectée	Chine								X	X
Sydney	Services Entertainment	Australie	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Toronto HES	Services Entertainment	Canada								X	X
Toronto Mr. X	Services Entertainment	Canada						X	X	X	X
Toronto Post	Services Entertainment	Canada		X	X		X	X		X	X
Tultitlan	Services Entertainment	Mexique	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vancouver MPC	Services Entertainment	Canada		X	X		X	X		X	X
Vancouver Post	Services Entertainment	Canada		X	X		X	X		X	X
Varsovie	Corporate	Pologne		X	X		X	X		X	X
Wilmington <sup>(1)</sup>	Services Entertainment	Ohio, États-Unis	X	X	X						

E = données environnementales, Énergie et Eau = consommation, H&S = accidents du travail et maladies professionnelles.

(1) Sites déplacés, fermés ou vendus.

(2) Le site de Montréal a mis fin à ses activités de film photochimique en 2012. Il a ensuite été réhabilité pour les activités de Production Numérique à partir de 2013.

(3) Le site d'Ontario a mis fin à ses activités industrielles en 2014. Les activités non industrielles ont été transférées sur un autre site début 2015.

## 6.3 RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET IMPACT SUR LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ

**GRI** [G4-16] [G4-24] [G4-25] [G4-26] [G4-27] [G4-37] [G4-EC6] [G4-EC7] [G4-SO2]  
[G4-DMA Impacts économiques indirects] [G4-DMA Formation et éducation]  
[G4-DMA Communautés locales] [G4-DMA Lutte contre la corruption]  
[G4-DMA Politiques publiques] [G4-DMA Étiquetage des produits et services]

Les principales activités de Technicolor relèvent des domaines de la Recherche, de la Propriété intellectuelle, des Services Entertainment et des équipements au service de la Maison Connectée. Elles nécessitent des talents créatifs au service de l'innovation pour les technologies et les services pour le développement des produits. Technicolor entretient ainsi des liens avec divers groupes de parties prenantes clés afin de garantir la croissance et la pérennité de ses activités, principalement avec :

- les employés ;
- les clients ;
- les investisseurs et les actionnaires ;
- les institutions éducatives et les établissements de recherche ;
- les organismes fixant ou développant les normes ;
- les communautés ;
- les fournisseurs et les sous-traitants ;
- les autorités publiques.

Au sein de ces catégories générales, des parties prenantes spécifiques sont identifiées comme potentielles sources d'opportunités en fonction de leur proximité ou de leur relation avec les activités importantes de Technicolor (personnes, produits, services ou immobilier). Le dialogue peut avoir lieu de différentes manières, par exemple par le biais de rencontres individuelles, d'adhésions, d'enquêtes, de contrats ou d'événements publics/forum/webinaire/panel, comme cela est détaillé dans les exemples ci-dessous.

Dans le domaine de la recherche, pour suivre les évolutions technologiques, le Groupe met l'accent sur la collaboration avec les institutions éducatives, les établissements publics de recherche et d'autres entreprises. En 2016, 13 programmes coopératifs incluant des collaborations académiques étaient en cours, impliquant des institutions éducatives et établissements publics de recherche, d'Europe et du monde entier. Par ailleurs, Technicolor est un membre actif de plusieurs pôles de compétitivité pour la recherche et l'innovation, y compris au niveau des instances de gouvernance, à proximité de ses sites de recherche. Le Groupe a également instauré

des liens forts avec les institutions éducatives implantées à proximité de ses sites de recherche, telles que l'Université de Stanford, l'Université de Berkeley (Californie) et l'Inria (France).

Les organismes de standardisation sont des acteurs clés pour la mise en œuvre des brevets dans le cadre des activités de la division Licences. Technicolor est membre de 44 organismes de standardisation dans le monde et siège aux structures de gouvernance de certains d'entre eux, comme indiqué dans le tableau citant des exemples d'organismes au sein desquels Technicolor est particulièrement actif.

Des réunions structurées et individuelles avec les clients et l'examen par la Direction de toute plainte formulée par un client, toutes activités confondues, permettent de suivre et de gérer la satisfaction des clients du Groupe. De plus, en raison du nombre élevé de clients concernés par ses activités, le segment Maison Connectée mène également des enquêtes de satisfaction. Les résultats de ces enquêtes et de ces réunions servent à corriger les procédures et à améliorer les relations clients et la qualité des produits et services.

Il est essentiel de fidéliser nos talents. Des enquêtes de satisfaction des collaborateurs sont menées sur des sites ciblés, notamment où le taux de maintien des effectifs pourrait être un sujet de préoccupation. Deux enquêtes mondiales ont été menées en 2016. Une enquête mondiale sur l'implication des salariés a été menée auprès de l'ensemble du personnel de la division Maison Connectée et une autre auprès des employés des activités Effets Visuels. De plus, plusieurs enquêtes de satisfaction des employés ont été effectuées sur site (Brésil, Belgique, Australie) et une étude relative à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle a été réalisée en France.

Technicolor entretient d'étroites relations avec les communautés locales afin de limiter les effets des activités de la Société sur l'environnement local (par exemple : pollution sonore, pollution lumineuse, pollution de l'air et circulation). Le Groupe s'efforce de prendre les mesures nécessaires dans ces situations pour agir dans le meilleur intérêt de tous.

Le Groupe s'efforce de recruter localement la plupart de ses collaborateurs. Les sites du Groupe sont généralement implantés dans de grandes villes ou en périphérie de métropoles. Par conséquent, dans la plupart de ses zones de présence, Technicolor n'est qu'un employeur minoritaire et n'a donc qu'un impact direct limité sur le tissu économique local, à l'exception de la recherche et développement tel que précisé ci-dessus.

En raison de la perpétuelle mutation de la sphère du cinéma numérique, Technicolor a cédé plusieurs branches d'activité. Lorsque la cession des activités impactées au profit d'une entité externe s'est avérée impossible, le Groupe a alors engagé des ressources et un appui importants, conformément à ses politiques existantes, afin de modérer l'impact pour les parties prenantes existantes.

Nous cultivons des relations solides avec nos actionnaires et la communauté des investisseurs. Durant l'année, Technicolor a participé à 405 événements (*roadshows*, conférences téléphoniques et conférences), a rencontré 646 investisseurs institutionnels et a échangé avec 53 analystes. Le Groupe a organisé un total de 752 réunions ou conférences téléphoniques avec des investisseurs et des analystes tout au long de l'année.

Technicolor s'engage en priorité dans des projets communautaires consacrés aux arts numériques. Outre le soutien qu'il apporte aux Académies internes de formation (voir section 6.5), le Groupe encourage d'autres initiatives éducatives afin de permettre aux jeunes talents d'avoir accès aux studios et de développer leurs compétences : formation des étudiants dans les écoles, don de matériel, sessions d'une semaine en entreprise pour découvrir le métier, stages d'été rémunérés dans les studios VFX, soutien aux écoles d'artistes numériques opérées par des parties tierces. Le Groupe soutient l'*India Foundation for the Arts* afin d'appuyer les projets aboutis de certains cinématographes.

Il continue également à soutenir les activités liées au monde du cinéma à différents niveaux : lancement de festivals pour les nouveaux talents, soutien à des associations caritatives et développement de nouvelles technologies expérimentales, ou encore soutien à des actions communes avec les étudiants pour favoriser l'innovation des produits et des services.

#### Organismes au sein desquels Technicolor est particulièrement actif

Groupe de parties prenantes	Type
<i>Allseen Alliance</i>	Élaboration des normes
<i>Advanced Television Systems Committee</i>	Élaboration des normes
<i>Blu-ray Disc Association</i>	Élaboration des normes
<i>Cap Digital (FR)</i>	Pôle de compétitivité
<i>Networked and Electronic Media Initiative – Plateforme technologique européenne</i>	Groupe de recherche
<i>Digital Video Broadcasting Group</i>	Élaboration des normes
<i>High Definition Forum (FR)</i>	Élaboration des normes
<i>High Definition Multimedia Interface Forum</i>	Élaboration des normes
<i>Moving Pictures Expert Group</i>	Fixation des normes
<i>Society of Motion Picture &amp; Television Engineers</i>	Élaboration des normes
<i>Consumer Technology Association</i>	Élaboration des normes
<i>Images et Réseaux (FR)</i>	Pôle de compétitivité
<i>ETSI</i>	Fixation des normes
<i>UHD Alliance</i>	Fixation des normes
<i>Virtual Reality Industry Forum</i>	Élaboration des normes

Technicolor continue à développer des relations de confiance avec les autorités publiques des pays dans lesquels il opère afin d'assurer un environnement commercial, social et technologique favorable pour le Groupe. Ces relations sont gérées soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'associations professionnelles, et se conforment strictement à notre Code d'éthique commerciale, tout particulièrement au regard des règles en matière de concurrence et

de lutte contre la corruption, ainsi qu'aux principes de transparence via les processus nationaux d'inscription des déclarations d'intérêts.

En 2016, toutes parties prenantes confondues, les questions et préoccupations clés abordées par le dialogue avec les parties prenantes étaient axées sur la conservation des ressources naturelles, le Développement Durable des communautés, une transparence accrue et la promotion des Droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement.

## 6.4 RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET LES SOUS-TRAITANTS

**GRI** [G4-12] [G4-15] [G4-21] [G4-27] [G4-EN33] [G4-LA15] [G4-HR1] [G4-HR2] [G4-HR4] [G4-HR5] [G4-HR6] [G4-HR11] [G4-SO10] [G4-DMA Pratiques d'achat] [G4-DMA Evaluation environnementale des fournisseurs] [G4-DMA Emploi] [G4-DMA Evaluation des pratiques en matière d'emploi chez les fournisseurs] [G4-DMA Investissement] [G4-DMA Non-discrimination] [G4-DMA Travail des enfants] [G4-DMA Travail forcé ou obligatoire] [G4-DMA Evaluation du respect des droits de l'homme chez les fournisseurs] [G4-DMA Evaluation des impacts des fournisseurs sur la société]

Par le biais de réunions, de contrats et d'autres modes de communication formels, Technicolor partage clairement ses attentes auprès de ses fournisseurs et de leurs sous-traitants, leur demandant qu'ils s'assurent de la sécurité et de la salubrité des conditions de travail de leurs employés, qu'ils respectent les Droits de l'Homme, et qu'ils s'engagent à améliorer continuellement leurs systèmes de gestion de l'environnement, leurs produits, et leurs procédés de production.

Technicolor requiert de ses fournisseurs et sous-traitants qu'ils participent activement à sa stratégie Environnement Santé Sécurité (EHS). Les fournisseurs sont ainsi tenus de se conformer aux exigences, aux normes légales des services ou de l'industrie dont ils font partie, en application des lois nationales des pays où ils exercent leurs activités. Les fournisseurs et sous-traitants doivent également garantir au Groupe la conformité de leurs composants et produits avec la réglementation en vigueur dans le pays où ils sont commercialisés et avec les exigences de Technicolor.

Au-delà de l'approvisionnement en matières premières et en composants, les principaux domaines pour lesquels Technicolor sous-traite la production et les services sont la fabrication des décodeurs et des passerelles (96 %), et une partie de la logistique liée aux Services DVD en Europe (35 %) (voir section 7.1). De plus, afin de gérer les pics d'activité saisonniers dans les Services DVD, Technicolor a recours à des intérimaires afin de compléter les équipes des sites d'emballage et de distribution en Amérique, où les effectifs peuvent doubler pendant les périodes de forte activité.

Afin de s'assurer du comportement éthique de ses fournisseurs et sous-traitants considérés comme à « risque important », c'est-à-dire implantés dans des pays où le potentiel de non-respect des Droits de l'Homme est relativement élevé, Technicolor a élaboré et mis en place un programme d'éthique des fournisseurs, portant sur un périmètre d'audit spécifique. Le protocole d'audit des fournisseurs, qui comporte un volet sur la conformité et la performance en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité, a été mis en place dès 2003. En 2016, 20 audits ont été réalisés. Le principal périmètre de sous-traitance au sein du Groupe est celui du segment Maison Connectée, qui concerne la majorité des unités vendues. Ainsi, presque tous les audits réalisés dans le cadre du programme

mentionné ci-dessus ciblent les fournisseurs et leurs sous-traitants du segment Maison Connectée, les segments Services Entertainment et Technologie ayant peu recours à la sous-traitance. De même, les pics saisonniers d'activité ont un impact fort sur le segment Services Entertainment et Technicolor veille à ce que tous les travailleurs intérimaires bénéficient, au même titre que les collaborateurs permanents du Groupe, d'une formation EHS, d'informations et des équipements nécessaires à leur mission, quelle que soit la durée de leur contrat de travail.

Durant l'année 2016, Technicolor a finalisé la mise en place du Code de conduite pour la Coalition de citoyenneté de l'industrie électronique (EICC) en vertu de son statut de Candidat et a obtenu le statut de Membre.

Technicolor assure un suivi des indicateurs clés de performance, se conformant à la norme SA 8000 pour les principaux partenaires d'activités de fabrication électronique afin de s'assurer que ces partenaires respectent les réglementations et bonnes pratiques en matière de responsabilité sociale d'entreprise. Pour l'approvisionnement, Technicolor sélectionne en priorité des fournisseurs qui disposent de la certification ISO 9001 et peuvent démontrer leur conformité avec les normes EHS telles que ISO 14001 et OHSAS 18001. Le programme d'éthique des fournisseurs de Technicolor vise à :

- garantir que les fournisseurs de Technicolor respectent les politiques et les modalités du programme du Groupe ;
- promouvoir le bien-être économique et social par le biais de l'amélioration du niveau de vie et l'application de bonnes pratiques en matière de non-discrimination sur le lieu de travail. Technicolor s'efforce de trouver des fournisseurs présentant les mêmes intérêts et engagements éthiques. Les fournisseurs sont tenus d'adhérer aux principes de base suivants :
- ne tolérer aucune forme de discrimination et encourager la diversité,
- promouvoir de bonnes conditions de travail,
- ne pas recourir au travail des enfants ni au travail forcé,
- protéger la santé, la sécurité et l'environnement des collaborateurs,

- favoriser le développement des collaborateurs,
- assurer les conditions d'une concurrence commerciale équitable,
- s'engager à agir en entreprise citoyenne,
- respecter la vie privée des collaborateurs et des consommateurs,
- éviter tout conflit d'intérêts potentiel.

Afin de veiller au respect de ces principes par les fournisseurs, les responsables de l'approvisionnement au sein de Technicolor :

- définissent une liste des matières premières et des pays à haut risque ;
- déterminent le calendrier approprié pour les audits en matière d'éthique, systématiquement réalisé par des auditeurs choisis par Technicolor ;
- imposent à l'ensemble des fournisseurs de signer le Certificat de conformité aux règles générales de bonne conduite ;
- réexaminent de façon régulière tous les fournisseurs en appliquant le guide d'éthique des fournisseurs et la grille de vérification associée.

Par le biais de ces audits et d'autres méthodes, Technicolor partage clairement ses attentes avec ses fournisseurs et sous-traitants, leur demandant qu'ils s'assurent de la sécurité et de la salubrité des conditions de travail de leurs employés, qu'ils respectent les Droits de l'Homme, et qu'ils s'engagent à améliorer continuellement leurs systèmes de gestion de l'environnement, leurs produits, et leurs procédés de production. Lors des procédures d'audit, les cas de travail des enfants sont considérés comme « critiques » et entraînent un arrêt immédiat des activités. Les cas de discrimination des employés, de travail forcé, d'infraction aux règles de sécurité, d'invalidité permanente et de blessure mortelle sont considérés comme « majeurs » et imposent la mise en œuvre sans délai de mesures correctives.

Soucieux de veiller au respect des réglementations interdisant ou limitant l'utilisation de certaines substances chimiques, Technicolor a mis en place une procédure permettant de collecter et suivre les informations concernant ses fournisseurs. Ce système permet d'identifier et d'évaluer les substances chimiques concernées présentes dans les produits de Technicolor et de garantir l'absence de toute substance interdite.

## 6.5 INITIATIVES ÉDUCATIVES

**GRI** [G4-27] [G4-EC8] [G4-DMA Impacts économiques indirects] [G4-DMA Formation et éducation] [G4-DMA Communautés locales]

La *MPC Academy* est une initiative mondiale du Groupe visant à attirer de nouveaux talents dans le secteur des effets visuels. Il s'agit de centres de formation internes pour les jeunes diplômés. Nous recrutons des candidats disposant d'une première formation dans une spécialité de notre domaine d'activité et assurons leur apprentissage jusqu'à ce qu'ils soient prêts à travailler sur les effets visuels de longs métrages.

La croissance affichée par nos studios de Montréal, Vancouver et Bangalore génère une forte demande en termes de talents. Dans ce domaine, les institutions éducatives ne délivrent pas les compétences nécessaires au travers d'un diplôme, selon le niveau requis par le secteur. En réponse à cette lacune, MPC a entamé une démarche proactive et lancé cette initiative afin de développer nos propres talents. Nous avons créé des espaces de formation internes équipés selon les normes du secteur à Montréal, Vancouver et Bangalore. Nous offrons aux candidats des contrats d'embauche d'une année, au cours de laquelle 8 à 12 semaines sont consacrées à plein-temps à la formation. Ceux qui obtiennent leur diplôme intègrent alors le département pour lequel ils sont destinés, où ils travaillent sur des longs métrages.

Dans nos studios canadiens, le premier cycle de notre *Academy* s'est tenu durant l'automne 2014 et en milieu d'année 2015 pour notre studio indien. Les départements pour lesquels nous avons formé de jeunes talents comprennent la composition, l'éclairage, les effets spéciaux, le *matte painting* numérique (DMP – décors numériques), l'animation, la prépa roto et la restitution de mouvement (*match moving*). Depuis le démarrage du projet, MPC a formé plus de 600 artistes à travers le monde. L'initiative a rencontré un franc succès et continue de jouer un rôle central dans notre stratégie de développement des talents au Canada et en Inde. 2017 devrait être l'année la plus ambitieuse en la matière avec la formation de 400 participants supplémentaires et l'ajout de sessions de formation dédiées aux logiciels et à la création d'actifs.

Elle constitue, pour les jeunes issus des communautés dans lesquelles nous évoluons, une opportunité de percer dans le monde des effets visuels cinématographiques. Il est difficile d'avoir accès au domaine des effets visuels et de pouvoir y travailler : la *MPC Academy* en ouvre les portes et offre cette opportunité. Il s'agit d'un investissement non seulement dans nos futurs talents mais également dans les communautés que nous côtoyons au travers de notre activité. L'accès n'est pas réservé aux citoyens nationaux ; il est ouvert à tous les talents à travers le monde, d'où qu'ils viennent. Nous avons accueilli, au sein de l'*Academy*, des étudiants du Mexique, du Brésil, de Thaïlande, de Colombie, d'Indonésie, de Chine, du Japon, de Corée, ainsi que d'Inde, d'Amérique du Nord et d'Europe. Des centaines de jeunes, qui n'auraient sans doute eu par ailleurs aucune chance d'accéder à un emploi dans ce secteur, se sont vu offrir l'opportunité de rejoindre notre communauté créative. Ils bénéficient du soutien d'un formateur à plein-temps au sein du département auquel ils sont destinés et

obtiennent un feedback détaillé tout au long de leur formation afin de bien comprendre ce qu'ils doivent faire pour assurer leur réussite.

La majorité des étudiants ayant intégré l'*Academy* ont obtenu leur diplôme et poursuivi leur parcours dans le cadre de leur contrat d'un an. À l'issue de cette année contractuelle, beaucoup ont reçu de nouveaux contrats de la part de MPC et d'autres sont partis travailler chez nos concurrents. Nous interprétons cela comme la confirmation du succès de notre *Academy*. Les effets visuels se définissent comme une activité cyclique, basée sur les prestations, performances et spectacles. Les artistes tendent à fonctionner au contrat et travaillent au sein d'un grand nombre d'entreprises sur différents projets. Nous pensons que, dans la mesure où nous avons pris un risque et investi dans leur talent en devenir et que nous leur avons offert une excellente expérience en vue de leur entrée sur le marché du travail, il est fort probable qu'ils reviendront vers MPC par souci de loyauté. D'une façon générale, ce programme nous permet de contribuer à l'économie et à l'emploi au niveau local et de développer un vivier de talents disponibles à destination de l'industrie.

Nous entendons puiser tous nos futurs jeunes talents de la composition, de l'éclairage, des effets spéciaux et du DMP au Canada parmi les diplômés de l'*Academy*. Les responsables de nos différents départements sont satisfaits de leurs performances et bon nombre de diplômés de l'*Academy* dépassent toutes les attentes.

Nous voyons là un véritable partenariat entre le Groupe et les établissements d'enseignement locaux aux fins de rendre plus attractifs aux yeux des talents créatifs les pays au sein desquels nous exerçons. À cet effet, des mesures complémentaires sont prises afin de mieux préparer les étudiants quand ils sont encore en formation. Nous avons organisé des événements au sein de MPC à Montréal et Vancouver à destination des universités de ces provinces canadiennes et nous leur avons proposé notre aide afin de mieux préparer les étudiants à travailler dans le secteur des effets visuels. D'autres initiatives se sont déroulées en janvier 2017 à Montréal, notamment une « semaine de l'enseignant » destinée à offrir des formations pratiques aux professeurs, dans nos studios et avec nos outils.

La *MPC Academy* constitue à la fois une initiative stratégique centrale dédiée au développement des talents et une façon pour le Groupe de contribuer à la communauté. Elle offre des avantages sociaux et économiques aux villes dans lesquelles nous œuvrons car chaque étudiant de l'*Academy* devra vivre, se déplacer, se restaurer et se divertir au sein de la communauté concernée. Lorsque ces communautés seront reconnues comme des endroits privilégiés pour les talents créatifs, cela permettra de créer plus d'emplois, d'attirer de nouveaux projets et de nouvelles entreprises, de stimuler les activités périphériques et de créer plus d'emplois. C'est un bel exemple de situation gagnant-gagnant, où le fait d'agir dans le bon sens se révèle également bénéfique pour l'activité.

## 6.6 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES PUBLIÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION

**GRI** [G4-33]

### Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de Technicolor SA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

### RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, présentées conformément aux référentiels utilisés par la Société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la Société.

### INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

### RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre décembre 2016 et février 2017 pour une durée d'environ quatre semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(2)</sup>.

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

## 1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

### **Nature et étendue des travaux**

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de Développement Durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique accompagnant les Informations RSE au sein du rapport de gestion.

### **Conclusion**

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## 2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

### **Nature et étendue des travaux**

Nous avons mené cinq entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de Développement Durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes <sup>(3)</sup>:

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés <sup>(4)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les

(3) *Informations quantitatives* : Effectifs au 31 décembre, répartition des effectifs par sexe, nombre d'embauches, nombre de licenciements, nombre de travailleurs intérimaires en équivalent temps plein, nombre de travailleurs en CDD et intermittents en équivalent temps plein, nombre d'heures de formation, taux moyen d'absentéisme, taux d'accidents du travail, taux de gravité des accidents du travail, quantité totale générée de déchets, effluents rejetés, consommation d'eau, consommation d'énergie.

*Informations qualitatives* : Gestion du temps de travail et absentéisme, Politique santé au travail, Les programmes et outils gestion de l'environnement, Investissements pour la prévention de la pollution et dépenses de réhabilitation environnementale, Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants et Relations avec les parties prenantes et impact sur les activités de la société.

(4) Sites du Groupe à Memphis (États-Unis), Guadalajara (Mexique) et Piaseczno (Pologne).

données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 19 % des effectifs et entre 27 % et 56 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

## **Conclusion**

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 23 février 2017

L'un des Commissaires aux comptes,

Deloitte et Associés

Ariane Bucaille,  
Associée

Julien Rivals  
Associé, Développement Durable



# 7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>7.1 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET OUTIL INDUSTRIEL</b>	<b>164</b>	<b>7.7 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES</b>	<b>173</b>
Principaux sites et localisations	164	7.7.1 Commissaires aux comptes titulaires	173
<b>7.2 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS</b>	<b>167</b>	7.7.2 Commissaires aux comptes suppléants	174
7.2.1 Objet social	167	<b>7.8 TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>174</b>
7.2.2 Organes d'administration et de direction	167	<b>7.9 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>175</b>
7.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	167	7.9.1 Attestation du responsable du Document de Référence intégrant le Rapport Financier Annuel	175
7.2.4 Modification des droits des actionnaires	167	7.9.2 Responsable de l'information	175
7.2.5 Assemblées d'actionnaires	167		
7.2.6 Franchissements de seuils statutaires	168		
<b>7.3 CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>169</b>		
<b>7.4 INFORMATIONS FISCALES COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>169</b>		
<b>7.5 ORGANISATION DU GROUPE</b>	<b>170</b>		
7.5.1 Organigramme juridique simplifié du Groupe au 31 décembre 2016	170		
7.5.2 Organisation opérationnelle du Groupe	172		
<b>7.6 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>173</b>		

## 7.1 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET OUTIL INDUSTRIEL

### PRINCIPAUX SITES ET LOCALISATIONS

**GRI** [G4-6] [G4-20]

Le Groupe occupe, en tant que propriétaire ou locataire, un grand nombre d'immeubles de bureaux, de sites de fabrication, de distribution et de stockage, dans le monde. Il revoit régulièrement ses besoins immobiliers afin d'améliorer son efficacité et minimiser ses coûts.

En 2016, Technicolor a mené un certain nombre d'actions clés afin d'optimiser son empreinte immobilière mondiale.

Les réductions menées dans ce domaine en 2016 portent sur les sites suivants :

Sites des opérations	Type d'activité	Nature de l'action
Shanghai-Technology (Chine)	Bureaux	Fermeture
Hanovre (Allemagne)	Laboratoires/Bureaux	Fermeture
Londres-117 Wardour (Royaume-Uni)	Production	Fermeture
Glendale Flower St (CA, États-Unis)	Laboratoires	Fermeture
Glendale-Los Feliz (CA, États-Unis)	Bureaux	Fermeture
San Diego (CA, États-Unis)	Bureaux	Fermeture
San Jose (CA, États-Unis)	Bureaux/Laboratoires	Fermeture
San Ramon (CA, États-Unis)	Distribution	Fermeture
Kennesaw (GA, États-Unis)	Distribution	Fermeture
Livonia (MI, États-Unis)	Distribution	Fermeture
Memphis-Knight Arnold Rd (TN, États-Unis)	Distribution	Fermeture

En 2016, Technicolor a ajouté les sites suivants (ou a transféré depuis des sites plus petits, comme indiqué dans les notes de bas de page), en augmentant l'empreinte totale :

Nouveaux sites	Type d'activité	Surface totale en m <sup>2</sup>
Allen Park (MI, États-Unis)	Distribution	25 349
Lincoln Park (MI, États-Unis)	Distribution	22 499
Toronto-Mr. X (Canada) <sup>(1)</sup>	Production	3 400
Culver City-MPC (CA, États-Unis) <sup>(2)</sup>	Production	2 321
Chicago-The Mill (IL, États-Unis)	Production	2 090
Los Angeles-VR Lab (CA, États-Unis)	Production	858
Glendale-PS (CA, États-Unis)	Production	483
Vancouver-PS (Canada)	Production	324
Philadelphie-CH (PA, États-Unis)	Laboratoires/Bureaux	246
Los Angeles-Mr. X (CA, États-Unis)	Production	220
Mumbai-PS (Inde)	Production	981
Londres-Mr. X (Royaume-Uni)	Production	48

(1) Remplacement du site Toronto McCaul St. (1 563,56 m<sup>2</sup>).

(2) Remplacement du site Santa Monica, CA (1 277,97 m<sup>2</sup>).

En 2016, Technicolor a connu une période de croissance continue dans le secteur des Services de Production, lui permettant de développer les implantations existantes ci-dessous et d'augmenter l'empreinte totale.

Sites développés	Type d'activité
Montréal-Mikros (Canada)	Production
Montréal-MPC (Canada)	Production
Bangalore-MPC (Inde)	Production
Los Angeles-MPC (CA, États-Unis)	Production
New York-The Mill (NY, États-Unis)	Production

En fin 2016, l’empreinte immobilière globale représente une surface de 1 365 675 m<sup>2</sup>, contre 1 346 660 m<sup>2</sup> fin 2015, soit une augmentation de 1,4 %.

Technicolor opère sur différents sites de fabrication, production et distribution afin de délivrer les produits et services à ses clients. De plus, le Groupe compte sur ses partenaires externes pour fabriquer certains de ses produits finis, en particulier pour le segment Maison Connectée.

L’objectif du Groupe est d’optimiser la localisation et l’organisation de ses opérations afin de réduire les coûts de production et les besoins en fonds de roulement, de maximiser la qualité, flexibilité et réactivité de ses produits et services, tout en minimisant les impacts négatifs sur l’environnement, la santé et la sécurité des employés et des sous-traitants.

Les principaux sites dont Technicolor est propriétaire ou locataire à fin 2016 sont listés ci-dessous :

Principaux sites des opérations	Type d'activité	Propriétaire/Locataire	Surface en m <sup>2</sup>
Memphis (TN, États-Unis)	Distribution	Locataire	384 534
Huntsville (AL, États-Unis)	Distribution/Fabrication	Locataire	154 696
Olyphant (PL, États-Unis)	Fabrication	Locataire	95 133
LaVergne (TN, États-Unis)	Distribution	Locataire	71 535
Toronto (ON, Canada)	Distribution	Locataire	59 005
Mexicali (Mexique)	Distribution	Locataire	58 856
Brampton (ON, Canada)	Distribution	Locataire	42 654
Allen Park (MI, États-Unis)	Distribution	Locataire	25 349
Rugby (Royaume-Uni)	Distribution	Locataire	26 261
Bangalore (Inde)	Production	Locataire	25 913
Guadalajara (Mexique)	Fabrication	Propriétaire	25 349
Piaseczno (Pologne)	Fabrication	Propriétaire	24 991
Lincoln Park (MI, États-Unis)	Distribution	Locataire	22 499
Northampton (Royaume-Uni)	Distribution	Locataire	19 510
Rennes-Cesson (France) Les Champs Blancs	Laboratoires	Locataire	18 574
Issy-les-Moulineaux (France)	Bureaux	Locataire	18 155
Indianapolis (IN, États-Unis)	Laboratoires/Bureaux	Locataire	18 052
Lawrenceville (GA, États-Unis)	Laboratoires/Bureaux	Locataire	16 101
Tultitlan (Mexique)	Distribution	Locataire	15 801
Camarillo (CA, États-Unis)	Distribution	Locataire	13 421
Prestons (Australie)	Distribution	Locataire	12 729
Murfreesboro (TN, États-Unis)	Distribution	Locataire	11 617
Hollywood (CA, États-Unis)	Bureaux	Locataire	10 680
Burbank (CA, États-Unis)	Production/Bureaux	Locataire	9 466
Toronto (Canada)	Production	Locataire	7 782
Sydney (NSW, Australie)	Distribution	Locataire	6 973
Pékin (Chine)	Bureaux	Locataire	6 797
Los Angeles Paramount, (États-Unis)	Production/Bureaux	Locataire	5 999
Montréal Ste-Catherine (Canada)	Production	Locataire	5 752
Montréal MPC (Canada)	Production	Locataire	5 411
Manaus (AM, Brésil)	Fabrication	Propriétaire	4 645
Boulogne (France)	Production	Locataire	4 526
Chennai (Inde)	Laboratoires/Bureaux	Locataire	4 459
Melbourne (Australie)	Fabrication/Distribution	Locataire	4 383
Vancouver (Canada)	Production	Locataire	4 002
Edegem (Belgique)	Bureaux	Locataire	3 909
Calexico (CA, États-Unis)	Distribution	Locataire	3 456
Shanghai (Chine)	Laboratoires/Bureaux	Locataire	3 028
New York-The Mill (NY, États-Unis)	Production	Locataire	2 838

Sites	Surface en m <sup>2</sup>	Pourcentage en termes de surface
Bureaux	134 253	9,9 %
Laboratoires	19 290	1,4 %
Fabrication	158 361	11,6 %
Production	95 640	7 %
Entrepôts/Distribution	960 456	70,1 %
<b>TOUS LES BIENS IMMOBILIERS</b>	<b>1 368 000</b>	<b>100 %</b>

**Production** : sites dédiés au travail numérique pour les Services de Production (postproduction, effets visuels, animation...).

**Fabrication** : sites dédiés à la fabrication de DVD/Blu-ray™, décodeurs et passerelles.

**Laboratoires** : sites de recherche.

**Bureaux** : sites dédiés aux fonctions centrales et de support et au développement de produits.

**Entrepôts/Distribution** : sites dédiés à la distribution/stockage des DVD/Blu-ray™.

## Fabrication, Production et Distribution

Les sites de fabrication, production, et distribution de Technicolor représentent 88,7 % de l'espace total des sites à la fin de l'année 2016. La localisation de chaque site est indiquée dans le tableau ci-dessus.

Chaque segment a des approches variées pour l'exécution de ses activités ; ces approches sont détaillées ci-dessous.

## Fabrication et Distribution de DVD

**GRI [G4-EN30] [G4-DMA Transport]**

Les activités globales de distribution et de chaîne d'approvisionnement sont fournies en interne et par un réseau de prestataires de logistique. Sur les marchés où les volumes le justifient, le Groupe réalise toutes les activités de distribution et de logistique en interne. Sur les marchés plus petits, ou si d'autres considérations prévalent, ces activités sont réalisées par les prestataires de logistique agissant sous le contrôle du Groupe. En Amérique du Nord et en Australie, 100 % de la distribution est assurée en interne ; en Europe,

environ 65 % est réalisé en interne et environ 35 % par un réseau de prestataires de logistique.

## Post production, Effets Visuels et Animation

Suite au passage rapide au cinéma numérique depuis 2010, la Société a réduit ou cédé ses activités de Distribution Numérique, de services de médias et de films photochimiques. Les activités au cours de 2016 ont principalement été centrées sur les services de post production d'image et de son, d'effets visuels et d'animation. Pour de plus amples informations, voir la section 1.3.2 « Services Entertainment » du présent document de référence.

## Modems, Décodeurs, Passerelles et Produits Connectés

En 2016, Technicolor a livré environ 50,5 millions de modems, décodeurs, passerelles et autres terminaux connectés. Au total, environ 4 % du volume total a été fabriqué en interne, le reste des volumes étant sous-traité à des partenaires en Asie, au Mexique et en Argentine.

Le nombre d'unités de production interne, de fabrication et de duplication en 2016 figure dans le tableau ci-dessous :

Fabrication et duplication en interne	Nombre d'unités
<b>Services Entertainment</b>	
Réplication de DVD	1,1 milliard de DVD
Réplication de Blu-ray™	339 millions de disques Blu-ray™
Postproduction pour le cinéma (image & son)	238 films
Postproduction pour la diffusion (image & son)	257 séries et pilotes
Scènes d'effets visuels pour le cinéma	Près de 17 000 scènes
Scènes d'effets visuels pour la télévision	Plus de 4 000 scènes
Effets visuels pour la publicité	Plus de 4 700 spots publicitaires
Animation pour le cinéma et la télévision	Plus de 1 500 minutes livrées
Production de jeux (services de création d'actif et d'animation)	34 titres
<b>Maison Connectée</b>	
Modems, Décodeurs, Passerelles d'accès et autres terminaux connectés	2,01 millions d'unités

## 7.2 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

La présente section présente les informations requises par le paragraphe 21.2 « Acte constitutif et statuts » du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004.

Une copie des Statuts peut être obtenue au greffe du Registre du commerce et des sociétés de Nanterre.

### 7.2.1 OBJET SOCIAL

Technicolor a pour objet, directement ou indirectement, en France et dans tous pays :

- la prise de participation ou intérêts dans toutes entreprises de toute nature sous toutes formes que ce soit, créées ou à créer ;
- l'acquisition, la gestion, la cession de tous biens et droits immobiliers et de tous instruments financiers, l'accomplissement de toutes opérations de financement ;
- l'acquisition, la cession, l'exploitation de tous droits de Propriété intellectuelle, licences ou procédés ;
- la fabrication, l'achat, l'importation, la vente, l'exportation en tous lieux de tous matériels, produits et la prestation de tous services.

Elle pourra agir directement ou indirectement pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, entente, association ou société, avec toutes autres personnes morales ou physiques, et réaliser en France ou à l'étranger, sous quelque forme que ce soit, toutes opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières ou immobilières entrant dans son objet social ou intéressant des affaires similaires ou connexes (article 2 des statuts).

### 7.2.2 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Les informations relatives aux organes d'administration figurent à la section 4.1.2 « Composition et expertise du Conseil d'administration » du chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du présent document de référence.

### 7.2.3 DROITS, PRIVILÈGES ET RESTRICTIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS

#### Droits de vote

« Chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. En application de l'alinéa 3 de l'article L. 225-123 du Code de commerce, il n'est pas conféré de droit de vote double aux actions

pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative de deux ans au nom du même actionnaire » (article 20 des statuts).

Conformément à la loi, les actions d'autocontrôle sont privées de droit de vote.

#### Autres droits attachés aux actions

« Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire, le cas échéant, du groupement correspondant à la quantité requise d'actions.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société, aux décisions de l'assemblée générale et du Conseil d'administration agissant sur délégation de l'assemblée générale. » (article 9 des statuts).

### 7.2.4 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Toute modification des statuts doit être décidée ou autorisée par l'assemblée générale des actionnaires statuant aux conditions de quorum et de majorité requis par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur pour les assemblées générales extraordinaires.

### 7.2.5 ASSEMBLÉES D'ACTIONNAIRES

#### Convocation aux assemblées d'actionnaires

« Les assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur » (article 19 des statuts).

#### Participation aux assemblées d'actionnaires et exercice du droit de vote

« Tout actionnaire a le droit, sur justification de son identité, de participer aux assemblées générales, en y assistant personnellement, en retournant un bulletin de vote par correspondance, en désignant un mandataire ou (...) en effectuant un vote électronique en séance ».

Cette participation, sous quelque forme que ce soit, est subordonnée à un enregistrement ou à une inscription des titres soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur. Dans le cas des titres au porteur, cet enregistrement ou cette inscription des titres est constaté par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire habilité » (article 19 des statuts).

## 7.2.6 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES

« Sans préjudice des dispositions légales, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder directement ou indirectement un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur à 0,5 % du nombre total des actions ou droits de vote de la Société, doit en informer celle-ci. Cette obligation est gouvernée par les mêmes dispositions que celles qui régissent l'obligation légale ; la déclaration de franchissement de seuil est faite dans le même délai que celui de l'obligation légale par lettre recommandée avec accusé de réception, télécopie ou télex indiquant si les actions ou les droits de vote sont ou non détenus pour le compte, sous le contrôle ou de concert avec d'autres personnes physiques ou morales. Elle est renouvelée pour la détention additionnelle de 0,5 % du capital ou des droits de vote sans limitation.

Cette obligation d'information s'applique dans les mêmes conditions lorsque la participation du capital ou les droits de vote deviennent inférieurs aux seuils mentionnés à l'alinéa précédent.

En cas d'inobservation de l'obligation de déclaration prévue ci-dessus, l'actionnaire pourra être, dans les conditions et limites définies par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant le seuil considéré. Cette sanction est indépendante de celle qui peut être prononcée par décision judiciaire sur demande du Président, d'un actionnaire ou de l'Autorité des marchés financiers.

Pour la détermination des seuils visés ci-dessus, il est tenu compte également des actions ou droits de vote détenus indirectement et des actions ou des droits de vote assimilés aux actions ou aux droits de vote possédés tels que définis par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

Le déclarant doit certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société détenus ou possédés au sens de l'alinéa qui précède. Il doit indiquer également la ou les dates d'acquisition.

Les sociétés de gestion de fonds communs de placement sont tenues de procéder à cette information pour l'ensemble des droits de vote attachés aux actions de la Société détenues par les fonds qu'elles gèrent » (article 8.2 des statuts).

## 7.3 CONTRATS IMPORTANTS

Le lecteur est invité à se reporter à la description des accords décrits à la section 2.10.3 « Ressources financières » du chapitre 2 « Examen de la situation financière et du résultat et perspectives » du présent document de référence.

## 7.4 INFORMATIONS FISCALES COMPLÉMENTAIRES

**Montants globaux, par catégories des dépenses, réintégrés dans les bénéfices imposables à la suite d'un redressement fiscal définitif en application de l'article 223 *quinquies* du Code général des impôts**

Non applicable.

**Montant global de certaines charges non déductibles fiscalement en application des articles 39-4 et 223 *quater* du Code général des impôts**

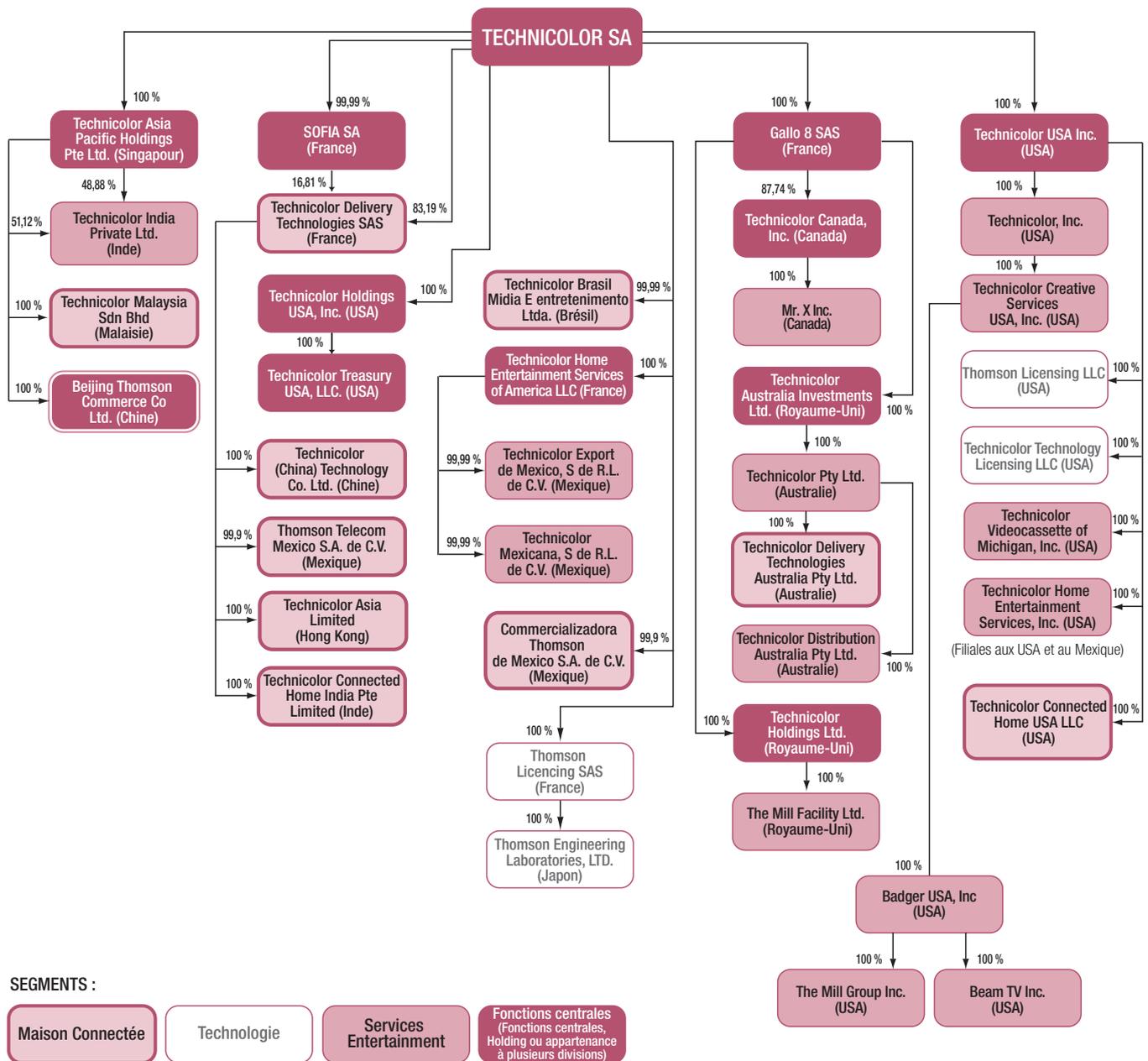
Les charges non déductibles fiscalement visées à l'article 39-4 du Code général des impôts se sont élevées en 2016 pour la Société à 131 506,95 euros et correspondent aux loyers non déductibles sur véhicules de tourisme.

# 7.5 ORGANISATION DU GROUPE

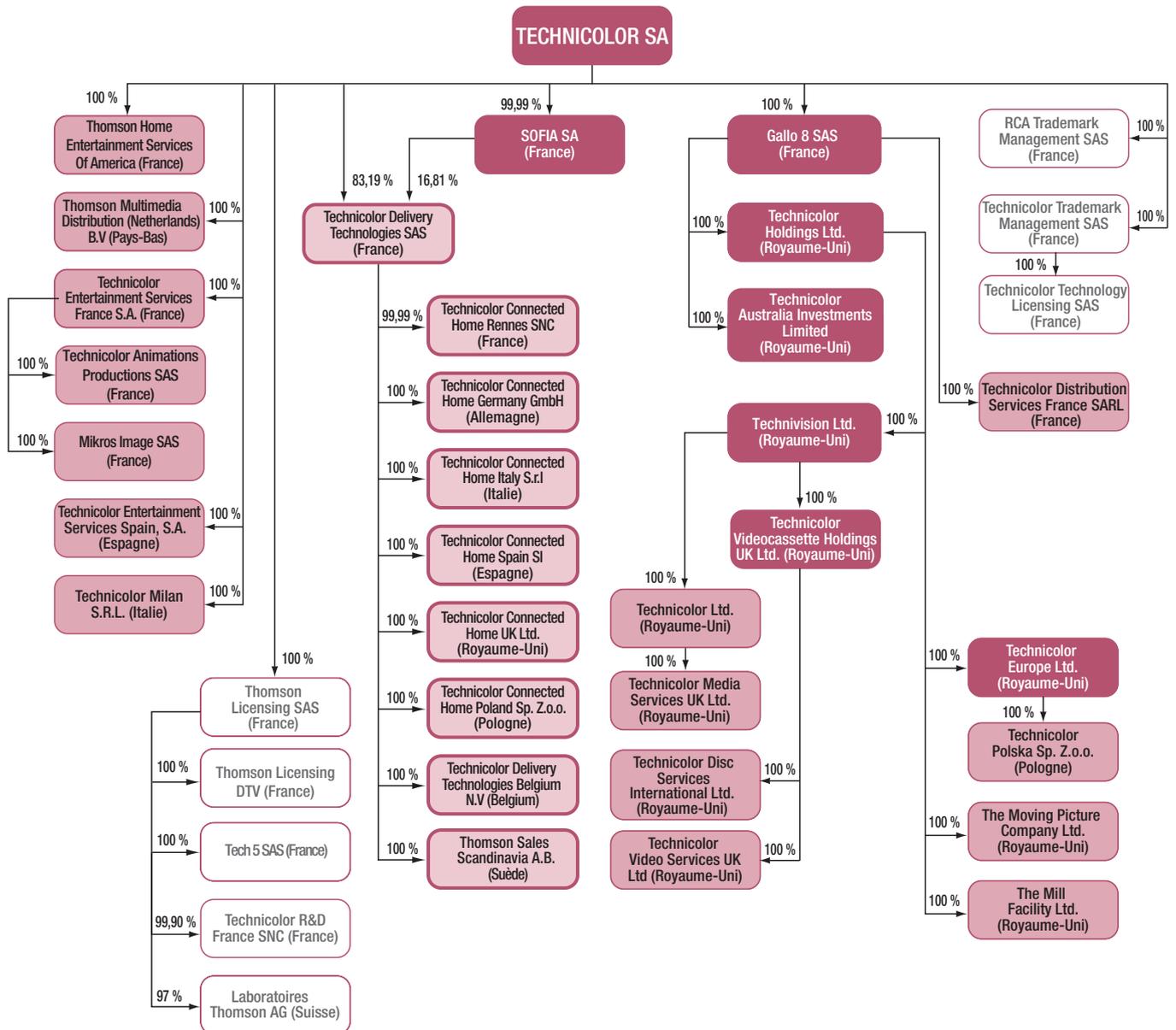
## 7.5.1 ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2016

GRI [G4-17]

Principales entités du Groupe  
 ASIE ET AMÉRIQUES



## Principales entités du Groupe EUROPE



SEGMENTS :



## 7.5.2 ORGANISATION OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

**GRI** [G4-17] [G4-20]

L'organigramme ci-après présente les principales sociétés opérationnelles classées par segment, détenues par Technicolor directement ou par l'intermédiaire de sociétés holdings au 31 décembre 2016. Ces sociétés opérationnelles ont été sélectionnées sur la base de leur chiffre d'affaires (externe et intra-groupe) et de leurs effectifs. Elles représentent 98 % du chiffre d'affaires (externe et intra-groupe) en 2016.

La liste des principales sociétés intégrées dans les états financiers consolidés figure au chapitre 8, note 14 des états financiers consolidés

et un tableau récapitulatif du nombre de filiales par zone géographique est fourni au chapitre 8, note 2.1 des états financiers consolidés.

Les principales informations financières (chiffre d'affaires, résultat opérationnel, actifs et passifs sectoriels) d'une part et les écarts d'acquisition et les marques d'autre part sont présentés pour chaque segment au sein des états financiers consolidés du Groupe, dans les notes 3.1, 4.1 et 4.2 respectivement.

	Technologie	Maison Connectée	Services Entertainment
France	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Thomson Licensing SAS</li> <li>■ Thomson Licensing DTV SAS</li> <li>■ RCA Trademark Management SAS</li> <li>■ Technicolor R&amp;D France SNC</li> <li>■ Technicolor Trademark Management SAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technicolor Delivery Technologies SAS</li> <li>■ Technicolor Connected Home Rennes SNC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technicolor Distribution Services France SARL</li> <li>■ Technicolor Entertainment Services France SAS</li> <li>■ Mikros Image SAS</li> <li>■ Technicolor Animation Productions SAS</li> </ul>
Europe sauf France			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technicolor Polska Sp.Z.o.o.</li> <li>■ The Moving Picture Company Ltd. (MPC)</li> <li>■ Technicolor Disc Services International Ltd. (Hammersmith)</li> <li>■ Technicolor Video Services (UK) Ltd.</li> <li>■ Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV</li> <li>■ Technicolor Ltd.</li> <li>■ The Mill (Facility) Ltd.</li> </ul>
Amérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Thomson Licensing LLC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technicolor Brasil Midia E Entretenimento Ltda</li> <li>■ Technicolor Connected Home USA LLC</li> <li>■ Thomson Telecom Mexico, S.A. de C.V.</li> <li>■ Comercializadora Thomson de Mexico S.A. de C.V.</li> <li>■ Technicolor Connected Home Canada Inc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technicolor USA Inc.</li> <li>■ Technicolor Videocassette of Michigan, Inc.</li> <li>■ Technicolor Home Entertainment Services Inc.</li> <li>■ Technicolor Creative Services USA Inc.</li> <li>■ Technicolor Canada Inc.</li> <li>■ Technicolor Home Entertainment Services de Mexico S. de R.L. de C.V.</li> <li>■ Technicolor Mexicana, S. de R.L. de C.V.</li> <li>■ Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC</li> <li>■ The Mill Group Inc.</li> <li>■ Mr. X Inc.</li> </ul>
Asie		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technicolor Delivery Technologies Australia, Pty, Ltd</li> <li>■ Technicolor (China) Technology Co., Ltd.</li> <li>■ Technicolor Malaysia Sdn Bhd</li> <li>■ Technicolor Connected Home India Private Ltd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technicolor, Pty, Ltd.</li> <li>■ Technicolor India Privat Ltd.</li> <li>■ Technicolor Distribution Australia, Pty. Ltd.</li> </ul>

## Société mère

Au 31 décembre 2016, Technicolor SA comprenait 156 salariés. Elle héberge principalement les activités de fonctions de Direction du Groupe, fonctions support, trésorerie centrale et une partie des segments Maison Connectée et Technologie. Le compte de résultat de la société mère (tel que présenté dans les comptes sociaux) fait apparaître un profit net de 149 millions d'euros en 2016 (contre une perte de 186 millions d'euros en 2015) (pour davantage d'informations comptables relatives à la société mère, voir les comptes sociaux de Technicolor SA et les notes annexes aux comptes figurant aux sections 8.4 « Comptes sociaux de Technicolor SA » et 8.5 « Notes annexes aux comptes sociaux » du chapitre 8 « États financiers » du présent document de référence).

## Principaux flux entre la Société et ses filiales

La Société assure en premier lieu le financement de ses filiales par voie de prêts et de comptes courants (position nette débitrice de 330 millions d'euros avant dépréciation au 31 décembre 2016) et en fonds propres et a perçu en conséquence 188 millions d'euros de dividendes en 2016 (contre 622 millions d'euros en 2015). La société mère a mis en place un système de centralisation de la trésorerie dans ses principaux pays d'implantation et met en œuvre des couvertures au niveau du Groupe, dans le cadre de règles de gestion définies.

La Société fournit également des prestations aux sociétés rattachées au Groupe en matière de systèmes d'informations, d'achats, de gestion, de trésorerie, de mise à disposition de personnes et de conseils divers. Ces prestations sont facturées soit sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires et/ou du résultat de la filiale, soit par un forfait, soit à la prestation.

Pour plus de détails, voir la note 12.2 de l'annexe aux comptes sociaux de la société mère, relative aux opérations avec les parties liées.

## 7.6 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts et autres documents sociaux de la Société, toute évaluation ou déclaration établie par un expert à la demande de la Société dont une partie est incluse ou visée dans le présent document de référence et plus généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social, 1-5, rue Jeanne-d'Arc, 92130 Issy-les-Moulineaux.

En outre, sont notamment disponibles sur le site Internet de Technicolor ([www.technicolor.com](http://www.technicolor.com)) les informations financières historiques ainsi que l'information réglementée du Groupe.

Des exemplaires de ce document sont disponibles sans frais auprès de Technicolor. Le présent document de référence peut également être consulté sur le site Internet de Technicolor.

## 7.7 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

### 7.7.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

**Deloitte & Associés**  
185, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine  
représenté par Mme Ariane Bucaille

**Mazars**  
61, rue Henri-Régnault – Tour Exaltis  
92400 Courbevoie  
représenté par MM. Jean-Luc Barlet et Guillaume Devaux

### Date de début du premier mandat des Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés : 2012.  
Mazars : 1985.

### Durée et date d'expiration des mandats des Commissaires aux comptes titulaires

**Deloitte & Associés** : nommé par l'Assemblée générale mixte du 20 juin 2012 jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Mazars : renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 29 avril 2016, jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

## 7.7.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

### BEAS

195, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

### CBA

62, rue Henri Régnault – Tour Exaltis,  
92140 Courbevoie

## Durée et date d'expiration des mandats des Commissaires aux comptes suppléants

BEAS : nommé par l'Assemblée générale mixte du 20 juin 2012, jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

CBA : nommé par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016, jusqu'à l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

## 7.8 TABLEAU DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en milliers d'euros)	Deloitte		Mazars		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Prestation d'audit<sup>(1)</sup></b>	<b>2 823</b>	<b>2 470</b>	<b>2 413</b>	<b>1 965</b>	<b>5 236</b>	<b>4 435</b>
■ Technicolor SA	784	733	951	793	1 735	1 526
■ Filiales	2 039	1 737	1 462	1 172	3 501	2 909
<b>Autres prestations liées à la mission des Commissaires aux comptes<sup>(2)</sup></b>	<b>113</b>	<b>536</b>	<b>115</b>	<b>177</b>	<b>228</b>	<b>713</b>
■ Technicolor SA	113	181	-	152	113	333
■ Filiales	-	355	115	25	115	380
<b>Consultations fiscales<sup>(3)</sup></b>	<b>112</b>	<b>214</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>112</b>	<b>214</b>
■ Technicolor SA	-	-	-	-	-	-
■ Filiales	112	214	-	-	112	214
<b>Autres prestations</b>	<b>38</b>	<b>526</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>38</b>	<b>526</b>
■ Technicolor SA	-	-	-	-	-	-
■ Filiales	38	526	-	-	38	526
<b>TOTAL</b>	<b>3 086</b>	<b>3 746</b>	<b>2 528</b>	<b>2 142</b>	<b>5 614</b>	<b>5 888</b>

(1) Les prestations d'audit intègrent l'ensemble des prestations facturées par les Commissaires aux comptes au titre de l'audit des états financiers annuels consolidés et des prestations fournies par ces auditeurs dans le cadre des obligations légales ou réglementaires ou des engagements du Groupe, comprenant notamment la revue des états financiers intermédiaires et les audits des états financiers de la Société et de ses filiales.

(2) Les autres prestations liées à la mission des Commissaires aux comptes correspondent par exemple aux audits des états financiers dans le cadre de cessions ou d'acquisitions et autres attestations.

(3) Les consultations fiscales représentent l'ensemble des services facturés au titre du respect de la réglementation fiscale et des conseils en fiscalité prodigués dans le cadre de transactions réalisées ou envisagées, du traitement des salariés expatriés ou des analyses sur les prix de transfert.

## 7.9 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

**GRI** [G4-31]

### 7.9.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Monsieur Frédéric Rose, Directeur Général de Technicolor.

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du présent document.

Fait à Issy-les-Moulineaux, le 30 mars 2017

Le Directeur Général de Technicolor,

Frédéric Rose

### 7.9.2 RESPONSABLE DE L'INFORMATION [G4-31]

**GRI**

Mme. Esther Gaide, Directrice Financière de Technicolor  
1-5, rue Jeanne-d'Arc – 92130 Issy-les-Moulineaux France  
Tél. : 01 41 86 50 00 – Fax : 01 41 86 56 22



# 8 ÉTATS FINANCIERS

<b>8.1</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS 2016 DE TECHNICOLOR</b>	<b>178</b>	<b>8.5</b>	<b>NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX</b>	<b>261</b>
8.1.1	Compte de résultat consolidé	178	8.6	RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES (ART. R. 225-81 ET R. 225-102 DU DÉCRET N° 2007-531 DU 25 MARS 2007 SUR LES SOCIÉTÉS COMMERCIALES)	282
8.1.2	État du résultat global consolidé	179	8.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2016	283
8.1.3	État de la situation financière consolidée	180	8.8	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	285
8.1.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	182			
8.1.5	Variation des capitaux propres consolidés	183			
<b>8.2</b>	<b>NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>184</b>			
<b>8.3</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>256</b>			
<b>8.4</b>	<b>COMPTES SOCIAUX DE TECHNICOLOR SA</b>	<b>258</b>			
8.4.1	Compte de résultat	258			
8.4.2	Bilan	259			
8.4.3	Variation des capitaux propres	260			

## 8.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2016 DE TECHNICOLOR

GRI [G4-EC1]

### 8.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2016	2015 ajusté*
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>			
Chiffre d'affaires		4 890	3 652
Coût de l'activité <sup>(1)</sup>		(3 983)	(2 823)
<b>Marge brute</b>		<b>907</b>	<b>829</b>
Frais commerciaux et administratifs <sup>(1)</sup>	(3.3)	(400)	(331)
Frais de recherche et développement	(3.3)	(178)	(129)
Coûts de restructuration	(10.1)	(55)	(39)
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(4.4)	(13)	(27)
Autres produits (charges)	(3.3)	1	(45)
<b>Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies <sup>(2)</sup></b>		<b>262</b>	<b>258</b>
Produits d'intérêts		4	9
Charges d'intérêts		(85)	(72)
Autres produits (charges) financiers nets		(75)	(24)
<b>Charges financières nettes</b>	(8.4)	<b>(156)</b>	<b>(87)</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence		2	(1)
Impôt sur les résultats	(6)	(44)	19
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>64</b>	<b>189</b>
<b>ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION</b>			
<b>Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession</b>	(12)	<b>(90)</b>	<b>(43)</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>(26)</b>	<b>146</b>
<i>Attribuables aux :</i>			
■ Actionnaires de Technicolor SA		(26)	150
■ Participations ne donnant pas le contrôle		-	(4)

(en euros, sauf le nombre d'actions)	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2016	2015 ajusté*
<b>Résultat net par action</b>			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires de base disponibles (actions propres déduites)	(7.3)	411 932 346	357 355 262
<b>Résultat net par action des activités poursuivies</b>			
■ De base		0,15	0,54
■ Dilué		0,15	0,53
<b>Résultat net par action des activités arrêtées ou en cours de cession</b>			
■ De base		(0,22)	(0,12)
■ Dilué		(0,22)	(0,12)
<b>Résultat net total par action</b>			
■ De base		(0,07)	0,42
■ Dilué		(0,07)	0,41

\* Les montants d'ouverture ont été retraités au 31 décembre 2015 et ne correspondent plus aux données figurants dans les états financiers de 2015. Conformément à IFRS 3, les ajustements sur l'évaluation des acquisitions de 2015, via le processus d'allocation du prix d'acquisition, ont été effectués durant l'année 2016 (voir détail dans la note 2.3).

- (1) En 2016, l'amortissement des relations contractuelles avec les clients a été reclassé de « coût de l'activité » à « frais commerciaux et administratifs » pour mieux refléter la nature de ces charges. Si ces amortissements avaient été classés de manière similaire en 2015, le coût des ventes se serait élevé à 2 806 million d'euros au lieu de 2 823 millions d'euros et les frais commerciaux et administratifs se seraient élevés à 348 million d'euros au lieu de 331 million d'euros.
- (2) Précédemment Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts.

Les annexes de la page 184 à 255 font partie intégrante des états financiers consolidés.

## 8.1.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2016	2015 ajusté*
<b>Résultat net de la période</b>		<b>(26)</b>	<b>146</b>
<b>Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat</b>			
Gains/(pertes) actuarielles sur les avantages postérieurs à l'emploi	(9.2)	(43)	21
<b>Éléments qui pourraient être reclassés en résultat</b>			
Gains/(pertes) avant impôts résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie :			
■ sur les instruments de couverture de trésorerie avant que les transactions couvertes n'affectent le résultat	(8.5)	4	1
Écarts de conversion			
■ Écarts de conversion de la période		54	(29)
<b>Total autres éléments du résultat global <sup>(1)</sup></b>		<b>15</b>	<b>(7)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>		<b>(11)</b>	<b>139</b>
Attribuable aux :			
■ Actionnaires de Technicolor SA		(11)	143
■ Participations ne donnant pas le contrôle		-	(4)

\* Les montants d'ouverture ont été retraités au 31 décembre 2015 et ne correspondent plus aux données figurants dans les états financiers de 2015. Conformément à IFRS 3, les ajustements sur l'évaluation des acquisitions de 2015, via le processus d'allocation du prix d'acquisition, ont été effectués durant l'année 2016 (voir détail dans la note 2.3).

- (1) Il n'y a pas d'effet d'impôt significatif compte tenu de la position fiscale déficitaire du Groupe.

Les annexes de la page 184 à 255 font partie intégrante des états financiers consolidés.

## 8.1.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015 ajusté*
<b>ACTIF</b>			
Écarts D'acquisition	(4.1)	1 019	1 003
Immobilisations incorporelles	(4.2)	771	803
Immobilisations corporelles	(4.3)	286	304
Autres actifs d'exploitation non courants	(5.1)	56	77
<b>Total actifs d'exploitation non courants</b>		<b>2 132</b>	<b>2 187</b>
Actifs financiers disponibles à la vente	(8.1)	19	22
Autres actifs financiers non courants	(8.1)	39	40
<b>Total actifs financiers non courants</b>		<b>58</b>	<b>62</b>
Titres des sociétés mises en équivalence	(2.4)	3	16
Impôts différés actifs	(6.2)	423	472
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>2 616</b>	<b>2 737</b>
Stocks et en-cours	(5.1)	234	297
Clients et effets à recevoir	(5.1)	806	709
Autres actifs d'exploitation courants	(5.1)	284	298
<b>Total actifs d'exploitation courants</b>		<b>1 324</b>	<b>1 304</b>
Créance d'impôt		53	62
Autres actifs financiers courants	(8.1)	17	23
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(8.1)	371	385
Actifs destinés à être cédés	(12)	-	24
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>1 765</b>	<b>1 798</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>4 381</b>	<b>4 535</b>

\* Les montants d'ouverture ont été retraités au 31 décembre 2015 et ne correspondent plus aux données figurants dans les états financiers de 2015. Conformément à IFRS 3, les ajustements sur l'évaluation des acquisitions de 2015, via le processus d'allocation du prix d'acquisition, ont été effectués durant l'année 2016 (voir détail dans la note 2.3).

Les annexes de la page 184 à 255 font partie intégrante des états financiers consolidés.

(en millions d'euros)	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015 ajusté*
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>			
Capital social (413 245 967 actions au 31 décembre 2016 de valeur nominale 1 euro)	(7.1)	413	411
Actions propres	(7.2)	(157)	(155)
Titres Super Subordonnés		500	500
Primes d'émission et réserves		174	260
Écarts de conversion		(229)	(283)
<b>Capitaux propres attribuables aux actionnaires de Technicolor SA</b>		<b>701</b>	<b>733</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		3	4
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>704</b>	<b>737</b>
Provisions pour retraites et avantages assimilés	(9.2)	376	353
Autres provisions	(10.1)	35	40
Autres dettes d'exploitation non courantes	(5.1)	153	157
<b>Total dettes d'exploitation non courantes</b>		<b>564</b>	<b>550</b>
Dettes financières	(8.3)	998	1 207
Impôts différés passifs	(6.2)	217	247
<b>TOTAL DETTES NON COURANTES</b>		<b>1 779</b>	<b>2 004</b>
Provisions pour retraites et avantages assimilés	(9.2)	28	29
Autres provisions	(10.1)	133	139
Fournisseurs et effets à payer		992	745
Provisions pour dettes sociales		152	166
Autres dettes d'exploitation courantes	(5.1)	504	557
<b>Total dettes d'exploitation courantes</b>		<b>1 809</b>	<b>1 636</b>
Dettes financières	(8.3)	52	86
Dettes d'impôt courant		35	59
Autres dettes courantes	(8.1)	2	1
Passifs liés aux actifs destinés à être cédés	(12)	-	12
<b>TOTAL DETTES COURANTES</b>		<b>1 898</b>	<b>1 794</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>3 677</b>	<b>3 798</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>		<b>4 381</b>	<b>4 535</b>

\* Les montants d'ouverture ont été retraités au 31 décembre 2015 et ne correspondent plus aux données figurants dans les états financiers de 2015. Conformément à IFRS 3, les ajustements sur l'évaluation des acquisitions de 2015, via le processus d'allocation du prix d'acquisition, ont été effectués durant l'année 2016 (voir détail dans la note 2.3).

Les annexes de la page 184 à 255 font partie intégrante des états financiers consolidés.

## 8.1.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2016	2015 ajusté
<b>Résultat net de l'exercice</b>		(26)	146
<b>Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession</b>		(90)	(43)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		64	189
<i>Ajustements pour réconcilier le résultat net des activités poursuivies avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation</i>			
Amortissements d'actifs		231	191
Pertes de valeur d'actifs <sup>(1)</sup>		14	32
Variation nette des provisions		(24)	(48)
(Gain) pertes sur cessions d'actifs		(17)	(7)
Charges (produits) d'intérêts	(8.4)	81	63
Autres (dont impôts)		106	7
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs		106	58
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>561</b>	<b>485</b>
Intérêts payés		(74)	(58)
Intérêts reçus		3	10
Impôts payés sur les résultats		(44)	(52)
<b>Variation nette de la trésorerie d'exploitation des activités poursuivies</b>		<b>446</b>	<b>385</b>
Flux de trésorerie d'exploitation nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession	(12)	(46)	(23)
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION (I)</b>		<b>400</b>	<b>362</b>
Acquisition de titres de participation, net de la trésorerie acquise	(11.1)	(22)	(688)
Produit de cession net de titres de participations	(11.1)	52	2
Acquisition d'immobilisations corporelles		(68)	(51)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		1	1
Acquisition d'immobilisations incorporelles incluant les coûts de développement capitalisés		(85)	(56)
Trésorerie mise en nantissement		(4)	(8)
Remboursement de trésorerie mise en nantissement		8	9
<b>Variation nette de la trésorerie d'investissement des activités poursuivies</b>		<b>(118)</b>	<b>(791)</b>
Flux de trésorerie d'investissement nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession	(12)	2	-
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT (II)</b>		<b>(116)</b>	<b>(791)</b>
Augmentation de capital	(11.2)	15	227
Augmentation des dettes financières	(11.2)	457	377
Remboursement des dettes financières	(11.2)	(775)	(62)
Frais liés à la dette et aux opérations en capital	(11.2)	(10)	(25)
Dividendes payés aux actionnaires		(25)	(17)
Autres		14	(8)
<b>Variation nette de la trésorerie de financement des activités poursuivies</b>		<b>(324)</b>	<b>492</b>
Flux de trésorerie de financement nets utilisés par les activités arrêtées ou en cours de cession		-	-
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT (III)</b>		<b>(324)</b>	<b>492</b>
<b>TRÉSORERIE A L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE</b>		<b>385</b>	<b>328</b>
<b>Augmentation nette de la trésorerie (I+II+III)</b>		<b>(40)</b>	<b>63</b>
Effet des variations de change et de périmètre sur la trésorerie		26	(6)
<b>Trésorerie a la clôture de la période</b>		<b>371</b>	<b>385</b>

\* Les montants d'ouverture ont été retraités au 31 décembre 2015 et ne correspondent plus aux données figurants dans les états financiers de 2015. Conformément à IFRS 3, les ajustements sur l'évaluation des acquisitions de 2015, via le processus d'allocation du prix d'acquisition, ont été effectués durant l'année 2016 (voir détail dans la note 2.3).

(1) Dont 1 million et 5 millions d'euros de dépréciation d'actifs liées principalement aux plans de restructuration respectivement en 2016 et 2015.

Les annexes de la page 184 à 255 font partie intégrante des états financiers consolidés.

## 8.1.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Capital social	Actions propres	Primes d'émission	Titres Super Subordonnés	Autres réserves	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Capitaux propres part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>336</b>	<b>(157)</b>	<b>939</b>	<b>500</b>	<b>(43)</b>	<b>(1 098)</b>	<b>(254)</b>	<b>223</b>	<b>(4)</b>	<b>219</b>
Résultat net*	-	-	-	-	-	150	-	150	(4)	146
Autres éléments du résultat global*	-	-	-	-	22	-	(29)	(7)	-	(7)
<b>Résultat global sur la période</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>22</b>	<b>150</b>	<b>(29)</b>	<b>143</b>	<b>(4)</b>	<b>139</b>
Augmentation de capital	75	-	311	-	-	-	-	386	-	386
Augmentation de capital liée aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	(12)	-	-	(12)	12	-
Actions propres achetées et vendues (montant net)	-	2	-	-	-	-	-	2	-	2
Distribution de dividendes	-	-	(17)	-	-	-	-	(17)	-	(17)
Stock-options accordées aux employés <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	8	-	-	8	-	8
<b>Au 31 décembre 2015 ajusté*</b>	<b>411</b>	<b>(155)</b>	<b>1 233</b>	<b>500</b>	<b>(25)</b>	<b>(948)</b>	<b>(283)</b>	<b>733</b>	<b>4</b>	<b>737</b>
Résultat net	-	-	-	-	-	(26)	-	(26)	-	(26)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(39)	-	54	15	-	15
<b>Résultat global sur la période</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(39)</b>	<b>(26)</b>	<b>54</b>	<b>(11)</b>	<b>-</b>	<b>(11)</b>
Augmentation de capital	2	-	4	-	-	-	-	6	-	6
Augmentation de capital liée aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)
Actions propres achetées et vendues (montant net)	-	(2)	-	-	-	-	-	(2)	-	(2)
Distribution de dividendes	-	-	(25)	-	-	-	-	(25)	-	(25)
Stock-options accordées aux employés <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	8	-	-	8	-	8
Autres effets impôts sur les capitaux propres <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	-	(8)	-	(8)	-	(8)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>413</b>	<b>(157)</b>	<b>1 212</b>	<b>500</b>	<b>(56)</b>	<b>(982)</b>	<b>(229)</b>	<b>701</b>	<b>3</b>	<b>704</b>

\* Les montants d'ouverture ont été retraités au 31 décembre 2015 et ne correspondent plus aux données figurants dans les états financiers de 2015. Conformément à IFRS 3, les ajustements sur l'évaluation des acquisitions de 2015, via le processus d'allocation du prix d'acquisition, ont été effectués durant l'année 2016 (voir détail dans la note 2.3).

(1) Juste valeur des plans de paiements sur la base d'actions.

(2) La dépréciation des impôts différés actifs français a partiellement impacté les capitaux propres.

Les annexes de la page 184 à 255 font partie intégrante des états financiers consolidés.

## 8.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

<b>Note 1</b>	Présentation générale	185	<b>Note 8</b>	Actifs financiers, financements et instruments financiers dérivés	222
<b>Note 2</b>	Périmètre de consolidation	189	<b>Note 9</b>	Avantages au personnel	234
<b>Note 3</b>	Information par segment et par zone géographique	197	<b>Note 10</b>	Provisions et risques	245
<b>Note 4</b>	Écarts d'acquisition, Immobilisations corporelles et incorporelles	202	<b>Note 11</b>	Opérations spécifiques présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés	249
<b>Note 5</b>	Autres informations opérationnelles	212	<b>Note 12</b>	Activités arrêtées ou en cours de cession et activités destinées à être cédées	252
<b>Note 6</b>	Impôt	215	<b>Note 13</b>	Événements postérieurs à la clôture	254
<b>Note 7</b>	Capitaux propres et résultat par action	219	<b>Note 14</b>	Liste des principales entités consolidées	254

## NOTE 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Technicolor est un leader des services pour l'industrie « Media & Entertainment », développant et monétisant des technologies vidéo et audio de nouvelle génération. Voir la note 3.1 qui détaille les segments opérationnels du Groupe.

Dans les notes aux états financiers consolidés ci-après, les termes « groupe Technicolor », « le Groupe » et « Technicolor » définissent Technicolor SA et ses filiales consolidées. « Technicolor SA » ou « la Société » définissent la société mère du groupe Technicolor.

### 1.1. Principaux événements de l'exercice

**GRI [G4-13] [G4-23]**

#### *Refinancement de la dette*

Le 6 décembre 2016, Technicolor a émis un nouvel emprunt à terme de 450 millions d'euros avec une échéance à l'horizon 2023 et un taux d'intérêt EURIBOR + 350 bps avec un plancher EURIBOR 0 %. Les disponibilités obtenues ont été utilisées pour rembourser partiellement l'emprunt à terme existant à échéance 2020 et en particulier la portion émise en dollars US (voir note 8.3 pour plus de détail).

L'objectif de ce refinancement était principalement de permettre à Technicolor d'emprunter à moindre coût, d'étendre la maturité de sa dette, de bénéficier de plus de flexibilité et de diversifier les détenteurs de sa dette.

### 1.2. Description des principes comptables appliqués par le Groupe

**GRI [G4-22]**

#### 1.2.1. Principes d'élaboration

Ces états financiers consolidés ont été préparés en conformité avec les normes comptables internationales (*International Financial Reporting Standards*, « IFRS ») en vigueur au 31 décembre 2016 et adoptées par l'Union européenne au 22 février 2017.

Les normes comptables internationales approuvées par l'Union européenne sont disponibles sur le site suivant : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_en.htm).

Ces états financiers sont présentés en euros et, sauf indication contraire, arrondis au million le plus proche.

Les comptes consolidés de Technicolor ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Technicolor SA le 22 février 2017. Conformément à la législation française, les états financiers consolidés seront considérés comme définitifs lorsqu'ils auront été approuvés par les actionnaires du Groupe lors de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires devant se tenir en mai 2017.

Les principes comptables suivis par le Groupe sont identiques à ceux appliqués pour la préparation des états financiers consolidés du Groupe l'année précédente à l'exception des normes, amendements et interprétations suivants qui ont été appliqués pour la première fois en 2016 (voir note 1.2.2.2).

#### 1.2.2. Transition IFRS et nouvelles normes

##### 1.2.2.1. Principales options comptables retenues par le Groupe pour la préparation du bilan à la date de transition en 2004

La norme IFRS 1, Première adoption des IFRS, prévoit un certain nombre d'exemptions possibles lors de l'établissement des premiers états financiers consolidés IFRS. Le Groupe a choisi d'appliquer les principales options suivantes rendues possibles par IFRS 1 :

##### Regroupements d'entreprises

Le Groupe a choisi de ne pas retraiter selon IFRS 3 les regroupements d'entreprises survenus avant le 1<sup>er</sup> janvier 2004.

##### Écarts de conversion

Le Groupe a opté pour le reclassement en « réserves consolidées » au 1<sup>er</sup> janvier 2004 des écarts de conversion cumulés relatifs à la conversion des comptes des filiales étrangères, après prise en compte des retraitements IFRS sur les capitaux propres d'ouverture. Le montant des écarts de conversion a donc été ramené à zéro à cette date. En cas de cession ultérieure de ces filiales, le résultat de cession n'incorporera pas la reprise des écarts de conversion antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2004 mais prendra en compte les écarts de conversion générés à partir de cette date.

## 1.2.2.2. Nouvelles normes, amendements et interprétations

### ■ Normes, amendements et interprétations entrant en vigueur et appliqués au 1<sup>er</sup> janvier 2016

Nouvelles normes et interprétations	Principales dispositions
Amendements à IAS 16 et IAS 38	<p>IAS 16 et IAS 38 posent toutes deux le principe suivant : la base d'amortissement et de dépréciation correspond à la consommation des avantages économiques futurs d'un actif. L'IASB a précisé que l'utilisation d'une méthode d'amortissement fondée sur les revenus n'est pas appropriée pour les actifs corporels, car les revenus générés par une activité qui inclut l'utilisation d'un actif reflètent, en général, des facteurs autres que la consommation des avantages économiques liés à cet actif. L'IASB a précisé également que le revenu est, en général, présumé être une base inappropriée pour mesurer la consommation des avantages économiques liées à un actif incorporel. Cette présomption peut, cependant, être réfutée dans certaines circonstances limitées.</p> <p>Le Groupe n'a pas identifié d'impact significatif.</p>
Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28	<p>Ces amendements fournissent des clarifications sur la méthode de consolidation des sociétés d'investissement. Le Groupe n'a pas eu d'impact significatif dans la mesure où le Groupe n'a pas de société d'investissement significatives.</p>
Amendements à IFRS 11 – Accords conjoints	<p>Ces amendements fournissent des clarifications sur la comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans les opérations conjointes. Le Groupe n'a pas identifié d'impact significatif.</p>
Amendements à IAS 19 – Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel	<p>Si le montant des contributions ne dépend pas du nombre d'années de service, les contributions peuvent (mais ne doivent pas) être comptabilisées comme une réduction du coût des services rendus dans la période au cours de laquelle les services correspondants sont rendus, au lieu de rattacher les cotisations aux périodes de service. Si le montant des contributions des membres du personnel ou des tiers dépend du nombre d'années de service, alors les contributions doivent être comptabilisées comme une réduction du coût des services rendus selon la même méthode que celle utilisée en application de l'IAS 19.70 pour les droits à prestation bruts, c'est-à-dire selon la formule de calcul des cotisations du régime ou de manière linéaire.</p> <p>Le Groupe n'a pas eu d'impact significatif.</p>
Amendements à IAS 1 – Présentation des états financiers	<p>Ces amendements ont pour but d'améliorer l'information contenue dans les états financiers en insistant sur la notion de matérialité.</p>
Amélioration des normes IFRS 2012-2014	<p>Ces amendements font partie du programme annuel d'amélioration de l'IASB.</p>

■ Normes, amendements et interprétations qui n'ont pas été appliqués par anticipation par Technicolor ou qui ne sont pas encore entrés en vigueur

Nouvelles normes et interprétations	Date d'application	Principales dispositions
IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients	Exercices ouverts à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2018	<p>IFRS 15 spécifie comment et quand comptabiliser le chiffre d'affaires. La norme propose une méthodologie en cinq étapes qui s'applique à tous les contrats conclus avec des clients.</p> <p>L'IASB a publié en avril 2016 certaines clarifications sur la façon dont cette méthodologie doit être appliquée.</p> <p>Le Groupe a conduit une analyse préliminaire des impacts de cette norme sur les principaux contrats pour deux de ses segments d'activité (Technologie et Maison Connectée).</p> <p>Notre analyse n'a pas identifié d'impact significatif.</p> <p>Le segment Services Entertainment sera analysé durant le premier semestre 2017 mais, compte tenu de la nature de l'activité, nous n'attendons pas non plus d'impact significatif.</p> <p>En conséquence, le Groupe n'attend pas de changement significatif dans la façon dont le chiffre d'affaires est reconnu.</p> <p>Le Groupe prévoit d'appliquer la méthode de l'impact cumulatif à la date de transition sans ajustement rétrospectif des périodes comparatives tel que permis par la norme IFRS 15.</p>
IFRS 9 – Instruments financiers	Exercices ouverts à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2018	<p>IFRS 9 a été publiée le 24 juillet 2014 en remplacement de la norme IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation. La norme présente les règles applicables en matière de comptabilisation et de décomptabilisation, de classification, de dépréciation, d'évaluation des instruments financiers et de comptabilité de couverture. La norme introduit une approche unique d'évaluation des actifs financiers qui reflète le modèle économique dans le cadre duquel ils sont gérés ainsi que leurs flux de trésorerie contractuels.</p> <p>Le Groupe est en cours d'analyse des impacts potentiels.</p>
IFRS 16 – Contrats de location	Exercices ouverts à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2019	<p>IFRS 16 précise comment mesurer, comptabiliser et présenter les contrats de location. La norme prévoit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location, imposant au locataire de reconnaître un droit d'utilisation de l'actif loué en contrepartie d'une dette de location pour tous les contrats de location à l'exception des contrats ne dépassant pas 12 mois ou ceux dont l'actif loué a une faible valeur.</p> <p>Les bailleurs continuent de différencier les baux financiers des baux opérationnels en appliquant une méthodologie comparable à la précédente norme, IAS 17.</p> <p>Le Groupe a préparé un plan d'action pour les années à venir.</p> <p>L'année 2017 commencera par l'identification des baux concernés, la collecte des informations nécessaires et l'estimation des probabilités de renouvellement. D'ici la fin de 2017, selon la matérialité des données collectées, nous serons en mesure de déterminer la méthode de transition la plus appropriée.</p>
Amendements à IAS 7 – État des flux de trésorerie	Exercices ouverts à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2017	<p>Ces amendements visent à clarifier IAS 7 afin d'améliorer l'information fournies aux utilisateurs des états financiers sur l'activité financière d'une entité.</p> <p>Ces amendements n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne.</p>
Amendements à IAS 12 – Impôts sur le résultat	Exercices ouverts à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2017	<p>Ces amendements incluent des clarifications et un exemple illustratif relatifs à la reconnaissance des actifs d'impôts différés sur les instruments financiers évalués à leur juste valeur.</p> <p>Ces amendements n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne.</p>
Amendements à IFRS 2 – Paiement fondé sur des actions	Exercices ouverts à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2018	<p>Ces amendements clarifient la classification et l'évaluation des paiements fondés sur des actions et en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ la comptabilisation d'opérations dont le paiement est fondé sur des actions, qui sont réglées en trésorerie et qui incluent des conditions de performance ;</li> <li>■ la classification de paiements fondés sur des actions avec des règlements nets ; et</li> <li>■ la comptabilisation de la modification de paiements fondés sur des actions avec options de paiement en trésorerie, à options de paiement en capitaux propres.</li> </ul> <p>Ces amendements n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne.</p>
Amélioration des normes IFRS 2014-2016	Exercices ouverts à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2018	<p>Ces amendements font partie du programme annuel d'amélioration de l'IASB mais n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne.</p>

### 1.2.3. Principes comptables du Groupe sujets à estimations et jugements

Les informations IFRS présentées dans ces états financiers consolidés ont été élaborées selon le principe du coût historique avec quelques exceptions pour différents actifs et passifs pour lesquels des dispositions spécifiques prévues par les IFRS ont été appliquées :

- Les actifs non financiers sont initialement reconnus à leur coût d'acquisition ou de construction incluant les coûts directement attribuables à la livraison et à la mise en service de l'actif tel que prévu par la Direction du Groupe. Les actifs à long terme sont ensuite évalués au coût amorti : le coût historique diminué de l'amortissement cumulé et des pertes de valeur.
- Les actifs et passifs financiers sont initialement reconnus à leur juste valeur ou au coût amorti (voir note 8.1).

La préparation des comptes consolidés établis conformément aux normes comptables internationales (IFRS) oblige les dirigeants du Groupe à faire des estimations et à émettre des hypothèses qui affectent les montants consolidés de l'actif et du passif ainsi que les montants des charges et produits enregistrés durant la période dans les comptes consolidés. Ces estimations et hypothèses peuvent contenir un certain degré d'incertitude.

La Direction base ces estimations sur des données historiques comparables et sur différentes autres hypothèses qui, au regard des circonstances, sont jugées les plus raisonnables et pertinentes. Les circonstances et les résultats futurs peuvent différer de ces hypothèses et estimations.

La Direction revoit ces estimations et appréciations de manière constante sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés les plus raisonnables et pertinents pour la détermination de la juste valeur des actifs et passifs et des produits et charges.

La Direction présente ci-après les principes comptables utilisés par le Groupe lors de la préparation des comptes consolidés qui nécessitent la mise en œuvre de jugements et d'estimations ayant un impact significatif sur les comptes consolidés :

- perte de valeur des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée (voir notes 4.1 et 4.4) ;

- détermination de la durée d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles (voir note 4.2 et 4.3) ;
- reconnaissance des actifs d'impôts différés (voir note 6.2) ;
- détermination des hypothèses actuarielles utilisées pour l'actualisation des provisions pour retraite et avantages assimilés (voir note 9.2) ;
- estimation des risques et litiges (voir note 10) ;
- détermination des redevances à payer (voir note 5.1.4).

### 1.2.4. Conversion des transactions en devises

#### Conversion des états financiers exprimés en devises

Les états financiers de toutes les entités du Groupe dont la monnaie fonctionnelle est différente de celle du Groupe sont convertis selon les méthodes suivantes :

- les actifs et passifs des sociétés étrangères sont convertis en euro au taux de change de clôture ;
- les produits et les charges sont convertis en euro au taux de change moyen de l'exercice.

Les écarts de conversion en résultant sont inscrits directement dans les autres éléments du Résultat Global.

#### Comptabilisation des transactions en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture du bilan, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours de change de clôture de l'exercice. Les différences de change qui en résultent sont comptabilisées au compte de résultat consolidé en produit ou perte de change.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours de change historique en vigueur à la date de transaction.

Les principaux cours de clôture et cours moyens retenus sont indiqués dans le tableau ci-dessous (présentant une unité d'euro convertie en devise étrangère) :

	Taux de clôture		Taux moyen	
	2016	2015	2016	2015
Dollar US (US\$)	1,0526	1,0933	1,1029	1,1076
Livre sterling (GBP)	0,8575	0,7378	0,8223	0,7244
Dollar Canadien (CAD)	1,4189	1,5173	1,4586	1,4224

Le taux moyen est déterminé en calculant la moyenne des taux de clôture mensuels sur l'année, sauf si la méthode crée des distorsions matérielles.

NOTE 2 **PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION****2.1. Périmètre et méthode de consolidation****GRI [G4-17]****FILIALES**

Toutes sociétés qui sont contrôlées par le Groupe (y compris les entités ad hoc), c'est-à-dire dans lesquelles le Groupe a le pouvoir de décider des politiques financière et opérationnelle afin d'obtenir les bénéfices des activités, sont des filiales du Groupe et sont intégrées globalement. Le contrôle est présumé exister dès lors que le Groupe détient directement ou indirectement plus de la moitié des droits de vote d'une société (sont pris en compte les droits de votes existants et les droits de votes potentiels immédiatement exerçables ou convertibles) et qu'il n'y a aucun autre actionnaire qui détient un droit significatif lui permettant d'exercer un veto ou de bloquer les décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle prises par le Groupe. Les entités ad hoc qui satisfont les critères énoncés par IFRS 10 sont également consolidés par intégration globale, quelle que soit leur forme juridique, quand bien même le Groupe ne détient aucun titre dans ces entités.

**ENTREPRISES ASSOCIÉES**

Une entreprise associée est une société sur laquelle le Groupe exerce une influence notable et qui n'est ni une filiale ni une co-entreprise. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions liées aux politiques opérationnelle et financière de l'entreprise sans détenir ni le contrôle exclusif, ni le contrôle conjoint sur ces politiques. Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence conformément à la norme IFRS 11. L'écart d'acquisition lié à ces sociétés est inclus dans la valeur comptable de la participation.

**CO-ENTREPRISES**

Une co-entreprise résulte d'un accord contractuel par lequel le Groupe et d'autres partenaires s'entendent pour mener une activité économique dans le cadre d'un contrôle conjoint. Les participations dans de telles sociétés sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012 conformément à la norme IFRS 11.

Les comptes consolidés Technicolor, établis au 31 décembre 2016 et 2015 regroupent les comptes des sociétés contrôlées exclusivement, en contrôle conjoint ou sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable. Leur répartition géographique est présentée ci-dessous et les principales entités sont listées en note 14.

Nombre de sociétés au 31 décembre 2016	Géographie				Total
	France	Europe (hors France)	USA	Autres	
Société mère et filiales consolidées	21	42	23	35	121
Sociétés mises en équivalence	1	-	1	4	6
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>42</b>	<b>24</b>	<b>39</b>	<b>127</b>

Nombre de sociétés au 31 décembre 2015	Géographie				Total
	France	Europe (hors France)	USA	Autres	
Société mère et filiales consolidées	21	44	25	39	129
Sociétés mises en équivalence	1	-	5	4	10
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>44</b>	<b>30</b>	<b>43</b>	<b>139</b>

Conformément à la norme IFRS 12, les informations suivantes sont présentées : Les jugements importants de la Direction du Groupe dans la détermination du contrôle d'une entité même s'il n'en détient pas les droits de vote sont présentés ci-dessous :

Depuis juin 2013, Tech Finance est consolidé à 100 %. La seule activité de Tech Finance consiste à prêter les fonds qu'il reçoit de tierces parties à Technicolor. Tous changements substantiels du prêt et de l'emprunt de Tech Finance ne peuvent résulter que de la décision de Technicolor de rembourser par anticipation ou de modifier les caractéristiques de la dette. De même, les revenus de

Tech Finance ne lui permettent pas de mener ou de financer une autre activité quelle qu'elle soit.

Le management a analysé son influence envers Tech Finance en conformité avec les règles et définitions d'IFRS 10 révisée. Il a été conclu, à la suite d'une analyse sur le contrôle, le rendement et la capacité à allouer les rendements de Tech Finance, que ce véhicule d'investissement doit rester dans le périmètre du Groupe. Les actifs et passifs de Tech Finance correspondent uniquement à ceux liés au refinancement de la dette (voir note 8.3).

Depuis 2015, Avec 51 % des parts dans Technicolor Animation Productions (anciennement Ouido Productions), Technicolor détient le contrôle sur l'activité de cette filiale et applique la méthode de la consolidation par intégration globale. En 2016, Technicolor a acquis les intérêts minoritaires dans cette filiale.

## 2.2. Changements dans le périmètre de consolidation en 2016

**GRI [G4-13] [G4-20] [G4-23]**

### Exercice de l'option de vente accordée aux minoritaires de Ouido Productions

Le 21 janvier 2015, Technicolor a acquis 51 % de Ouido Productions, une société d'animation basée à Paris sous la forme d'une augmentation de capital à hauteur d'1 million d'euros.

Les impacts de cette transaction sont détaillés ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Activité M-GO</b>
<b>Actif net cédé</b>	
Actifs immobilisés	21
Autres actifs	2
Autres dettes	(9)
<b>TOTAL ACTIF NET CÉDÉ</b>	<b>14</b>
Part des minoritaires dans l'actif net cédé	1
<b>Part de Technicolor dans l'actif net cédé</b>	<b>13</b>
<b>Paiement reçu</b>	<b>11</b>
Frais liés à la cession	-
Écarts de conversion recyclés en résultat	1
<b>PERTE DE CESSION</b>	<b>(1)</b>

Selon le pacte d'actionnaires, Technicolor a acquis les 49 % restant le 21 janvier 2016 (un an après la date d'acquisition initiale) pour un montant d'1 million d'euros, avec un complément maximum de prix de 7 millions d'euros à payer d'ici 2021 selon la performance de la Société à sortir de nouvelles séries animées. Le complément de prix probable a été estimé à 4 millions d'euros après actualisation au 31 décembre 2015 et réduit à 2 millions d'euros pour l'allocation finale du prix d'acquisition suite au retard identifié sur des projets de production.

Une dette à hauteur de 5 millions d'euros a déjà été reconnue au 31 décembre 2015 du fait de l'option de vente accordée aux minoritaires ainsi que du complément de prix probable de 4 millions d'euros estimé au 31 décembre 2015 et considéré comme la meilleure estimation de la Direction. L'écart d'acquisition de 7 millions d'euros reconnu au 31 décembre 2015 a par conséquent été réduit à 5 millions d'euros pour l'allocation finale du prix d'acquisition. Parallèlement la dette a été réduite de 2 millions d'euros.

Le 22 janvier 2016, la société Ouido Productions a été renommée Technicolor Animation Productions.

### Cession de Media-Navi

Le 29 janvier 2016, Technicolor a vendu l'activité M-GO à Fandango Media LLC, une filiale de Comcast Corporation, pour un prix de vente de 12 millions de dollar US (11 millions d'euros) après ajustement du besoin en fonds de roulement.

L'activité M-GO comptait 109 employés au 31 décembre 2015.

## 2.3. Changements dans le périmètre de consolidation en 2015

**GRI** [G4-13] [G4-20] [G4-22] [G4-23]

Trois acquisitions ont été effectuées au second semestre 2015 : l'activité de terminaux domotiques et de solutions vidéos de Cisco (Cisco Connected Devices - CCD), The Mill et les activités nord-américaine de réplique et de distribution de DVD et de disque Blu-ray™ de Cinram (Cinram NA).

### 2.3.1. Allocation du prix d'acquisition des principales acquisitions de 2015

#### 2.3.1.1. Retraitement de l'information comparative de 2015

En 2016, Technicolor a effectué l'allocation du prix des trois acquisitions citées ci-dessus.

Conformément à IFRS 3, le bilan d'ouverture a été ajusté et certains actifs incorporels ont été reconnus comme si la comptabilisation du regroupement d'entreprises avait été achevée à la date d'acquisition avec un rattrapage de l'amortissement à hauteur de 6 millions d'euros pour la période allant de la date d'acquisition au 31 décembre 2015. Les informations comparatives de 2015 présentées reflètent les ajustements des montants 2015 provisoires présentés l'année dernière.

#### Retraitement de la situation financière consolidée comparative de 2015

(en millions d'euros)	31 décembre 2015, publié	Allocation du prix d'acquisition de CCD	Allocation du prix d'acquisition de The Mill	Allocation du prix d'acquisition de Cinram NA	Allocation du prix d'acquisition de Ouido Prod	Rattrapage de l'amortissement et de l'impôt différé	Écarts de conversion	31 décembre 2015, ajusté
<b>Actif</b>								
Écarts d'acquisition	1 221	(86)	(96)	(38)	(2)	-	4	1 003
Immobilisations incorporelles	454	186	134	38	-	(6)	(3)	803
Immobilisations corporelles	302	2	-	-	-	-	-	304
Impôts différés actifs	365	19	-	15	-	72	1	472
Stocks et en-cours	311	(14)	-	-	-	-	-	297
Clients et effets à recevoir	704	5	-	-	-	-	-	709
Autres actifs <sup>(1)</sup>	559	3	-	-	-	-	-	562
Trésorerie	385	-	-	-	-	-	-	385
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 301</b>	<b>115</b>	<b>38</b>	<b>15</b>	<b>(2)</b>	<b>66</b>	<b>2</b>	<b>4 535</b>
<b>Capitaux propres et passif</b>								
Capitaux propres	666	-	-	-	-	68	3	737
Provisions pour retraites et avantages assimilés	382	-	-	-	-	-	-	382
Provisions	150	29	-	-	-	-	-	179
Dettes financières courantes et non courantes	1 293	-	-	-	-	-	-	1 293
Impôts différés passifs	126	72	36	15	-	(2)	-	247
Fournisseurs et effets à payer	746	(1)	-	-	-	-	-	745
Provisions pour dettes sociales	166	(2)	2	-	-	-	-	166
Autres dettes <sup>(2)</sup>	772	17	-	-	(2)	-	(1)	786
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 301</b>	<b>115</b>	<b>38</b>	<b>15</b>	<b>(2)</b>	<b>66</b>	<b>2</b>	<b>4 535</b>

(1) Les autres actifs incluent les autres actifs financiers et d'exploitation courants et non courants, les titres des sociétés mises en équivalence, les actifs financiers disponibles à la vente, les créances d'impôt et les actifs destinés à être cédés. Les autres actifs incluent un ajustement après-clôture du prix de CCD pour 9 millions d'euros.

(2) Les autres dettes incluent les autres dettes financières et d'exploitation courantes et non courantes, les dettes d'impôts courantes et les passifs liés aux actifs destinés à être cédés.

### Retraitement du résultat consolidé comparatif de 2015

(en millions d'euros)	31 décembre 2015, publié	CCD rattrapage de l'amortissement et de l'impôt différé	The Mill rattrapage de l'amortissement et de l'impôt différé	Cinram NA rattrapage de l'amortissement et de l'impôt différé	31 décembre 2015, ajusté
Chiffre d'affaires	3 652	-	-	-	3 652
Coût de l'activité <sup>(1)</sup>	(2 818)	(2)	(2)	(1)	(2 823)
<b>Marge brute</b>	<b>834</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>	<b>829</b>
<b>Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies <sup>(2)</sup></b>	<b>264</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>	<b>258</b>
Charges financières nettes	(87)	-	-	-	(87)
Résultat des sociétés mises en équivalence	(1)	-	-	-	(1)
Impôt sur les résultats <sup>(3)</sup>	(55)	51	23	-	19
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>121</b>	<b>48</b>	<b>21</b>	<b>(1)</b>	<b>189</b>
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(43)	-	-	-	(43)
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>78</b>	<b>48</b>	<b>21</b>	<b>(1)</b>	<b>146</b>

(1) Le coût de l'activité inclut les amortissements liés aux relations contractuelles avec les clients.

(2) Le résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies est ajusté pour inclure l'amortissement des relations contractuelles avec les clients et l'amortissement de la technologie acquise auprès de Cisco pour respectivement 2 million d'euros et 1 million d'euros.

(3) L'impôt sur les résultats a été ajusté du rattrapage de l'impôt différé.

#### 2.3.1.2. Allocations du prix d'acquisition

Les acquisitions suivantes sont consolidées par intégration globale et selon la méthode de l'acquisition conformément à la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises » (voir la note 4.1). Les allocations de prix d'acquisition sont présentées au taux du jour des acquisitions.

Aucune mise à jour de l'allocation du prix d'achat de Mikros Image réalisée en 2015 n'a été nécessaire en 2016. La mise à jour de la répartition du prix d'achat de Ouido Productions réalisé en 2015 liée au possible complément de prix est présenté dans la note 2.2.

### ■ Cisco Connected Devices

Le 20 novembre 2015, Technicolor a acquis l'activité Cisco Connected Devices (« CCD ») pour un montant de 532 millions de dollar US (soit l'équivalent de 498 millions d'euros, au taux de change du 20 novembre 2015).

L'allocation du prix d'acquisition aux actifs intangibles identifiés a été effectuée en 2016 avec l'assistance d'un évaluateur externe indépendant. Les actifs suivants ont ainsi été identifiés :

- relations clients pour 123 millions d'euros avec une durée de vie de 8 ans (amortissement de 15 millions d'euros par an) ;
- technologie (existante et en cours de développement) pour une valeur totale de 63 millions d'euros avec une durée de vie de 3 ou 4 ans (amortissement moyen de 15 millions d'euros par an).

Selon IFRS 3, les actifs identifiés ci-dessus ont été reconnus comme si la comptabilisation du regroupement d'entreprises avait été finalisée à la date d'acquisition avec un rattrapage des amortissements pour la période allant du 20 novembre 2015 au 31 décembre 2015 pour un

montant total de 3 millions d'euros. Les informations comparatives de 2015 présentées reflètent ces ajustements aux montants 2015 provisoires présentés l'année dernière.

L'écart d'acquisition a été augmenté de 53 millions d'euros (au taux de change du 20 novembre 2015) avec la reconnaissance d'impôts différés passifs liés aux actifs identifiés ci-dessus, nets des impôts différés actifs liés à l'écart d'acquisition amortissable fiscalement aux États-Unis.

Les impôts différés actifs préexistants de Technicolor sur le périmètre fiscal américain, précédemment dépréciés à 100 %, ont été reconnus à hauteur des impôts différés passifs nets identifiés lors de l'allocation du prix d'acquisition, générant un ajustement positif sur le produit d'impôt différé de 51 millions d'euros par rapport aux montants 2015 provisoires qui avaient été présentés dans les états financiers de l'année dernière.

<i>(en millions d'euros converti au taux de change du 20 novembre 2015)</i>	<b>Valeur nette comptable avant l'acquisition</b>	<b>Ajustement à la juste valeur</b>	<b>Juste valeur</b>
<b>Actif net acquis</b>			
Immobilisations corporelles	6	2	8
Immobilisations incorporelles	-	186	186
Besoin en fonds de roulement	44	(29)	15
Trésorerie	-	-	-
Impôts différés actifs	-	19	19
Provisions	(26)	(29)	(55)
Impôts différés passifs	-	(72)	(72)
<b>TOTAL ACTIF NET ACQUIS</b>	<b>24</b>	<b>77</b>	<b>101</b>
Prix d'acquisition (avant ajustements post-clôture)			498
Ajustement post-clôture			(9)
<b>TOTAL PRIX D'ACQUISITION PAYÉ</b>			<b>489</b>
<b>ÉCART D'ACQUISITION APRÈS AJUSTEMENT DU PRIX</b>			<b>388</b>

## ■ The Mill

Le 15 septembre 2015, Technicolor a acquis le groupe The Mill pour un total de 48 millions de livres sterling (soit l'équivalent de 66 millions d'euros au taux de change du 15 septembre 2015).

En outre, conformément à l'accord, Technicolor a remboursé les emprunts existants du groupe The Mill pour un montant de 98 millions de dollars et 74 millions de livres sterling (soit l'équivalent de 187 millions d'euros au taux de change du 15 septembre 2015).

L'allocation du prix d'acquisition aux actifs intangibles identifiés a été effectuée en 2016 avec l'assistance d'un évaluateur externe indépendant. Les actifs suivants ont ainsi été identifiés :

- relations clients pour 109 millions d'euros avec une durée de vie de 12 ans (amortissement de 9 millions d'euros par an) ;
- la marque « The Mill » pour 25 millions d'euros avec une durée de vie indéterminée.

Selon IFRS 3, les actifs identifiés ci-dessus ont été reconnus comme si la comptabilisation du regroupement d'entreprises avait été finalisée à la date d'acquisition avec un rattrapage des amortissements pour la période allant du 15 septembre 2015 au 31 décembre 2015 pour un montant total de 2 millions d'euros. Les informations comparatives de 2015 présentées reflètent ces ajustements aux montants 2015 provisoires présentés l'année dernière.

L'écart d'acquisition a été augmenté de 36 millions d'euros avec la reconnaissance d'impôts différés passifs liés aux actifs identifiés ci-dessus.

Les impôts différés actifs préexistants de Technicolor sur le périmètre fiscal américain, précédemment dépréciés à 100 %, ont été reconnus à hauteur des impôts différés passifs nets identifiés lors de l'allocation du prix d'acquisition, générant un ajustement positif sur le produit d'impôt différé de 23 millions d'euros par rapport aux montants 2015 provisoires qui avaient été présentés dans les états financiers de l'année dernière.

<i>(en millions d'euros converti au taux de change du 15 septembre 2015)</i>	<b>Valeur nette comptable avant l'acquisition</b>	<b>Ajustement à la juste valeur</b>	<b>Juste valeur</b>
<b>Actif net acquis</b>			
Immobilisations corporelles	22	-	22
Immobilisations incorporelles	-	134	134
Besoin en fonds de roulement	10	(2)	8
Trésorerie	7	-	7
Dettes financières <sup>(1)</sup>	(187)	-	(187)
Impôts différés passifs	-	(36)	(36)
<b>TOTAL ACTIF NET ACQUIS</b>	<b>(148)</b>	<b>96</b>	<b>(52)</b>
Prix d'acquisition (après ajustements post-clôture)			66
<b>TOTAL PRIX D'ACQUISITION PAYÉ</b>			<b>66</b>
<b>ÉCART D'ACQUISITION APRÈS AJUSTEMENT PRÉLIMINAIRE DU PRIX</b>			<b>118</b>

(1) Conformément à l'accord, la dette financière existante des activités de The Mill a été intégralement remboursée par Technicolor à la date d'acquisition.

### ■ Acquisition des activités de réplique et de distribution de DVD et de disques Blu-ray™ de Cinram

Le 12 novembre 2015, Technicolor a acquis pour 44 millions dollar US (équivalent à 40 millions d'euros au taux de change en vigueur au 12 novembre 2015) les actifs nord-américains de Cinram Group, Inc. relatifs à la réplique et la distribution de DVD et de disques Blu-ray™ pour fournir deux studios majeurs.

De plus, et conformément aux dispositions de l'accord, Technicolor a payé la dette existante pour un montant de 21 millions de dollars US (équivalent à 19 millions d'euros au taux de change en vigueur au 12 novembre 2015).

L'allocation du prix d'acquisition aux actifs intangibles identifiés a été effectuée en 2016 avec l'assistance d'un évaluateur externe indépendant. Par conséquent la relation client a été valorisée à 38 millions d'euros avec une durée de vie de 10 ans (amortissement de 4 millions d'euros par an).

Selon IFRS 3, les actifs identifiés ci-dessus ont été reconnus comme si la comptabilisation du regroupement d'entreprises avait été finalisée à la date d'acquisition avec un rattrapage des amortissements pour la période allant du 12 novembre 2015 au 31 décembre 2015 pour un montant total de 1 millions d'euros. Les informations comparatives de 2015 présentées reflètent ces ajustements aux montants 2015 provisoires présentés l'année dernière.

L'impôt différé passif lié à l'actif incorporel identifié dans l'allocation du prix d'acquisition ci-dessus est compensé par l'actif d'impôt différé lié à l'écart d'acquisition fiscalement déductible. Par conséquent, cette acquisition n'a pas généré d'ajustement du produit d'impôt différé au montant provisoire de 2015 présenté dans les états financiers de l'exercice précédent.

<i>(en millions d'euros converti au taux de change du 12 novembre 2015)</i>	<b>Valeur nette comptable avant l'acquisition</b>	<b>Ajustement à la juste valeur</b>	<b>Juste valeur</b>
<b>Actif net acquis</b>			
Immobilisations corporelles	20	-	20
Immobilisations incorporelles	-	38	38
Besoin en fonds de roulement	(4)	-	(4)
Trésorerie	-	-	-
Dettes financières <sup>(1)</sup>	(19)	-	(19)
Impôts différés actifs	-	15	15
Impôts différés passifs	-	(15)	(15)
<b>TOTAL ACTIF NET ACQUIS</b>	<b>(3)</b>	<b>38</b>	<b>35</b>
Prix d'acquisition (après ajustements post-clôture)			40
<b>TOTAL PRIX D'ACQUISITION PAYÉ</b>			<b>40</b>
<b>ÉCART D'ACQUISITION APRÈS AJUSTEMENT PRÉLIMINAIRE DU PRIX</b>			<b>5</b>

(1) Conformément à l'accord, la dette financière existante des activités de Cinram a été intégralement remboursée par Technicolor à la date d'acquisition.

## 2.3.2. Principales cessions

### Digital Cinema

Le 4 juin 2015, Technicolor a conclu un accord avec Deluxe pour son activité de Cinéma Numérique selon lequel, Technicolor a cédé à Deluxe ses activités mondiales (à l'exception de la France) de Cinéma Numérique pour un prix minimum de 24 millions de dollars US (soit 19 millions d'euros au taux moyen de 2015, après discount), à payer sur trois ans.

Les actifs immobilisés transférés au partenaire s'élèvent à 7 millions d'euros, et Technicolor a contribué à hauteur de 4 millions d'euros en trésorerie. Le gain total lié à cette cession s'élevait à 5 millions d'euros au 31 décembre 2015, après déduction des frais payés pour (1) million d'euros. Environ 260 employés permanents ont été transférés.

En 2015, les impacts de cette transaction sont détaillés ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Digital Cinema</b>
<b>Actif net cédé</b>	
Immobilisations	(7)
Apports en trésorerie au partenaire	(4)
<b>TOTAL PASSIF/(ACTIF) NET CÉDÉ</b>	<b>(11)</b>
Revenu différé comptabilisé sur l'utilisation de la marque Technicolor	(2)
<b>Prix de cession à recevoir</b>	<b>19</b>
Frais liés à la cession	(1)
Écarts de conversion recyclés en résultat	-
<b>GAIN SUR LA CESSION</b>	<b>5</b>

En 2016, 6 million de dollars US (5 millions d'euros au 1<sup>er</sup> mars 2016) ont été reçus incluant une partie du prix minimal (4 million de dollars

US) et un excédent de 2 million de dollars US sur la base du résultat 2015 de l'activité Cinéma Numérique en partenariat avec Deluxe.

## 2.4. Titres des sociétés mises en équivalence et participations dans les co-entreprises

Le Groupe possède des titres dans des sociétés consolidées par mise en équivalence et des participations dans des co-entreprises (voir note 14).

L'impact des sociétés mises en équivalence et des participations dans les co-entreprises est détaillée dans le tableau suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Actifs nets « part du Groupe »		Résultat net « part du Groupe »	
	2016	2015	2016	2015
Principales participations dans les entreprises associées	2	13	2	3
Principales participations dans les co-entreprises	1	3	(1)	(4)
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>

L'intégralité des sociétés et des co-entreprises mises en équivalence sont des entreprises non cotées. Aucune entreprise associée ni aucune co-entreprise n'est individuellement significative pour le Groupe.

Les états financiers consolidés comprennent des opérations effectuées par le Groupe avec les sociétés mises en équivalence et les co-entreprises. Ces opérations sont effectuées dans des conditions normales de marché.

En 2015, les transactions effectuées par le Groupe avec les sociétés mises en équivalence et les co-entreprises impactaient les créances client pour 1 million d'euros, les dettes fournisseurs pour 2 millions d'euros et les charges pour 4 millions d'euros et étaient principalement liés à SV Holdco.

En 2016, il n'y a pas eu de transactions significatives.

NOTE 3 **INFORMATION PAR SEGMENT ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE****3.1. Information par segment****GRI [G4-20]**

Le Comité Exécutif du Groupe prend ses décisions opérationnelles et mesure les performances sur la base de trois types d'activités. Ces activités constituent donc les segments opérationnels reportables du Groupe selon IFRS 8 et sont les suivants : Maison Connectée, Services Entertainment et Technologie. L'ensemble des activités résiduelles (en particulier les fonctions centrales non allouées) est présenté au sein d'un segment « Autres » comme un élément de réconciliation.

Suite à la cession de l'activité M-GO en janvier 2016 et à l'abandon de l'activité Virdata, le Groupe a transféré ces activités, précédemment reportées dans le segment « Technologie », dans le segment « Autres ». Par conséquent, l'information a également été retraitée pour 2015.

**Maison Connectée**

Le segment Maison Connectée offre une large gamme de solutions aux opérateurs de télévision payante et aux opérateurs de réseaux pour la transmission de contenus vidéo numériques, de données, de sons et de services liés à la domotique grâce à la conception et à la distribution de produits comme les décodeurs numériques, les passerelles haut débit, les tablettes sans fil gérées par les opérateurs et d'autres appareils connectés, ainsi que des logiciels de communication multi-dispositifs et des services professionnels connexes.

Le segment Maison Connectée génère ses revenus de la vente de biens et de services.

**Services Entertainment**

Le segment Services Entertainment est organisé autour des divisions suivantes :

- Services DVD ;
- Services de Production qui incluent les activités d'effets visuels, d'animation et de post-production du Groupe.

Le segment Services Entertainment accompagne les créateurs de contenu, de la création à la postproduction (Services de Production), tout en offrant des solutions de répliquations et de distributions à l'échelle mondiale (Services DVD).

Le segment Services Entertainment génère ses revenus de la vente de biens et de services.

**Technologie**

Le segment Technologie s'organise autour des divisions suivantes :

- Licences de brevets ;
- Licence de marque et technologie ;
- Recherche & Innovation.

La division Recherche & Innovation comprend l'activité de recherche fondamentale du Groupe, suivie comme un centre de coût.

Les activités Licences de brevets et Licences de marques et technologie génèrent des revenus par l'octroi de licences pour l'utilisation du portefeuille de Propriété intellectuelle du Groupe.

Le segment Technologie génère la quasi-totalité de ses revenus par redevances.

Le segment « Autres » regroupe :

- les fonctions centrales non allouées qui comprennent l'exploitation et la gestion du siège du Groupe, ainsi que plusieurs autres fonctions contrôlées centralement et qui ne peuvent pas être affectées à une activité particulière dans les trois segments opérationnels, principalement l'Approvisionnement, les Ressources Humaines, l'Informatique, la Finance, le Marketing et la Communication, les Affaires juridiques et la Gestion de l'immobilier ;
- les activités IZ ON Media, M-GO et Virdata (ces activités sont cédées ou arrêtées).

	Maison Connectée	Services Entertainment	Technologie <sup>(2)</sup>	Autres <sup>(2)</sup>	Éliminations	Total
<i>(en millions d'euros)</i>						
<b>Exercice clos le 31 décembre 2016</b>						
<b>COMPTE DE RÉSULTAT</b>						
Chiffre d'affaires	2 637	1 966	285	2	-	4 890
Chiffre d'affaires inter-segments	-	3	1	1	(5)	-
<b>Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies*</b>	<b>113</b>	<b>76</b>	<b>159</b>	<b>(86)</b>	-	<b>262</b>
<i>Dont :</i>						
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(10)	(3)	-	-	-	(13)
Coûts de restructuration	(11)	(17)	(24)	(3)	-	(55)
Autres produits (charges)	(14)	8	2	5	-	1
Amortissements et dépréciations	(73)	(147)	(10)	(3)	-	(233)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie <sup>(1)</sup>	3	(3)	(1)	(2)	-	(3)
<b>EBITDA ajusté</b>	<b>218</b>	<b>238</b>	<b>192</b>	<b>(83)</b>	-	<b>565</b>
<b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b>						
Actifs sectoriels	1 522	1 755	141	37	-	3 455
Actifs non affectés						926
<b>TOTAL ACTIF CONSOLIDÉ</b>						<b>4 381</b>
Passifs sectoriels	1 081	639	145	516	-	2 381
Passifs non affectés						1 296
<b>TOTAL PASSIF CONSOLIDÉ HORS CAPITAUX PROPRES</b>						<b>3 677</b>
<b>AUTRES INFORMATIONS</b>						
Investissements nets	(75)	(74)	(1)	(2)	-	(152)
Capitaux mis en œuvre	141	693	16	(135)	-	715

\* Précédemment Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts.

(1) Principalement la variation de provisions pour risques, litiges et garanties.

(2) Suite à la vente de l'activité M-GO en janvier 2016 et à l'abandon de l'activité Virdata, le Groupe a transféré ces activités du segment Technologie au segment Autres.

	Maison Connectée	Services Entertainment	Technologie <sup>(2)</sup>	Autres <sup>(2)</sup>	Éliminations	Total
<i>(en millions d'euros)</i>						
<b>Exercice clos le 31 décembre 2015 <sup>(3)</sup> ajusté</b>						
<b>COMPTE DE RÉSULTAT</b>						
Chiffre d'affaires	1 451	1 676	490	35	-	3 652
Chiffre d'affaires inter-segments	2	4	-	1	(7)	-
<b>Résultat avant charges financières et impôts (EBIT) des activités poursuivies*</b>	<b>(13)</b>	<b>22</b>	<b>374</b>	<b>(125)</b>	<b>-</b>	<b>258</b>
<i>Dont :</i>						
Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels	(11)	(4)	-	(12)	-	(27)
Coûts de restructuration	(4)	(28)	(4)	(3)	-	(39)
Autres produits (charges)	(42)	(1)	1	(3)	-	(45)
Amortissements et dépréciations	(33)	(135)	(18)	(5)	-	(191)
Autres éléments sans contrepartie de trésorerie <sup>(1)</sup>	1	(2)	(1)	(3)	-	(5)
<b>EBITDA ajusté</b>	<b>76</b>	<b>192</b>	<b>396</b>	<b>(99)</b>	<b>-</b>	<b>565</b>
<b>ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE</b>						
Actifs sectoriels	1 390	1 843	210	48	-	3 491
Actifs non affectés						1 044
<b>TOTAL ACTIF CONSOLIDÉ</b>						<b>4 535</b>
Passifs sectoriels	874	699	156	460	-	2 189
Passifs non affectés						1 609
<b>TOTAL PASSIF CONSOLIDÉ HORS CAPITAUX PROPRES</b>						<b>3 798</b>
<b>AUTRES INFORMATIONS</b>						
Investissements nets	(44)	(52)	(7)	(3)	-	(106)
Capitaux mis en œuvre	186	744	79	(63)	-	946

\* Précédemment Résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts.

(1) Principalement la variation de provisions pour risques, litiges et garanties.

(2) Suite à la vente de l'activité M-GO en janvier 2016 et à l'abandon de l'activité Virdata, le Groupe a transféré ces activités du segment Technologie au segment Autres.

(3) Les informations au 31 décembre 2015 ont été ajustées et ne correspondent pas avec les chiffres publiés dans les états financiers de 2015 car conformément à l'IFRS 3, l'allocation du prix d'acquisition des principales acquisitions de 2015 a été effectuée en 2016 tel que présentée dans la note 2.3.

Les commentaires suivants sont applicables pour les deux tableaux ci-dessus :

- la ligne « EBITDA ajusté » correspond au résultat des activités poursuivies avant impôt et résultat financier net excluant notamment les autres produits et charges, les dépréciations et les amortissements (y compris l'impact des provisions pour risques, garanties ou litiges) ;
- les lignes « Total actifs sectoriels » et « Total passifs sectoriels » comprennent tous les actifs et passifs d'exploitation utilisés dans le segment ;
- la ligne « Actif non affecté » inclut principalement les actifs financiers, les comptes courants avec les sociétés liées, les actifs d'impôt, la trésorerie et les équivalents de trésorerie et les actifs destinés à être cédés ;

- la ligne « Passif non affecté » inclut principalement les passifs financiers et d'impôts ainsi que les passifs destinés à être cédés ;
- la ligne « Investissements nets » correspond aux dépenses liées aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes de l'encaissement lié à des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- la ligne « Capitaux mis en œuvre » correspond à la somme des immobilisations corporelles et incorporelles nettes (à l'exception des écarts d'acquisition), du besoin en fonds de roulement d'exploitation et des autres actifs et passifs courants (à l'exception des provisions dont celles pour retraites et avantages assimilés, de l'impôt, des dettes relatives aux acquisitions d'entités et des dettes aux fournisseurs d'immobilisations).

## 3.2. Chiffre d'affaires et informations par zone géographique

**GRI** [G4-9] [G4-20]

Les revenus sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, en tenant compte du montant de toute remise commerciale ou rabais sur quantités consentis par l'entreprise, y compris l'amortissement des avances sur contrats clients.

Si le montant du paiement différé est significatif, la juste valeur du revenu correspond à la valeur actualisée des paiements futurs à recevoir.

### VENTE DE BIENS

Les ventes de biens sont comptabilisées lors du transfert des risques et des avantages inhérents à la propriété des biens, qui survient généralement au moment de l'expédition.

### CONTRATS DE SERVICE

Le Groupe signe des contrats qui donnent au Groupe un droit exclusif de prestation de service sur une zone géographique spécifique et pour une durée contractuelle (en général de 1 à 5 ans). Ces contrats comprennent des clauses qui définissent le tarif et les volumes des services à fournir, ainsi que d'autres termes et conditions. Le revenu est comptabilisé lors du transfert des risques et des avantages inhérents à la propriété, qui survient généralement, selon les termes spécifiques du contrat, au moment de la duplication ou de la livraison.

### REDEVANCES

Les accords de licence prévoient généralement une redevance dont le montant est déterminé à la date de livraison pour chaque produit livré à un tiers par un licencié. Le montant brut des redevances est déterminé sur une base trimestrielle, conformément au contrat de licence.

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Reste de l'Europe	États-Unis	Reste de l'Amérique	Asie-Pacifique	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>							
2016	1 141	215	279	2 495	569	191	4 890
2015	1 050	208	309	1 395	501	189	3 652
<b>Actifs sectoriels</b>							
2016	652	240	104	1 990	338	131	3 455
2015	741	276	117	1 916	327	114	3 491

Le chiffre d'affaires est présenté en fonction de la situation géographique de la société qui émet la facture.

Au 31 décembre 2015, deux clients représentaient chacun plus de 10 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (respectivement 391 millions d'euros et 369 millions d'euros).

### Information sur les principaux clients

Au 31 décembre 2016, deux clients représentent chacun plus de 10 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (respectivement 580 million d'euros et 451 millions d'euros).

### 3.3. Produits et charges d'exploitation

GRI [G4-EC4]

#### 3.3.1. Frais de recherche et développement

(en millions d'euros)	2016	2015
Frais de recherche et de développement, bruts <sup>(1)</sup>	(205)	(158)
Projets de développement inscrits en immobilisations incorporelles	49	34
Amortissement des actifs incorporels de recherche et de développement <sup>(2)</sup>	(36)	(29)
Subventions reçues <sup>(3)</sup>	14	24
<b>FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, NETS DES SUBVENTIONS</b>	<b>(178)</b>	<b>(129)</b>

(1) Augmentation due au segment Maison Connectée qui a presque doublé son activité en 2016 suite à l'acquisition de CCD.

(2) Dont respectivement 1 et 14 millions d'euros en 2015 et 2016 sont dus à l'amortissement des actifs technologiques identifiés dans le cadre de l'Allocation du prix d'acquisition CCD.

(3) Comprend principalement les crédits d'impôt recherche accordés par l'État français.

#### 3.3.2. Frais commerciaux et administratifs et autres produits (charges)

(en millions d'euros)	2016 <sup>(1)</sup>	2015 <sup>(2)</sup>
Frais commerciaux et de marketing <sup>(3)</sup>	(170)	(105)
Frais généraux et administratifs	(230)	(226)
<b>FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS</b>	<b>(400)</b>	<b>(331)</b>
<b>AUTRES PRODUITS (CHARGES)</b>	<b>1</b>	<b>(45)</b>

(1) En 2016, les frais commerciaux et de marketing comprennent 28 millions d'euros d'amortissement des relations contractuelles avec les clients identifiés dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des principales acquisitions de 2015.

(2) En 2015, l'amortissement des relations contractuelles avec la clientèle n'était pas classé dans les frais commerciaux et de marketing. Si cela avait été fait, les frais commerciaux et administratifs auraient augmenté de 17 millions d'euros, dont 12 millions d'euros liés à l'amortissement des anciennes relations contractuelles avec les clients et 5 millions d'euros liés à l'amortissement des relations clients identifiées dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des principales acquisitions de 2015.

(3) Augmentation due principalement à l'amortissement des relations client pour 40 millions d'euros et à l'augmentation de l'activité Maison Connectée suite à l'acquisition de CCD.

En 2015, la ligne « Autres produits (charges) » inclut principalement :

- (18) millions d'euros liés à un litige dans le segment Maison Connectée ;
- (8) millions d'euros liés à l'accord avec l'Autorité de la concurrence au Brésil ;
- (24) millions d'euros de frais sur les acquisitions ;
- un gain de 5 millions d'euros sur la cession de Digital Cinéma.

## NOTE 4 ÉCARTS D'ACQUISITION, IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

### 4.1. Écarts d'acquisition

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition à la date d'acquisition, qui correspond à la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe.

Le Groupe évalue l'écart d'acquisition à la date d'acquisition comme :

- la juste valeur des éléments transférés au vendeur ; plus
- le montant reconnu pour les participations antérieurement détenues ne donnant pas le contrôle dans la société acquise ; plus
- si le regroupement d'entreprise est réalisé par étapes, la juste valeur de la participation préexistante du Groupe dans la société acquise ; moins
- le montant net reconnu (généralement à la juste valeur) des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

Pour chaque acquisition, sur option, la part détenue par les participations ne donnant pas le contrôle dans la société acquise est mesurée soit à la juste valeur (donc accroissant d'autant l'écart d'acquisition) soit à la quote-part détenue dans les actifs nets identifiables. Lorsque le contrôle est obtenu, les acquisitions ultérieures de titres ou les cessions sans perte de contrôle, sont comptabilisées comme des transactions entre actionnaires.

L'écart d'acquisition est présenté dans la devise de la filiale/entreprise associée acquise, comptabilisé à son coût diminué des pertes de valeur éventuelles et converti en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel.

Les frais liés à la transaction, autres que ceux associés à l'émission de dettes ou d'instruments de capitaux propres, sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les compléments de prix potentiels sont mesurés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les variations postérieures de cette juste valeur impactent le compte de résultat, sauf si le complément de prix est classé en capitaux propres.

Le tableau ci-dessous présente la répartition entre chaque Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) des montants d'écarts d'acquisition les plus importants et reflète l'organisation au 31 décembre 2016 (voir note 4.4 pour plus de détails sur les tests de dépréciation).

(en millions d'euros)	Maison Connectée	Services Entertainment			Total
		Services de Production	Services DVD	Technologie	
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>50</b>	<b>66</b>	<b>332</b>	-	<b>448</b>
Écarts de conversion	(8)	2	32	-	26
Acquisitions	-	1	-	-	1
Acquisitions de filiales	474	229	43	-	746
Pertes de valeurs	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-
<b>Au 31 décembre 2015, publié</b>	<b>516</b>	<b>298</b>	<b>407</b>	-	<b>1 221</b>
Impact de l'APA <sup>(1)</sup>	(86)	(98)	(38)	-	(222)
Écarts de conversion	(1)	4	1	-	4
<b>Au 31 décembre 2015, ajusté</b>	<b>429</b>	<b>204</b>	<b>370</b>	-	<b>1 003</b>
Écarts de conversion	13	(9)	9	-	13
Acquisitions	-	3	-	-	3
Cessions	-	-	-	-	-
Pertes de valeurs	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>442</b>	<b>198</b>	<b>379</b>	-	<b>1 019</b>

(1) Allocation du prix d'acquisition.

## 4.2. Immobilisations Incorporelles

---

Les immobilisations incorporelles correspondent principalement, à des marques, à des droits d'utilisation de brevets, à des projets de développement immobilisés et à des relations contractuelles avec les clients.

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées à leur juste valeur à la date d'acquisition. Pour les montants significatifs, Technicolor s'appuie sur des évaluateurs indépendants pour déterminer la juste valeur de ces immobilisations incorporelles. Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont enregistrées à leur coût d'acquisition et les immobilisations générées en interne à leur coût de production.

Le coût d'acquisition comprend le prix d'achat majoré de tous les coûts associés et directement attribuables à l'acquisition et à la mise en service de l'immobilisation. Tous les autres coûts, y compris ceux encourus pour générer certains actifs en interne comme les marques, les listes de clients et autres éléments similaires, sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties sur leur durée d'utilité et sont dépréciées en cas de perte de valeur identifiée. Selon la nature et l'utilisation des immobilisations incorporelles, l'amortissement de ces actifs est comptabilisé dans l'un des postes suivants : « Coût de l'activité », « Frais commerciaux et administratifs », « Autres produits (charges) » ou « Frais de recherche et développement ».

Les actifs incorporels à durée de vie indéfinie ne sont pas amortis mais sont rattachés à une UGT et soumis à un test de dépréciation annuellement (voir note 4.4).

### PRINCIPE COMPTABLE SUJETS À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

Concernant les immobilisations incorporelles à durée de vie définie, des estimations et hypothèses significatives sont utilisées pour (i) évaluer la durée de vie attendue des actifs afin de déterminer leurs durées d'amortissement et pour (ii) constater, le cas échéant, une dépréciation de la valeur au bilan de ces immobilisations. Les estimations utilisées pour déterminer la durée de vie attendue des immobilisations sont indiquées dans le manuel des principes comptables du Groupe et sont appliquées de façon homogène par toutes les entités du Groupe.

Concernant les actifs incorporels à durée de vie indéterminée, des estimations et hypothèses significatives sont utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de ces actifs. (Voir note 4.4 pour les principes comptables de la perte de valeur sur ces actifs).

---

(en millions d'euros)	Marques	Brevets et relations clients	Autres immobilisations incorporelles	Total des immobilisations incorporelles
<b>Au 31 décembre 2014, net</b>	<b>222</b>	<b>173</b>	<b>81</b>	<b>476</b>
<i>Brut</i>	316	716	254	1 286
<i>Amortissements cumulés</i>	(94)	(543)	(173)	(810)
Écarts de conversion	21	14	6	41
Acquisitions	-	1	47	48
Acquisitions de filiales	2	-	6	8
Amortissements	-	(34)	(42)	(76)
Pertes de valeur d'actifs (note 4.4)	-	-	(23)	(23)
Actifs destinés à être cédés	-	-	(20)	(20)
Autres variations	-	-	-	-
<b>Publié au 31 décembre 2015, net</b>	<b>245</b>	<b>154</b>	<b>55</b>	<b>454</b>
<i>Brut</i>	350	710	260	1 320
<i>Amortissements cumulés</i>	(105)	(556)	(205)	(866)
Impact de l'APA <sup>(1)</sup>	25	270	63	358
Rattrapage des amortissements	-	(5)	(1)	(6)
Écarts de conversion	-	(1)	(2)	(3)
<b>Ajusté au 31 décembre 2015, net</b>	<b>270</b>	<b>418</b>	<b>115</b>	<b>803</b>
<i>Brut</i>	375	979	321	1 675
<i>Amortissements cumulés</i>	(105)	(561)	(206)	(872)
Écarts de conversion	5	2	4	11
Acquisitions	-	3	86	89
Cessions	-	(1)	-	(1)
Amortissements	-	(68)	(53)	(121)
Pertes de valeur d'actifs (note 4.4)	-	(1)	(9)	(10)
Autres	-	-	-	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016, NET</b>	<b>275</b>	<b>353</b>	<b>143</b>	<b>771</b>
<i>Brut</i>	282	989	342	1 613
<i>Amortissements cumulés</i>	(7)	(636)	(199)	(842)

(1) Allocation du prix d'acquisition.

### 4.2.1. Marques

Les marques sont considérées comme ayant une durée d'utilité indéterminée. Elles ne sont donc pas amorties mais font l'objet séparément d'un test de dépréciation annuel. Les principales raisons ayant conduit le Groupe à apprécier le caractère indéterminé de la durée d'utilité des marques ont été principalement leur positionnement sur le marché en termes de volume d'activité, de présence internationale et de notoriété, ainsi que leur rentabilité attendue à long terme.

Au 31 décembre 2016, la VNC des marques du Groupe s'élève à 275 millions d'euros et se composent principalement de la marque Technicolor® pour 214 millions d'euros, de la marque RCA® pour 29 millions d'euros et de la marque The Mill® pour de 22 millions d'euros.

La juste valeur de la marque Technicolor est déterminée selon une méthodologie développée en 2014 par Sorgem une société spécialisée dans l'évaluation des marques. Cette méthodologie définit pour chaque activité, à travers une matrice des facteurs clés de succès et des actifs incorporels utilisés par l'activité, la contribution de la marque aux flux de trésorerie actualisés en utilisant la méthode des surprofits.

Sauf événement significatif modifiant l'environnement d'une activité, la méthode de contribution définie par Sorgem en 2014 est considérée comme permanente et seuls les flux de trésorerie actualisés sont mis à jour en interne chaque année pour vérifier que la juste valeur de la marque Technicolor est supérieur à sa valeur nette comptable.

Une diminution d'un point du résultat avant charges financières et impôts, rapporté aux ventes de chaque activité ne conduirait pas à une dépréciation de la marque Technicolor.

La valeur recouvrable de la marque RCA® est estimée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés sur la base du budget et des flux de trésorerie sur une période de 5 ans (avec un taux de croissance à long terme de 0 % et un taux d'actualisation après impôt de 8 %). Aucun changement raisonnable des hypothèses n'entraînerait une perte de valeur.

Les marques comprennent également THOMSON® chez Technologie ; MPC®, Mr X® et Mikros Image® chez Services de Production.

### 4.2.2. Brevets et relations contractuelles avec les clients

#### BREVETS

Les brevets sont amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité attendue.

#### RELATIONS CONTRACTUELLES AVEC LES CLIENTS

Les relations contractuelles avec les clients qui sont acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises sont amorties sur la durée d'utilité attendue des relations qui varie entre 8 et 20 ans et qui prend en compte les renouvellements probables des contrats long terme avec les clients qui ont généralement une durée comprise entre 1 et 5 ans. La méthode d'évaluation initiale est généralement celle des surprofits attendus basés sur les flux de trésorerie futurs actualisés correspondants au portefeuille de clientèle à la date d'acquisition. Celles-ci font l'objet d'un test de dépréciation dans le cas où le management identifie une indication de perte de valeur de ces actifs

Aux 31 décembre 2016 et 2015, la Direction n'a identifié aucun fait générateur pouvant entraîner une perte de valeur de ces actifs.

### 4.2.3. Autres immobilisations incorporelles

Ce poste comprend principalement les logiciels acquis ou développés en interne et les technologies acquises.

Les dépenses liées aux activités de recherche sont comptabilisées en charges au moment où elles sont encourues. Les coûts de développement sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus, sauf si le projet auquel ils se rapportent satisfait aux conditions de capitalisation d'IAS 38. Les projets de développement comptabilisés à l'actif sont ceux ayant pour objectif le développement de nouveaux procédés ou l'amélioration notable de procédés existants, qui sont considérés comme techniquement viables et dont il est attendu des bénéfices économiques futurs pour le Groupe. Les projets de développement sont comptabilisés à leur coût diminué des amortissements et des dépréciations éventuelles. Ce coût inclut l'ensemble des coûts directs de personnel (y compris les coûts des avantages postérieurs à l'emploi), des coûts des matériaux ainsi que des coûts des prestations externes nécessaires pour le projet de développement considéré et diminué des crédits d'impôt éventuels. Ils sont amortis sur une durée de un an à cinq ans à compter de la production commerciale des produits liés, sur la base des unités vendues, ou sur la base des unités produites ou selon la méthode linéaire.

Au 31 décembre 2016, une dépréciation de 9 millions d'euros (11 millions d'euros en 2015) a été comptabilisée sur des projets de développement au sein du segment Maison Connectée.

### 4.3. Immobilisations corporelles

---

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût diminué des amortissements et dépréciations éventuels. L'amortissement est calculé essentiellement selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité de l'actif, qui est comprise entre 20 et 40 ans pour les constructions et entre 1 et 12 ans pour les installations techniques, matériels et outillages. Pour certaines immobilisations complexes, chaque composant significatif possédant une durée d'utilité ou un mode d'amortissement spécifique est comptabilisé de manière individuelle, amorti sur sa durée d'utilisation propre et fait l'objet d'un suivi spécifique pour les dépenses ultérieures qui lui sont liées.

#### CONTRATS DE LOCATION

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué ont la nature de contrats de location-financement. L'appréciation de ce transfert est effectuée à partir d'une analyse de plusieurs indicateurs comme :

- le transfert de la propriété du bien à la fin du contrat ;
- l'existence d'une option incitative en fin de contrat ;
- le fait que la durée du contrat couvre la majeure partie de la durée de vie économique du bien ;
- que la valeur actualisée des paiements minimaux prévus au contrat représente la quasi-totalité de la juste valeur du bien. Ils donnent lieu à la comptabilisation à l'actif du bien loué et au passif d'une dette financière.

Les biens acquis en location-financement sont immobilisés pour la valeur la plus faible entre la valeur actualisée des paiements minimaux futurs et la juste valeur des biens loués et une dette est reconnue pour le même montant par le Groupe. Ils sont amortis selon la méthode linéaire sur la période la plus courte entre leur durée d'utilité et la durée du contrat de location. Les coûts liés à ces biens sont comptabilisés dans le résultat avec les amortissements des autres biens similaires.

À l'inverse, les contrats qui ne sont pas qualifiés de contrats de location-financement ont la nature de contrats de location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges de manière linéaire sur la durée des contrats.

L'ensemble des produits reçus de la part du bailleur sont comptabilisés en réduction des frais de location et répartis de manière linéaire sur l'ensemble de la durée du contrat de location.

#### PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJETS À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

Des estimations et hypothèses sont utilisées pour (i) évaluer la durée de vie attendue des actifs afin de déterminer leurs durées d'amortissement et pour (ii) constater, le cas échéant, une dépréciation de la valeur au bilan de ces immobilisations. Les estimations utilisées pour déterminer la durée de vie attendue des immobilisations sont indiquées dans le manuel des principes comptables du Groupe et sont appliquées de façon homogène par toutes les entités du Groupe.

---

(en million d'euros)	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles <sup>(1)</sup>	Total
<b>Au 31 décembre 2014, Net</b>	<b>3</b>	<b>26</b>	<b>163</b>	<b>92</b>	<b>284</b>
Brut	3	54	1 026	269	1 352
Amortissements cumulés	-	(28)	(863)	(177)	(1 068)
Écarts de conversion	-	1	8	7	16
Acquisitions	-	-	7	50	57
Acquisitions de filiales <sup>(2)</sup>	-	-	34	17	51
Cessions	-	-	-	(1)	(1)
Cessions de filiales <sup>(3)</sup>	-	-	(6)	-	(6)
Amortissements	-	(3)	(58)	(29)	(90)
Perte de valeur <sup>(4)</sup>	-	-	(2)	(5)	(7)
Actifs destinés à être cédés	-	-	-	(1)	(1)
Autres variations <sup>(5)</sup>	-	-	24	(25)	(1)
<b>Au 31 décembre 2015, Net publié</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>170</b>	<b>105</b>	<b>302</b>
Brut	3	57	1 181	354	1 595
Amortissements cumulés	-	(33)	(1 011)	(249)	(1 293)
Impact de l'APA*	-	-	2	-	2
<b>Au 31 décembre 2015, Net ajusté</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>172</b>	<b>105</b>	<b>304</b>
Brut	3	57	1 183	354	1 597
Amortissements cumulés	-	(33)	(1 011)	(249)	(1 293)
Écarts de conversion	-	1	4	3	8
Acquisitions	-	-	4	71	75
Cessions de filiales <sup>(3)</sup>	-	-	-	(1)	(1)
Amortissements	-	(3)	(65)	(30)	(98)
Perte de valeur <sup>(4)</sup>	-	-	(1)	(1)	(2)
Autres variations <sup>(5)</sup>	-	-	25	(25)	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016, NET</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>139</b>	<b>122</b>	<b>286</b>
Brut	3	61	1 243	388	1 695
Amortissements cumulés	-	(39)	(1 104)	(266)	(1 409)

\* Allocation du prix d'acquisition

(1) Inclut les immobilisations corporelles en cours.

(2) En 2015, liée à l'acquisition de Mikros Image pour 3 millions d'euros, CCD pour 6 millions d'euros, The Mill pour 22 millions d'euros et Cinram North America pour 20 millions d'euros.

(3) En 2016, principalement liée à la cession de l'activité M-GO. En 2015, principalement liée à la cession des activités de Cinéma Numérique.

(4) En 2015, inclut également une dépréciation de 5 millions d'euros dans le cadre d'un plan de restructuration qui ne figure pas dans les pertes de valeur sur actifs opérationnels non courants décrites à la note 4.4.

(5) Correspond principalement au transfert d'immobilisations corporelles en cours vers les installations techniques, matériels et outillages.

## 4.4. Pertes de valeur nettes sur actifs non courants opérationnels

Les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée et les projets de développement en cours font l'objet d'un test de dépréciation chaque année au cours du quatrième trimestre, mis à jour à fin décembre, ainsi qu'à chaque fois que des indicateurs montrent qu'une perte de valeur a pu être encourue.

Pour réaliser les tests de dépréciation, les actifs sont regroupés au niveau le plus bas auquel ces actifs peuvent générer des flux de trésorerie indépendants des flux de trésorerie générés par les autres groupes d'actifs. Les écarts d'acquisitions sont alloués à un groupe d'actifs ou une unité génératrice de trésorerie (UGT) regroupant plusieurs groupes d'actifs qui bénéficieraient des synergies attendues de ces acquisitions.

Le Groupe a identifié 4 UGT :

- au sein du segment Services Entertainment sont considérées 2 UGT : Services DVD et Services de production ;
- le segment Maison Connectée est considéré comme une seule UGT ;
- le segment Technologie est considéré comme une seule UGT.

Les immobilisations corporelles et incorporelles à durée de vie définie font l'objet de tests de dépréciation uniquement lorsque, à la date de clôture, des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur a pu être subie. Les principaux indicateurs d'un risque de perte de valeur de ces immobilisations incluent l'existence de changements significatifs dans l'environnement économique des actifs, une baisse importante dans les performances économiques attendues des actifs, une baisse importante du chiffre d'affaires ou de la marge par rapport à l'exercice précédent et par rapport au budget ou une baisse de la part de marché du Groupe.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif avec sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme le montant le plus élevé de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité.

La juste valeur (diminuée du coût de cession) correspond au montant qui peut être obtenu de la vente d'un actif (ou d'une UGT) lors d'une transaction dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, diminué des coûts de sortie. Elle peut être déterminée en utilisant un prix de marché pour l'actif (ou pour l'UGT) ou en utilisant une méthode basée sur les flux futurs de trésorerie actualisés, établis dans la perspective d'une valeur de marché, qui inclut les entrées et les sorties de trésorerie futures estimées susceptibles d'être générées par des restructurations futures ou par l'amélioration ou l'accroissement de la performance de l'actif, mais qui exclut les synergies attendues avec d'autres UGT du Groupe.

La valeur d'utilité correspond à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus de l'actif ou de l'UGT.

Pour déterminer la valeur recouvrable, le Groupe utilise des estimations des flux futurs de trésorerie avant impôt actualisés, générés par l'actif incluant une valeur terminale le cas échéant. Ces flux sont issus des budgets les plus récents approuvés par le Conseil d'administration du Groupe. Les flux de trésorerie estimés sont actualisés en utilisant un taux de marché long terme avant impôt, qui reflète la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques des actifs.

Lorsque la valeur recouvrable de l'actif (ou du groupe d'actifs) est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée dans les « Pertes de valeur sur actifs non courants opérationnels » des activités poursuivies ou le cas échéant en résultat des activités arrêtées ou en cours de cession ou en coûts de restructuration. Conformément à IAS 36, une dépréciation comptabilisée sur un écart d'acquisition ne peut jamais faire l'objet d'une reprise.

### PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJETS À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

La valeur dans les comptes consolidés du Groupe des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéterminée est revue annuellement conformément aux principes comptables du Groupe.

La Direction du Groupe estime que la réalisation de tests annuels pour dépréciation constitue un principe comptable du Groupe sujet à estimations et jugements car la détermination des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéterminée suppose l'utilisation d'hypothèses qui nécessitent un jugement telles que (i) la détermination des taux d'actualisation nécessaires à l'actualisation des flux futurs de trésorerie générés par les actifs ou les unités génératrices de trésorerie, (ii) la détermination des flux de trésorerie opérationnels futurs, y compris leur valeur terminale, l'augmentation du chiffre d'affaires lié aux immobilisations testées, la marge opérationnelle attachée pour les périodes futures concernées et le taux de redevances pour les marques.

En complément du test annuel de dépréciation, Technicolor revoit à chaque date d'arrêt certains indicateurs qui pourraient conduire, le cas échéant, à un test de dépréciation complémentaire conformément aux principes comptables.

La Direction considère que les hypothèses mises à jour utilisées pour déterminer la croissance du chiffre d'affaires, les valeurs terminales et les taux de redevances sont raisonnables et en ligne avec les informations de marché mises à jour disponibles pour chaque UGT.

(en millions d'euros)	Maison Connectée	Services Entertainment	Technologie	Total
<b>2016</b>				
Perte de valeur sur écart d'acquisition	-	-	-	-
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	(9)	(2)	-	(11)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(1)	(1)	-	(2)
<b>Pertes de valeur sur actifs non courants opérationnels</b>	<b>(10)</b>	<b>(3)</b>	-	<b>(13)</b>
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-
<b>PERTE DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS</b>	<b>(10)</b>	<b>(3)</b>	-	<b>(13)</b>
<b>2015</b>				
Perte de valeur sur écart d'acquisition	-	-	-	-
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles	(11)	-	(12)	(23)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	-	(2)	-	(2)
Pertes de valeur sur les avances de contrats clients	-	(2)	-	(2)
<b>Pertes de valeur sur actifs non courants opérationnels</b>	<b>(11)</b>	<b>(4)</b>	<b>(12)</b>	<b>(27)</b>
Reprise de perte de valeur sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-
<b>PERTE DE VALEUR NETTES SUR ACTIFS NON COURANTS OPÉRATIONNELS</b>	<b>(11)</b>	<b>(4)</b>	<b>(12)</b>	<b>(27)</b>

Au 31 décembre 2016, le Groupe a revu les indices de perte de valeur et conclue que certains actifs amortissables et unités génératrices de trésorerie pouvaient avoir perdu de leur valeur. Par conséquent, des tests de dépréciation ont été effectués pour ces actifs ou groupe d'actifs et ont abouti à une dépréciation des coûts de développement capitalisés dans le segment Maison Connectée pour 9 millions d'euros.

Les tests de dépréciation effectués en 2016 et 2015 sur les écarts d'acquisition et actifs incorporels à durée de vie utile indéfinie n'ont donné lieu à aucune dépréciation.

En plus de ces charges de dépréciation, respectivement 1 millions d'euros et 5 millions d'euros ont été amortis dans le cadre d'un plan de restructuration en 2016 et 2015. La dépréciation nette totale des actifs s'élève donc à 14 millions d'euros en 2016 et 32 millions d'euros en 2015.

#### 4.4.1. Principales hypothèses au 31 décembre 2016

Dans le cadre du test de dépréciation annuel, le Groupe a utilisé les hypothèses suivantes pour déterminer la valeur recouvrable des principales unités génératrices de trésorerie :

	Services Entertainment		Maison Connectée
	Services DVD	Services de Production	
Méthode utilisée pour déterminer la valeur recouvrable	Juste valeur	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité
Description des hypothèses clés	Budget et projections des flux de trésorerie		
Période de projection des flux futurs de trésorerie	*	5 années	5 années
Taux de croissance utilisé pour extrapoler les flux de trésorerie au-delà de la période de projection :			
■ Au 31 décembre 2016	*	2,0 %	0,5 %
■ Au 31 décembre 2015	*	2,0 %	0,3 %
Taux d'actualisation après impôt utilisé <sup>(1)</sup> :			
■ Au 31 décembre 2016	8,0 %	8,0 %	11,0 %
■ Au 31 décembre 2015	8,0 %	8,0 %	11,0 %

(1) Le taux d'actualisation avant impôt correspondant est compris 12,1 % to 17,1 %.

\* Il a été considéré que l'essentiel des activités de la division Services DVD avait une durée de vie finie, déterminée en fonction de la date attendue d'obsolescence des technologies sous-jacentes à cette activité. En conséquence, aucune valeur terminale n'a été utilisée pour cette activité.

Pour l'UGT Service DVD, en l'absence de contrat de vente (à date de clôture), d'un marché actif et de transactions récentes comparables, les projections de flux de trésorerie actualisés sont utilisées pour estimer la juste valeur diminuée des coûts de vente.

La Direction de Technicolor considère que la juste valeur diminuée des coûts de vente est la méthode la plus appropriée pour estimer la valeur de cette UGT car elle tient compte de la restructuration future que le Groupe devra effectuer pour s'adapter à un environnement technologique en évolution rapide. Cette restructuration serait prise en compte par tout intervenant du marché compte tenu de l'environnement économique dans lequel évolue cette activité.

Les flux de trésorerie actualisés des services de DVD sont calculés sur une durée de vie limitée d'environ vingt ans et, par conséquent, l'écart d'acquisition sera déprécié au cours de cette période en fonction de l'évolution de la juste valeur déterminée par les flux de trésorerie actualisés.

Pour les divisions Services de Production et Maison Connectée, leurs valeurs recouvrables ont été basées sur leur valeur d'utilité en 2016 (la juste valeur a été utilisée en 2015), étant donné que les réorganisations et restructurations majeures suite à l'acquisition de The Mill pour la division Services de Production et CCD pour la division Maison Connectée sont maintenant effectuées.

Le Groupe n'a enregistré aucune perte de valeur sur écarts d'acquisition au 31 décembre 2015 et 2016.

#### 4.4.2. Sensibilité des pertes de valeur au 31 décembre 2016

Pour les Services DVD, comme la juste valeur est légèrement supérieure à la valeur comptable au 31 décembre 2016, un changement défavorable dans les principales hypothèses pourrait amener la valeur recouvrable en dessous de la valeur comptable. En complément de ces éléments, les principales hypothèses qui influent sur la valeur recouvrable de Services DVD incluent l'évolution des marchés du DVD et du Blu-ray™ en volume sur la période de projection, le prix de vente de ces produits et la capacité de Services DVD à adapter sa structure de coût à un environnement de marché en évolution rapide.

- Une augmentation de 0,5 point du taux d'actualisation avant impôt générerait une réduction la valeur de l'entreprise de 19 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.
- Une diminution de 1 point de l'EBITDA après 2019 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 34 millions d'euros et conduirait à avoir une valeur comptable qui commence à excéder sa valeur de marché.
- Une baisse de 5 % du volume des Blu-ray™ après 2019 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 10 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.

Pour le segment Maison Connectée :

- Une augmentation de 1 point du taux d'actualisation avant impôt générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 132 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.
- Une baisse de 1 point de l'EBITDA à partir de 2017 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 214 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.

- La valeur de l'entreprise serait réduite de 326 millions d'euros avec l'hypothèse d'une croissance des ventes limitée à seulement 0,5 % en 2020 et 2021 (comparable au taux de croissance à long terme), sans donner lieu à une dépréciation.

Pour le segment Services de Production :

- Une augmentation de 1 point du taux d'actualisation avant impôt générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 200 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.
- Une baisse de 1 point de l'EBITDA à partir de 2017 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 80 millions d'euros, sans donner lieu à une dépréciation.

## 4.5. Engagements liés aux contrats de location simple

(en millions d'euros)	Paiements minimaux des contrats de location	Engagements de loyers futurs à percevoir	Valeur nette des engagements minimaux des contrats de location
2017	94	(5)	89
2018	78	(4)	74
2019	53	(2)	51
2020	34	-	34
2021	21	-	21
Après 5 ans	99	-	99
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>379</b>	<b>(11)</b>	<b>368</b>

(1) Les paiements minimaux des contrats de location ne sont pas actualisés.

Le tableau ci-dessus comprend les baux à payer au titre de la provision de restructuration pour 1 million d'euros au 31 décembre 2016.

Les contrats importants de location simple sont les suivants :

- le 22 avril 2008, Technicolor a signé un engagement de location pour son siège social en France à Issy-les-Moulineaux près de Paris pour une durée de 9 ans à compter de novembre 2009 ;
- en mars 2000, Technicolor USA Inc. a vendu son siège administratif (immeuble qui regroupe les services administratifs et techniques). L'immeuble a fait l'objet d'un contrat de location auprès de l'acquéreur jusqu'en 2012, renouvelé jusqu'en 2017 ;

- en novembre 2016, Technicolor a signé un engagement pour un nouveau contrat de location dans le centre de Paris (Rue du Renard 75004) prenant effet en août 2018 jusqu'en août 2028.

En 2016, la charge nette afférente aux loyers liés à des contrats de location s'est établie à 103 millions d'euros (107 millions d'euros de charges locatives minoré de 4 millions d'euros de revenus de loyers).

## NOTE 5 AUTRES INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES

### 5.1. Actifs et passifs d'exploitation

#### 5.1.1. Actifs et passifs non courants

(en millions d'euros)	2016	2015 <sup>(1)</sup>
Avances sur contrats clients et remises payées d'avance	24	39
Autres	32	38
<b>AUTRES ACTIFS OPÉRATIONNELS NON COURANTS</b>	<b>56</b>	<b>77</b>
Dette sur acquisition d'immobilisation et de filiales	(50)	(68)
Produits constatés d'avances	(65)	(42)
Autres	(38)	(47)
<b>AUTRES DETTES OPÉRATIONNELLES NON COURANTES</b>	<b>(153)</b>	<b>(157)</b>

(1) Les montants sont retraités au 31 décembre 2015 à la suite de la mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition des principales activités ou sociétés acquises en 2015 (note 2.3).

Dans le cadre normal de ses activités, généralement au sein du segment Services Entertainment, Technicolor accorde à ses clients des avances de trésorerie et des remises payées d'avance. Celles-ci font en général partie d'une relation ou d'un contrat long terme et peuvent prendre des formes variées. Les avances sur contrat clients sont principalement versées en contrepartie d'engagements variés pris par les clients sur toute la durée des contrats. Ces contrats donnent au Groupe un droit de prestation de service sur une zone géographique spécifique et pour une durée contractuelle (en général d'un à

cinq ans). Ils comprennent des clauses qui définissent le tarif et les volumes des services à fournir, ainsi que d'autres termes et conditions.

Ces paiements d'avances sont considérés comme des « actifs non courants », enregistrés en « Avances sur contrats clients et remises payées d'avance » et amortis en déduction du chiffre d'affaires, en fonction des unités produites ou de l'avancement du traitement des films.

#### 5.1.2. Stocks et en-cours

Les stocks sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur coût de production. Les coûts de production comprennent les coûts directs de matière première, les coûts de personnel et une partie des frais généraux représentatifs des coûts indirects de production, et excluent les frais administratifs. Le coût des stocks vendus est déterminé en utilisant la méthode du coût unitaire moyen pondéré ou la méthode du premier entré - premier sorti, selon la nature du stock concerné. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur comptable des stocks est supérieure à leur valeur nette de réalisation.

(en millions d'euros)	2016	2015 <sup>(1)</sup>
Matières premières	40	40
En-cours	42	22
Produits finis et marchandises	179	257
<b>Valeur brute</b>	<b>261</b>	<b>319</b>
Provisions pour dépréciation	(27)	(22)
<b>TOTAL STOCKS ET EN-COURS</b>	<b>234</b>	<b>297</b>

(1) Les montants sont retraités au 31 décembre 2015 à la suite de la mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition des principales activités ou sociétés acquises en 2015 (note 2.3).

### 5.1.3. Clients et effets à recevoir & fournisseurs et effets à payer

Les créances clients font partie des actifs financiers courants. Ils sont évalués, à la date de comptabilisation initiale, à la juste valeur de la contrepartie à recevoir. Cette valeur est en général la valeur nominale car l'effet de l'actualisation entre la date de reconnaissance de l'instrument et sa réalisation est le plus souvent non significative.

Le Groupe évalue à chaque arrêté s'il existe une indication objective de perte de valeur d'une créance client. Si une telle indication existe, le montant de la perte de valeur est égal à la différence entre la valeur comptable de la créance et la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés.

(en millions d'euros)	2016	2015 <sup>(1)</sup>
Clients et effets à recevoir	826	728
Provisions pour dépréciation	(20)	(19)
<b>TOTAL CLIENTS ET EFFETS À RECEVOIR</b>	<b>806</b>	<b>709</b>

(1) Les montants sont retraités au 31 décembre 2015 à la suite de la mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition des principales activités ou sociétés acquises en 2015 (note 2.3).

Les créances client comprennent 79 millions d'euros et 70 millions d'euros de créances échues au 31 décembre 2016 et 2015 respectivement pour lesquelles aucune dépréciation n'a été comptabilisée dans la mesure où celles-ci sont encore considérées comme recouvrables.

L'exposition au risque de crédit sur les créances client du Groupe correspond à la valeur nette comptable de ces actifs (806 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 709 millions d'euros au 31 décembre 2015).

### 5.1.4. Autres actifs et passifs courants

#### ESTIMATION DES REDEVANCES À PAYER

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe peut être amené à utiliser certaines technologies protégées par des brevets détenus par des tiers. Dans la majorité des cas, le montant des royalties à payer à ces tiers pour l'utilisation de ces technologies est défini dans un contrat formel de licences. Dans certains cas, et en particulier dans les premières années d'une technologie émergente, quand l'appartenance des droits de Propriété intellectuelle ne peut pas être déterminée de manière certaine, le jugement de la Direction est utilisé pour déterminer la probabilité qu'un tiers réclame ses droits et pour estimer le coût probable de l'utilisation de la technologie dès lors que cette réclamation est probable. Pour réaliser cette évaluation, la Direction prend en compte son expérience passée avec des technologies comparables et/ou avec des détenteurs particuliers de technologies. Les redevances à payer sont présentées au sein des « Autres dettes courantes » et « Autres dettes non courantes » dans le bilan du Groupe.

#### DÉCOMPTABILISATION DE L'ACTIF

Une créance est décomptabilisée lorsqu'elle est cédée sans recours et qu'il est démontré que le Groupe a transféré la quasi-totalité des risques et avantages significatifs liés à la propriété de la créance et n'a plus aucune implication continue dans l'actif transféré.

(en millions d'euros)	2016	2015 <sup>(1)</sup>
TVA déductible	26	38
Crédit d'impôt recherche et subventions	24	33
Charges constatées d'avance	48	40
Redevances à recevoir	18	48
Autres	168	139
<b>AUTRES ACTIFS OPÉRATIONNELS COURANTS</b>	<b>284</b>	<b>298</b>
Taxes à payer	(37)	(30)
Redevances – courantes	(71)	(116)
Dettes sur acquisition d'immobilisations et de filiales	(30)	(44)
Autres	(366)	(367)
<b>AUTRES DETTES OPÉRATIONNELS COURANTES</b>	<b>(504)</b>	<b>(557)</b>

(1) Les montants sont retraités au 31 décembre 2015 à la suite de la mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition des principales activités ou sociétés acquises en 2015 (note 2.3).

## 5.2. Relation avec les parties liées

---

Une partie est liée au Groupe dans les cas suivants :

- directement ou indirectement par le biais d'un ou de plusieurs intermédiaires, la partie (i) contrôle le Groupe, est contrôlée par lui, ou est soumise à un contrôle commun, (ii) détient dans le Groupe une participation qui lui permet d'exercer une influence notable sur elle ;
  - la partie est une entreprise associée ou une co-entreprise dans laquelle le Groupe est un co-entrepreneur ;
  - la partie ou l'un de ses administrateurs fait partie du Conseil d'administration ou du Comité Exécutif du Groupe ou est un des membres proches de la famille visée par les situations ci-dessus.
- 

Les opérations entre parties liées avec des entreprises associées et des co-entreprises sont détaillées dans la note 2.4.

La rémunération des principaux dirigeants est détaillée en note 9.4.

Autres parties liées :

- ST Microelectronics est une partie liée depuis mars 2011, M. Lombard, administrateur de Technicolor, est membre du Conseil de surveillance de ST Microelectronics. Les transactions avec ST Microelectronics ont une incidence sur les dettes fournisseurs pour 2 millions d'euros (3 millions d'euros en 2015) et sur les dépenses pour 1 millions d'euros (18 millions d'euros en 2015) ;
  - NDS est une partie liée à Technicolor puisque Cisco Systems Inc. (société mère de NDS) détient 5,21 % du capital de Technicolor. En 2016, les transactions avec NDS impactent les dépenses pour 4 millions d'euros (3 million d'euros en 2015) et les dettes fournisseurs pour 1 million d'euros.
- Il n'y a pas d'engagement contractuel ou d'autres types d'engagements envers ces parties liées en 2016 et 2015.

NOTE 6 **IMPÔT****6.1. Impôt dans le compte de résultat****6.1.1. Charge d'impôt**

L'impôt sur les résultats comprend l'impôt courant et différé. L'impôt différé est comptabilisé dans les capitaux propres si l'impôt concerne des éléments qui ont été précédemment comptabilisés dans l'état du résultat global ou en capitaux propres, lors du même exercice ou d'un exercice différent. Par ailleurs IAS 12 ne précise pas si les économies d'impôts provenant des pertes reportables doivent se rapporter à la société ayant généré les pertes ou à la société qui les utilisera. Le Groupe a comptabilisé les économies d'impôts futures provenant des pertes reportables des activités abandonnées dans le résultat des opérations poursuivies, dans la mesure où ces reports déficitaires seront utilisés grâce aux bénéfices taxables futurs des activités poursuivies.

(en millions d'euros)	2016	2015 <sup>(1)</sup>
<b>Impôt courant</b>		
France	(14)	(34)
Étranger	(15)	(22)
<b>Total impôt courant</b>	<b>(29)</b>	<b>(56)</b>
<b>Impôt différé</b>		
France	(59)	-
Étranger <sup>(1)</sup>	44	75
<b>Total impôt différé</b>	<b>(15)</b>	<b>75</b>
<b>TOTAL CHARGE D'IMPÔT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>(44)</b>	<b>19</b>

(1) Les montants sont retraités au 31 décembre 2015 à la suite de la mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition des principales activités ou sociétés acquises de 2015 (note 2.3).

En 2016 et en 2015, la charge d'impôt courant résulte principalement des impôts courants comptabilisés en France, au Mexique, en Inde, au Canada et en Australie, ainsi que des retenues à la source, qui pouvaient partiellement être imputées sur l'impôt à payer en France.

En France, la charge d'impôt courant correspond à l'impôt à payer en raison de la limitation de l'imputation des reports déficitaires fiscaux, aux retenues à la source de l'activité liée aux licences et à la CVAE.

L'ajustement de 74 millions d'euros effectué en 2016 comparé au produit d'impôt différé de 1 million d'euros présenté dans le compte

de résultat consolidé de 2015 publié est lié à l'allocation du prix des principales acquisitions de 2015. Les passifs nets d'impôt différés reconnus dans le cadre de l'allocation du prix de CCD et de The Mill pour respectivement 51 millions d'euros et 23 millions d'euros ont permis de reprendre partiellement la dépréciation sur les actifs d'impôt différés aux États-Unis.

Se reporter à la note 6.2.1 pour plus de détails sur la variation des impôts différés.

## 6.1.2. Réconciliation entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt réelle

Le tableau suivant illustre la réconciliation de la charge d'impôt théorique (obtenue en appliquant le taux français d'impôt sur les sociétés de 34 %), rapportée à la charge d'impôt comptabilisée. Suite au non-renouvellement en 2016 de la contribution exceptionnelle de 10,7 % due par les sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur à

250 millions d'euros, le taux d'imposition français applicable au Groupe est réduit de 38 % à 34 %. Les éléments de rapprochement sont décrits ci-dessous :

(en millions d'euros)	2016	2015*
<b>Résultat net consolidé des sociétés intégrées</b>	<b>64</b>	<b>189</b>
Impôt sur les résultats	(44)	19
Résultat des sociétés mises en équivalence	2	(1)
<b>Résultat des activités poursuivies avant impôts</b>	<b>106</b>	<b>171</b>
	34 %	38 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>(35)</b>	<b>(65)</b>
Variation des impôts différés actifs non reconnus <sup>(1)</sup>	(25)	55
Effet des différents taux d'impôt appliqués <sup>(2)</sup>	33	53
Effet des modifications de taux d'impôt appliqués localement	(1)	(3)
Effet des différences permanentes	(8)	(4)
Retenues à la source non imputées <sup>(3)</sup>	(4)	(1)
Autres, net <sup>(4)</sup>	(4)	(16)
<b>Charge d'impôt des activités poursuivies</b>	<b>(44)</b>	<b>19</b>
<b>TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF SUR LES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>42 %</b>	<b>N/A <sup>(5)</sup></b>

\* Les montants sont retraités au 31 décembre 2015 à la suite de la mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition des principales acquisitions de 2015 (note 2.3).

(1) En 2016, principalement lié à la dépréciation des actifs d'impôts différés en France.

En 2015, principalement lié à la reprise de dépréciation des actifs d'impôts différés aux États-Unis à hauteur des passifs d'impôt différés reconnus dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition des principales acquisitions de 2015 pour 75 millions d'euros, partiellement compensé par la dépréciation des pertes reportables générés en 2015 aux États-Unis et la reprise de dépréciation en France lié à l'extension d'un an des prévisions de revenus taxables de la division Licences.

(2) En 2016, la maison mère a bénéficié d'une taxation à taux réduit, conduisant à une économie fiscale de 28 millions d'euros relative à des revenus de licences (32 millions d'euros en 2015).

(3) Retenues à la source sur des revenus de licences non imputées sur l'impôt courant en France et aux États-Unis.

(4) En 2016 ce poste comprend 3 millions d'euros relatifs à la « CVAE » des entités françaises (7 millions d'euros en 2015).

(5) Non applicable.

## 6.2. Situation fiscale dans l'état de la situation financière

Les impôts différés résultent :

- des différences temporelles entre la base imposable des actifs et passifs et leur valeur comptable dans le bilan consolidé du Groupe ; et
- des pertes fiscales et des crédits d'impôt non utilisés reportables.

Le calcul des impôts différés sur l'ensemble des différences temporelles est réalisé par entité (ou groupe d'entités) fiscale en utilisant la méthode du « report variable ».

Tous les passifs d'impôts différés sont comptabilisés sauf :

- si l'impôt résulte de la comptabilisation initiale d'un écart d'acquisition, ou de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, à la date d'opération, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ou la perte fiscale ; et
- pour les différences temporelles taxables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises, lorsque le Groupe est capable de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et s'il est probable que la différence ne se réalisera pas dans un avenir prévisible.

Des actifs d'impôts différés sont comptabilisés :

- pour toute différence temporelle déductible, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable, sur lequel ces différences temporelles déductibles pourront être imputées, à moins que l'actif d'impôt différé ne soit généré par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui, au moment de la transaction, n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable (ou perte fiscale) ; et
- pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt non utilisés dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés.

La valeur recouvrable des actifs d'impôts différés est revue à chaque date de clôture et ajustée pour prendre en compte le niveau de bénéfice imposable disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de ces actifs d'impôts différés.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture. Les impôts différés sont classés en actifs et passifs non courants.

## PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJETS À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

Le jugement de la Direction du Groupe est requis pour déterminer les impôts différés actifs et passifs. Lorsqu'une entité spécifique a subi récemment des pertes fiscales, le retour au bénéfice fiscal est supposé improbable, à moins que la reconnaissance d'un impôt différé actif soit justifiée par (i) des pertes qui sont la conséquence de circonstances exceptionnelles et qui ne devraient pas se renouveler dans un avenir proche et/ou (ii) la perspective de gains exceptionnels ou (iii) les résultats futurs attendus des contrats long terme. La Direction a établi un plan de recouvrabilité des impôts permettant d'estimer le montant des impôts différés actifs pouvant être reconnus.

### 6.2.1. Analyse des variations des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)

	Impôts différés actifs	Impôts différés passifs	Total, Impôts différés nets
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>342</b>	<b>(106)</b>	<b>236</b>
Variations impactant le résultat 2015 des activités poursuivies	14	(13)	1
Autres mouvements	9	(7)	2
<b>Au 31 décembre 2015 publié</b>	<b>365</b>	<b>(126)</b>	<b>239</b>
Impact de l'allocation du prix d'achat	34	(123)	(89)
Variations impactant le résultat 2015 des activités poursuivies	72	2	74
Autres mouvements	1	-	1
<b>Au 31 décembre 2015 ajusté</b>	<b>472</b>	<b>(247)</b>	<b>225</b>
Variations impactant le résultat 2016 des activités poursuivies	(46)	32	(14)
Autres mouvements	(3)	(2)	(5)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>423</b>	<b>(217)</b>	<b>206</b>

Au 31 décembre 2016, les actifs d'impôts différés nets de 206 millions d'euros comprennent 195 millions d'euros lié aux pertes reportables principalement en France et aux États-Unis. Ces pertes seront consommées dans les cinq prochaines années à l'exception de l'actif d'impôt différé long terme de 92 millions d'euros en France. Cet actif d'impôts différés à long terme en France correspond à une utilisation des pertes fiscales reportées par l'activité de Licences en France jusqu'en 2030 qui représente le revenu imposable estimé prévisible sur la base des programmes de licences actuels et futurs.

Suite aux activités acquises en 2015, le périmètre américain du Groupe s'est considérablement élargi et le Groupe a recapitalisé ses activités aux États-Unis, ce qui a entraîné une augmentation significative du revenu imposable attendu aux États-Unis et une baisse du résultat imposable attendu en France.

La baisse attendue du taux d'imposition des sociétés en France n'a pas d'impact significatif sur les actifs d'impôts différés liés aux pertes car l'activité de Licences est imposée à taux réduit.

## 6.2.2. Analyse des impôts différés nets par nature

(en millions d'euros)	2016	2015*
<b>Effet fiscal des reports déficitaires</b>	<b>1 578</b>	<b>1 569</b>
<b>Effet fiscal des différences temporaires liées aux :</b>		
Immobilisations corporelles	25	29
Écarts d'acquisition	33	32
Immobilisations incorporelles	(185)	(182)
Participations financières et autres actifs non courants	(9)	(67)
Stocks et en-cours	10	(10)
Créances clients et autres actifs courants	3	22
Dettes financières	200	201
Provisions pour retraites et avantages assimilés	77	71
Provisions pour restructuration	6	6
Autres provisions	31	19
Autres dettes courantes et non courantes	78	84
<b>Total des impôts différés sur différences temporaires</b>	<b>269</b>	<b>205</b>
<b>Impôts différés actifs (passifs), bruts</b>	<b>1 847</b>	<b>1 774</b>
Provision pour dépréciation des impôts différés actifs	(1 641)	(1 549)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS (PASSIFS), NETS</b>	<b>206</b>	<b>225</b>

\* Les montants sont retraités au 31 décembre 2015 à la suite de la mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition des principales activités ou sociétés acquises en 2015 (note 2.3).

Les reports fiscaux déficitaires dont le Groupe bénéficie dans les pays où il exerce encore une activité s'élèvent à 3 391 millions d'euros

et expirent majoritairement après 2021 (3 328 millions d'euros). Ils proviennent principalement de la France et des États-Unis.

NOTE 7 **CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION**

GRI [G4-13] [G4-EC1]

**CLASSEMENT EN DETTES OU EN CAPITAUX PROPRES**

Les dettes et les instruments de capitaux propres sont classés soit en dettes financières soit en capitaux propres selon la substance de l'arrangement contractuel.

**INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES**

Un instrument de capitaux propres est tout contrat mettant en évidence un intérêt résiduel dans les actifs d'une entité après déduction de tous ses passifs. Les instruments de capitaux propres émis par le Groupe sont comptabilisés pour la valeur des ressources perçues, nette des coûts directs d'émission.

**COÛTS LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CAPITAL**

Les frais externes directement attribuables à des opérations sur les capitaux propres sont comptabilisés en diminution des capitaux propres.

**7.1. Variation du capital**

(En euros, excepté le nombre d'actions)

	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social en euros
<b>Capital social au 31 décembre 2014</b>	<b>335 907 670</b>	<b>1</b>	<b>335 907 670</b>
Augmentation de capital par émission d'actions dans le cadre du LTIP*	738 205	1	738 205
Augmentation du capital social par émission de nouvelles actions livrée dans le cadre des MIP*	5 002 790	1	5 002 790
Augmentation du capital social avec droits de souscription préférentiel	48 376 485	1	48 376 485
Augmentation du capital social réservé à Cisco Systems Inc.	21 418 140	1	21 418 140
<b>Capital social au 31 décembre 2015</b>	<b>411 443 290</b>	<b>1</b>	<b>411 443 290</b>
Augmentation du capital social par émission de nouvelles actions livrée dans le cadre des MIP*	1 802 677	1	1 802 677
<b>Capital social au 31 décembre 2016</b>	<b>413 245 967</b>	<b>1</b>	<b>413 245 967</b>

\* LTIP et MIP sont des plans de rétention tels que décrits dans la note 9.3.

Le 8 juin 2015, le capital social de Technicolor a été augmenté de 738 205 nouvelles actions d'une valeur nominale de 1 euro afin de livrer des actions gratuites acquises dans le cadre du plan de rétention à long terme (*Long-Term Incentive Plan*, LTIP). La contrepartie de l'augmentation de capital est une diminution de la prime d'émission de 738 205 d'euros.

Entre le 23 mai 2015 et le 31 décembre 2015, dans le cadre du plan de rétention à moyen terme (dénommé *Mid-Term Incentive Plan*), certains bénéficiaires ont exercé une partie des options de souscription qui leur avaient été attribuées, donnant lieu à la création de 5 002 790 actions nouvelles au prix moyen de 3,33 euros pour un montant total de 16 651 582 euros correspondant à une augmentation du capital social de 5 002 790 euros et une prime d'émission de 11 648 792 euros.

Le 17 novembre 2015, Technicolor a émis 48 376 485 nouvelles actions lors d'une augmentation de capital avec droits de souscription

préférentiels à un prix de 4,70 euros par action représentant un produit brut de 227 369 479 euros.

Le 20 novembre 2015, Technicolor a émis 21 418 140 nouvelles actions lors d'une augmentation de capital réservée à Cisco Systems Inc. et représentant un montant brut de 150 millions d'euros (basé sur la cotation de l'action Technicolor au 20 novembre 2015) en paiement partiel de l'acquisition de l'activité CCD.

En 2016, dans le cadre du plan de rétention à moyen terme (dénommé *Mid-Term Incentive Plan* ou MIP 2015 & MIP 2016), certains bénéficiaires ont exercé une partie des options de souscription qui leur avaient été attribuées, donnant lieu à la création de 1 802 677 actions nouvelles au prix moyen de 3,36 euros pour un montant total de 6 055 641 euros correspondant à une augmentation du capital social de 1 802 677 euros et une prime d'émission de 4 252 964 euros.

Au 31 décembre 2016 et à la connaissance de la Société, les sociétés suivantes détiennent plus de 5 % du capital de Technicolor :

- OppenheimerFunds, Inc. a déclaré détenir 41 484 036 actions représentant 10,04 % du capital social et 10,06 % des droits de vote de la Société ;
- la Caisse des Dépôts et Consignations a déclaré détenir conjointement avec Bpifrance Participations SA, 32 970 309 actions

représentant 7,98 % du capital social et 7,99 % des droits de vote de la Société ;

- Cisco Systems Inc. a déclaré détenir 21 418 140 actions représentant 5,18 % du capital social et 5,19 % des droits de vote de la Société ;
- DNCA Finance, SA et DNCA Finance Luxembourg ont déclaré détenir 20 838 421 actions représentant 5,04 % du capital social et 5,05 % des droits de vote de la Société.

## 7.2. Autres éléments des capitaux propres

### 7.2.1. Actions propres

Les actions propres sont enregistrées pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats liés à la cession ou l'annulation de ces actions sont enregistrés directement en capitaux propres.

Le montant global des actions propres, inclut les actions propres achetées dans le cadre du Contrat de liquidité (*Share Management Agreement*) autorisé par les Assemblées générales mixtes du 23 mai 2013, 22 mai 2014 et 9 avril 2015.

	2016	2015
<b>Nombre d'actions propres en début de période</b>	<b>401 524</b>	<b>644 331</b>
Variation liée au Contrat de liquidité	351 494	(242 557)
Autres variations	(250)	(250)
<b>Nombre d'actions propres en fin de période</b>	<b>752 768</b>	<b>401 524</b>

Dans le cadre du Contrat de liquidité (*Share Management Agreement*), 4 360 512 actions ont été rachetées et 4 009 018 actions ont été cédées pour une sortie de trésorerie nette de 2 013 935 euros en 2016. En 2015, le nombre d'actions propres a diminué de 242 557 pour un montant net total de 1 558 893 euros.

En 2015, 250 actions gratuites ont été livrées dans le cadre du plan d'action gratuite (voir note 9.3).

### 7.2.2. Titres Super Subordonnés

Le 26 septembre 2005, Technicolor a procédé à une émission de Titres Super Subordonnés (TSS), à durée indéterminée, pour un montant nominal de 500 millions d'euros. Aucun instrument dérivé n'a été identifié car les clauses prévues et détaillées sont en dehors du champ de la définition d'un dérivé selon IAS 39.

En raison de la durée indéterminée et du caractère subordonné de ces titres, ainsi que de la nature optionnelle du coupon, les titres avaient été enregistrés conformément aux IFRS dans les capitaux propres pour leur valeur nette reçue de 492 millions d'euros (prix d'émission minoré des frais de transaction).

Depuis la restructuration de la dette du Groupe en 2010, les caractéristiques des TSS sont dorénavant les suivantes :

- ils ne sont remboursables que (i) à l'option de Technicolor dans certains cas contractuellement définis ou (ii) en cas de liquidation de la Société ;
- ils ne portent plus intérêt, un paiement définitif de 25 millions d'euros ayant été effectué aux porteurs de TSS en remboursement de leurs créances d'intérêt en 2010.

### 7.2.3. Dividendes et distributions

L'Assemblée générale tenue le 29 avril 2016 a approuvé le versement d'un dividende de 0,06 euro par action pour l'exercice 2015. Un montant de 25 millions d'euros a été versé aux actionnaires en mai 2016.

En 2015 au titre de l'exercice 2014, 17 millions d'euros (0,05 euros par action) ont été versés aux actionnaires.

### 7.2.4. Participations ne donnant pas le contrôle

Suite à l'exercice de l'option de vente accordée aux minoritaires de Technicolor Animation Productions (anciennement Ouido Productions), les intérêts minoritaires sont passés de 4 millions en 2015 d'euros à 3 millions d'euros en 2016.

En 2015, il n'y a pas eu de changement significatif des participations ne donnant pas le contrôle.

### 7.3. Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, en excluant les actions propres détenues par le Groupe.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période en prenant pour hypothèses que tous les instruments potentiellement dilutifs sont convertis et que le produit supposé de la conversion de ces instruments a été utilisé pour acquérir des actions du Groupe au cours moyen de marché de la période ou de la période durant laquelle ces instruments étaient en circulation.

Les instruments potentiellement dilutifs comprennent :

- les options émises, si elles sont dilutives ;
- les instruments émis dans le cadre de plans de stock-option mis en place par la Direction du Groupe, dans la mesure où le cours moyen des actions du Groupe est supérieur aux prix d'exercice ajustés de ces instruments.

Résultat dilué par action

	2016	2015 <sup>(1)</sup>
<b>Résultat net</b> (en millions d'euros)	<b>(26)</b>	<b>146</b>
Résultat net attribuable aux intérêts minoritaires	-	(4)
Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession	(90)	(43)
<b>Numérateur :</b>		
<b>Résultat net retraité (part du Groupe) des activités poursuivies</b>	<b>64</b>	<b>193</b>
Nombre moyen d'actions ordinaires de base disponibles (en milliers d'actions)	411 932	357 355
Effet dilutif des stock-options et des plans d'actions gratuites	5 618	7 186
<b>Dénominateur :</b>		
<b>Nombre pondéré d'actions</b> (en milliers)	<b>417 550</b>	<b>364 541</b>

(1) Les montants sont retraités au 31 décembre 2015 à la suite de la mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition des principales activités ou sociétés acquises en 2015 (note 2.3).

Certains plans d'options d'achat d'actions n'ont pas d'effet de dilution en raison du cours de l'action mais pourraient avoir un effet de dilution à l'avenir en fonction de l'évolution du cours de l'action (voir les détails de ces plans en note 9.3).

## NOTE 8 **ACTIFS FINANCIERS, FINANCEMENTS ET INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS**

### **8.1. Classification et évaluation à juste valeur**

#### **ACTIFS FINANCIERS**

La Direction détermine la classification de ses actifs financiers à leur comptabilisation initiale et réévalue ce classement à chaque date de clôture. À part les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat, les actifs financiers sont reconnus à leur juste valeur majorée des coûts de transaction à la date où le Groupe s'engage à acheter l'actif. Les prêts et créances sont, après leur comptabilisation initiale, reconnus à leur coût amorti en utilisant la méthode du coût effectif.

À chaque date de clôture, le Groupe apprécie s'il existe une indication objective de dépréciation d'un actif financier ou d'un groupe d'actifs financiers. Une baisse importante ou prolongée (plus de 9 mois) de la juste valeur d'un instrument de capitaux propres en deçà de son coût constitue une indication objective de dépréciation.

#### **Actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat**

Cette catégorie est divisée en deux sous-catégories : les actifs financiers détenus à des fins de transactions et ceux désignés lors de leur comptabilisation initiale comme étant à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat. Un actif financier est classé dans cette catégorie s'il est acquis principalement en vue d'être vendu à court terme. Les instruments dérivés sont également considérés comme des instruments détenus à des fins de transactions sauf s'ils sont désignés comme instruments de couverture. Les actifs de cette catégorie sont présentés en actifs courants quand ils sont détenus à des fins de transactions, ou s'ils vont être réalisés dans les 12 mois suivant la date de clôture. Les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat sont évalués par la suite à leur juste valeur. Les pertes et gains provenant des variations de juste valeur, y compris les intérêts et les produits de dividendes, sont enregistrés dans le compte de résultat au sein du poste « Autres produits (charges) financiers nets », au cours de la période où ils surviennent.

#### **Actifs financiers disponibles à la vente**

Les actifs financiers disponibles à la vente sont les actifs financiers non dérivés qui sont désignés comme étant disponibles à la vente ou ne sont pas classés dans une autre des catégories d'actifs financiers. Ils sont présentés dans les actifs non courants, sauf si la Direction du Groupe a l'intention de les céder dans les 12 mois suivant la date de clôture. Les actifs disponibles à la vente du Groupe sont principalement constitués d'investissements dans des sociétés non cotées.

Ils sont évalués à leur juste valeur et les variations de valeur temporaires sont enregistrées dans le Résultat Global dans les capitaux propres. La partie correspondant aux gains et pertes de change sur les titres monétaires dénommés en monnaie étrangère est comptabilisée en résultat. Lorsque les titres sont cédés ou dépréciés, les ajustements de juste valeur cumulés dans le Résultat Global au sein des capitaux propres sont recyclés dans le compte de résultat au sein du poste « Autres produits (charges) financiers nets ». Les pertes de valeur comptabilisées en résultat sur les instruments de capitaux propres classés en actifs financiers disponibles à la vente ne font jamais l'objet d'une reprise dans le compte de résultat, sauf si les instruments de capitaux propres sont vendus.

Les dividendes et les intérêts sur les actifs financiers disponibles à la vente, calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif sont comptabilisés en résultat dès que le droit du Groupe d'en recevoir le paiement est établi.

Un actif financier est décomptabilisé quand les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à celui-ci arrivent à expiration ou ont été transférés ainsi que la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif.

#### **Autres actifs financiers**

La trésorerie mise en nantissement représente les dépôts en trésorerie mis en place afin de sécuriser les facilités de crédit et autres obligations du Groupe. Une partie de la trésorerie en nantissement de filiales américaines a été classée en actif courant compte tenu de son échéance à court terme bien que celle-ci soit renouvelée automatiquement pour une période de 12 mois.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie incluent les disponibilités en caisse, les dépôts à vue, et les placements à court terme, très liquides dont la maturité d'origine n'excède pas trois mois, c'est-à-dire les placements qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les découverts bancaires sont inclus dans les dettes financières courantes au bilan.

## DETTES FINANCIÈRES

Les emprunts sont évalués initialement à la juste valeur. Par la suite, ils sont évalués à leur coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Toute différence entre les produits d'émission nets des coûts de transaction et la valeur de remboursement est constatée au compte de résultat sur la durée de vie des emprunts selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les emprunts sont considérés comme des passifs courants, sauf si le Groupe détient un droit inconditionnel de différer le remboursement du passif au-delà d'une période de 12 mois après la date de clôture.

Conformément à IFRS 13 - Évaluation de la juste valeur, trois niveaux d'évaluation à la juste valeur ont été identifiés pour les actifs et passifs financiers :

■ niveau 1 : Prix cotés sur un marché actif pour des actifs et passifs identiques auxquels l'entité peut accéder à la date d'évaluation ;

■ niveau 2 : Modèle interne avec des paramètres observables y compris l'utilisation de transactions récentes (si disponible), et la référence à d'autres instruments relativement similaires à des analyses de Cash Flow actualisé et à des modèles d'évaluation utilisant au maximum des données de marché et incluant le moins possible de données internes à l'entreprise ;

■ niveau 3 : Modèle interne avec des paramètres non observables.

### Évaluation à la juste valeur par catégorie d'actif et de passif au 31 décembre, 2016

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	Coût amortis	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur par capitaux propres	Instruments dérivés (voir note 8.5)	Évaluation à juste valeur	31 décembre 2015
Actifs financiers disponibles à la vente	19			19		Niveau 2	22
Trésorerie mise en nantissement	24		24			Niveau 1	23
Prêts et autres	15	15					17
<b>Autres actifs financiers non courants</b>	<b>39</b>						<b>40</b>
<b>Total actif financier non courant</b>	<b>58</b>						<b>62</b>
Trésorerie mise en nantissement	10		10			Niveau 1	15
Autres actifs financiers courants	4	4					5
Instruments financiers dérivés	3				3	Niveau 2	3
<b>Autre actifs financiers courants</b>	<b>17</b>						<b>23</b>
Trésorerie	229			229		Niveau 1	213
Équivalents de trésorerie	142		142			Niveau 1	172
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>371</b>						<b>385</b>
<b>Total actif financier courant</b>	<b>388</b>						<b>408</b>
Emprunts <sup>(1)</sup>	(1 050)	(1 050)					(1 293)
Autres dettes financières courantes	(2)	(1)			(1)	Niveau 2	(1)
<b>Total dette financière</b>	<b>(1 052)</b>						<b>(1 294)</b>

(1) Les dettes sont reconnues au coût amorti. La juste valeur de la dette du Groupe est de 1 081 millions d'euros au 31 décembre 2016 (1 376 millions d'euros au 31 décembre 2015). La juste valeur est basée sur les prix cotés sur un marché actif des obligations des emprunts à terme (niveau 1).

Une partie de la trésorerie en nantissement de filiales américaines a été classée en actif courant compte tenu de son échéance à court terme bien que celle-ci soit renouvelée automatiquement pour une période de 12 mois.

Les créances clients et les dettes fournisseurs sont des actifs financiers selon les normes IAS 32 et 39 et reconnus au coût amorti.

## 8.2. Gestion des risques financiers

### 8.2.1. Objectifs et politiques de gestion des risques

Technicolor est exposé à divers risques financiers, incluant les risques de marché (liés aux fluctuations des cours de change et des taux d'intérêt) et aux risques de liquidité et de crédit.

Les risques financiers du Groupe sont gérés de manière centrale par son service de trésorerie Groupe en France et son service de trésorerie régional à Ontario (Californie – États-Unis).

La gestion des risques financiers par la trésorerie du Groupe est faite en conformité avec les politiques et procédures du Groupe. Tous les risques financiers de marché sont suivis en permanence et sont présentés régulièrement au Directeur Financier, au Comité d'Investissement et au Comité d'Audit par l'intermédiaire de différents rapports qui résument les expositions du Groupe aux différents risques ainsi que le détail des opérations mises en place pour réduire ces risques. La gestion des risques est étroitement encadrée par des limites et des autorisations, approuvées par le Comité d'Investissement pour chaque type de transaction, et contrôlées par le département de contrôle interne.

Pour réduire son exposition aux fluctuations de taux d'intérêt et de change, le Groupe utilise des instruments dérivés. Cependant la stratégie de Technicolor est de ne pas utiliser des instruments dérivés à d'autres fins que la couverture de risques financiers liés à son activité commerciale et à ses positions financières.

Le risque de crédit sur les créances clients est géré par chaque branche d'activité en prenant en compte le degré de solvabilité et l'historique des clients. Le Groupe peut s'assurer ou mettre en place des cessions de créances sans recours afin de gérer son risque de crédit.

Toutes les contreparties aux transactions sur instruments dérivés ou de trésorerie réalisées par le Groupe sont contractées auprès d'organismes financiers disposant d'une notation de premier rang reçue d'une agence spécialisée. De plus, le Groupe a mis en place des règles pour limiter le montant maximal de l'exposition vis-à-vis d'un même partenaire.

### 8.2.2. Gestion du risque de marché

#### 8.2.2.1. Risque de change

##### Risque de conversion

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros. Les actifs, passifs, produits et charges enregistrés dans des devises autres que l'euro doivent être convertis en euro au taux de change applicable pour être inclus dans les états financiers consolidés du

Groupe. Les changements dans la valeur de l'euro peuvent donc avoir une conséquence sur la valeur en euro des actifs, passifs, produits et charges du Groupe enregistrés dans une autre devise que l'euro, même si leur valeur n'a pas changé dans leur propre devise.

Le Groupe ne couvre pas le risque de conversion.

Le risque de conversion est mesuré en fonction des expositions du Groupe consolidé et en effectuant des analyses de sensibilité sur les expositions principales.

En 2016, les fluctuations de change toutes devises confondues ont eu un impact négatif de 35 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et un impact négatif de 2 millions d'euros sur le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts.

L'exposition principale au risque de conversion est dû dollar US étant donné la présence importante du Groupe aux États-Unis mais en 2016 le cours moyen du dollar contre l'euro était stable par rapport à l'année 2015 et les impacts de conversion en 2016 comparé à 2015 sont principalement dus à la livre sterling (car son taux par rapport à l'euro s'est déprécié de 12 % depuis 2015) et aux mouvements de plusieurs autres devises.

Le Groupe estime que sa sensibilité au risque de conversion n'a pas changé significativement depuis la fin 2016.

##### Risque de transaction

L'exposition au risque de change transactionnel provient essentiellement des achats et des ventes réalisés par les filiales du Groupe dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle.

Le risque de transaction le plus important pour le Groupe est son exposition en dollar US contre l'euro. Après avoir compensé les revenus en dollar US de ses activités en Europe avec les coûts en dollar US relatifs aux achats de produits finis et de composants par ses filiales européennes, l'exposition nette en dollar US contre l'euro pour les activités poursuivies était une position vendeuse de 63 millions de dollars US en 2016 (position nette vendeuse de 447 millions de dollars US en 2015). Ce changement en 2016 comparé à 2015 est dû à la réduction des revenus en dollars US des activités de brevets ainsi que l'impact de l'acquisition de Cisco Connected Devices qui a eu pour effet d'augmenter les achats en dollars US.

Afin de réduire l'exposition liée à l'activité commerciale, les filiales du Groupe cherchent à libeller la devise des achats avec celle des ventes, et dans des situations plus particulières, avec des devises qui ne devraient pas s'apprécier par rapport à la devise dans laquelle les ventes sont libellées. La politique du Groupe est de demander aux filiales de remonter régulièrement leurs expositions prévisionnelles au risque de change à la Trésorerie Groupe, qui réduit le risque en consolidant les expositions dans chaque devise. Le risque résiduel est le plus souvent couvert auprès de banques en utilisant des contrats de change à terme. Ces opérations bénéficient de la comptabilité de couverture de flux futurs selon les IFRS, comme décrit dans la

note 8.5 « Instruments financiers dérivés » des états financiers consolidés.

Pour les produits qui ont un cycle court, la politique du Groupe est de mettre en place des couvertures court terme, jusqu'à 6 mois. Pour les produits et services avec un cycle plus long, incluant la division Licences ainsi que la division Services Production et dans certains cas les expositions du segment Maison Connectée, des couvertures peuvent être mises en place sur une période supérieure à 6 mois.

Le risque de transaction sur les expositions commerciales est mesuré en consolidant les expositions du Groupe et en réalisant une analyse de sensibilité sur les principales expositions.

### Risque sur investissements dans les filiales à l'étranger

La politique générale du Groupe consiste à étudier au cas par cas la couverture du risque de change lié à des investissements dans des filiales à l'étranger. Les variations dans la valeur en euro des investissements dans les filiales étrangères sont enregistrées dans le poste « écarts de conversion » des capitaux propres du Groupe. Au 31 décembre 2016, il n'y avait pas de couverture de ce type en cours.

### Les swaps de devises

De manière à faire coïncider les devises que la trésorerie de Technicolor emprunte avec les devises dans lesquelles elle prête,

Technicolor peut être amené à mettre en place des opérations de *swaps* principalement pour (i) convertir ses emprunts en euros en dollar US et en livres britanniques qui sont ensuite prêtés aux filiales du Groupe basées aux États Unis et au Royaume Uni, et (ii) convertir des dollars US empruntés soit auprès d'investisseurs externes soit auprès de filiales américaines en euros. Les points de terme sur ces opérations de *swaps* sont comptabilisés comme des intérêts, ils totalisaient une charge de 1 million d'euros en 2016 et une charge de 1 million d'euros en 2015.

### Analyse de sensibilité

La principale exposition du Groupe est sur le dollar US contre euro.

Le Groupe estime qu'une variation de 10 % de la parité dollar US contre euro est un changement de variable de risque pertinent et raisonnablement possible dans une année et le tableau ci-dessous permet donc d'apprécier l'impact d'une hausse de 10 % du dollar face à l'euro sur le résultat des activités poursuivies avant charges financières nettes et impôts et sur les capitaux propres (écarts de conversion). Une baisse de 10 % de la parité aurait un impact symétrique avec les mêmes montants mais dans le sens opposé. Ces estimations sont faites en supposant qu'aucune couverture ne serait mise en place.

2016 (en millions d'euros)	Transaction	Conversion	Total
Résultat des activités poursuivies avant charges financières <sup>(1)</sup>	6	(6)	0
Impact sur capitaux propres (écarts de conversion) <sup>(2)</sup>			107

2015 (en millions d'euros)	Transaction	Conversion	Total
Résultat des activités poursuivies avant charges financières <sup>(1)</sup>	40	(16)	24
Impact sur capitaux propres (écarts de conversion) <sup>(2)</sup>			53

(1) Impact sur le profit :

- le risque de transaction sur le profit est calculé en appliquant une augmentation de 10 % sur le cours de change du dollar US contre l'euro sur l'exposition nette en dollar US (ventes moins achats) de toutes les filiales dont la devise fonctionnelle est l'euro.
- le risque de conversion est calculé en appliquant une augmentation de 10 % sur le cours de change du dollar US contre l'euro sur les profits des filiales dont la devise fonctionnelle est le dollar US.

(2) Impact sur les capitaux propres : l'impact sur les capitaux propres est calculé en appliquant une augmentation de 10 % sur le cours de change du dollar US contre l'euro sur les investissements nets non couverts dans les filiales étrangères dont la devise fonctionnelle est le dollar US.

### 8.2.2.2. Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt est due principalement à son endettement et à ses dépôts.

La politique du Groupe oblige les filiales à emprunter, et à prêter leur excès de trésorerie, à la Trésorerie Groupe, qui en retour satisfait leurs besoins de liquidités en empruntant à l'extérieur. Les filiales ne pouvant pas faire d'opérations avec la Trésorerie Groupe du fait des lois ou restrictions locales, peuvent emprunter ou investir auprès de banques locales en respectant les règles établies par la Trésorerie Groupe.

Le risque de taux est mesuré en consolidant les positions emprunteuses et prêteuses du Groupe et en réalisant une analyse de sensibilité. Presque toute la dette non courante du Groupe est actuellement à taux variable.

#### Taux d'intérêts effectifs

Les taux d'intérêt effectifs moyens annuels sur la dette consolidée du Groupe sont les suivants :

	2016	2015
Taux d'intérêt moyen sur la dette consolidée	6,31 %	6,69 %
Taux d'intérêt moyen après opérations de <i>swaps</i> de change	6,41 %	6,76 %

Le taux d'intérêt effectif moyen des dépôts de Technicolor s'élève à 1,30 % en 2016 (3,12 % en 2015). Ces dépôts ont en général une maturité inférieure à un mois.

#### Sensibilité aux mouvements des taux d'intérêts

Les variations de taux d'intérêts ont un impact sur les actifs et passifs à taux fixes comptabilisés à leur juste valeur et les produits et charges d'intérêts des actifs et passifs financiers à taux variable. Le Groupe n'a

Au niveau des taux d'intérêts nominaux de la dette à terme, la charge d'intérêts pour une année entière (aux taux de change du 31 décembre 2016) serait de 45 millions d'euros sur la dette à terme de 1 050 millions d'euros (montant nominal et non pas le montant IFRS apparaissant dans l'état de la situation financière consolidée de la Société) comparé à la charge d'intérêts brute totale payée pour 2016 de 74 millions d'euros. En 2015, la charge d'intérêts brute totale payée était de 58 millions d'euros. La sensibilité de la charge d'intérêts aux fluctuations de taux d'intérêts est expliquée ci-après.

#### Opération de taux d'intérêts

Au 31 décembre 2016, le Groupe n'a aucune opération de couverture de taux d'intérêt en cours.

pas d'actifs et passifs significatifs à taux fixe comptabilisés à la juste valeur.

La part de la dette moyenne en 2016 et 2015 du Groupe soumise à un taux d'intérêt variable est présentée dans le tableau ci-dessous. Le Groupe considère que toute dette à taux fixe inférieure à un an est une dette à taux variable. Le seuil d'un an est pertinent car il représente la limite entre le courant et le non-courant.

(en millions d'euros)	2016	2015
Dette moyenne	1 209	1 062
Part à taux variable*	99 %	99 %

\* Au 31 décembre 2016, inclut 576 millions d'euros de dettes à taux variable ayant un taux de référence avec un plancher à 1 %.

En 2016, l'en-cours moyen des dépôts du Groupe, s'est élevé à 344 millions d'euros, entièrement au taux variable.

La dette du Groupe est principalement constituée de dette à terme libellée en dollars US et en euros dont le taux d'intérêt est basé sur le LIBOR US et l'EURIBOR respectivement, tous les deux avec un taux plancher de 1 % pour l'emprunt à terme émis en 2013, 2014 et 2015

(l'« Ancienne dette à terme ») et de 0 % pour les 450 millions d'euros émis en 2016 (la « Nouvelle dette à terme »).

Les dépôts du Groupe sont principalement en dollar US, et en euro. Le Groupe estime qu'une variation de 1 % des taux d'intérêts est raisonnablement possible sur une année et les tableaux ci-dessous permettent donc d'apprécier l'impact maximal d'une telle hausse.

**Impact maximum sur un an sur l'exposition nette au 31 décembre 2016 d'une variation par rapport aux taux actuels\***

(en millions d'euros)	Impact sur les intérêts nets	Impact sur capitaux propres avant impôts
Impact d'une variation de taux de + 1 %	(4)	(4)
Impact d'une variation de taux de - 1 %	(1)	(1)

\* Au 31 décembre 2016, l'EURIBOR 3 mois et le LIBOR 3 mois étaient respectivement de - 0,319 % et 0,998 %.

**Impact maximum sur un an sur l'exposition nette au 31 décembre 2015 d'une variation par rapport aux taux actuels\***

(en millions d'euros)	Impact sur les intérêts nets	Impact sur capitaux propres avant impôts
Impact d'une variation de taux de + 1 %	(3)	(3)
Impact d'une variation de taux de - 1 %	(1)	(1)

\* Au 31 décembre 2015, l'EURIBOR 3 mois et le LIBOR 3 mois étaient respectivement de - 0,131 % et 0,613 %.

**8.2.3. Risque de liquidité et gestion du financement et de la structure du capital**

Le risque de liquidité est le risque de ne pas pouvoir lever de fonds pour répondre aux obligations financières à venir. Afin de réduire ce risque, le Groupe applique des règles ayant pour objectif de sécuriser un accès permanent et ininterrompu aux marchés financiers à des conditions raisonnables. Cette politique a été conçue grâce à un suivi régulier et détaillé de la structure du capital, en tenant compte de la proportion relative de la dette et des capitaux propres dans la perspective des conditions des marchés financiers et des prévisions financières du Groupe. Les éléments pris en compte parmi d'autres sont le calendrier des échéances de remboursement de la dette, les clauses conventionnelles, les flux prévisionnels de trésorerie consolidés, et les besoins de financement. Afin de mettre en œuvre

cette politique d'accès à la liquidité, le Groupe utilise divers financements long terme et confirmés qui peuvent inclure des capitaux propres (voir note 7.1), de la dette (voir note 8.3), de la dette subordonnée (voir note 7.2.2) et des lignes de crédit confirmées.

Les tableaux ci-dessous montrent les obligations de flux futurs contractuels générés par la dette. Les flux d'intérêts des instruments à taux variable ont été calculés sur les taux en vigueur au 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015 respectivement.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016						
	2017	2018	2019	2020	2021	Après	Total
Emprunts à terme à taux variable - nominal	33	33	33	507	-	450	1 056
Emprunts à terme à taux variable - intérêts courus	5	-	-	-	-	-	5
Autre dette - nominal et intérêts courus	14	5	1	-	-	2	22
<b>DETTE TOTALE - REMBOURSEMENT DU NOMINAL</b>	<b>52</b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>507</b>		<b>452</b>	<b>1 083</b>
<b>Ajustement IFRS</b>							<b>(33)</b>
<b>Dette en IFRS</b>							<b>1 050</b>
Emprunts à terme à taux variable - intérêts	46	44	43	34	16	32	215
<b>TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>215</b>

Au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	2016	2017	2018	2019	2020	Après	Total
Emprunts à terme à taux variable - nominal	69	69	69	70	1 074	-	1 351
Emprunts à terme à taux variable - intérêts courus	11	-	-	-	-	-	11
Autre dette - nominal et intérêts courus	6	1	1	-	-	-	8
<b>DETTE TOTALE - REMBOURSEMENT DU NOMINAL</b>	<b>86</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>1 074</b>	<b>-</b>	<b>1 370</b>
<b>Ajustement IFRS</b>							<b>(77)</b>
<b>Dettes en IFRS</b>							<b>1 293</b>
Emprunts à terme à taux variable - intérêts	67	64	60	57	37	-	285
<b>TOTAL DES VERSEMENTS D'INTÉRÊTS</b>	<b>67</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>37</b>	<b>-</b>	<b>285</b>

Les obligations contractuelles en termes de flux de trésorerie pour la dette courante sont considérées comme étant les montants inscrits dans l'état de la situation financière consolidée.

#### Lignes de crédit

Le Groupe dispose d'une ligne de crédit confirmée garantie par des créances clients pour un montant total de 125 millions de dollars US (soit 119 millions d'euros au cours du 31 décembre 2016), arrivant à

échéance en 2019 et une ligne de facilité de crédit renouvelable de 250 millions d'euros (le « RCF ») arrivant à échéance en 2021. Aucune de ces lignes n'était tirée au 31 décembre 2016. La disponibilité de la ligne de crédit garantie par des créances dépend de l'en-cours des créances client. Le RCF de 250 millions d'euros a été mis en place en décembre 2016 en remplacement des RCF de 100 millions et de 125 millions qui ont été annulés.

(en millions d'euros)	2016	2015
Lignes de crédit confirmées, non tirées à plus d'un an	369	214

### 8.2.4. Gestion du risque de crédit et de contrepartie

Le risque de crédit résulte de la possibilité que les contreparties ne puissent pas remplir leurs obligations financières envers Technicolor.

Le risque de crédit sur les créances commerciales est géré par chaque division opérationnelle sur la base de politiques prenant en compte la qualité du crédit et l'historique des clients. De temps à autre, le Groupe peut décider d'assurer ou de vendre sans recours des créances commerciales pour gérer le risque de crédit sous-jacent. L'exposition au risque de crédit sur les créances commerciales du Groupe correspond à la valeur comptable nette de ces actifs.

Le risque de crédit maximum sur les disponibilités du Groupe s'élève à 371 millions d'euros au 31 décembre 2016. Le Groupe minimise ce risque en limitant les dépôts dans chaque banque et en privilégiant les dépôts réalisés dans des établissements de crédit bénéficiant d'une bonne notation ou en investissant occasionnellement dans des fonds

diversifiés et très liquides. Au 31 décembre 2016, 90 % des dépôts en espèces du Groupe sont effectués auprès de banques dont la note de contrepartie est au moins égale à A-1 selon Standard & Poor's (87 % au 31 décembre 2015).

Les instruments financiers utilisés par le Groupe pour gérer son risque de taux et son risque de change sont tous conclus avec des contreparties bénéficiant d'une bonne qualité de crédit « investissement ». Le risque de crédit sur ce genre d'opérations est atténué par la maturité court terme des opérations traitées conformément à la politique de couverture du Groupe. La juste valeur comptable est de ce fait une bonne indication du risque de crédit maximum encouru. La majorité des opérations sont traitées avec des contreparties financières qui ont une notation de crédit de A-1.

### 8.3. Dettes financières

La dette du Groupe comprend principalement de la dette à terme libellé en dollars US et en euros, émise par Tech Finance & Co S.C.A. en 2013, 2014 et 2015 arrivant à échéance en 2020 (l'« Ancienne dette à terme ») et émise par Technicolor SA en 2016 et arrivant à échéance en 2023 (la « Nouvelle dette à terme »).

En juin 2015, Technicolor a renégocié les conditions financières de son Ancienne dette à terme et en septembre et novembre 2015, de l'Ancienne dette à terme additionnelle a été émise pour un montant de 200 millions de dollars US et 197 millions d'euros afin de financer l'acquisition de The Mill et une partie de l'acquisition de Cisco Connected Devices. Le Groupe a remboursé par anticipation en 2016

un montant de 589 millions de dollars et 150 millions d'euros de cette dette à partir du produit de la Nouvelle dette à terme et de la trésorerie disponible.

La Nouvelle dette à terme pour un montant de 450 millions d'euros a été levée en décembre 2016 au taux de l'EURIBOR avec un taux plancher de 0 % + 350 bps. Le Groupe a également signé en décembre 2016 une convention de financement avec la Banque Européenne d'Investissement dans le cadre de laquelle elle a emprunté, le 3 janvier 2017, 90 millions d'euros au taux fixe de 2,542 % sur 6 ans (le « Prêt BEI »).

#### 8.3.1. Analyse par catégorie

(en millions d'euros)	2016	2015
Dettes auprès d'établissements financiers et de crédit	1 022	1 277
Découverts bancaires	-	-
Autres dettes financières	22	5
Intérêts courus	6	11
<b>TOTAL DETTES IFRS</b>	<b>1 050</b>	<b>1 293</b>
Total non courant	998	1 207
Total courant	52	86

#### 8.3.2. Synthèse de la dette

La dette du Groupe (en IFRS) au 31 décembre 2016 se décompose comme suit :

(en millions)	Devise	Montant nominal	Montant IFRS (voir note 8.3.3.4)	Type de taux	Taux nominal	Taux effectif <sup>(1)</sup>	Type de remboursement	Échéance finale
Emprunts à terme	USD	290	279	Variable <sup>(2)</sup>	5,00 %	6,42 %	Amortissement	10 juillet 2020
Emprunts à terme	EUR	315	297	Variable <sup>(3)</sup>	5,00 %	6,98 %	Amortissement	10 juillet 2020
Emprunts à terme	EUR	450	446	Variable <sup>(4)</sup>	3,50 %	3,63 %	In fine	6 décembre 2023
<b>Total Emprunt à terme</b>	<b>EUR</b>	<b>1 055</b>	<b>1 022</b>		<b>4,36 %</b>	<b>5,37 %</b>		
<b>Total autre dette <sup>(5)</sup></b>	<b>EUR</b>	<b>28</b>	<b>28</b>		<b>3,97 %</b>	<b>3,97 %</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>EUR</b>	<b>1 083</b>	<b>1 050</b>		<b>4,34 %</b>	<b>5,33 %</b>		

(1) Taux en vigueur au 31 décembre 2016.

(2) LIBOR 3 mois avec un taux plancher de 1,00 % et une marge de 400 points de base.

(3) EURIBOR 3 mois avec un taux plancher de 1,00 % et une marge de 400 points de base.

(4) EURIBOR 3 mois avec un taux plancher de 0 % et une marge de 350 points de base.

(5) Dont 6 millions d'euros d'intérêts courus.

### 8.3.3. Principales caractéristiques de l'endettement

#### 8.3.3.1. Analyse par échéance

Le tableau ci-dessous présente la dette du Groupe par échéance.

(en millions d'euros)	2016	2015
Moins d'un mois	22	30
Entre 1 et 6 mois	13	20
Entre 6 mois et moins d'un an	17	36
<b>Total dette courante (moins d'un an)</b>	<b>52</b>	<b>86</b>
Entre 1 et 2 ans	38	70
Entre 2 et 3 ans	34	70
Entre 3 et 4 ans	507	70
Entre 4 et 5 ans	-	1 074
Supérieur à 5 ans	452	-
<b>Total dette non courante</b>	<b>1 031</b>	<b>1 284</b>
<b>Total dette financière</b>	<b>1 083</b>	<b>1 370</b>
<b>Ajustement IFRS (voir note 8.3.3.4)</b>	<b>(33)</b>	<b>(77)</b>
<b>DETTE EN IFRS</b>	<b>1 050</b>	<b>1 293</b>

#### 8.3.3.2. Caractéristiques des taux d'intérêt

Au 31 décembre 2016, 99 % de la dette du Groupe était à taux variable.

#### 8.3.3.3. Analyse par devise

(en millions d'euros)	2016	2015
Euro	756	465
Dollar US	292	826
Autres devises	2	2
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 050</b>	<b>1 293</b>

#### 8.3.3.4. Analyse en IFRS de la valeur comptable de la dette à terme

Valeur comptable de l'emprunt à terme

La valeur IFRS de la dette à terme est le montant nominal net des coûts de transactions et ajustée selon la méthode du taux effectif global (TEG), ainsi que tout ajustement lié à des remboursements anticipés.

Les frais encourus dans le cadre de l'émission de la Nouvelle dette à terme en décembre 2016 (4 millions d'euros) ont été comptabilisés en tant qu'ajustement IFRS à la valeur comptable de la Nouvelle dette à terme.

L'évolution de l'ajustement IFRS en 2016, soit la différence entre le montant nominal et le montant IFRS de la dette à terme, est détaillée ci-dessous :

(en millions d'euros)	
<b>Ajustement IFRS de la Dette au 31 décembre 2015</b>	<b>(77)</b>
Effet des remboursements par anticipation de l'Ancienne dette à terme	31
Frais de transactions relatifs à l'émission de la Nouvelle dette à terme en 2016	(4)
Effet du taux effectif global en 2016 et variation due aux taux de change	17
<b>AJUSTEMENT IFRS DE LA DETTE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>(33)</b>

L'ajustement IFRS de 33 millions d'euros sera étalé en charge d'intérêts jusqu'à l'échéance de la dette via la méthode du taux effectif global. L'actuelle moyenne pondérée du taux effectif global est de 5,37 %.

### 8.3.3.5. Clauses conventionnelles et autres limitations

Dans le respect de :

- l'Accord de crédit relatif à l'Ancienne dette à terme contracté en 2013 tel qu'amendé en 2014 et 2015 ;
- l'Accord de crédit relatif à la Nouvelle dette à terme conclu en 2016 ;
- le RCF conclu en décembre 2016 ;
- le prêt BEI signé en décembre 2016 et tiré en janvier 2017 ;

ensemble « les Instruments de dette », le Groupe est tenu de respecter les clauses conventionnelles et est soumis à plusieurs limitations décrites ci-dessous.

#### Ensemble des garanties financières

Les Instruments de dette bénéficient d'un ensemble de garanties financières (*security package*) comprenant le nantissement d'actions, le nantissement de certains prêts intra-groupe, et des comptes bancaires les plus significatifs appartenant au système de centralisation de la trésorerie, ou *cash pooling*.

#### Remboursement anticipés obligatoires de la dette à terme

En cas de défaut ou de changement de contrôle, les créanciers auront le droit d'exiger le remboursement par anticipation de toute ou une partie de la dette en-cours.

Les cas de défauts s'appliquent en partie ou dans sa totalité à Technicolor SA et à Tech Finance (les « Parties »). Les cas de défauts incluent entre autres et sujet à certaines exceptions, seuils et périodes de grâce :

- défaut de paiement par les Parties prenantes de respecter les échéances de la dette ou de toute autre dette financière ou non-respect des obligations matérielles relatives aux Instruments de dette ;
- toute réserve dans le rapport des Commissaires aux comptes concernant la capacité des Parties à continuer son exploitation ou concernant l'exactitude de l'information fournie.

Technicolor est également obligé de rembourser par anticipation la dette à terme et le Prêt BEI dans certains cas y compris :

- l'existence des flux de trésorerie excédentaires selon certaines définitions et seuils définis dans les accords de crédit régissant la dette à terme ;

- la réalisation des produits nets des cessions d'actifs qui ne sont pas réinvestis dans des actifs utiles au Groupe ;
- les produits d'assurance sur des sinistres.

Technicolor peut également à son gré, rembourser par anticipation toute ou partie de l'en-cours de la dette à terme ou le Prêt BEI.

#### Clauses conventionnelles

L'ancienne dette à terme et le Prêt BEI contiennent une seule clause conventionnelle prévoyant que la dette brute totale ne doit pas être supérieure à un multiple de 4,00 de l'EBITDA sur une base de 12 mois glissants (« ratio d'endettement ») au 30 juin et 31 décembre de chaque année.

La Nouvelle dette à terme n'a pas de clause conventionnelle.

Le RCF contient la même clause conventionnelle, mais celle-ci n'est applicable que s'il y a un tirage de plus de 40 % du montant du RCF le 30 juin ou le 31 décembre de chaque exercice.

La dette brute et l'EBITDA de cette clause conventionnelle sont calculées sur la base de la totalité du périmètre du Groupe. Par conséquent, l'écart de (2) millions d'euros entre l'EBITDA déterminé au titre du ratio d'endettement et l'EBITDA ajusté (voir note 3.1) est égal à l'EBITDA des activités abandonnées.

#### Ratio d'endettement

La dette brute du Groupe au 31 décembre 2016 ne doit pas être plus de 4,00 fois l'EBITDA pour les 12 mois précédant le 31 décembre 2016.

■ Dette brute	1 050 millions d'euros
■ EBITDA*	563 millions d'euros
■ Ratio Dette brute/EBITDA	1,87

\* EBITDA tel que défini dans la clause conventionnelle sur le nouveau ratio d'endettement.

Le ratio de 1,87 étant inférieur au niveau maximum autorisé de 4,00, le Groupe respecte cette clause.

#### Autres restrictions

En plus de certaines obligations d'information, les accords régissant les Instruments de dette incluent certaines clauses qui restreignent la Société et certaines de ses filiales à entreprendre certaines actions concernant l'endettement, les investissements et les changements importants dans la nature générale de l'entreprise. Ces restrictions sont soumises dans chaque cas à certaines exceptions et limitations.

## 8.4. Charges financières nettes

(en millions d'euros)	2016	2015
Produits d'intérêts	4	9
Charges d'intérêts	(85)	(72)
<b>Charges d'intérêts nettes <sup>(1)</sup></b>	<b>(81)</b>	<b>(63)</b>
Composante financière des charges liées aux plans de retraites (note 9.2.2.1)	(9)	(8)
Gain (perte) de change	(16)	(5)
Autres <sup>(2)</sup>	(50)	(11)
<b>Autres produits (charges) financiers nets</b>	<b>(75)</b>	<b>(24)</b>
<b>CHARGES FINANCIÈRES NETTES</b>	<b>(156)</b>	<b>(87)</b>

- (1) En 2016, les charges d'intérêts comprennent 16 millions d'euros (14 millions d'euros en 2015) résultant de la différence entre le taux d'intérêt effectif et le taux nominal de la dette.  
(2) Comprend l'extourne partiel de l'ajustement IFRS de (31) millions d'euros généré par le remboursement anticipé de l'Ancienne dette à terme (voir note 8.3.3.4).

## 8.5. Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments dérivés à des fins de couverture pour, notamment, réduire son exposition au risque de change, de fluctuation des taux d'intérêt et du marché boursier. Ces instruments peuvent inclure des accords de swap de taux d'intérêt, de devises, des options de change et des contrats de change à terme. Lorsque les conditions nécessaires sont remplies, ils sont comptabilisés selon la comptabilité de couverture.

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme des instruments de couverture dans une des trois relations de couverture suivantes :

- une couverture de juste valeur, permettant de couvrir le risque de variation de juste valeur de tout élément d'actif ou de passif ;
- une couverture de flux futurs de trésorerie, permettant de couvrir le risque de variation de valeur des flux futurs de trésorerie rattachés à des actifs ou passifs futurs ;
- une couverture des investissements nets dans des activités à l'étranger, permettant de couvrir les intérêts du Groupe dans les actifs nets de ces activités.

Les instruments dérivés sont comptabilisés selon les principes de comptabilité de couverture dès lors que les conditions suivantes sont remplies :

- à la date de sa mise en place, il existe une désignation et une documentation formalisées décrivant la relation de couverture ;
- le Groupe s'attend à ce que la couverture soit hautement efficace ;
- son efficacité peut être mesurée de façon fiable et la couverture est déterminée comme hautement efficace durant toute sa durée.

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en contrepartie du compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments financiers de couverture, dans la limite de leur efficacité ;
- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie du résultat global dans les capitaux propres - la variation de juste valeur de la partie couverte de l'élément couvert n'étant pas enregistrée au bilan - la variation de juste valeur de la part inefficace est comptabilisée quant à elle en résultat. Les montants enregistrés en résultat global dans les capitaux propres sont repris au compte de résultat au moment où les transactions couvertes impactent le compte de résultat. Le délai moyen est généralement inférieur à 6 mois sauf pour l'activité de licences.

L'arrêt de la comptabilité de couverture peut avoir lieu suite à la disparition de l'élément couvert, ou s'il y a révocation volontaire de la relation de couverture, à la résiliation ou l'arrivée à l'échéance de l'instrument de couverture. Les conséquences comptables sont les suivantes :

- pour une couverture de flux de trésorerie : les montants enregistrés dans les autres éléments du résultat global sont repris en résultat en cas de disparition de l'élément couvert ;
- dans tous les autres cas, le résultat sur l'instrument de couverture est comptabilisé en résultat lorsque la relation de couverture se termine.

Toute variation dans la juste valeur de l'instrument de couverture, si celui-ci n'a pas été soldé, est comptabilisée en résultat.

Les instruments dérivés qui ne sont pas éligibles à la comptabilité de couverture sont évalués à la juste valeur. Toute variation de juste valeur sur ces instruments est comptabilisée en résultat.

Comme décrit dans la note 8.2.1, le Groupe utilise des instruments dérivés pour réduire son risque sur les marchés financiers. Technicolor utilise principalement des contrats de change à terme pour se prémunir contre le risque de change.

Ces dérivés sont régis par des accords standards de type « ISDA » (International Swaps and Derivatives Association, Inc.), ou par des accords habituels pour le marché français.

Le Groupe exécute ces opérations dans le marché de gré-à-gré sur une base à court terme.

(en millions d'euros)	2016		2015	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Contrats de change à terme - couvertures de flux de trésorerie et de juste valeur	3	1	3	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

### 8.5.1. Couverture de flux de trésorerie

Les contrats de change à terme couvrant des flux commerciaux futurs à l'achat et à la vente en devise étrangère sont comptabilisés comme des instruments de couverture de flux de trésorerie.

En 2016, sur ce résultat des opérations de couverture comptabilisé au sein du résultat global en capitaux propres au 31 décembre 2015, une perte de 1,4 millions d'euros a été comptabilisée lors du déboucement des opérations de couverture sur le périmètre des activités poursuivies du Groupe. Au 31 décembre 2016, un gain de 1,6 millions d'euros sur instruments de couverture a été comptabilisée au sein du résultat global en capitaux propres.

En 2016, un montant total de 32 millions d'euros de transactions futures, qui a bénéficié de la comptabilité de couverture des flux futurs, n'a pas été réalisé. Les couvertures ont donc été débouclées et l'impact sur le résultat fut nul.

### 8.5.2. Couverture de juste valeur

Les opérations de couverture sur les comptes clients et fournisseurs en devises étrangères par des opérations de change à terme sont comptabilisées à leur juste valeur. Au 31 décembre 2016, un gain de 10,1 millions d'euros a été comptabilisé sur la revalorisation à la juste valeur de tous les contrats de change, et une perte de 10,1 millions d'euros sur les éléments de bilan couverts.

(en millions d'euros)	2016
Swaps de change	445
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>445</b>
Swaps de change	446
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>446</b>

### 8.5.3. Partie inefficace de couverture reconnue en résultat

Les points de terme des contrats de change à terme décrits ci-dessus sont exclus de la relation de couverture et sont comptabilisés en résultat. En 2016 et 2015 respectivement, cet impact était nul et une perte de 1,3 millions d'euros, comptabilisées en « Autres Charges Financières ».

La partie inefficace des options de taux d'intérêts est comptabilisée en résultat, l'impact était nul en 2016 et en 2015.

### 8.5.4. Engagement relative aux instruments financiers

Les engagements relatifs aux instruments financiers utilisés par le Groupe génèrent des encaissements et des décaissements futurs concomitants. Les engagements suivants sont présentés dans le tableau ci-dessous :

- couvertures à terme de devises, swaps et options : pour le montant des encaissements et décaissements respectifs ;
- swaps d'intérêt : pour le montant nominal de la dette.

## NOTE 9 AVANTAGES AU PERSONNEL

**GRI** [G4-EC1] [G4-EC3] [G4-LA2]

### 9.1. Frais de personnel et effectifs

L'effectif total des entités consolidées du Groupe au 31 décembre 2016 s'élève à 17 017 employés (16 720 au 31 décembre 2015). Se référer à la note 6.1 du document de référence pour plus de détails sur les salariés du Groupe.

Aucun employé ne faisait partie du périmètre des activités non poursuivies aux 31 décembre 2016 et 2015.

Le total des avantages au personnel (au sein des entités consolidées) est détaillé comme ci-dessous :

(en millions d'euros)	2016	2015
Salaires	878	748
Charges sociales	125	92
Coût salariaux liés aux paiements en actions accordés aux dirigeants et aux employés (note 9.3.3)	8	8
Charges liées aux plans de retraite à prestations définies (note 9.2.2)	9	11
Indemnités de fin de contrat de travail et autres avantages au personnel à long terme	48	11
<b>TOTAL DES AVANTAGES AU PERSONNEL (HORS PLANS À CONTRIBUTIONS DÉFINIES)</b>	<b>1 068</b>	<b>870</b>
Charges liées aux plans de retraite à contributions définies	21	19

Les indemnités de départ sont présentées dans les coûts de restructuration des activités poursuivies au sein du compte de résultat consolidé.

### 9.2. Provisions pour retraites et avantages assimilés

#### AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Il existe dans le Groupe différents régimes de retraite au bénéfice de certains salariés. Les contributions versées liées aux plans à contributions définies, c'est-à-dire à des plans de retraite dans lesquels le Groupe paye des contributions fixes et n'a plus aucune obligation juridique ou implicite de payer des contributions complémentaires (par exemple, si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour payer à tous les employés les avantages acquis au cours des exercices passés et en-cours) - sont enregistrées en charges quand les salariés ont rendu les services leur ouvrant droit à ces contributions.

Les autres régimes de retraite sont analysés comme des plans à prestations définies (c'est-à-dire des plans de retraite qui prévoient un montant de prestation qu'un employé recevra lors de sa retraite, généralement basé sur un ou plusieurs facteurs tels que l'âge, les années d'ancienneté et le salaire) et sont comptabilisés au bilan sur la base d'une évaluation actuarielle des engagements à la date de clôture.

La méthode d'évaluation retenue est fondée sur la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actualisée des obligations du Groupe est déterminée à hauteur des droits acquis par chaque salarié à la date d'évaluation, par application de la formule d'attribution des droits définie pour chaque régime. L'évaluation est réalisée chaque année par des actuaires indépendants en fonction d'hypothèses démographiques et financières telles que la mortalité, la rotation du personnel, l'évolution des salaires et les taux d'actualisation.

La réévaluation, qui comprend les gains et pertes actuariels, l'effet des modifications du plafonnement de l'actif (si applicable) et le rendement des actifs (hors intérêts), est comptabilisée immédiatement au bilan en contrepartie d'une imputation dans les « Autres éléments du résultat global » au sein de l'État du Résultat Global (ERG). La réévaluation reconnue en ERG est reflétée immédiatement dans les réserves consolidées et ne sera pas reclassée en résultat.

Les coûts relatifs aux provisions pour retraite et avantages assimilés sont classés comme suit :

- coûts des services (incluant le coût des services rendus courants et passés ainsi que les pertes et gains provenant de modification ou de liquidation de régimes) comptabilisés en résultat ;
- charges financières nettes des produits financiers comptabilisés en résultat financier (note 8.4).

Les coûts des services passés sont comptabilisés en charges sur l'exercice où à lieu la modification de régimes.

Le coût financier est calculé en appliquant le taux d'actualisation au début de l'exercice à la provision pour retraite et aux actifs de couverture.

La provision pour retraite et avantages assimilés inscrite au bilan représente le déficit ou l'excédent entre la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime. Tout excédent provenant de ce calcul est plafonné à hauteur de la valeur actualisée des prestations disponibles sous forme de restitution du plan ou de réduction des contributions futures à verser au plan.

### AUTRES AVANTAGES AU PERSONNEL À LONG TERME

Des indemnités de cessation d'emploi sont comptabilisées au passif dès que l'entité ne peut plus retirer d'offre d'indemnités de cessation d'emploi ou que l'entité reconnaît des coûts de restructuration. Les engagements au titre des autres avantages à long terme (par exemple les médailles du travail) sont également évalués sur la base de méthodes actuarielles. Les écarts actuariels sur ces engagements sont comptabilisés immédiatement en résultat.

Les engagements liés aux autres avantages à long terme ne sont pas présentés au sein de la provision pour retraites mais au sein de la provision pour restructuration ou des autres dettes.

### PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJETS À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

La détermination par le Groupe de la provision pour retraites et avantages assimilés et des charges liées est dépendante des hypothèses utilisées par les actuaires pour déterminer les valeurs actuarielles des obligations. Ces hypothèses incluent parmi d'autres, les taux d'actualisation et les taux d'augmentation annuelle des prestations futures. Les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraites et avantages assimilés sont déterminées en se basant sur l'expérience du Groupe et sur des données externes.

Le Groupe est exposé à des risques actuariels tels que le risque de taux d'intérêt, le risque d'investissement, le risque de longévité, le risque d'augmentation des salaires et le risque d'inflation. La provision pour retraites et avantages assimilés est actualisée à un taux déterminé par référence au rendement, à la date de l'évaluation, des obligations émises par des entreprises de premier rang. Les marchés financiers sont soumis à des variations qui ont comme effet la baisse/hausse des cours et une augmentation de la volatilité. La Direction du Groupe estime que les taux utilisés sont adéquats. Cependant des différences futures entre les hypothèses retenues et les valeurs futures observées peuvent affecter de manière significative la valeur de l'engagement du Groupe en termes de retraites et d'avantages postérieurs à l'emploi et les charges afférentes à ces engagements.

## 9.2.1. Synthèse des provisions et descriptif des régimes

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Provision en début d'exercice</b>	<b>375</b>	<b>407</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>382</b>	<b>414</b>
Charge nette de l'exercice	12	11	-	-	12	11
Gain lié à une réduction de régime	(3)	-	-	-	(3)	-
Prestations et contributions versées	(28)	(29)	-	-	(28)	(29)
Variation de périmètre	-	1	-	-	-	1
Pertes et (gains) actuariels reconnus en ERG	43	(21)	-	-	43	(21)
Écarts de conversion	(2)	6	-	-	(2)	6
<b>PROVISION EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>397</b>	<b>375</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>404</b>	<b>382</b>
Dont courant	28	29	-	-	28	29
Dont non courant	369	346	7	7	376	353

### 9.2.1.1. Régime à cotisations définies

Les coûts relatifs à ces plans correspondent aux cotisations payées par le Groupe à des fonds gérés de manière indépendante. Ces plans garantissent aux salariés un niveau de prestation qui est directement lié aux cotisations versées.

Le montant des contributions versées à ce titre s'élève à 21 millions d'euros en 2016 (19 millions d'euros en 2015).

### 9.2.1.2. Régime à prestations définies

Ces plans concernent principalement des régimes de retraites et avantages assimilés et des régimes de couverture de soins médicaux pour les retraités.

#### Régime de retraite et avantages assimilés

Les principaux régimes de retraite dans le Groupe sont les suivants :

- **en Allemagne**, les salariés bénéficient de plusieurs régimes de retraite privés consentis par l'entreprise. Ces régimes de retraites, non financés, sont gérés par Technicolor et accordent aux bénéficiaires principalement des annuités de retraite et des pensions d'invalidité. Les avantages sont déterminés sur la base de leurs années de service et de leur salaire en fin de carrière. Les régimes de retraite sont fermés aux nouveaux entrants.

L'âge de départ à la retraite est compris entre 60 et 63 ans ;

- **aux États-Unis**, les employés de Technicolor sont couverts par un régime de retraite à prestations définies. Technicolor a principalement deux régimes de retraite à prestations définies : un régime qui couvre l'essentiel des employés non syndiqués, financé par un fonds géré de manière indépendante et un régime complémentaire qui couvre l'ensemble des dirigeants de Technicolor, régime fermé aux nouveaux entrants. Les avantages sont déterminés selon un pourcentage du salaire des participants au régime, complété par un taux de rendement financier minimum garanti sur les droits acquis jusqu'au départ en retraite.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, les services futurs rendus par les salariés américains ne donnent plus droit à prestations suite au gel des plans de pension décidé et annoncé en 2009. Les droits cumulés restent acquis et portent intérêt, mais il n'y a plus de cotisations versées au fonds de pension.

L'âge de départ à la retraite est de 65 ans ;

- **en Angleterre**, Technicolor accorde principalement un plan de retraite à prestations définies financé via un fonds géré de manière indépendante qui bénéficie des contributions de Technicolor et qui verse les prestations de retraite. Ce régime est fermé aux nouveaux entrants.

L'âge de départ à la retraite est de 65 ans ;

- **en France**, des indemnités de départ à la retraite, telles que prévues par la convention collective, sont payables aux employés s'ils font encore partie du Groupe à cette date. Ces indemnités sont évaluées et provisionnées sur la base du salaire estimé et de l'ancienneté des employés à la date de leur départ.

L'âge de départ à la retraite est de 62 ans mais l'âge moyen de la retraite observé est de 64 ans ;

- **dans les autres pays**, Technicolor accorde des régimes de retraite au Mexique et au Japon. Les avantages sont principalement basés sur la rémunération assurée en fin de carrière et la durée de service.

#### Régime de couverture de soins médicaux

Aux États-Unis et au Canada, Technicolor offrait un régime de couverture médicale à certains salariés pendant leur retraite. Le régime de couverture médicale aux États-Unis inclut le remboursement des frais médicaux de base et des frais dentaires et a été fermé aux nouveaux entrants. Le régime canadien inclut une assurance vie et le remboursement des frais médicaux et dentaires. Il a été fermé aux nouveaux entrants.

En 2016, la répartition géographique des engagements est la suivante :

(en millions d'euros)	Allemagne	États-Unis	Angleterre	France	Autres	Total
Valeur actuelle de l'obligation	293	139	136	22	10	600
Juste valeur des actifs du régime	-	(89)	(107)	-	-	(196)
<b>PROVISION POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS</b>	<b>293</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>404</b>
Paiements	(18)	(6)	(3)	-	(1)	(28)
Duration moyenne (en années)	11	9	19	13	NA	NA

En outre, le Groupe verse en moyenne une contribution annuelle aux actifs du fonds de l'ordre de 9 millions d'euros (voir note 9.2.4).

### 9.2.1.3. Régime multi-employeurs

Depuis août 2009, Technicolor participe à un régime multi-employeur de l'industrie du cinéma (*Motion Picture Industry*) aux États-Unis. Dans la mesure où le partage des contributions entre

tous les membres n'est pas disponible, Technicolor comptabilise ce plan comme un régime à cotisations définies.

La charge annuelle moyenne comptabilisée au titre de ce régime est inférieure à 1 million d'euros.

## 9.2.2. Éléments du compte de résultat et de l'État du Résultat Global

### 9.2.2.1. Compte de résultat

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Coût des services						
■ Coût des services rendus au cours de la période	(3)	(3)	-	-	(3)	(3)
■ Coût des services passés et gains liés à une réduction de régime	3	-	-	-	3	-
Coût financier net						
■ Coût financier relatif à l'engagement	(15)	(16)	-	-	(15)	(16)
■ Rendement relatif aux actifs du régime	6	8	-	-	6	8
<b>COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN CHARGES</b>	<b>(9)</b>	<b>(11)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(9)</b>	<b>(11)</b>

### 9.2.2.2. État du Résultat Global (ERG)

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>OUVERTURE</b>					<b>(146)</b>	<b>(167)</b>
Gains/(Pertes) actuariels sur les actifs du régime :						
■ lié au rendement des actifs de couverture	11	(8)	-	-	11	(8)
Gains/(Pertes) actuariels sur la provision pour retraite :						
■ lié au changement dans les hypothèses démographiques	1	1	-	-	1	1
■ lié au changement dans les hypothèses financières <sup>(1)</sup>	(58)	12	-	-	(58)	12
■ lié aux ajustements liés à l'expérience	3	16	-	-	3	16
<b>COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN ERG</b>	<b>(43)</b>	<b>21</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(43)</b>	<b>21</b>
<b>CLÔTURE</b>					<b>(189)</b>	<b>(146)</b>

(1) En 2016, la baisse des taux d'actualisation (voir note 9.2.5) a conduit à des pertes actuarielles de 58 millions d'euros. En 2015, la hausse des taux d'actualisation a entraîné des gains actuariels de 12 millions d'euros.

### 9.2.3. Évolution des engagements et des actifs de couvertures

(en millions d'euros)	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Valeur actuelle de l'obligation à l'ouverture</b>	<b>(578)</b>	<b>(601)</b>	<b>(7)</b>	<b>(7)</b>	<b>(585)</b>	<b>(608)</b>
Coût des services rendus	(3)	(3)	-	-	(3)	(3)
Coût financier	(15)	(16)	-	-	(15)	(16)
Réévaluation - gains/(pertes) actuariels provenant :						
▪ de changement dans les hypothèses démographiques	1	1	-	-	1	1
▪ de changement dans les hypothèses financières	(58)	12	-	-	(58)	12
▪ des ajustements liés à l'expérience	3	16	-	-	3	16
Coût des services passés, incluant les gains/(pertes) sur les réductions de régime	3	-	-	-	3	-
Prestations versées	39	36	-	-	39	36
Écarts de conversion	15	(22)	-	-	15	(22)
Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	-	(1)	-	-	-	(1)
<b>Valeur actuelle de l'obligation à la clôture</b>	<b>(593)</b>	<b>(578)</b>	<b>(7)</b>	<b>(7)</b>	<b>(600)</b>	<b>(585)</b>
<i>Obligation entièrement ou partiellement financée</i>	<i>(262)</i>	<i>(257)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(262)</i>	<i>(257)</i>
<i>Obligation non financée</i>	<i>(331)</i>	<i>(321)</i>	<i>(7)</i>	<i>(7)</i>	<i>(338)</i>	<i>(328)</i>
<b>Juste valeur des actifs du plan à l'ouverture</b>	<b>203</b>	<b>194</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>203</b>	<b>194</b>
Rendement des actifs de couverture	6	8	-	-	6	8
Gains/(pertes) de réévaluation	11	(8)	-	-	11	(8)
Cotisations versées par l'employeur	8	10	-	-	8	10
Prestations versées	(19)	(17)	-	-	(19)	(17)
Écarts de conversion	(13)	16	-	-	(13)	16
<b>Juste valeur à la clôture</b>	<b>196</b>	<b>203</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>196</b>	<b>203</b>
<b>PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS</b>	<b>(397)</b>	<b>(375)</b>	<b>(7)</b>	<b>(7)</b>	<b>(404)</b>	<b>(382)</b>

(1) En 2015, les variations de périmètre se composent essentiellement de l'acquisition de Mikros Image (pour 1 million d'euros).

Le Groupe s'attend à ce que les prestations à verser, au cours de l'exercice 2017, soient de l'ordre de 33 millions d'euros au titre des plans à prestations définies, dont 21 millions d'euros directement par l'entreprise aux employés et 12 millions d'euros par les plans.

## 9.2.4. Actifs du régime

### 9.2.4.1. Politique et stratégie de couverture des engagements

Dans le cas où l'engagement pour retraites et avantages assimilés est couvert par des actifs, principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni, la stratégie d'investissement concernant ces actifs de couverture est définie en fonction du profil des bénéficiaires des plans.

Au Royaume-Uni, les contributions relatives aux régimes à cotisations définies sont négociées avec les "Trustees" d'après une évaluation triennale. Les "Trustees" sont conseillés par un acteur majeur du conseil en gestion des risques sur la politique d'investissement. Les cotisations annuelles moyennes sont de l'ordre de 2 millions de livres sterling (3 millions d'euros au taux moyen 2016).

Aux États-Unis, la politique de Technicolor est de contribuer à hauteur d'un montant au moins égale aux minimums requis par la loi

américaine. Les cotisations annuelles moyennes sont de l'ordre de 6 millions de dollars US (5 millions d'euros au taux moyen 2016).

Périodiquement, une analyse actif-passif des politiques d'investissement est réalisée, pour mesurer l'équilibre risque/rentabilité.

- Aux États-Unis, dans la mesure où le régime de retraite est gelé, la stratégie d'investissement vise à augmenter le ratio de capitalisation pour atteindre le montant de l'obligation tout en visant simultanément à minimiser la volatilité du ratio de capitalisation (le ratio de financement est d'environ 70 %). L'actif est entièrement composé d'obligations et d'équivalents de trésorerie. Au cours des dernières années, le rendement du régime réel a dépassé en moyenne le rendement attendu.
- Au Royaume-Uni, le statut de financement est d'environ 80 %. L'actif de financement est composé de 40 % de contrats d'assurance couvrant les obligations envers les retraités, 42 % d'obligations et équivalents de trésorerie, 16 % d'instruments de capitaux propres et 14 % d'immeubles. Le rendement annualisé du régime dépasse le rendement attendu sur une base de 3 ans.

### 9.2.4.2. Ventilation de la juste valeur par catégorie

(en % et en millions d'euros)	Répartition des actifs au 31 décembre		Juste valeur des actifs au 31 décembre	
	2016	2015	2016	2015
Trésorerie et équivalents	2 %	2 %	4	4
Actions	8 %	30 %	16	61
Titres de créances	64 %	36 %	125	73
Immobilier	7 %	13 %	13	26
Contrats d'assurance	19 %	19 %	38	39
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>196</b>	<b>203</b>

La juste valeur des titres de créances et des instruments de capitaux propres est basée sur des prix cotés sur des marchés actifs. La juste valeur des actifs de couverture ne comprend pas d'instruments financiers émis par Technicolor ni tout autre actif utilisé par le Groupe.

En 2016 le rendement réel des actifs s'élève à 17 millions d'euros (1 millions d'euros en 2015).

### 9.2.5. Hypothèses retenues pour le calcul actuariel

	Plans de retraites et avantages assimilés		Couverture médicale	
	2016	2015	2016	2015
Taux d'actualisation moyen pondéré	2,2 %	2,8 %	3,3 %	3,7 %
Taux moyen pondéré d'augmentation des salaires à long terme	1,7 %	1,6 %	N/A	N/A

#### Méthodologie appliquée pour la détermination du taux d'actualisation

Pour les régimes américains, les prestations projetées sont actualisées en utilisant une courbe des taux déterminée à partir du taux des obligations émises par des entreprises notées AA. Dans la zone Euro

et au Royaume-Uni les taux d'actualisation utilisés sont déterminés sur la base des obligations émises par des entreprises notées AA.

(en %)	Plans de retraites et avantages assimilés	Plans de préretraite	Couverture médicale	Index de référence
Zone Euro	1,3 %	0,0 %	N/A	Iboxx AA10+
Royaume Uni	2,7 %	N/A	N/A	Aon Hewitt AA Curve
États-Unis	3,6 %	N/A	3,8 %	Citigroup pension discount curve

### 9.2.6. Risques associés aux régimes à prestation définies et analyse de sensibilité

Les plans de retraite sont principalement exposés :

- au risque de longévité lié aux hypothèses de mortalité ;
- aux risques financiers liés aux hypothèses de taux d'actualisation et taux de revalorisation des salaires.

Les plans de couverture médicale sont principalement exposés :

- au risque de longévité lié aux hypothèses de mortalité ;
- aux risques financiers liés aux hypothèses de taux d'actualisation et taux d'inflation de la couverture médicale.

La sensibilité de l'évaluation actuarielle est décrite ci-dessous :

- si le taux d'actualisation augmentait de 0,25 %, la provision diminuerait de 18 millions d'euros ;

- si le taux d'actualisation diminuait de 0,25 %, la provision augmenterait de 20 millions d'euros ;
- si les coûts de couverture médicale augmentaient de 1 %, la provision augmenterait de moins d'1 million d'euros ;
- si les coûts de couverture médicale diminuaient de 1 %, la provision diminuerait de moins d'1 million d'euros ;
- si le taux de revalorisation des salaires augmentait de 0,25 %, la provision augmenterait d'1 million d'euros ;
- si le taux de revalorisation des salaires diminuait de 0,25 %, la provision diminuerait d'1 million d'euros.

L'analyse de sensibilité présentée a été déterminée sur la base de changements raisonnables de chacune des hypothèses à la date de clôture, tout en conservant les autres hypothèses inchangées.

## 9.3. Paiements sur la base d'actions

Le Groupe a accordé des options dont certaines sont réglées en instruments de capitaux propres et d'autres en trésorerie. En application d'IFRS 2, l'avantage accordé aux salariés au titre des plans de stock-options ou d'actions gratuites, évalué au moment de l'attribution de l'option, constitue un complément de rémunération.

Les plans d'attributions d'actions dénoués en instruments de capitaux propres sont évalués à la date d'attribution sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres accordés. Ils sont comptabilisés comme des charges de personnel, linéairement sur la durée d'acquisition des droits, en prenant en compte l'estimation du Groupe du nombre d'instruments qui seront acquis à la fin de la période d'acquisition.

Pour les plans d'attribution d'actions dénoués en trésorerie, une dette correspondant à la part de biens ou services reçus par le Groupe est comptabilisée pour la juste valeur de ces biens ou services, et, est recalculée à chaque date de clôture avec les changements de juste valeur

enregistrés en contrepartie du compte de résultat au sein des « Autres produits (charges) financiers nets ». De plus, pour les plans basés sur des conditions de performance hors marché, la probabilité de réaliser la performance est estimée chaque année et la charge est ajustée en conséquence.

La juste valeur des instruments, et particulièrement des options attribuées, est déterminée en utilisant soit un modèle d'évaluation d'options binomial, soit le modèle d'évaluation Black&Scholes, qui prend en compte une réestimation annuelle du nombre attendu d'options exerçables. Le modèle Monte-Carlo peut également être utilisé pour prendre en compte certaines conditions de marché.

### 9.3.1. Plans de stock-options et actions ordinaires accordés par Technicolor

#### Plan d'Intéressement à Moyen Terme *Mid Term Management Incentive Plan (MIP-SP1)*

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2008, dans sa treizième résolution, le Conseil d'administration du 17 juin 2010 a approuvé la mise en œuvre d'un Plan d'intéressement du Management à moyen terme (dénommé *Mid-Term Incentive Plan MIP-SP1*) attribuant des « unités de performances » composées d'une prime en espèces et d'options de souscription d'actions.

Sous réserve du respect de la condition de présence telle que définie dans le plan, chaque bénéficiaire a acquis le 18 juin 2014, les droits à un nombre d'options exerçables dans le cadre de ce plan dans la proportion établie par le Conseil d'administration du 21 février 2013, après constatation du niveau de réalisation des conditions de performance au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2016, 805 476 options de souscription demeurent toujours en circulation.

#### Plan d'intéressement du Management *Management Incentive Plans (MIP)*

L'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa quinzisième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution, en une ou plusieurs fois, au profit des salariés ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, d'options d'achat ou de souscription d'actions. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 38 mois, soit jusqu'au 23 juillet 2016. Les options attribuées au titre de cette autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 26 843 507.

Au 31 décembre 2016, 13 162 578 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (respectivement 7 266 130 options, 4 312 654 options, 103 794 options et 1 480 000 options liées respectivement à MIP 2015, MIP 2016, MIP Juin 2017 et MIP Octobre 2017).

#### Plan d'actions gratuites

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa seizième résolution, le Conseil d'administration du 24 octobre 2013 a approuvé la mise en œuvre d'un Plan d'actions gratuites aux salariés éligibles du Groupe dans 13 pays.

Ce plan mondial prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition de 4 ans. 125 actions seront livrées aux salariés éligibles à la fin de la période d'acquisition sous réserve de conditions d'emploi continu au sein du groupe Technicolor durant la période d'acquisition. Le plan n'est pas soumis à des conditions de performance.

La charge de rémunération relative au Plan d'actions gratuites est évaluée à partir d'un modèle de valorisation similaire à celui utilisé pour valoriser les autres plans d'options.

Au 31 décembre 2016, le nombre des droits aux actions gratuites dans le cadre de ce plan s'élève à 879 375 droits.

#### Plan d'Intéressement à Long Terme 2016 *Long Term Incentive Plan (LTIP 2016)*

L'Assemblée générale du 29 avril 2016, dans sa vingt-huitième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 26 mois et est valable jusqu'au 29 juin 2018. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 8 239 744.

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016, dans sa vingt-huitième résolution, le Conseil d'administration a approuvé le 29 avril 2016 la mise en œuvre d'un Plan d'Intéressement à Long Terme du management.

Ce plan, qui s'étale sur une période de trois années, prévoit l'attribution de droits conditionnels à recevoir des actions de performance. La livraison est soumise à la réalisation des objectifs de l'EBITDA ajusté et de Free Cash Flow sur trois années de 2016 à 2018 et le respect de la condition de présence pendant toute la durée du Plan (jusqu'au 30 avril 2019).

Au 31 décembre 2016, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ce plan s'élève à 2 759 500 droits à actions.

Au 31 décembre 2016 le nombre total des stock-options encore existantes s'élevait à 13 968 054 options et le nombre total de droits à recevoir des actions s'élevait à 3 638 875 droits accordés aux employés et Directeurs.

Les détails de ces plans de stock-options et d'actions sont détaillés ci-dessous.

	Type de plan	Date d'octroi	Nombre d'options initialement accordées	Nombre d'options restantes <sup>(1)</sup>	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'option	Prix d'exercice <sup>(2)</sup>	Juste valeur estimée <sup>(2)</sup>
MIP Options*	Options de souscription	17 juin 2010	1 216 700 <sup>(1)</sup>	805 476	18	30 avril 2013 pour la France et 17 juin 2014 pour les autres pays	8 ans	6,29 euros	2,22 euros
MIP 2015 Options**	Options de souscription	23 mai 2013 et 7 juin 2013	16 398 000	7 094 870	94	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	3,19 euros	1,06 euros
MIP 2015 Options**	Options de souscription	24 octobre 2013	200 000	103 794	1	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	3,93 euros	1,40 euros
MIP 2015 Options**	Options de souscription	26 mars 2014	215 000	67 466	2	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	4,53 euros	1,73 euros
MIP 2016 Options**	Options de souscription	20 juin 2014	2 830 000	2 527 392	40	juin 2016 (50 %) juin 2017 (25 %) juin 2018 (25 %)	8 ans	5,79 euros	1,82 euros
MIP 2016 Options**	Options de souscription	21 octobre 2014	1 915 000	1 370 086	24	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	4,92 euros	1,45 euros
MIP 2016 Options**	Options de souscription	9 avril 2015	400 000	415 176	1	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	5,83 euros	1,88 euros
MIP Juin 2017 Options**	Options de souscription	26 juin 2015	250 000	103 794	2	juin 2017 (50 %) juin 2018 (25 %) juin 2019 (25 %)	8 ans	5,88 euros	1,91 euros
MIP Octobre 2017 Options**	Options de souscription	3 décembre 2015	1 710 000	1 480 000	22	octobre 2017 (50 %) octobre 2018 (25 %) octobre 2019 (25 %)	8 ans	7,11 euros	2,27 euros
Plan d'actions gratuites	Actions gratuites (à émettre)	12 novembre 2013	1 604 000	879 375	12 832	novembre 2017	-	-	3,87 euros
LTIP 2016***	Actions gratuites	29 avril 2016	2 760 500	2 495 500	187	avril 2019	-	-	5,69 euros
LTIP 2016***	Actions gratuites	27 juillet 2016	66 000	60 000	12	avril 2019	-	-	5,47 euros
LTIP 2016***	Actions gratuites	20 octobre 2016	214 000	204 000	18	avril 2019	-	-	5,14 euros

\* Plan de rétention à moyen terme dénommé Mid-Term Incentive Plan (MIP SP1) (voir la description plus haut).

\*\* Plan de rétention dénommé Management Incentive Plan (voir la description plus haut).

\*\*\* Plan de rétention dénommé 2016 Long Term Incentive Plan.

(1) Montant potentiel maximum.

(2) Les prix d'exercice ont été modifiés suite aux augmentations de capital qui ont eu lieu en 2015.

### 9.3.2 Variations des options en circulation et des actions gratuites

Le nombre d'options et d'actions gratuites restantes ainsi que leur prix moyen pondéré d'exercice ont connu les variations suivantes en 2016 et 2015 :

	Nombre d'options et d'actions gratuites	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
<b>Nombre restant au 31 décembre 2014</b> (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 7 ans hors actions gratuites)	<b>23 020 213</b>	<b>4,77</b> (compris entre 0 et 171)
<i>Dont exerçables</i>	130 089	47,27
Attribuées	2 360 000	6,76
Livrées (Plan d'actions gratuites)	(250)	na
Livrées (LTIP et MIP)	(5 744 815)	3,33
Ajustements suite augmentation de capital 2015 (avec DPS)	684 998	3,99
Supprimées & autres	(2 412 323)	11,48
<b>Nombre restant au 31 décembre 2015</b> (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 6 ans hors actions gratuites)	<b>17 907 823</b>	<b>4,43</b> (compris entre 0 et 7)
<i>Dont exerçables</i>	3 251 110	4,03
Attribuées*	3 040 500	na
Livrées (Plan d'actions gratuites)	(250)	na
Livrées (MIP)	(1 802 677)	3,36
Supprimées & autres	(1 538 467)	4,79
<b>Nombre restant au 31 décembre 2016</b> (avec une durée de vie contractuelle résiduelle de 5 ans hors actions gratuites)	<b>17 606 929</b>	<b>4,53</b> (compris entre 0 et 7)
<i>Dont exerçables</i>	5 838 077	4,45

\* uniquement lié au Plan d'actions gratuites.

#### Principales hypothèses utilisées

L'estimation des justes valeurs des stock-options octroyées a été réalisée en utilisant le modèle Black&Scholes de valorisation d'options. Les données utilisées dans les modèles sont les suivantes :

(en % et en euros)	Plans de stock-options octroyés en									
	Décembre 2015	Juin 2015	Avril 2015	Octobre 2014	Juin 2014	Mars 2014	Octobre 2013	Mai et juin 2013	Juin 2010	
Prix moyen pondéré de l'action à la date d'évaluation	7,05	6,13	6,06	4,71	5,68	4,88	4,06	3,20	5,50	
Prix moyen d'exercice pondéré	7,11	5,88	5,83	4,92	5,79	4,53	3,93	3,19	6,29	
Volatilité attendue	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	40 %	52 %	
Durée de vie estimée*	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	5 ans	
Taux sans risque	0,12 %	0,17 %	0,17 %	0,13 %	0,31 %	0,62 %	0,77 %	0,62 %	1,85 %	
Ratio de dividende attendu	0,7 %	0,8 %	0,8 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
Juste valeur à la date d'estimation	2,27	1,91	1,88	1,45	1,82	1,73	1,40	1,06	2,22	

\* La durée de vie estimée est plus courte que la durée de vie contractuelle de l'option car elle représente la période estimée à compter de la date d'attribution à la date probable d'exercice.

Les facteurs considérés pour estimer la volatilité attendue pour les plans de stock-options ayant une maturité à long terme incluent :

■ la volatilité historique des actions Technicolor sur la période la plus longue disponible ;

■ les ajustements de cette volatilité historique en fonction des changements intervenus dans le profil d'activité Technicolor.

Pour les plans à maturité plus courte, la volatilité attendue a été déterminée sur la base de la volatilité implicite des actions Technicolor observable à la date de début du plan.

Pour les actions gratuites attribuées en 2011 et 2010 dans le cadre du MIP et du LTIP, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel attendu de 4 % sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 5,2 euros en 2011 (5,5 euros en 2010) et un taux de dividende de 0 % (en 2011 et en 2010).

Pour les actions gratuites accordées en 2013 dans le cadre du Plan d'Attribution d'Actions Gratuites, Technicolor a considéré un taux de

rotation du personnel à 5 % sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 3,87 euros à la date d'octroi du plan et un taux de dividende de 0 %.

Pour les actions gratuites accordées en 2016 dans le cadre du LTIP 2016, Technicolor a considéré un taux de rotation du personnel à 5 % sur la base des données historiques des bénéficiaires concernés, un prix moyen de l'action de 5,65 euros à la date d'octroi du plan et un dividende estimé de 0,18 euros pour une période de trois ans.

### 9.3.3. Charges de l'exercice relatives aux plans de stock-options

Les charges de rémunération comptabilisées au titre des services reçus sur la période s'élèvent à 8 millions d'euros pour les exercices

clos les 31 décembre 2016 et 2015. La contrepartie de ces charges a été créditée en capitaux propres.

## 9.4. Sommes allouées aux membres du Conseil d'administration et aux membres du Comité Exécutif

Le montant des jetons de présence et des rémunérations allouées aux administrateurs (y compris les charges sociales liées) s'élève à 0,7 millions d'euros et 0,5 millions d'euros respectivement pour les exercices 2016 et 2015. Une retenue à la source est effectuée sur les montants dus aux administrateurs non-résidents fiscaux en France. Les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2016 seront versés en 2017.

Les avantages alloués par le Groupe aux membres du Comité Exécutif (incluant ceux qui ont quitté cette fonction au cours des exercices 2016 et 2015) se détaillent comme suit sur les exercices 2016 et 2015 :

(en millions d'euros)	2016 <sup>(2)</sup>	2015 <sup>(2)</sup>
Salaires et autres avantages à court terme <sup>(1)</sup>	12	13
Paie fondée sur des actions	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>17</b>

(1) Les indemnités de départ en retraite provisionnées étaient quasi nulles au 31 décembre 2015 et 2016.

(2) 12 membres en 2016 et 9 membres en 2015.

Enfin, les membres du Comité Exécutif peuvent bénéficier d'indemnités en cas de cessation involontaire et sans faute de leur fonction, pour un montant global estimé à 9 millions d'euros.

## NOTE 10 PROVISIONS ET RISQUES

Une provision est constituée lorsque, à la date de clôture, le Groupe a une obligation résultant d'un événement passé et dont il est probable qu'elle engendrera une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs dont le montant peut être estimé de façon fiable.

L'obligation peut découler d'un contrat, de dispositions légales ou réglementaires, ou encore être implicite dès lors que, par ses pratiques passées, par sa politique affichée ou par une déclaration récente suffisamment explicite, le Groupe a créé chez des tiers une attente fondée qu'il assumera ce passif.

Le montant comptabilisé en provision représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Si le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante, aucune provision n'est comptabilisée mais une description de cette obligation est présentée dans les notes annexes aux états financiers consolidés.

Si l'effet de l'actualisation est significatif, le montant de la provision comptabilisée correspond à la valeur actualisée des dépenses que le Groupe s'attend à devoir encourir pour éteindre l'obligation correspondante. Cette valeur actualisée est déterminée à partir de taux d'actualisation avant impôts reflétant l'estimation de la valeur temps de l'argent. L'effet de la désactualisation est enregistré en « Autres produits (charges) financiers nets ».

### PRINCIPE COMPTABLE DU GROUPE SUJETS À ESTIMATIONS ET JUGEMENTS

Le jugement de la Direction est requis pour l'analyse des risques et litiges, y compris l'estimation de la probabilité des dénouements des litiges en cours et à venir, qui sont, par leur nature, dépendants d'événements futurs nécessairement incertains. Pour déterminer les dénouements possibles des litiges et risques fiscaux, etc., la Direction s'appuie sur l'évaluation réalisée par des conseils externes connaissant chaque dossier, ainsi que sur les jurisprudences connues.

### PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION

Le Groupe comptabilise une provision pour restructuration au cours de l'exercice dès lors qu'il a une obligation implicite vis-à-vis de tiers, ayant pour origine une décision du Groupe matérialisée avant la date de clôture par :

- l'existence d'un plan détaillé et formalisé précisant les sites concernés, la localisation, la fonction et le nombre approximatif des personnes concernées, la nature des dépenses qui seront engagées et la date de mise en œuvre du plan ; et
- l'annonce de ce plan aux tiers concernés par celui-ci.

La provision n'inclut que les dépenses directement liées au plan.

## 10.1. Détail des provisions

(en millions d'euros)	Provisions pour garanties	Provisions pour risques et litiges relatifs		Provisions pour restructuration	Total
		Aux activités poursuivies	Aux activités cédées		
<b>Au 31 décembre 2015 publié</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>49</b>	<b>20</b>	<b>150</b>
Impact de l'allocation du prix d'achat des activités acquises en 2015	11	18	-	-	29
<b>Au 31 décembre 2015 ajusté</b>	<b>51</b>	<b>59</b>	<b>49</b>	<b>20</b>	<b>179</b>
Dotations	25	18	13	58	114
Reprises	(2)	(2)	(3)	(3)	(10)
Utilisations de l'exercice	(29)	(13)	(2)	(56)	(100)
Écarts de conversion et autres mouvements	1	6	(21)	(1)	(15)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>46</b>	<b>68</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>168</b>
Dont courant	46	58	11	18	133
Dont non courant	-	10	25	-	35

Les provisions pour restructuration, sont principalement liés à des coûts de fermeture (indemnités de fin de contrat des salariés et fermeture des locaux) des activités poursuivies.

Les coûts de restructuration liés aux activités poursuivies s'élèvent à 55 millions d'euros en 2016 contre 39 millions d'euros en 2015.

## 10.2. Risques et litiges

**GRI** [G4-EN29] [G4-EN34] [G4-LA16] [G4-SO7]  
[G4-SO8] [G4-SO11]  
[G4-DMA Comportement anti-concurrentiel]

Dans le cadre de son activité courante, le Groupe peut faire l'objet de procédures judiciaires et de contrôles fiscaux, douaniers ou administratifs. Le Groupe enregistre une provision chaque fois qu'un risque constitue une obligation vis-à-vis d'un tiers dont le passif potentiel susceptible d'en résulter peut être estimé avec une précision suffisante. Les procédures en cours les plus significatives sont les suivantes :

### Droits anti-dumping

Dans le cadre d'une affaire relative à des importations par des filiales du Groupe au sein de l'Union européenne de téléviseurs produits par des filiales de Technicolor en Thaïlande, Technicolor a fait l'objet en 2004 et 2005 de redressements par les autorités douanières au titre de droits *anti-dumping* au Royaume-Uni, en Allemagne, en Italie et en France.

Ces affaires sont désormais définitivement closes en France et au Royaume-Uni mais se poursuivent en Allemagne et en Italie où Technicolor a fait appel de décisions qui lui ont été défavorables.

En France, la Cour de Cassation a rendu le 2 février 2016 une décision de cassation sans renvoi favorable à Technicolor, qui annule un arrêt de la Cour d'Appel de Paris au titre de laquelle Technicolor s'était acquittée en 2014 d'une amende de 9,5 millions d'euros (TVA incluse). L'administration des Douanes a restitué cette somme à Technicolor en avril 2016, ce qui a clos définitivement l'affaire en France.

Au Royaume-Uni, Technicolor a versé en juillet 2013 une somme de 1 million d'euros en règlement complet et définitif du redressement, ce qui a clos le litige au Royaume-Uni.

En Italie, une filiale italienne de Technicolor a été condamnée au versement d'une somme de 7,6 millions d'euros aux autorités douanières suite à une décision défavorable de la Cour Suprême italienne en septembre 2012. Technicolor considère cette décision comme contraire au droit européen et a engagé une action en réparation contre l'État italien.

En Allemagne, les tribunaux de Brême ont partiellement confirmé en novembre 2016 les redressements prononcés par l'administration douanière à l'encontre de filiales de Technicolor. En exécution de cette décision, Technicolor a versé 3 millions d'euros à l'administration des Douanes en février 2017 en complet règlement de cette affaire. Technicolor a fait appel de cette décision en janvier 2017.

### Procédures fiscales en Pologne

Dans le cadre de deux procédures d'arbitrage en matière de prix de transfert sur l'année 2003 entamées entre la France et le Royaume-Uni, d'une part, et la Pologne d'autre part, la société polonaise de Technicolor, Technicolor Polska, a présenté une demande de remboursement de trop-payé d'impôt de 8 millions d'euros auprès des autorités fiscales polonaises en juin 2009. Au même moment, les autorités fiscales polonaises ont initié une vérification des déclarations d'impôt sur les sociétés de 2003 et de retenues à la source de 2004.

Au terme d'une longue procédure, les autorités fiscales polonaises ont émis en 2010 des redressements relatifs aux dépenses de recherche et développement de 2003 et aux retenues à la source de 2004, résultant en une charge d'impôt supplémentaire de 10 millions d'euros et des intérêts moratoires de 7 millions d'euros. Parallèlement, les autorités fiscales polonaises ont mis en place une hypothèque de 17 millions d'euros sur les actifs de Technicolor Polska, ce qui a eu également pour conséquence indirecte d'empêcher la prescription des années en cause. En mai 2010, les autorités fiscales polonaises ont commencé la vérification des déclarations d'impôt sur les sociétés liées à l'année fiscale 2004 et des retenues à la source liées à l'année fiscale 2005. En janvier 2011, elles ont émis des redressements provisoires comparables à ceux des années précédentes portant sur la déductibilité des dépenses de recherche et développement de 2004 et sur les retenues à la source de 2005 pour un montant de 5 millions d'euros en principal et 3 millions d'euros d'intérêts. En août 2011, le tribunal de Première Instance de Varsovie a rejeté 98 % des redressements émis en 2010 (portant sur la déductibilité des dépenses de recherche et développement de 2003 et les retenues à la source de 2004). En décembre 2011, la décision est devenue définitive, les autorités fiscales polonaises n'ayant pas fait appel.

Les autorités fiscales polonaises ont décidé de réviser les aspects finaux de la procédure et ont entendu une vingtaine d'anciens salariés. En juin 2013, les autorités fiscales polonaises ont émis de nouveaux redressements pour l'année 2004, estimant que les dépenses de recherche et développement de 2003 étaient non déductibles, alors qu'elles étaient parvenues à une position contraire en 2010. En novembre 2013, les autorités fiscales polonaises ont abandonné les redressements relatifs aux retenues à la source au titre des exercices 2004 et 2005 pour un montant global de 8,9 millions d'euros. Au début de 2014, les autorités fiscales polonaises ont renoncé aux réévaluations de l'impôt au titre de 2004, pour un montant de 3,5 millions d'euros. Les autorités fiscales polonaises ont également lancé un audit pour l'exercice 2007 et ont émis un redressement de 0,4 millions d'euros hors intérêts. Technicolor conteste ce

redressement. Actuellement, seule l'hypothèque d'un montant de 12,6 millions d'euros concernant l'impôt sur les sociétés au titre de 2003 subsiste.

Technicolor Polska continue de contester les autres redressements et les considère comme non justifiés.

### Audit de TVA en France

Les autorités fiscales françaises ont audité la Société au titre de l'exercice 2009 et ont émis, fin 2012, un rappel de TVA d'un montant total de 5,6 millions d'euros en principal et 0,8 million d'euros d'intérêts.

L'un des rappels de TVA concerne une subvention octroyée à une ancienne filiale et soumise à tort à la TVA d'un montant de 1,3 million d'euros. Le second rappel significatif concerne la déduction de TVA en tant que société holding mixte d'un montant de 3,7 millions d'euros.

En juillet 2013, les autorités fiscales françaises ont émis un rappel de TVA aux mêmes motifs, au titre de l'exercice 2010, pour un montant de 1,1 million d'euros sur la subvention et de 7,5 millions d'euros sur la déductibilité de la TVA « holding » de la Société. En juin 2014, une commission départementale a décidé d'abandonner le redressement de la TVA sur holding (soit 3,7 millions d'euros pour 2009 et 7,5 millions d'euros pour 2010).

Suite à réception de l'avis de mise en recouvrement en septembre 2014, la Société a payé les rappels restants (soit 1,3 million d'euros et 1,1 million d'euros au titre, respectivement, de 2009 et 2010 et 0,3 million d'euros d'intérêts correspondants). La Société a, concomitamment, déposé une réclamation auprès du Ministère des Finances demandant la restitution par l'État de la TVA versée à tort à Novatech (liquidée judiciairement en avril 2014).

En l'absence de réponse du Ministre des finances dans le délai de deux mois, une décision implicite de rejet est intervenue en février 2015. La Société a donc présenté une requête en avril 2015 auprès du Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise pour condamner l'État au remboursement de cette créance. Les échanges de mémoires entre les parties sont en cours.

### Association des anciens salariés de RCA du Comté de Taoyuan

En avril 2004, le plaignant, l'Association des anciens salariés de RCA du Comté de Taoyuan (l'« Association »), organisation à but non lucratif composée d'anciens salariés RCA de la filiale de Technicolor TCETVT (ou d'ayants-droits d'anciens employés) indiquant avoir travaillé chez TCETVT dans l'ancienne usine de Taoyuan (l'« Usine »), a introduit en tant que demandeur une procédure de recours collectif (*class action*) sur le fondement de l'article 44-1 du Code de procédure civile de Taiwan devant le tribunal de Taipei (Taiwan), République de Chine, contre des entités des groupes Technicolor et General Electric. L'Association soutient que les

plaignants ont été exposés à divers contaminants lorsqu'ils vivaient et travaillaient à l'Usine, ce qui selon eux leur a causé diverses maladies, notamment des cancers, ou a généré un stress émotionnel lié à la peur que leur travail et leurs conditions de vie à l'Usine n'augmentent le risque de maladie.

L'Association demandait à l'origine des dommages et intérêts s'élevant à 2,7 milliards de NTD (environ 80 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2016). La Cour de justice de Taiwan a annoncé sa décision en avril 2015 et a condamné les entités Technicolor à environ 564 millions de NTD (17 millions d'euros au taux de change en vigueur le 31 décembre 2016) de dommages et intérêts, plus intérêts. Les entités Technicolor et l'Association ont fait appel du jugement.

En mai 2016, l'Association a engagé un nouveau procès contre les entités Technicolor et General Electric au nom de nouveaux membres, demandant 7,38 milliards de NTD (environ 218 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2016) de dommages et intérêts. La plainte de l'Association ne fait état d'aucun nouveau fait ou élément.

Technicolor estime que General Electric a une obligation légale et contractuelle d'indemniser Technicolor et ses filiales pour les réclamations de l'Association en raison notamment du fait que TCETVT a eu une activité pendant moins de 4 ans après sa cession au groupe Technicolor alors que General Electric, et le propriétaire précédent RCA Corporation, ont détenu et exploité TCETVT pendant environ 20 ans.

### Enquêtes et procès dans l'affaire Tubes cathodiques

#### États-Unis

Technicolor est partie en défense aux côtés d'autres industriels dans trois affaires aux États-Unis liées à des réclamations en matière civile alléguant des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie du tube cathodique (*Cathode Ray Tubes* ou « CRT ») et notamment dans le domaine des tubes cathodiques pour téléviseurs (*Color Picture Tubes* ou « CPT ») et pour ordinateurs (*Color Display Tubes* ou « CDT ») :

- une action de groupe (*class action*) lancée en 2008 par un groupe de fabricants de téléviseurs (acheteurs directs) ;
- une action de groupe (*class action*) lancée en 2008 par un groupe de revendeurs de téléviseurs et de consommateurs (acheteurs indirects) ; et
- des actions en justice engagées en 2013 et 2014 par 15 plaignants directs (essentiellement des distributeurs américains, notamment Sharp Electronics, Best Buy Co., Inc., Sears, Roebuck and Co., Kmart Corp., le liquidateur de Circuit City Stores, Target Corporation et ViewSonic) contre Technicolor SA, Technicolor USA et d'autres défendeurs.

En 2015 et 2016, Technicolor SA et Technicolor USA ont conclu des accords transactionnels mettant fin aux poursuites avec les

représentants des deux actions de groupe et des accords transactionnels confidentiels avec la plupart des plaignants directs.

Une charge exceptionnelle de 94 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes 2016 au titre des transactions conclues et des risques encourus au titre des litiges qui se poursuivent. L'impact en trésorerie des transactions conclues s'élève à 48 millions d'euros pour 2016 et s'élèvera à 77 millions d'euros pour 2017.

Ceci laisse Technicolor en position de défendeur aux États-Unis contre un dernier groupe d'acheteurs directs dont les demandes sont moindres.

Le Groupe a cédé son activité CPT en 2005 et n'a jamais été actif dans le domaine des CDT.

### Reste du monde

En novembre 2014, des entités du groupe Vestel ont engagé une procédure judiciaire aux Pays-Bas contre Technicolor SA et Technicolor USA (et d'autres défendeurs) en alléguant des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie des CRT. La procédure contre Technicolor USA a été rejetée par les tribunaux néerlandais en juillet 2016 pour des motifs de compétence juridictionnelle. Technicolor SA déposera ses conclusions en réponse dans les délais impartis.

Le 29 avril 2010, la filiale brésilienne de Technicolor s'est vue notifier par les autorités brésiennes le lancement d'une enquête sur sa participation à un éventuel cartel dans le secteur du tube cathodique au Brésil.

Enfin, Technicolor SA est partie en défense, aux côtés d'autres défendeurs, dans le cadre de procédures engagées sur des fondements similaires devant les juridictions allemandes par des fabricants allemands et devant les juridictions néerlandaises par des fabricants brésiliens.

À ce stade, Technicolor n'est pas en mesure d'évaluer l'issue éventuelle de ces affaires ni les risques encourus dans la mesure où les

procédures sont encore à un stade préliminaire et où les plaignants n'ont pas apporté la preuve de leur préjudice.

### Questions environnementales

Certains sites de fabrication du Groupe ont un long passé industriel. Les contaminations des sols et des eaux souterraines, qui se sont déjà produites sur quelques sites, pourraient se produire à nouveau ou être découvertes sur d'autres sites à l'avenir. Les rejets industriels des sites que Technicolor a créés ou acquis exposent le Groupe à des coûts de dépollution. Le Groupe a identifié certains sites dont la contamination chimique a exigé ou va exiger la mise en œuvre de mesures de dépollution.

Une contamination du sol et des eaux souterraines a été détectée près d'un ancien site de fabrication, situé à Taoyuan (Taiwan) acquis en 1987 dans le cadre d'une opération entre General Electric (GE) et le Groupe. Le site a depuis été cédé à un promoteur local. La dépollution du sol a été achevée en 1998. En 2002, l'Agence Locale de Protection de l'Environnement de Taoyuan a ordonné la dépollution des nappes phréatiques sur l'ancien site. Les travaux pour satisfaire cette demande sont actuellement en cours. Technicolor a trouvé un accord avec GE pour se répartir la prise en charge des travaux de dépollution des nappes phréatiques.

De même, le Groupe vend ou a vendu dans le passé des produits qui sont soumis à certaines contraintes de recyclage, et, est de ce fait exposé à des changements de la réglementation en matière de recyclage dans divers pays.

Le Groupe estime que les montants provisionnés et les garanties contractuelles dont il dispose aux termes de ses contrats d'acquisition de certains actifs industriels permettront de couvrir raisonnablement les obligations de sécurité, de santé ou d'environnement. Cependant, les problèmes potentiels ne peuvent pas être prévus avec certitude et il n'est pas possible de dire si les montants provisionnés seront parfaitement adaptés.

## NOTE 11 OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES PRÉSENTÉES DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

### 11.1. Acquisitions et cessions de filiales et autres participations

**GRI** [G4-13]

Les impacts des acquisitions de filiales et titres de participation, net de la trésorerie acquise, sont les suivants :

(en millions d'euros)	2016	2015
CCD	3	(357)
CINRAM NA	(18)	(44)
The Mill	(1)	(258)
Mikros Image	-	(16)
Mr. X Inc.	(1)	(2)
Autres	(6)	(20)
<b>Acquisitions de titres de participation</b>	<b>(23)</b>	<b>(697)</b>
Diminuées de la trésorerie des sociétés acquises	1	9
<b>ACQUISITIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES</b>	<b>(22)</b>	<b>(688)</b>

Les impacts de cession de filiales et titres de participation, net de la trésorerie cédée, sont les suivants :

(en millions d'euros)	2016	2015
IZ ON Media LLC	-	2
SV Holdco	29	-
Activité M-GO	10	-
Activité Cinéma Digital <sup>(1)</sup>	5	-
Gainspeed Investment	6	-
Autres	3	-
<b>Cession de titres de participation</b>	<b>53</b>	<b>2</b>
Diminuées de la trésorerie des sociétés vendues	(1)	-
<b>CESSIONS DE TITRES DE PARTICIPATION, NETTES</b>	<b>52</b>	<b>2</b>

(1) Activité vendue à Deluxe en 2015 et premier paiement reçu en 2016 conformément à l'accord.

## 11.2. Impact en trésorerie des opérations de renégociation de la dette et de financement

(en millions d'euros)	Note	2016	2015
Augmentation de la dette financière <sup>(2)</sup>	(1.1)	457	377
Remboursement de la dette aux créanciers <sup>(4)</sup>	(1.1)	(775)	(62)
<b>Flux de trésorerie liés à la dette financière</b>		<b>(318)</b>	<b>315</b>
Augmentation de capital (nettes des frais payés) <sup>(1)</sup>		15	227
Frais liés à la négociation de la dette <sup>(3)</sup>	(8.4)	(10)	(25)
<b>IMPACT NET DES OPÉRATIONS DE REFINANCEMENT ET SUR LE CAPITAL</b>		<b>(313)</b>	<b>517</b>

- (1) En 2016, inclut l'impact de trésorerie MIP/LTIP pour 15 millions d'euros.  
En 2015, inclut l'augmentation du capital social du 17 novembre (augmentation de capital de 227 millions d'euros avec déduction des frais payés après impôts pour 8 millions d'euros) et l'impact de trésorerie des MIP/LTIP pour 8 millions d'euros.
- (2) En 2016, principalement lié à l'émission de la nouvelle dette à terme réalisée en décembre pour 450 millions d'euros.  
En 2015, principalement lié à l'émission de dettes à terme sur l'emprunt effectué en septembre et novembre 2015 pour 374 millions d'euros.
- (3) Les frais payés directement liés à la renégociation de la dette ont été classés en flux de trésorerie de financement. En 2016, ils incluent 3 millions d'euros pour l'émission de la nouvelle dette à terme de 2016 et 7 millions d'euros pour les lignes de crédit renouvelables. En 2015, ils incluent 6 millions d'euros au titre de la renégociation de 2015 et 18 millions d'euros pour l'émission de la dette à terme de 2015.
- (4) En 2016, outre les remboursements contractuels de dettes, 701 millions d'euros de dette à terme de 2015 ont été remboursés.  
En 2015, outre les remboursements contractuels de dettes, 7 millions d'euros d'autres dettes ont été remboursés.

Les tableaux ci-dessous rationalisent la variation des dettes financières du Groupe au bilan :

### Variations sans impact sur les flux de trésorerie

(en million d'euros)	31 décembre 2015	Flux de trésorerie de la dette financière	Retraitement de location-financement	Ajustement IFRS de l'Emprunt à terme	Écart de conversion	Transfert Courant - Non Courant	Autres mouvements	31 décembre 2016
Dettes financières non courantes	1 207	(318)	4	44	21	39	1	998
Dettes financières courantes	86	-	10	-	-	(39)	(5)	52
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>1 293</b>	<b>(318)</b>	<b>14</b>	<b>44</b>	<b>21</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>	<b>1 050</b>

### Variations sans impact sur les flux de trésorerie

(en million d'euros)	31 décembre 2014	Flux de trésorerie de la dette financière	Retraitement de location-financement	Ajustement IFRS de l'Emprunt à terme	Écart de conversion	Transfert Courant - Non Courant	Autres mouvements	31 décembre 2015
Dettes financières non courantes	852	315	2	(15)	79	(26)	0	1 207
Dettes financières courantes	59	-	(1)	-	-	26	2	86
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>911</b>	<b>315</b>	<b>1</b>	<b>(15)</b>	<b>79</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>1 293</b>

### 11.3. Obligations contractuelles et engagements commerciaux

Le tableau ci-dessous détaille au 31 décembre 2016 la maturité des obligations contractuelles et des engagements commerciaux pour lesquels le Groupe devra effectuer des paiements futurs certains ou éventuels. Ce tableau inclut les engagements fermes conduisant à des paiements certains ou éventuels mais excluent les options que le Groupe détient car elles ne sont pas considérées comme des

engagements fermes ou des obligations. Quand une obligation de paiement futur peut être annulée par le paiement d'une pénalité, les montants futurs détaillés dans les tableaux sont ceux dont la Direction du Groupe a jugé la réalisation la plus probable.

(en millions d'euros)	Paiements dus par date d'échéance				
	2016	Moins d'un an	Entre 1 et 3 ans	Entre 3 et 5 ans	Plus de 5 ans
Engagements hors bilan					
<b>Paiements futurs certains</b>					
Loyers liés aux contrats de location simple (note 4.5)	379	94	131	55	99
Autres paiements futurs certains <sup>(1)</sup>	45	20	15	5	5
<b>TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS</b>	<b>424</b>	<b>114</b>	<b>146</b>	<b>60</b>	<b>104</b>
<b>Paiements futurs éventuels</b>					
Garanties données et autres paiements futurs éventuels	60	13	0	0	47
<b>TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS</b>	<b>60</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>47</b>

(1) Les autres engagements à long terme concernent principalement les coûts de maintenance associés aux locations.

Le Groupe donne certaines garanties à des tiers (institutions financières, clients, partenaires et agences gouvernementales) afin d'assurer la bonne exécution des obligations contractuelles prises par Technicolor et par ses filiales consolidées dans le cadre de ses activités ordinaires. Les garanties ne figurent pas dans le tableau ci-dessus car elles n'augmentent pas les engagements du Groupe par rapport aux engagements pris initialement par les entités concernées.

Dans le cadre de son activité courante, le segment Services Entertainment peut être amené à donner des garanties à ses clients, sur les produits stockés puis distribués, contre les risques ou préjudices qui peuvent être encourus lors de la création, du stockage ou de la distribution. De telles garanties sont couvertes par des contrats d'assurance et sont donc exclues du tableau ci-dessus.

Les garanties présentées comprennent :

- des garanties données à des administrations fiscales pour 12 millions d'euros liés à des litiges fiscaux en cours ;
- une garantie parentale accordée par Technicolor SA pour sécuriser les montants de retraite dus au titre de la Section 75 au Royaume-Uni pour 47 millions d'euros ;

- diverses garanties données aux administrations des douanes afin d'exonérer de droits de douanes toutes les opérations de transit par les entrepôts des douanes en vue d'une réexportation, et des garanties pour transit afin que les droits de douanes ne soient payés que sur le lieu de livraison final dans le pays d'importation. L'échéance de ces garanties bancaires coïncide avec l'échéance des accords douaniers renouvelables mensuellement.

Les garanties et engagements d'achat reçus s'élèvent à 73 millions d'euros au 31 décembre 2016. Ce montant est principalement relatif aux redevances provenant des bénéficiaires de licences (brevets, marques) au sein du segment Technologie.

Le tableau ci-dessus concerne uniquement les activités poursuivies. Il n'y a plus d'obligations contractuelles d'engagements commerciaux, pour les activités arrêtées ou en cours de cession au 31 décembre 2016.

Le montant total des « Paiements futurs certains » et des « Paiements futurs éventuels » au titre des activités continues s'élevait respectivement à 389 millions d'euros et à 64 millions d'euros au 31 décembre 2015.

## NOTE 12 **ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSION ET ACTIVITÉS DESTINÉES À ÊTRE CÉDÉES**

### 12.1. Activités arrêtées ou en cours de cession

Une activité arrêtée ou en cours de cession est une composante du Groupe dont celui-ci s'est séparé (par sa vente ou d'une autre manière) ou qui est détenue en vue de sa vente.

Conformément à l'IFRS 5, pour être classées en « Activités arrêtées ou en cours de cession » :

- les activités doivent avoir été arrêtées ou être préalablement classées en « Actifs destinés à être cédés » ;
- les activités arrêtées ou en cours de cession doivent être clairement distinguées du reste du Groupe, sur le plan opérationnel et pour la communication d'informations financières ;
- celles-ci doivent représenter une ligne d'activité significative (ou une région géographique principale et distincte) ;
- et faire partie d'un plan de cession ou d'abandon unique et coordonné ou être une filiale acquise exclusivement dans le but de la revente.

Le résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, une analyse détaillée de ce montant étant donnée ci-dessous. Le compte de résultat des exercices précédents fait alors l'objet de reclassements pour présenter sur une ligne distincte le résultat des activités arrêtées ou en cours de cession. Dans le tableau des flux de trésorerie, les flux liés à ces activités sont présentés de manière séparée des flux des activités poursuivies.

Lorsqu'un actif non courant ou un groupe d'actifs non courant ne remplit plus les critères d'actifs détenus en vue de la vente, ils cessent d'être classés dans cette rubrique.

Dans ce cas, ils sont évalués au plus bas entre :

- la valeur comptable avant classification de l'actif (ou groupe d'actif) comme détenu en vue de la vente, ajusté de tout amortissement qui aurait été comptabilisé si l'actif (ou le groupe d'actif) n'avait pas été classé comme détenu en vue de la vente ; et
- sa valeur recouvrable à la date de décision de ne plus vendre. La valeur recouvrable est la valeur la plus haute entre la valeur de marché nette des coûts de cession et la valeur d'utilité.

Tout ajustement de la valeur comptable est inclus dans le compte de résultat des activités poursuivies de la période dans laquelle les actifs cessent d'être classés comme détenus en vue de la vente.

En 2016, le périmètre des activités arrêtées ou en cours de cession est resté stable par rapport à 2015.

Il correspond aux impacts résiduels des activités arrêtées ou cédées depuis 2009 pour Grass Valley et depuis 2004-2005 pour les activités Solutions Silicium, Audio-Vidéo et Accessoires (AVA), et les activités Télévision et Tubes cathodiques.

En 2016, la perte de 90 millions d'euros provenant des activités arrêtées ou en cours de cession (43 millions d'euros en 2015) résulte principalement des accords passés pour éteindre certains risques et litiges liés à des activités arrêtées ou cédées il y a plusieurs années (voir note 10.2).

(en million d'euros)	2016	2015
<b>Résultat net des activités arrêtées ou en cours de cession</b>	<b>(90)</b>	<b>(43)</b>
<i>Ajustements pour réconcilier le résultat net avec la variation nette de la trésorerie d'exploitation pour les activités arrêtées ou en cours de cession</i>		
Variation nette des provisions	8	3
(Gains) Pertes sur cessions d'actifs	-	(2)
Autres éléments sans impact en trésorerie (dont impôts) <sup>(1)</sup>	73	18
Variation du besoin en fonds de roulement et des autres actifs et passifs	(37)	1
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSIION (I)</b>	<b>(46)</b>	<b>(23)</b>
Produit de cession net des titres de participations	2	-
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSIION (II)</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSIION (III)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>DIMINUTION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (I+II+III)</b>	<b>(44)</b>	<b>(23)</b>

(1) Comprend l'impact non encore payés des accords passés pour éteindre certains risques (voir ci-dessus).

## 12.2. Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs non courants (ou groupe destiné à être cédé) sont classés comme « destinés à être cédés » dès lors que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par leur utilisation continue. Ce classement implique que les actifs (ou le groupe destiné à être cédé) sont disponibles en vue de leur vente immédiate et que celle-ci est hautement probable. Les actifs non courants classés comme « destinés à être cédés » sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de cession. Toute réduction de valeur des actifs (ou du groupe destiné à être cédé) à la juste valeur diminuée des coûts de cession est comptabilisée en résultat.

Au 31 décembre 2016, il n'y a aucune activité identifiée comme étant destinée à être cédée.

Au 31 décembre 2015, l'activité M-GO était classée comme étant destinée à être cédée. Cette filiale a été vendue le 29 janvier 2016 (voir la note 2.2). Cette activité n'étant pas significative par rapport aux états financiers du Groupe, elle n'a pas été classée en activités arrêtées ou en cours de cession mais elle a cependant été transférée du segment Technologie au segment Autres (voir note 3.1).

## NOTE 13 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 3 janvier 2017, le Groupe a emprunté 90 millions d'euros avec un taux d'intérêt fixe de 2,542 % et une maturité à 6 ans conformément à la convention de financement signée en décembre 2016 avec la Banque européenne d'investissement (le prêt BEI).

## NOTE 14 LISTE DES PRINCIPALES ENTITÉS CONSOLIDÉES

**GRI [G4-17]**

Sont listées ci-après les principales entités consolidées :

Sociétés – (Pays)	% d'intérêt détenu par Technicolor (% arrondi à la première décimale)	
	2016	2015
<b>Consolidées par intégration globale</b>		
Technicolor SA 1-5 rue Jeanne d'Arc, 92130 Issy-Les-Moulineaux (France)	Société mère	Société mère
<b>Technologie</b>		
Thomson Licensing SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor R&D France SNC (France)	100,0	100,0
Technicolor Trademark Management SAS (France)	100,0	100,0
RCA Trademark Management SAS (France)	100,0	100,0
Deutsche Thomson OHG (Allemagne)	100,0	100,0
Thomson Licensing LLC (États-Unis)	100,0	100,0
MediaNaviCo LLC (États-Unis)	0,0*	89,6
<b>Maison Connectée</b>		
Technicolor Delivery Technologies SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home Rennes SNC (France)	100,0	100,0
Technicolor Brasil Midia E Entretenimento Ltda (Brésil)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home USA LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Thomson Telecom Mexico, S.A. de C.V. (Mexique)	100,0	100,0
Comercializadora Thomson de Mexico S.A. de C.V. (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home Canada Inc. (Canada)	0,0**	100,0
Technicolor Delivery Technologies Australia, Pty, Ltd (Australie)	100,0	100,0
Technicolor (China) Technology Co., Ltd. (Chine)	100,0	100,0
Technicolor Malaysia Sdn Bhd (Malaisie)	100,0	100,0
Connected Home Hong Kong Ltd. (Hong Kong)	100,0	100,0
Technicolor Connected Home India Private Ltd. (Inde)	100,0	100,0
<b>Services Entertainment</b>		
Technicolor Distribution Services France SARL (France)	100,0	100,0
Technicolor Entertainment Services France SAS (France)	100,0	100,0
Mikros Image SAS (France)	100,0	100,0
Technicolor Animation Productions SAS (ex Ouido Production SAS) (France)	100,0	51,0
MTC (France)	0,0**	100,0
Technicolor Polska Sp.Z.o.o. (Pologne)	100,0	100,0
The Moving Picture Company Ltd. (MPC) (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Disc Services International Ltd. (Hammersmith) (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor Video Services (UK) Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV (Pays-Bas)	100,0	100,0
Technicolor Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0

**% d'intérêt détenu par Technicolor**  
(% arrondi à la première décimale)

<b>Sociétés – (Pays)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
The Mill (Facility) Ltd. (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Badger Bidco Limited (Royaume-Uni)	100,0	100,0
Technicolor USA Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Videocassette of Michigan, Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Creative Services États-Unis Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Canada Inc. (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services de Mexico S. de R.L. de C.V. (Mexique)	100,0	100,0
Technicolor Mexicana, S. de R.L. de C.V. (Mexique)	100,0	100,0
Mr. X Inc. (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Global Logistics, LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Canada ULC (Canada)	100,0	100,0
Technicolor Home Entertainment Services Southeast, LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Holdings of Canada Inc (Canada)	0,0**	100,0
Technicolor Holdings USA, Inc. (États-Unis)	0,0**	100,0
The Mill Group Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Beam Tv Inc. (États-Unis)	100,0	100,0
Badger USA, Inc (États-Unis)	89,8	100,0
MPC (Shanghai) Digital technology CO., Ltd (Chine)	100,0	89,8
Technicolor, Pty, Ltd. (Australie)	100,0	100,0
Technicolor India Privat Ltd. (Inde)	100,0	100,0
Technicolor Distribution Australia, Pty. Ltd. (Australie)	100,0	100,0
Trace VFX LLC (USA)	100,0	-
<b>Autres (Fonctions centrales)</b>		
Gallo 8 SAS (France)	100,0	100,0
Sté Fr.d'Invest.et d'Arbitrage - Sofia (France)	100,0	100,0
Technicolor Treasury USA LLC (États-Unis)	100,0	100,0
Technicolor Asia Pacific Investments Pte. Ltd. (Singapour)	0,0**	100,0
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte.Ltd (Singapour)	100,0	100,0
<b>Consolidées par mise en équivalence</b>		
SV Holdco, LLC (USA)	0,0*	17,5
TechFund Capital Europe (France)	19,8	19,8
Technicolor SFG Technology Co. Ltd (Chine)	49,0	49,0
HEVC Advance LLC (États-Unis)	0,0**	20,0
Trace VFX LLC (USA)	0,0	20,0

\* Entités acquises ou cédées par le Groupe en 2016 (voir note 2.2).

\*\* Entités créées, cédées, liquidées ou déconsolidées en 2016 dans le cadre de réorganisations.

## 8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DECEMBRE 2016

**GRI** [G4-33]

Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Technicolor, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification cifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### 1. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### 2. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- la note 1.2.3 des annexes aux comptes consolidés précise les situations dans lesquelles la Direction de Technicolor a été conduite à formuler des hypothèses et à retenir des estimations. Cette note précise également que les circonstances et les résultats futurs peuvent différer de ces hypothèses et estimations. Parmi ces estimations significatives, figurent les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles, les impôts différés actifs, les engagements de retraite et les risques et litiges :
  - comme décrit dans la note 1.2.3, la Société procède systématiquement, chaque année, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéterminée et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur sur les actifs à long terme, selon les modalités décrites dans cette note. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note 4 donne une information appropriée,
  - en ce qui concerne les impôts différés actifs décrits en note 6.2, nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations retenues, revu les calculs effectués par la Société et vérifié que la note 6.2 donne une information appropriée,
  - s'agissant des risques et litiges, nous avons examiné les procédures en vigueur au sein du Groupe concernant leur recensement, leur évaluation et leur traduction comptable. Nous nous sommes assurés que les incertitudes éventuelles identifiées à l'occasion de la mise en œuvre de ces procédures étaient décrites de façon appropriée dans la note 10 ;

- la note 2.3 « Changements dans le périmètre de consolidation en 2015 » de l'annexe aux comptes consolidés expose notamment les modalités de prises de contrôle en 2015 et leur incidence sur les comptes consolidés, notamment le retraitement de l'information comparative de 2015, étant précisé que les allocations du prix d'acquisition conformément à la norme IFRS 3 révisée ont été finalisées au 31 décembre 2016. Nos travaux ont notamment consisté à vérifier le correct traitement comptable de ces acquisitions conformément aux modalités décrites dans la note 4 « Écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles » et le caractère approprié des informations présentées à ce titre dans les notes 2.3 et 4.1 de l'annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les Commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 23 février 2017  
Deloitte et Associés

Ariane Bucaille  
Associée

Courbevoie, le 23 février 2017  
Mazars

Guillaume Devaux  
Associé

Jean-Luc Barlet  
Associé

## 8.4 COMPTES SOCIAUX DE TECHNICOLOR SA

### 8.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2016	2015
Chiffre d'affaires	(2)	77	60
Autres produits d'exploitation		3	4
<b>Total produits d'exploitation</b>		<b>80</b>	<b>64</b>
Frais de personnel		(26)	(27)
Autres charges d'exploitation		(70)	(57)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(15)	(7)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(31)</b>	<b>(27)</b>
Produits/(charges) net d'intérêts		6	(4)
Dividendes		188	622
Dépréciation des actifs financiers		(58)	(808)
Autres produits (charges) financiers nets		(3)	(2)
<b>Résultat financier</b>	(3)	<b>133</b>	<b>(192)</b>
<b>RESULTAT COURANT</b>		<b>102</b>	<b>(219)</b>
Plus ou moins-values sur cessions		-	-
Autres charges exceptionnelles	(4)	(5)	(29)
<b>Résultat exceptionnel</b>		<b>(5)</b>	<b>(29)</b>
Impôt sur les résultats	(5)	52	62
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>149</b>	<b>(186)</b>

Les annexes de la page 261 à 281 font partie intégrante des états financiers.

## 8.4.2 BILAN

(en millions d'euros)	Note	Exercice clos le 31 décembre	
		2016	2015
<b>Actif</b>			
Immobilisations incorporelles		26	514
Amortissements et provisions		(17)	(413)
<b>Immobilisations incorporelles, valeur nette</b>	(6)	<b>9</b>	<b>101</b>
Immobilisations corporelles		15	15
Amortissements et provisions		(12)	(10)
<b>Immobilisations corporelles, valeur nette</b>	(6)	<b>3</b>	<b>5</b>
Titres de participation, valeur nette		3 413	2 705
Autres immobilisations financières		183	195
<b>Immobilisations financières, valeur nette</b>	(7)	<b>3 596</b>	<b>2 900</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE</b>		<b>3 608</b>	<b>3 006</b>
Clients et effets à recevoir	(12.1)	62	43
Comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe	(12.1)	893	1 708
Dépréciations des comptes courants et prêts avec les sociétés du Groupe	(12.1)	(60)	(166)
Autres actifs courants	(12.1)	64	78
Trésorerie et équivalents de trésorerie		107	124
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>		<b>1 066</b>	<b>1 787</b>
<b>COMPTE DE REGULARISATION ACTIF</b>	(12.3)	<b>49</b>	<b>160</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>4 723</b>	<b>4 953</b>
<b>Capitaux propres et passif</b>			
Capital social (413 245 967 actions au 31 décembre 2016 de valeur nominale 1,00 euro)		413	411
Primes d'émission		917	1 124
Autres réserves et report à nouveau		100	100
Résultat de l'exercice		149	(186)
<b>Total capitaux propres</b>	(8.1)	<b>1 579</b>	<b>1 449</b>
Autres fonds propres	(8.3)	500	500
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET AUTRES FONDS PROPRES</b>		<b>2 079</b>	<b>1 949</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	(11)	<b>81</b>	<b>204</b>
Dettes envers les sociétés du Groupe	(9.1)	1 428	1 364
Autres dettes financières	(9.1)	1 062	1 363
Fournisseurs et effets à payer	(12.1)	9	9
Autres dettes courantes	(12.1)	61	58
Comptes de régularisation passif		3	6
<b>TOTAL DETTES</b>		<b>2 563</b>	<b>2 800</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>		<b>4 723</b>	<b>4 953</b>

Les annexes de la page 261 à 281 font partie intégrante des états financiers.

### 8.4.3 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros, excepté le nombre d'actions)</i>	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social	Primes d'émission	Réserves légales	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>335 907 670</b>	<b>1</b>	<b>336</b>	<b>1 161</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>(144)</b>	<b>(173)</b>	<b>1 280</b>
Affectation du résultat 2014	-	-	-	-	-	-	(173)	173	-
Transfert du report à nouveau dans la prime d'émission au 9 avril 2015	-	-	-	(317)	-	-	317	-	-
Distribution de dividendes	-	-	-	(17)	-	-	-	-	(17)
Augmentation de capital relative à l'exercice de stock-options (LTIP)	738 205	1	1	(1)	-	-	-	-	-
Stock-options exercées (MIP)	5 002 790	1	5	11	-	-	-	-	16
Augmentation de capital du 17 novembre 2015 avec maintien du droit préférentiel de souscription	48 376 485	1	48	179	-	-	-	-	227
Augmentation de capital du 20 novembre 2015 réservée à Cisco System Inc.	21 418 140	1	21	116	-	-	-	-	137
Frais liés aux augmentations de capital	-	-	-	(8)	-	-	-	-	(8)
Résultat 2015	-	-	-	-	-	-	-	(186)	(186)
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>411 443 290</b>		<b>411</b>	<b>1 124</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>(186)</b>	<b>1 449</b>
Affectation du résultat 2015	-	-	-	-	-	-	(186)	186	-
Transfert du report à nouveau dans la prime d'émission au 29 avril 2016	-	-	-	(186)	-	-	186	-	-
Distribution de dividendes	-	-	-	(25)	-	-	-	-	(25)
Stock-options exercées (MIP)	1 802 677	1	2	4	-	-	-	-	6
Résultat 2016	-	-	-	-	-	-	-	149	149
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>413 245 967</b>	<b>1</b>	<b>413</b>	<b>917</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>149</b>	<b>1 579</b>

Voir la note 8.1 qui détaille les variations des capitaux propres.

Les annexes de la page 261 à 281 font partie intégrante des états financiers.

## 8.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

<b>Note 1</b>	Présentation générale	262	<b>Note 8</b>	Capitaux propres et autres fonds propres	269
<b>Note 2</b>	Chiffre d'affaires	263	<b>Note 9</b>	Dettes financières et Instruments financiers	271
<b>Note 3</b>	Résultat financier	264	<b>Note 10</b>	Avantages au personnel	273
<b>Note 4</b>	Résultat exceptionnel	265	<b>Note 11</b>	Provisions et litiges	276
<b>Note 5</b>	Impôts sur les résultats	265	<b>Note 12</b>	Autres informations	279
<b>Note 6</b>	Immobilisations corporelles et incorporelles	266	<b>Note 13</b>	Honoraires des Commissaires aux comptes	281
<b>Note 7</b>	Immobilisations financières	267	<b>Note 14</b>	Événements postérieurs à la clôture	281

## NOTE 1 **PRÉSENTATION GÉNÉRALE**

Le groupe Technicolor est un leader des services pour l'industrie « Media & Entertainment », développant et monétisant des technologies vidéo et audio de nouvelle génération. La société Technicolor SA exerce l'activité de holding et gère la trésorerie des sociétés du groupe Technicolor.

La présente annexe fait partie intégrante des comptes annuels. Elle présente les informations complémentaires sur le bilan et le compte de résultat donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise. Les éléments d'information qui ne présentent pas un caractère obligatoire ne sont mentionnés que dans le cas où ils sont importants.

### 1.1. Principaux événements de l'exercice

#### *Refinancement de la dette*

Le 6 décembre 2016, Technicolor a souscrit un nouvel emprunt à terme de 450 millions d'euros avec une échéance à l'horizon 2023 et un taux d'intérêt EURIBOR + 350 bps avec un plancher EURIBOR 0 %. Les disponibilités obtenues ont été utilisées pour rembourser partiellement l'emprunt à terme existant à échéance 2020 et en particulier la portion émise en dollars US (voir note 9.2 pour plus de détail).

L'objectif de ce refinancement était principalement de permettre à Technicolor d'emprunter à moindre coût, d'étendre la maturité de sa dette, de bénéficier de plus de flexibilité et de diversifier les détenteurs de sa dette.

### 1.2. Description des principes comptables

#### 1.2.1. *Principes d'élaboration*

Les comptes annuels sont établis conformément aux normes comptables définies par le Plan Comptable Général et aux dispositions du Code de commerce. Ils respectent les avis et recommandations de l'Autorité des normes comptables, de l'Ordre des Experts Comptables et de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes.

Les comptes de la Société ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Technicolor SA le 22 février 2017. Conformément à la législation française, les états financiers seront considérés comme définitifs lorsqu'ils auront été approuvés par les actionnaires du Groupe lors de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires devant se tenir en mai 2017.

Les méthodes d'évaluation retenues pour établir les comptes de l'exercice 2016 demeurent inchangées par rapport à celles de

l'exercice précédent excepté en ce qui concerne les malis techniques. Le règlement ANC 2015-06 du 23 novembre 2015, homologué par l'arrêté du 4 décembre 2015 et applicable à compter des exercices ouverts à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, dispose que les malis techniques doivent être comptabilisés dans la même catégorie d'actifs que ceux auxquels ils se rattachent. Conformément à ce règlement, les malis techniques ont été intégralement reclassés avec les titres de participation.

Ces états financiers sont présentés en euro, la monnaie fonctionnelle de Technicolor SA. Tous les chiffres présentés sont exprimés en euros arrondis au million le plus proche.

#### 1.2.2. *Utilisation d'estimations*

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes sociaux, l'évaluation de certains soldes du bilan ou du compte de résultat nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses. La Société revoit régulièrement ses évaluations et fonde ses estimations sur des données historiques comparables et sur différentes hypothèses qui, au regard des circonstances, sont jugées les plus raisonnables et probables, celles-ci servant de base à la détermination des valeurs au bilan des actifs et passifs et des produits et des charges. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations du fait de différentes hypothèses et circonstances.

#### 1.2.3. *Comptabilisation des opérations en devises*

##### **Activité trésorerie internationale**

Les risques de marché et de liquidité du Groupe sont gérés de manière centrale par son service de trésorerie Groupe situé en France, conformément aux politiques et procédures du Groupe, qui définissent entre autres les responsabilités, les autorisations, les limites, les instruments financiers autorisés et les outils de suivi. Tous les risques financiers de marché sont suivis en permanence et sont présentés régulièrement au Directeur Financier, au Comité d'Investissement et au Comité Exécutif par l'intermédiaire de différents rapports répertoriant les expositions du Groupe aux différents risques ainsi que le détail des opérations mises en place pour réduire ceux-ci.

Pour réduire son exposition aux fluctuations de taux d'intérêt et de change, le Groupe conclut des opérations de couverture en utilisant des instruments dérivés. La politique du Groupe est d'avoir recours à ceux-ci, uniquement pour couvrir son exposition aux risques financiers liés à son activité commerciale et à ses positions financières.

##### **Impacts de la comptabilisation des opérations en devises**

Les transactions en devises sont converties en euros sur la base du cours de change, à la date de l'opération. À la clôture, les créances et dettes en devises sont revalorisées au taux de clôture. Les écarts par

rapport au cours historique sont portés en écarts de conversion (provisionnés lorsqu'il s'agit d'écarts de conversion actifs).

Les gains ou pertes sur opérations de change sont inclus dans le poste « autres produits (charges) financiers net ».

Le service de trésorerie gère l'exposition du Groupe au risque de change d'une manière globale et ne prend aucun risque concernant sa dette financière et ses prêts en devises étrangères. Ainsi, l'emprunt à terme en devise de Technicolor SA n'est utilisé que pour accorder des prêts et comptes courants dans la devise des filiales étrangères, si bien que le résultat global de change est totalement symétrique et neutre dans le compte de résultat.

Conformément, aux normes comptables françaises, la conversion de l'emprunt à terme en devise étrangère, au taux de clôture, génère un écart de conversion actif ou passif au bilan. Dans le cas d'un écart de conversion actif, une provision pour risque de perte de change est comptabilisée au bilan (voir note 12.3)

Les contrats de change à terme ou options de change internes (mis en place par la trésorerie centrale avec des filiales pour couvrir les expositions commerciales de ces dernières) et externes avec les banques sont comptabilisés au niveau de la trésorerie centrale en les valorisant à leur prix de marché à la date de clôture et en prenant les gains et pertes dégagés intégralement en compte de résultat ainsi que l'impact résultat sur l'élément couvert sous-jacent.

## NOTE 2 CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)	2016	2015
Facturations intra-groupe	70	55
Redevances sur marques	3	3
Autres facturations externes	4	2
<b>TOTAL CHIFFRES D'AFFAIRES</b>	<b>77</b>	<b>60</b>
<i>dont chiffre d'affaires en France :</i>	45	39

## NOTE 3 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2016	2015
Dividendes reçus	188	622
Dépréciations des titres, actions propres, comptes courants et provisions pour risques concernant les filiales en portefeuille, nette des reprises	(58)	(775)
Dépréciation du mali de fusion	-	(33)
Produits/(charges) d'intérêts financiers nets	6	(4)
Résultat de change	(3)	(2)
<b>TOTAL RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>133</b>	<b>(192)</b>
<i>Le résultat financier concerne principalement les filiales suivantes :</i>		
■ Thomson Licensing SAS		
■ dividendes	169	593
■ dépréciations : 497 millions d'euros de dépréciation des titres et 33 millions d'euros de dépréciation du mali de fusion en 2015	-	(530)
■ Technicolor USA Inc.		
■ dépréciations : (45) millions d'euros de dépréciation des titres, 106 millions d'euros de reprise de dépréciation de compte courant et 8 millions d'euros de reprise de provision pour risques sur titres en 2016 et (416) millions d'euros de dépréciation des titres et 87 millions d'euros de reprise de dépréciation de compte courant en 2015.	69	(329)
■ Technicolor Delivery Technologies SAS		
■ dépréciations des titres en 2016 et 2015.	(91)	(23)
■ Société Française d'Investissement et d'Arbitrage – Sofia SA		
■ dépréciations : (52) millions d'euros de dépréciation des titres en 2016 et 20 millions d'euros de reprise de dépréciation des titres en 2015.	(52)	20
■ Gallo 8 SAS		
■ reprises de dépréciation des titres en 2016 et 2015.	13	38
■ Technicolor Brasil Midia E Entretenimento Ltda		
■ dividendes reçus en 2016 et 2015.	6	19

NOTE 4 **RÉSULTAT EXCEPTIONNEL**

Les éléments exceptionnels comprennent les éléments de charges et de produits de l'activité courante dont la nature et les montants présentent un caractère non récurrent.

(en millions d'euros)	2016	2015
Gain exceptionnel sur cessions d'immobilisations incorporelles et financières <sup>(1)</sup>	-	1
Coûts de restructuration (dotations nettes des reprises et charges de l'exercice) <sup>(2)</sup>	(2)	(1)
Autres produits/(charges) exceptionnels	(3)	(29)
<b>TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(5)</b>	<b>(29)</b>

(1) En 2015, correspondait au profit réalisé lors de la cession de titres.

(2) En 2016 et 2015, correspond essentiellement à des dotations liées à un plan de restructuration des fonctions support du Groupe.

En 2016, le montant des autres produits/(charges) exceptionnels correspond, principalement, à 3 millions d'euros de frais relatifs à la nouvelle dette externe (déduction faite d'une charge à étaler de 1 million d'euros amortie sur sept ans).

En 2015, le montant des autres produits/(charges) exceptionnels s'analysait, principalement, ainsi :

- le paiement de 6 millions d'euros dans le cadre de la renégociation (*repricing*) de la dette externe ;
- le paiement de 13 millions d'euros dans le cadre de la nouvelle dette externe (déduction faite d'une charge à étaler de 5 millions d'euros amortie sur cinq ans) ;
- un litige pour 10 millions d'euros.

NOTE 5 **IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS**

Technicolor SA est la société tête de Groupe de l'intégration fiscale française, qui comprend 15 sociétés. De ce fait, Technicolor SA est seule redevable de l'impôt sur les sociétés et des contributions additionnelles dus sur l'ensemble des résultats du Groupe. Technicolor SA reçoit des filiales membres de l'intégration fiscale, le

montant d'impôt qu'elles auraient acquitté auprès de l'administration fiscale si elles avaient été imposées séparément.

La Société a des pertes indéfiniment reportables estimées à 1 661 millions d'euros au 31 décembre 2016, principalement, liées à l'activité Tubes cathodiques cédée en 2005.

5.1. **Analyse de l'impôt comptabilisé**

(en millions d'euros)	2016	2015
Impôt courant de l'exercice comptabilisé par les filiales françaises et rétrocédé à Technicolor SA <sup>(1)</sup>	62	89
Crédits d'impôt recherche des filiales	22	25
Provision d'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale de l'exercice	(8)	(26)
Crédits d'impôt étranger de l'exercice non récupérés	(3)	(1)
Autres <sup>(2)</sup>	(21)	(25)
<b>PRODUIT D'IMPÔT NET</b>	<b>52</b>	<b>62</b>

(1) Technicolor SA dans le cadre de l'intégration fiscale française bénéficie d'un produit d'impôt sur ses filiales françaises intégrées. La créance d'impôt est principalement sur Thomson Licensing SAS (56 millions d'euros).

(2) Comprend principalement les Crédits d'Impôt Recherche à rembourser aux filiales. Le montant relatif au Crédit d'impôt compétitivité emploi, au titre de l'exercice 2016, est non significatif.

La provision d'impôt sur les sociétés de l'intégration fiscale pour 2016 sera soldée par 8 millions d'euros de crédits d'impôts sur les revenus de source étrangère.

En l'absence d'intégration fiscale, la charge d'impôt de la Société serait nulle.

## 5.2. Variation des bases d'impôts différés ou latents

Les charges non déductibles temporairement relatives à Technicolor SA sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	Variation	31 décembre 2016
■ À déduire l'année suivante			
Congés payés	2	-	2
Restructurations	5	(4)	1
Provisions pour risques	17	1	18
Autres	3	(1)	2
■ À déduire ultérieurement			
Provisions pour retraite	3	1	4
Provisions risques filiales	-	-	-
Dépréciation des comptes courants	167	(107)	60
Provisions pour risques	3	(2)	1
Autres	3	(1)	2

## NOTE 6 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

### IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles regroupent essentiellement des frais de développement informatique, des coûts de logiciels, des marques et des droits d'utilisation de brevets.

Les logiciels en cours de développement figurent en « immobilisations en cours ». Lorsque le développement est achevé, le logiciel est immobilisé ou livré aux filiales concernées. Les logiciels développés et utilisés en interne sont amortis à partir de la date de mise en service. Les autres coûts de développements informatiques sont immobilisés et amortis linéairement sur une durée maximale de trois ans sauf exception. Les dépenses informatiques de faible montant sont amorties sur l'année de mise en service.

Les logiciels acquis ou développés ainsi que les licences sont amortis linéairement sur leur durée de protection ou sur leur durée de vie si celle-ci est plus courte.

### IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont constituées essentiellement du mobilier et des dépenses d'agencements et d'aménagements du siège social d'Issy-les-Moulineaux. Ils sont amortis principalement sur 9 ans, durée du bail de l'immeuble, suivant le mode linéaire.

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles
<b>Au 31 décembre 2015, Net</b>	<b>101</b>	<b>5</b>
Brut	514	15
Amortissements cumulés	(413)	(10)
Acquisitions	-	-
Amortissements	(1)	(2)
Mali de fusion reclassé en immobilisations financières	(488)	-
Dépréciation du mali de fusion reclassé en immobilisations financières	397	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016, NET</b>	<b>9</b>	<b>3</b>
Brut	26	15
Amortissements cumulés	(17)	(12)

NOTE 7 **IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**

Cette rubrique comprend les titres des sociétés qui ont une activité complémentaire à celle du Groupe et/ou que la Société a l'intention de conserver. Ils sont valorisés au coût d'acquisition et, pour Thomson Licensing SAS, à sa juste valeur de marché. Si cette valeur est supérieure à la valeur d'usage, une dépréciation est constituée pour la différence. Une provision sur les comptes courants et prêts est constituée en cas de situation nette négative. Par ailleurs, une provision pour risque est constituée pour l'excédent de situation nette négative résiduelle.

La valeur d'usage est la quote-part de capitaux propres que les titres représentent. Pour les sociétés consolidées au niveau du groupe Technicolor, les capitaux propres à prendre en considération sont les capitaux propres consolidés de la filiale après retraitement éventuel.

Pour Thomson Licensing SAS, une dépréciation est comptabilisée si la juste valeur de la filiale à la clôture (flux de trésorerie futurs actualisés majorés de la trésorerie disponible) est inférieure à la valeur nette comptable des titres.

**7.1. Variation des immobilisations financières**

(en millions d'euros)	Titres de participation	Autres immobilisations financières <sup>(1)</sup>	Total des immobilisations financières
<b>Au 31 décembre 2015, Net</b>	<b>2 705</b>	<b>195</b>	<b>2 900</b>
Brut	10 306	253	10 559
Pertes de valeur	(7 601)	(58)	(7 659)
Acquisitions/Augmentations <sup>(2)</sup>	794	2	796
Mali de fusion reclassé en immobilisations financières	488	-	488
Dépréciation du mali de fusion reclassé en immobilisations financières	(397)	-	(397)
Cessions	(1)	(14)	(15)
Dépréciations <sup>(3)</sup>	(198)	-	(198)
Reprises de dépréciations <sup>(4)</sup>	22	-	22
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016, NET</b>	<b>3 413</b>	<b>183</b>	<b>3 596</b>
Brut	11 587	241	11 828
Pertes de valeur	(8 174)	(58)	(8 232)

(1) Comprend au 31 décembre 2016, en valeur nette, des prêts pour 174 millions d'euros, des dépôts et cautionnements versés pour 5 millions d'euros et des actions propres Technicolor pour 4 millions d'euros (voir note 8.2).

(2) Correspond à la recapitalisation des filiales Technicolor USA Inc. (773 millions d'euros) et Technicolor Delivery Technologies SAS (21 millions d'euros).

(3) En 2016, les dépréciations sur titres de participation concernent principalement les filiales Technicolor Delivery Technologies SAS (91 millions d'euros), Technicolor USA Inc. (45 millions d'euros) et Sofia SA (52 millions d'euros).

(4) En 2016, les reprises de dépréciations sur titres concernent principalement les filiales Gallo 8 SAS (13 millions d'euros) et Thomson Sales Europe SA (4 millions d'euros).

En relation avec les titres de participation dans les filiales, la dépréciation des comptes courants et prêts aux filiales s'élève à 60 millions d'euros (voir note 12.1) et les provisions pour risques sur titres s'élèvent à 6 millions d'euros (voir note 11.1).

**7.2. Échéances des créances de l'actif immobilisé**

(en millions d'euros)	
2017	2
2018 et au-delà	177
<b>VALEUR BRUTE</b>	<b>179</b>
Dépréciations	(5)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>174</b>

### 7.3. Tableau des filiales et participations au 31 décembre 2016

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	Pourcentage déte nu (%)	Nombre d'actions déte nues	Valeur brute	Valeur nette	Capitaux propres après affectation du résultat	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Résultat Net	Avances, Prêts et comptes courants bruts
<b>Filiales (détenues à plus de 50 %)</b>								
Technicolor USA, Inc. <sup>(1)</sup>	100,00 %	1 005	5 184	729	729	2 727	(95)	195
Thomson Licensing SAS <sup>(1) (2)</sup>	100,00 %	2 800 000	2 443	1 703	1 626	319	131	-
Gallo 8 SAS <sup>(1)</sup>	100,00 %	32 516 195	1 091	408	408	840	(1)	-
Technicolor Delivery Technologies SAS <sup>(1) (3)</sup>	83,19 %	3 161 120	620	38	38	851	(49)	86
Sté Fr.d'Invest.et d'Arbitrage – Sofia SA <sup>(1)</sup>	100,00 %	8 883 491	543	55	55	287	(20)	-
Thomson Sales Europe <sup>(1)</sup>	100,00 %	10 890 085	468	4	4	-	9	-
Thomson Angers SAS <sup>(4)</sup>	100,00 %	4 630 001	289	-	N/A	N/A	N/A	-
Technicolor Trademark Management SAS <sup>(1)</sup>	100,00 %	13 616 129	214	214	280	5	1	-
Thomson Multimedia Distribution (Netherlands) BV	100,00 %	500	188	6	6	24	-	-
Thomson Television España	100,00 %	9 928 478	128	-	(56)	-	-	56
Technicolor Brasil Midia E Entretenimento LTDA	100,00 %	34 589 668	100	92	141	89	9	-
Technicolor Entertainment Services Spain SA	100,00 %	120 000	66	-	-	2	-	-
Thomson Consumer Electronics (Bermuda) Ltd	100,00 %	1 000	66	31	31	-	(6)	-
Technicolor Home Entertainment Services of America SAS	100,00 %	500	51	51	54	94	3	-
Technicolor Entertainment Services France SAS <sup>(1)</sup>	100,00 %	2 119 623	39	16	16	54	(6)	3
Technicolor Asia Pacific Holdings Pte Ltd	100,00 %	37 948 000	37	37	51	68	6	-
RCA Trademark Management SAS	100,00 %	1 668 025	25	25	36	23	6	-
Technicolor Hong Kong Ltd	100,00 %	1 000 000	7	-	-	-	-	-
Thomson Investment India Ltd.	51,00 %	51	4	2	2	-	-	-
Technicolor Milan S.r.l.	100,00 %	6 000	2	-	-	3	-	-
Technicolor China Investment (BVI) Ltd <sup>(1)</sup>	100,00 %	50 000	3	-	-	-	-	-
Thomson Purchasing and Liaison Company N.V. Korea Branch	100,00 %	1 000	2	-	-	-	-	-
<b>Total filiales</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>11 570</b>	<b>3 411</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>340</b>
<b>Participations (détenues entre 10 % et 50 %)</b>								
TechFund Capital Europe FCPR	19,80 %	500	-	-	2	-	(1)	N/A
Autres	N/A	N/A	17	2	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Total participations</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
<b>TOTAL</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>11 587</b>	<b>3 413</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

N/A: non applicable.

(1) Lorsque les titres sont représentatifs d'un sous-groupe consolidé de Technicolor SA, les données présentées correspondent aux comptes du sous-groupe excepté pour les Avances, Prêts et comptes courants bruts.

(2) La valeur nette des titres est égale aux flux de trésorerie futurs actualisés et majorés de la trésorerie nette disponible.

(3) Les 16,81 % restants sont détenus par Sofia SA.

(4) Thomson Angers est en cours de liquidation.

NOTE 8 **CAPITAUX PROPRES ET AUTRES FONDS PROPRES****8.1. Capital et prime d'émission**

Au 31 décembre 2016, le capital de Technicolor SA s'élève à 413 245 967 euros (413 245 967 actions de 1,00 euro de nominal). En 2016, l'évolution des capitaux propres a été la suivante :

- le capital social a augmenté de 1 802 677 actions nouvelles dans le cadre du plan de rétention à moyen terme dénommé *Mid-Term Incentive Plan* (MIP 2015 et MIP 2016) et le compte prime d'émission de 4 252 964 euros.

Au 31 décembre 2015, le capital de Technicolor SA s'élevait à 411 443 290 euros (411 443 290 actions de 1,00 euro de nominal). En 2015, l'évolution des capitaux propres a été la suivante :

- en juin 2015, le capital social a augmenté de 738 205 actions nouvelles dans le cadre du plan de rétention à long terme (dénommé *Long-Term Incentive Plan* LTIP) approuvé en 2011 ;

- le capital social a augmenté de 5 002 790 actions nouvelles dans le cadre du plan de rétention à moyen terme dénommé *Mid-Term Incentive Plan*, MIP 2010 et MIP 2015 et le compte prime d'émission de 11 648 792 euros ;

- Technicolor a émis 48 376 485 nouvelles actions lors d'une augmentation de capital avec droits de souscription préférentiels à un prix de 4,70 euros par action, conduisant à une augmentation de capital de 48 376 485 euros assortie d'une prime d'émission de 178 992 994 euros. Cette augmentation de capital a été finalisée le 17 novembre 2015 ;

- l'acquisition de l'activité Cisco Connected Devices a été partiellement payée au 20 novembre 2015 par 21 418 140 nouvelles actions de Technicolor conduisant à une augmentation du capital social de 21 418 140 euros et du compte prime d'émission de 115 756 071 euros sur la base des valeurs d'apports, soit 137 millions d'euros.

**8.2. Actions propres**

Les actions propres sont comptabilisées à leur prix d'acquisition. Lorsque la valeur d'acquisition est supérieure au cours moyen du dernier mois de l'exercice, l'écart fait l'objet d'une dépréciation financière. Les plus ou moins-values de cession sont comptabilisées en résultat exceptionnel.

	2016	2015
Nombre d'actions propres à l'ouverture	401 524	644 331
Attribuées/cédées durant l'année au titre des plans de stock-options et d'actions gratuites <sup>(2)</sup>	(250)	(250)
Achetées/cédées durant l'année au titre du programme de rachat d'actions <sup>(3)</sup>	351 494	(242 557)
Nombre d'actions propres à la clôture	752 768	401 524
Valeur au bilan en euros <sup>(1)</sup>	3 747 279	2 795 805

(1) La valeur brute des actions propres détenues au 31 décembre 2016 s'élève à 57 117 377 euros (55 516 805 euros au 31 décembre 2015), dépréciée à hauteur de 53 370 098 euros (52 721 000 euros au 31 décembre 2015).

(2) Attribution d'actions propres dans le cadre du Plan d'actions gratuites en 2015 et 2016.

(3) Les Assemblées générales mixtes des actionnaires des 9 avril 2015 et 29 avril 2016 avaient autorisé la reconduction d'un programme de rachat d'actions. Dans ce cadre, en 2016, 4 360 512 actions propres ont été rachetées pour un prix total de 24 889 640 euros et 4 009 018 actions propres ont été cédées pour un prix total de 22 875 705 euros (en 2015, le nombre d'actions propres a été augmenté de 30 205 pour un montant de 221 463 euros).

Les actions autodétenues sont affectées à l'objectif de couverture des obligations liées à des titres de créances donnant accès au capital ou à

des programmes de stock-options ou toute autre forme d'allocation d'actions aux salariés et dirigeants de la Société.

### 8.3. Autres fonds propres

Les Titres Super Subordonnés (TSS) sont comptabilisés en autres fonds propres. Suite à la restructuration de la dette du Groupe en 2010, les caractéristiques des Titres Super Subordonnés sont dorénavant les suivantes :

- ils ne sont remboursables (i) qu'à l'option de Technicolor dans certains cas contractuellement définis ou (ii) en cas de liquidation de la Société ;
- ils ne portent plus intérêt, un paiement définitif de 25 millions d'euros ayant été effectué aux porteurs de TSS en remboursement de leurs créances d'intérêt en 2010.

### 8.4. Dividendes et distributions

L'Assemblée générale tenue le 29 avril 2016 a approuvé le versement d'un dividende de 0,06 euro par action pour l'exercice 2015. Un montant de 25 millions d'euros a été versé aux actionnaires en mai 2016.

En 2015, pour l'exercice 2014, 17 millions d'euros (0,05 euro par action) ont été versés aux actionnaires.

## NOTE 9 DETTES FINANCIÈRES ET INSTRUMENTS FINANCIERS

La dette de Technicolor comprend principalement de la dette à terme libellée en dollars US et en euros, émise par Tech Finance & Co S.C.A. en 2013, 2014 et 2015 (l'« Ancienne dette à terme ») et émise par Technicolor SA en 2016 (la « Nouvelle dette à terme »).

En juin 2015, Technicolor a renégocié les conditions financières de son Ancienne dette à terme et en septembre et novembre 2015, de l'Ancienne dette à terme additionnelle a été émise pour un montant de 200 millions de dollars US et 197 millions d'euros afin de financer l'acquisition de The Mill et une partie de l'acquisition de Cisco Connected Devices. Technicolor a remboursé par anticipation en

2016 un montant de 589 millions de dollars et 150 millions d'euros de cette dette à partir du produit de la Nouvelle dette à terme et de la trésorerie disponible.

Technicolor SA a levé la Nouvelle dette à terme pour un montant de 450 millions d'euros en décembre 2016 au taux de l'EURIBOR + 350 bps avec un taux plancher EURIBOR de 0 %. Technicolor SA a également signé en décembre 2016 une convention de financement avec la Banque Européenne d'Investissement dans le cadre de laquelle elle a emprunté, le 3 janvier 2017, 90 millions d'euros au taux fixe de 2,542 % sur 6 ans (le « Prêt BEI »).

### 9.1. Synthèse de la dette

(en millions d'euros)	2016	2015
Emprunts à terme	1 055	1 351
Comptes courants et emprunts vis-à-vis des filiales	1 428	1 364
Autres dettes vis-à-vis des tiers	7	12
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>2 490</b>	<b>2 727</b>
<b>Dont dette non courante (à plus d'un an)</b>		
Emprunts à terme	1 022	1 282
Emprunts vis-à-vis des filiales	212	210

### 9.2. Principales caractéristiques des dettes financières

(en millions d'euros)	Montant dans la devise d'emprunt	Devise	Montant <sup>(1)</sup>	Type de taux d'intérêt	Échéance finale
Ancienne dette à terme	305	USD	290	LIBOR <sup>(2)</sup> + 400 bps	2020
Ancienne dette à terme	315	EUR	315	EURIBOR <sup>(2)</sup> + 400 bps	2020
Nouvelle dette à terme	450	EUR	450	EURIBOR <sup>(3)</sup> + 350 bps	2023
			<b>1 055</b>		

(1) Taux de change du 31 décembre 2016.

(2) L'EURIBOR et le LIBOR avec un taux plancher de 1 %.

(3) EURIBOR avec un taux plancher de 0 %.

### 9.2.1. Analyse par échéances des dettes financières concernées par le refinancement

(en millions d'euros)	2016	2015
	Emprunt à terme	Emprunt à terme
Moins d'un an	33	69
1 à 2 ans	33	69
2 à 3 ans	33	69
3 à 4 ans	506	70
4 à 5 ans	-	1 074
Plus de 5 ans	450	-
<b>TOTAL DETTE</b>	<b>1 055</b>	<b>1 351</b>
Dont dette à court terme	33	69
Dont dette à long terme	1 022	1 282

### 9.2.2. Clauses financières conventionnelles et autres limitations

Dans le respect de :

- l'Accord de crédit relatif à l'Ancienne dette à terme contracté en 2013 tel qu'amendé en 2014 et 2015 ;
- l'Accord de crédit relatif à la Nouvelle dette à terme conclu en 2016 ;
- l'Accord relatif à la ligne de crédit (RCF) conclu en décembre 2016 ;
- le prêt BEI signé en décembre 2016 et tiré en janvier 2017 ;

ensemble dénommés les « Instruments de dette », la Société est tenue de respecter des clauses conventionnelles et est soumis à plusieurs limitations décrites ci-dessous.

L'ancienne dette à terme, le RCF (selon le niveau de tirage) et le Prêt BEI contiennent une seule clause conventionnelle prévoyant que la dette brute totale ne doit pas être supérieure à un multiple de 4,00 de l'EBITDA sur une base de 12 mois glissants (ratio d'endettement défini contractuellement qui inclut un certain nombre de retraitements) au 30 juin et 31 décembre de chaque année.

Les accords régissant les Instruments de dettes incluent certaines clauses qui restreignent Technicolor SA et certaines de ses filiales à émettre ou à garantir de la dette, à payer des dividendes, à réduire son capital social, à effectuer certains paiements ou certains types d'investissements, à vendre ou à transférer ses actifs, à fusionner ou à parachever toute autre transaction de ce type avec ses sociétés affiliées. Ces restrictions sont soumises dans chaque cas à certaines exceptions et limitations.

Les Instruments de dette bénéficient aussi d'un ensemble de garanties financières (*security package*) comprenant le nantissement d'actions, le nantissement de certains prêts intra-groupe, et des comptes bancaires les plus significatifs appartenant au système de centralisation de la trésorerie, ou *cash pooling*.

Au 31 décembre 2016, Technicolor SA respectait son ratio d'endettement et l'ensemble des limitations et restrictions.

## 9.3. Opérations de couverture de taux d'intérêts

Au 31 décembre 2016, aucune opération de couverture portant sur les intérêts de la dette n'était active.

## 9.4. Engagements relatifs aux instruments financiers

(en millions d'euros)	2016	2015
Couverture à terme de devises (banques et filiales)	2 096	2 021
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>2 096</b>	<b>2 021</b>
Couverture à terme de devises (banques et filiales)	2 085	2 017
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>2 085</b>	<b>2 017</b>

NOTE 10 **AVANTAGES AU PERSONNEL****10.1. Évolution de l'effectif moyen**

	2016	2015
Ingénieurs et cadres	131	172
Employés et agents de maîtrise	25	39
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>211</b>

**10.2. Paiements sur la base d'actions*****Plan d'Intéressement à Moyen Terme  
Mid Term Management Incentive Plan  
(MIP-SP1)***

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2008, dans sa treizième résolution, le Conseil d'administration du 17 juin 2010 a approuvé la mise en œuvre d'un Plan d'intéressement du Management à moyen terme (dénommé *Mid-Term Incentive Plan MIP-SP1*) attribuant des « unités de performances » composées d'une prime en espèces et d'options de souscription d'actions.

Sous réserve du respect de la condition de présence telle que définie dans le plan, chaque bénéficiaire a acquis le 18 juin 2014, les droits à un nombre d'options exerçables dans le cadre de ce plan dans la proportion établie par le Conseil d'administration du 21 février 2013, après constatation du niveau de réalisation des conditions de performance au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2016, 805 476 options de souscription demeurent toujours en circulation.

***Plan d'intéressement du Management  
Management Incentive Plans (MIP)***

L'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa quinzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder à l'attribution, en une ou plusieurs fois, au profit des salariés ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, d'options d'achat ou de souscription d'actions. Cette autorisation a été donnée pour une durée de 38 mois, soit jusqu'au 23 juillet 2016. Les options attribuées au titre de cette autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 26 843 507.

Au 31 décembre 2016, 13 162 578 options de souscription sont toujours en circulation au titre de cette résolution (respectivement 7 266 130 options, 4 312 654 options, 103 794 options et 1 480 000 options liées respectivement à MIP 2015, MIP 2016, MIP Juin 2017 et MIP Octobre 2017).

***Plan d'actions gratuites***

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2013, dans sa seizième résolution, le Conseil d'administration du 24 octobre 2013 a approuvé la mise en œuvre d'un Plan d'actions gratuites aux salariés éligibles du Groupe dans 13 pays. Ce plan mondial prévoit, pour tous les bénéficiaires, une période d'acquisition de 4 ans. 125 actions seront livrées aux salariés éligibles à la fin de la période d'acquisition sous réserve de conditions d'emploi continu au sein du groupe Technicolor durant la période d'acquisition. Le plan n'est pas soumis à des conditions de performance.

La charge de rémunération relative au Plan d'actions gratuites est évaluée à partir d'un modèle de valorisation similaire à celui utilisé pour valoriser les autres plans d'options.

Au 31 décembre 2016, le nombre des droits aux actions gratuites dans le cadre de ce plan s'élève à 879 375 droits.

***Plan de Rémunération à Long Terme 2016  
Long Term Incentive Plan (LTIP 2016)***

L'Assemblée générale du 29 avril 2016, dans sa vingt-huitième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à attribuer des actions existantes ou des actions à émettre, en faveur des salariés du Groupe ou de certaines catégories de salariés. Cette autorisation a été donnée pour une période de 26 mois et est valable jusqu'au 29 juin 2018. Les actions à émettre en vertu de la présente autorisation ne pourront donner droit à un nombre d'actions supérieur à 8 239 744.

Faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016, dans sa vingt-huitième résolution, le Conseil d'administration a approuvé le 29 avril 2016 la mise en œuvre d'un Plan d'Intéressement à Long Terme du management.

Ce plan, qui s'étale sur une période de trois années, prévoit l'attribution de droits conditionnels à recevoir des actions de performance. La livraison est soumise à la réalisation des objectifs de l'EBITDA ajusté et de Free Cash Flow sur trois années de 2016 à 2018 et le respect de la condition de présence pendant toute la durée du Plan (jusqu'au 30 avril 2019).

Au 31 décembre 2016, le nombre des droits aux actions de performance dans le cadre de ce plan s'élève à 2 759 500 droits à actions.

Au 31 décembre 2016 le nombre total des stock-options encore existantes s'élevait à 13 968 054 options et le nombre total de droits à recevoir des actions s'élevait à 3 638 875 droits accordés aux employés et Directeurs.

Les détails de ces plans de stock-options et d'actions sont détaillés ci-dessous.

	Type de plan	Date d'octroi	Nombre d'options initialement accordées	Nombre d'options restantes <sup>(1)</sup>	Nombre de bénéficiaires initial	Date d'acquisition des droits	Durée de vie de l'option	Prix d'exercice <sup>(2)</sup>	Juste valeur estimée <sup>(2)</sup>
MIP Options*	Options de souscription	17 juin 2010	1 216 700 <sup>(1)</sup>	805 476	18	30 avril 2013 pour la France et 17 juin 2014 pour les autres pays	8 ans	6,29 euros	2,22 euros
MIP 2015 Options**	Options de souscription	23 mai 2013 et 7 juin 2013	16 398 000	7 094 870	94	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	3,19 euros	1,06 euros
MIP 2015 Options**	Options de souscription	24 octobre 2013	200 000	103 794	1	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	3,93 euros	1,40 euros
MIP 2015 Options**	Options de souscription	26 mars 2014	215 000	67 466	2	mai 2015 (50 %) mai 2016 (25 %) mai 2017 (25 %)	8 ans	4,53 euros	1,73 euros
MIP 2016 Options**	Options de souscription	20 juin 2014	2 830 000	2 527 392	40	juin 2016 (50 %) juin 2017 (25 %) juin 2018 (25 %)	8 ans	5,79 euros	1,82 euros
MIP 2016 Options**	Options de souscription	21 octobre 2014	1 915 000	1 370 086	24	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	4,92 euros	1,45 euros
MIP 2016 Options**	Options de souscription	9 avril 2015	400 000	415 176	1	octobre 2016 (50 %) octobre 2017 (25 %) octobre 2018 (25 %)	8 ans	5,83 euros	1,88 euros
MIP Juin 2017 Options**	Options de souscription	26 juin 2015	250 000	103 794	2	juin 2017 (50 %) juin 2018 (25 %) juin 2019 (25 %)	8 ans	5,88 euros	1,91 euros
MIP Octobre 2017 Options**	Options de souscription	3 décembre 2015	1 710 000	1 480 000	22	octobre 2017 (50 %) octobre 2018 (25 %) octobre 2019 (25 %)	8 ans	7,11 euros	2,27 euros
Plan d'actions gratuites	Actions gratuites (à émettre)	12 novembre 2013	1 604 000	879 375	12 832	novembre 2017	-	-	3,87 euros
LTIP 2016***	Actions gratuites	29 avril 2016	2 760 500	2 495 500	187	avril 2019	-	-	5,69 euros
LTIP 2016***	Actions gratuites	27 juillet 2016	66 000	60 000	12	avril 2019	-	-	5,47 euros
LTIP 2016***	Actions gratuites	20 octobre 2016	214 000	204 000	18	avril 2019	-	-	5,14 euros

\* Plan de rétention à moyen terme dénommé Mid-Term Incentive Plan (MIP SP1) (voir la description plus haut).

\*\* Plan de rétention dénommé Management Incentive Plan (voir la description plus haut).

\*\*\* Plan de rétention dénommé 2016 Long Term Incentive Plan.

(1) Montant potentiel maximum.

(2) Les prix d'exercice ont été modifiés suite aux augmentations de capital qui ont eu lieu en 2015.

Les prix d'exercice des différents plans ont été fixés sans décote.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce :

- en 2015, 5 002 790 options de souscription ont été exercées dans le cadre des plans MIP 2010 et 2015 et 738 205 options dans le cadre du plan LTIP 2011 ;
- en 2016, 1 802 677 options de souscription ont été exercées dans le cadre des plans MIP 2015 et 2016.

### 10.3. Sommes versées aux organes d'administration et de direction

Le montant des rémunérations qui seront versées en 2017 aux membres des organes d'administration au titre de l'exercice s'élève à 757 000 euros. Une retenue à la source est effectuée sur les montants dus aux administrateurs et censeurs non-résidents fiscaux en France.

Le montant des rémunérations fixe et variable versées par Technicolor SA au Directeur Général au titre de 2016 s'élève à 317 819 d'euros.

L'exercice des options est soumis à une condition de présence et de performance basé sur le Free Cash Flow consolidé.

Suite à la constatation par les Conseil d'administration des 18 février 2015 et 18 février 2016 de la réalisation de la condition de performances relative à l'objectif de Free Cash Flow au titre des exercices 2014 et 2015, 1 393 432 options sont devenues exerçables par le Directeur Général le 23 mai 2015 et 696 716 options sont devenues exerçables le 23 mai 2016.

Le Conseil d'administration du 22 février 2017 a constaté que la condition de Free Cash Flow consolidé pour 2016 est satisfaite et que le nombre d'options pouvant être exercées par le Directeur Général au titre de l'exercice 2016 s'élève de ce fait à 696 716 options. Les options seront exerçables à compter du 23 mai 2017, sous condition de présence à cette date.

Le Directeur Général est bénéficiaire d'un Plan d'Intéressement à Long Terme 2016 du Management *Long-Term Management Incentive Plan* (LTIP 2016), mis en place par le Conseil d'administration du 29 avril 2016. Dans le cadre de ce plan, 270 000 droits à actions de performance lui ont été attribués. L'acquisition des droits à recevoir des actions est soumise aux termes et conditions qui figurent dans le Plan. Il y est notamment prévu que l'acquisition définitive des actions de performance interviendra le 29 avril 2019 sous réserve d'une condition de présence et de l'atteinte de deux conditions de performance tenant à des objectifs d'EBITDA et de Free Cash Flow.

## NOTE 11 PROVISIONS ET LITIGES

### 11.1. Détail des provisions pour risques et charges

---

#### PROVISIONS

Une provision est constituée lorsque, à la date de clôture, la Société a une obligation résultant d'un événement passé et dont il est probable qu'elle engendrera une sortie de ressources représentative d'avantages économiques futurs dont le montant peut être estimé de façon fiable.

L'obligation peut découler d'un contrat, de dispositions légales ou réglementaires, ou encore être implicite dès lors que, par ses pratiques passées, par sa politique affichée, ou par une déclaration récente suffisamment explicite, la Société a créé chez ses tiers une attente fondée qu'elle assumera ce passif.

Le montant comptabilisé en provision représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Si le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante, aucune provision n'est comptabilisée mais une description de cette obligation est présentée dans les notes annexes aux états financiers.

#### PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION

La Société comptabilise une provision pour restructuration au cours de l'exercice dès lors qu'elle a une obligation implicite vis-à-vis de tiers, ayant pour origine une décision de Technicolor SA matérialisée avant la date de clôture par :

- l'existence d'un plan détaillé et formalisé précisant les sites concernés, la localisation, la fonction et le nombre approximatif des personnes concernées, la nature des dépenses qui seront engagées et la date de mise en œuvre du plan ; et
- l'annonce de ce plan aux tiers concernés par celui-ci.

La provision de restructuration n'inclut que les dépenses directement liées au plan. Les coûts de restructuration incluent des estimations des coûts de fermeture, l'impact de la réduction de la durée de vie des immobilisations et des coûts générés par les départs de salariés.

#### PROVISION POUR INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE

Le coût des indemnités de départ en retraite des salariés de Technicolor SA est pris en charge au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés. La méthode retenue pour l'évaluation des droits à indemnité prend en compte les évolutions futures des salaires. Les indemnités de départ sont prises en compte lorsque les droits sont acquis et que leur paiement devient probable.

Ces indemnités sont évaluées et provisionnées sur la base du salaire estimé et de l'ancienneté des employés à la date de leur départ.

Les hypothèses retenues pour les calculs actuariels sont les suivantes :

- taux d'actualisation : 1 % ;
- taux d'inflation attendu sur le long terme : 2 % ;
- taux de progression des salaires : 3,5 %.

Les charges relatives aux Médailles du travail sont comptabilisées distinctement des provisions retraites et les écarts actuariels pris en résultat immédiatement, conformément à la recommandation ANC n° 2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires.

---

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Dotations	Utilisations de l'exercice	Reprises sans objet et reclassement	Au 31 décembre 2016
<b>Provisions pour retraite et ancienneté</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	-	-	<b>5</b>
Filiales et autres risques <sup>(1)</sup>	21	-	-	(15)	6
Restructurations liées au personnel	5	3	(5)	(1)	2
Activités cédées <sup>(2)</sup>	20	-	-	-	20
Autres <sup>(3)</sup>	154	39	(1)	(144)	48
<b>Autres provisions pour risques et charges</b>	<b>200</b>	<b>42</b>	<b>(6)</b>	<b>(160)</b>	<b>76</b>
<b>TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>204</b>	<b>43</b>	<b>(6)</b>	<b>(160)</b>	<b>81</b>

(1) Les reprises de provisions pour risques sur titres concernent principalement Comercializadora Thomson de Mexico SA de CV (6 millions d'euros) et Technicolor USA Inc. (8 millions d'euros).

(2) Provision liée aux cessions d'activités, notamment l'ancienne activité « Tubes cathodiques ».

(3) Concerne essentiellement des provisions pour risque de perte de change, liées aux écarts de conversion actif (voir note 12.3).

## 11.2. Risques et litiges

### Audit de TVA en France

Les autorités fiscales françaises ont audité la Société au titre de l'exercice 2009 et ont émis, fin 2012, un rappel de TVA d'un montant total de 5,6 millions d'euros en principal et 0,8 million d'euros d'intérêts.

L'un des rappels de TVA concerne une subvention octroyée à une ancienne filiale (Novatech) et soumise à tort à la TVA d'un montant de 1,3 million d'euros. Le second rappel significatif concerne la déduction de TVA en tant que société holding mixte d'un montant de 3,7 millions d'euros.

En juillet 2013, les autorités fiscales françaises ont émis un rappel de TVA aux mêmes motifs, au titre de l'exercice 2010, pour un montant de 1,1 million d'euros sur la subvention et de 7,5 millions d'euros sur la déductibilité de la TVA « holding » de la Société. En juin 2014, une commission départementale a décidé d'abandonner le redressement de la TVA sur holding (soit 3,7 millions d'euros pour 2009 et 7,5 millions d'euros pour 2010).

Suite à réception de l'avis de mise en recouvrement en septembre 2014, la Société a payé les rappels restants (soit 1,3 million d'euros et 1,1 million d'euros au titre, respectivement, de 2009 et 2010 et 0,3 million d'euros d'intérêts correspondants). La Société a, concomitamment, déposé une réclamation auprès du Ministère des Finances demandant la restitution par l'État de la TVA versée à tort à Novatech (liquidée judiciairement en avril 2014).

En l'absence de réponse du Ministre des finances dans le délai de deux mois, une décision implicite de rejet est intervenue en février 2015. La Société a donc présenté une requête en avril 2015 auprès du Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise pour condamner l'État au remboursement de cette créance. Les échanges de mémoires entre les parties sont en cours.

### Association des anciens salariés de RCA du Comté de Taoyuan

En avril 2004, le plaignant, l'Association des anciens salariés de RCA du Comté de Taoyuan (l'« Association »), organisation à but non lucratif composée d'anciens salariés RCA de la filiale de Technicolor TCETVT (ou d'ayants-droits d'anciens employés) indiquant avoir travaillé chez TCETVT dans l'ancienne usine de Taoyuan (l'« Usine »), a introduit en tant que demandeur une procédure de recours collectif (*class action*) sur le fondement de l'article 44-1 du Code de procédure civile de Taiwan devant le tribunal de Taipei (Taiwan), République de Chine, contre des entités des groupes Technicolor et General Electric. L'Association soutient que les plaignants ont été exposés à divers contaminants lorsqu'ils vivaient et travaillaient à l'Usine, ce qui selon eux leur a causé diverses maladies, notamment des cancers, ou a généré un stress émotionnel lié à la peur que leur travail et leurs conditions de vie à l'Usine n'augmentent le risque de maladie.

L'Association demandait à l'origine des dommages et intérêts s'élevant à 2,7 milliards de NTD (environ 80 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2016). La Cour de justice de Taïwan a annoncé sa décision en avril 2015 et a condamné les entités Technicolor à environ 564 millions de NTD (17 millions d'euros au taux de change en vigueur le 31 décembre 2016) de dommages et intérêts, plus intérêts. Les entités Technicolor et l'Association ont fait appel du jugement.

En mai 2016, l'Association a engagé un nouveau procès contre les entités Technicolor et General Electric au nom de nouveaux membres, demandant 7,38 milliards de NTD (environ 218 millions d'euros au taux de change en vigueur au 31 décembre 2016) de dommages et intérêts. La plainte de l'Association ne fait état d'aucun nouveau fait ou élément.

Technicolor estime que General Electric a une obligation légale et contractuelle d'indemniser Technicolor et ses filiales pour les réclamations de l'Association en raison notamment du fait que TCETVT a eu une activité pendant moins de 4 ans après sa cession

au groupe Technicolor alors que General Electric, et le propriétaire précédent RCA Corporation, ont détenu et exploité TCETVT pendant environ 20 ans.

## Enquêtes et procès dans l'affaire Tubes cathodiques

### États-Unis

Technicolor est partie en défense aux côtés d'autres industriels dans trois affaires aux États-Unis liées à des réclamations en matière civile alléguant des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie du tube cathodique (*Cathode Ray Tubes* ou « CRT ») et notamment dans le domaine des tubes cathodiques pour téléviseurs (*Color Picture Tubes* ou « CPT ») et pour ordinateurs (*Color Display Tubes* ou « CDT ») :

- une action de groupe (*class action*) lancée en 2008 par un groupe de fabricants de téléviseurs (acheteurs directs) ;
- une action de groupe (*class action*) lancée en 2008 par un groupe de revendeurs de téléviseurs et de consommateurs (acheteurs indirects) ; et
- des actions en justice engagées par 15 plaignants directs (essentiellement des distributeurs américains, notamment Sharp Electronics, Best Buy Co., Inc., Sears, Roebuck and Co., Kmart Corp., le liquidateur de Circuit City Stores, Target Corporation et ViewSonic) contre Technicolor SA, Technicolor USA et d'autres défendeurs.

En 2015 et 2016, Technicolor SA et Technicolor USA ont conclu des accords transactionnels mettant fin aux poursuites avec les représentants des deux actions de groupe et des accords transactionnels confidentiels avec la plupart des plaignants directs.

Une charge exceptionnelle de 94 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes 2016 au titre des transactions conclues et des risques encourus au titre des litiges qui se poursuivent. L'impact en trésorerie

des transactions conclues s'élève à 48 millions d'euros pour 2016 et 77 millions d'euros pour 2017.

Ceci laisse Technicolor en position de défendeur aux États-Unis contre un dernier groupe d'acheteurs directs dont les demandes sont moindres.

Le Groupe a cédé son activité CPT en 2005 et n'a jamais été actif dans le domaine des CDT.

### Reste du monde

En novembre 2014, des entités du groupe Vestel ont engagé une procédure judiciaire aux Pays-Bas contre Technicolor SA et Technicolor USA (et d'autres défendeurs) en alléguant des pratiques anticoncurrentielles dans l'industrie des CRT. La procédure contre Technicolor USA a été rejetée par les tribunaux néerlandais en juillet 2016 pour des motifs de compétence juridictionnelle. Technicolor SA fournira ses conclusions en réponse dans les délais impartis.

Le 29 avril 2010, la filiale brésilienne de Technicolor s'est vue notifier par les autorités brésiennes le lancement d'une enquête sur sa participation à un éventuel cartel dans le secteur du tube cathodique au Brésil.

Enfin, Technicolor SA est partie en défense, aux côtés d'autres défendeurs, dans le cadre de procédures engagées sur des fondements similaires devant les juridictions allemandes par des fabricants allemands et devant les juridictions néerlandaises par des fabricants brésiliens.

À ce stade, Technicolor n'est pas en mesure d'évaluer l'issue éventuelle de ces affaires ni les risques encourus dans la mesure où les procédures sont encore à un stade préliminaire et où les plaignants n'ont pas apporté la preuve de leur préjudice.

## NOTE 12 AUTRES INFORMATIONS

## 12.1. Créances, dettes et autres actifs et passifs d'exploitation

Les clients et les autres actifs d'exploitation courants sont évalués à leur coût historique. Une dépréciation des créances est enregistrée lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à la valeur comptable.

Les dettes d'exploitation sont constituées de dettes dont l'échéance est inférieure à un an. Ce poste comprend notamment les dettes sociales et fiscales, les dettes fournisseurs d'exploitation et d'immobilisations.

Des produits à recevoir et charges à payer sont comptabilisés lorsque des services ont été rendus avant la clôture de l'exercice et que le montant peut être estimé avec quasi-certitude.

Les actifs courants se composent, principalement, des comptes courants vis-à-vis des filiales du Groupe pour 833 millions d'euros (déduction faite d'une dépréciation de 60 millions d'euros).

Les produits à recevoir sont comptabilisés dans ces postes du bilan :

(en millions d'euros)	2016	2015
<b>Créances clients et comptes rattachés</b>	<b>62</b>	<b>43</b>
<i>Dont produits à recevoir</i>	6	8
<b>Autres créances d'exploitation</b>	<b>64</b>	<b>78</b>
<i>Dont produits à recevoir</i>	32	27

Les charges à payer sont comptabilisées dans ces postes du bilan :

(en millions d'euros)	2016	2015
<b>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<i>Dont charges à payer</i>	5	6
<b>Autres dettes d'exploitation</b>	<b>61</b>	<b>58</b>
<i>Dont dettes fiscales et sociales</i>	13	14
<i>Dont autres dettes</i>	13	19

Le solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance se décompose comme suit :

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Non échues	Échues 0-30 jours	Échues 30-60 jours	Échues 60-90 jours	Échues + 90 jours	Total
<b>Factures (y compris provisions)</b>						
dont fournisseurs français	7	-	-	-	-	7
dont fournisseurs étrangers	2	-	-	-	-	2
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>9</b>	-	-	-	-	<b>9</b>

(1) Hors fournisseurs d'immobilisations.

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Non échues	Échues 0-30 jours	Échues 30-60 jours	Échues 60-90 jours	Échues + 90 jours	Total
<b>Factures (y compris provisions)</b>						
dont fournisseurs français	7	-	-	-	-	7
dont fournisseurs étrangers	2	-	-	-	-	2
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>9</b>	-	-	-	-	<b>9</b>

(1) Hors fournisseurs d'immobilisations.

En 2016, le nombre de jours moyen pour le paiement des fournisseurs est de 41 jours.

## 12.2. Opérations avec les entreprises liées

À l'exception de l'emprunt à terme vis-à-vis de Tech Finance, toutes les opérations significatives avec des entreprises liées ont été réalisées avec des filiales détenues à 100 %.

## 12.3. Comptes de régularisation actif

En application des principes comptables français, les comptes courants des filiales étrangères ont été réévalués au cours de clôture du 31 décembre 2016. Au 31 décembre 2016, la hausse du dollar US contre l'euro a entraîné un gain de change sur les comptes courant.

Symétriquement et en conformité avec les principes comptables français, la dette à terme libellée en dollars US finançant les comptes courant en dollars US avec les filiales, a été également, réévaluée au

taux de clôture du 31 décembre 2016. Ceci a généré un écart de conversion actif d'un montant de 38 millions d'euros et la constatation d'une provision pour risque de change du même montant.

Dans le compte de résultat, l'impact est nul, le gain de change de 38 millions d'euros est symétriquement compensé par la dotation de la provision pour risque de change.

## 12.4. Obligations contractuelles et autres engagements hors-bilan

(en millions d'euros)

	2016	2015
<b>Paiements futurs certains</b>		
Loyers liés aux contrats de location simple	19	28
Autres paiements futurs certains	-	-
<b>TOTAL PAIEMENTS FUTURS CERTAINS</b>	<b>19</b>	<b>28</b>
<b>Paiements futurs éventuels</b>		
Garanties données vis-à-vis d'engagement des entreprises liées	372	340
Autres paiements futurs éventuels	-	-
<b>TOTAL PAIEMENTS FUTURS ÉVENTUELS</b>	<b>372</b>	<b>340</b>

Dans le cadre de ses activités, Technicolor SA peut être amenée à accorder des garanties de performances à ses filiales ainsi que des lettres de confort. Les principales garanties de performances sont en faveur de Warner, AstroGroup et Buena Vista Pictures Distribution.

Technicolor SA a accordé une garantie parentale pour sécuriser les montants de retraites dus au titre de la Section 75 au Royaume-Uni. Le montant de l'engagement donné par TSA, au 31 décembre 2016, est de 76 millions d'euros.

## NOTE 13 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en millions d'euros)	Deloitte		Mazars	
	2016	2015	2016	2015
Prestations d'audit	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Les prestations d'audit intègrent l'ensemble des prestations facturées par les Commissaires aux comptes au titre de l'audit des états financiers annuels consolidés et des prestations fournies par ses auditeurs dans le cadre des obligations légales ou réglementaires ou

des engagements du Groupe, comprenant notamment la revue des états financiers intermédiaires et les audits des états financiers de la Société.

## NOTE 14 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 3 janvier 2017, le Groupe a emprunté 90 millions d'euros avec un taux d'intérêt fixe de 2,542 % et une maturité à 6 ans conformément à

la convention de financement signée en décembre 2016 avec la Banque européenne d'investissement (le prêt BEI).

## 8.6 RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES (ART. R. 225-81 ET R. 225-102 DU DÉCRET N° 2007-531 DU 25 MARS 2007 SUR LES SOCIÉTÉS COMMERCIALES)

Nature des indications (en euros)	2012	2013	2014	2015	2016
<b>I - Situation financière en fin d'exercice</b>					
a. Capital social*	335 543 841	335 709 392	335 907 670	411 443 290	413 245 967
b. Nombre d'actions émises	335 543 841	335 709 392	335 907 670	411 443 290	413 245 967
c. Nombre maximal d'actions futures à créer :					
Stock-options	1 485 337	16 963 000	20 933 241	16 885 573	13 968 054
Attribution gratuite d'actions	1 211 241	2 246 302	2 007 152	1 022 250	3 638 875
<b>II - Résultat global des opérations effectuées</b>					
a. Chiffre d'affaires hors taxes	82 552 216	86 121 912	65 947 358	60 366 804	77 630 479
b. Bénéfices (Pertes) avant impôts, amortissements et provisions	2 260 395 919	(50 618 068)	177 502 850	604 666 914	58 004 385
c. (Charges) produit d'impôts sur les bénéfices	56 308 844	69 353 850	54 721 037	61 844 665	51 827 666
d. Bénéfices (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	2 103 924 138	(69 113 120)	(173 415 412)	(186 468 424)	148 974 598
e. Distributions de dividendes ou autres distributions	-	-	16 795 384	24 686 597	24 794 758
<b>III - Résultat des opérations réduit à une seule action</b>					
a. Bénéfice (Pertes) après impôts, mais avant amortissements et provisions	8,60	0,06	0,69	1,93	0,27
b. Bénéfice (Pertes) après impôts, amortissements et provisions	7,81	(0,21)	(0,52)	(0,54)	0,36
c. Dividende ou distribution versé à chaque action	-	-	0,05	0,06	0,06
<b>IV - Personnel</b>					
a. Nombre de salariés - effectif moyen	388	316	259	211	156
b. Montant de la masse salariale	39 302 807	36 490 993	26 354 389	29 287 684	21 136 752
c. Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, etc.)	18 926 946	18 727 317	9 898 102	12 465 898	9 795 329
* Évolution du nombre d'actions composant le capital social au cours de l'année 2016 :					
■ au 1 <sup>er</sup> janvier 2016				411 443 290 actions	
■ augmentation de capital par émission de nouvelles actions dans le cadre des MIP				1 802 677 actions	
■ au 31 décembre 2016				413 245 967 actions	

## 8.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2016

**GRI** [G4-33]

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Technicolor SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I - OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

### II - JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Nous avons jugé que parmi les comptes qui sont sujets à des estimations significatives et susceptibles d'une justification de nos appréciations figurent les immobilisations financières et les provisions pour risques et charges :

- en ce qui concerne les immobilisations financières, dont les modalités d'évaluation sont décrites en note 7 des comptes annuels, nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations retenues pour la détermination de leur valeur d'usage, revu les calculs effectués par votre société et examiné les procédures d'approbation de ces estimations par la Direction ;
- s'agissant des provisions pour risques et charges, décrites en note 11 des comptes annuels, nous avons examiné les procédures en vigueur dans votre société permettant leur recensement et apprécié les bases sur lesquelles ces provisions ont été constituées. Par ailleurs, nous nous sommes assurés que les incertitudes éventuelles identifiées à l'occasion de la mise en œuvre de ces procédures étaient décrites de façon appropriée dans la note 11.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III - VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les Commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 23 février 2017  
Deloitte et Associés

Ariane Bucaille  
Associée

Courbevoie, le 23 février 2017  
Mazars

Guillaume Devaux  
Associé

Jean-Luc Barlet  
Associé

## 8.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

**GRI** [G4-33]

Exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale du 29 avril 2016, sur rapport spécial des Commissaires aux comptes du 25 février 2016.

#### Contrat de prestations de services avec Quatela Lynch Intellectual Property autorisé par le Conseil d'administration du 8 janvier 2016

Le Conseil d'administration du 8 janvier 2016 a autorisé la conclusion d'un contrat de prestations de services entre votre société et la société Quatela Lynch Intellectual Property Ltd. Ce contrat porte sur des prestations d'assistance au Directeur Général dans la conduite du plan de transformation en cours des activités Licences de brevets et Licences de Technologies et de Marques. Cette convention a été conclue le même jour et approuvée par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016.

Dans le cadre de ce contrat, la Société a réglé une somme totale correspondant à 867 219 euros à Quatela Lynch Intellectual Property Ltd.

Il a été mis fin à cette convention, le 27 avril 2016, avec effet au 30 juin 2016.

Les Commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine, le 23 février 2017  
Deloitte et Associés

Ariane Bucaille  
Associée

Courbevoie, le 23 février 2017  
Mazars

Guillaume Devaux  
Associé

Jean-Luc Barlet  
Associé



# 9 TABLEAUX DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Tableau de concordance avec les rubriques de l'Annexe I  
du Règlement européen n° 809/2004

288

Tableau de concordance du Rapport financier annuel

292

Tableau de concordance du rapport de gestion  
(article L. 225-100 et suivants du Code de commerce)

293

Tableau de concordance sur les informations requises  
par l'article L. 225-102-1 et l'article R. 225-105-1 du Code  
de commerce

294

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les états financiers consolidés de l'exercice 2015 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 8 « États financiers » du document de référence de l'exercice 2015 (pages 170 à 255) ; et
- les états financiers consolidés de l'exercice 2014 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 8 « États financiers » du document de référence de l'exercice 2014 (pages 166 à 250) ; et
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2015, ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 8 « États financiers » du document de référence de l'exercice 2015 (pages 256 à 283) ; et

- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2014, ainsi que le rapport des Commissaires aux comptes y afférent figurant au sein du chapitre 8 « États financiers » du document de référence de l'exercice 2014 (pages 251 à 279).

Le document de référence de l'exercice 2015 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 24 mars 2016 sous le n° D.16-0202.

Le document de référence de l'exercice 2014 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 mars 2015 sous le n° D. 15-0152.

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, les tableaux de concordance ci-après renvoient aux principales rubriques exigées par l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004 prise en application de la directive dite « Prospectus » et mentionnent les éléments du rapport de gestion intégrés au présent document de référence.

## TABLEAU DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004

**GRI** [G4-18]

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004		Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
<b>1.</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES</b>		
1.1	Identité des personnes responsables de l'information	Chapitre 7, section 7.9.2	175
1.2	Déclaration des personnes physiques responsables	Chapitre 7, section 7.9.1	175
<b>2.</b>	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>		
2.1	Nom et adresse	Chapitre 7, sections 7.7.1 et 7.7.2	173 ; 174
2.2	Détails concernant une éventuelle démission ou absence de renouvellement de mandat	N/A	
<b>3.</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>		
3.1	Informations financières historiques	Chapitre 1, section 1.1	6
3.2	Informations financières intermédiaires	N/A	
<b>4.</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>Chapitre 3</b>	<b>45</b>
<b>5.</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>		
5.1	Histoire et évolution de la Société		
5.1.1	Raison sociale et nom commercial	Chapitre 1, section 1.2.1	8
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	Chapitre 1, section 1.2.1	8
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	Chapitre 1, section 1.2.1	8
5.1.4	Siège social et forme juridique de la Société, législation régissant ses activités, son pays d'origine, l'adresse et le numéro de téléphone de son siège statutaire	Chapitre 1, section 1.2.1	8
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de la Société	Chapitre 1, section 1.2.2	8
5.2	Investissements		
5.2.1	Principaux investissements réalisés durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques, jusqu'à la date du document d'enregistrement	Chapitre 8, section 8.2 notes 2, 4.1, 4.2, 4.3, et 11 des États financiers consolidés	189 ; 202 ; 203 ; 206 ; 249
5.2.2	Principaux investissements en cours, y compris la distribution géographique de ces investissements et leur méthode de financement	N/A	
5.2.3	Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser la Société à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes	N/A	

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>		
6.1 Principales activités		
6.1.1 Nature des opérations effectuées par la Société et ses principales activités	Chapitre 1, sections 1.2.3 et 1.3	9 ; 13
6.1.2 Nouveaux produits et/ou services importants lancés sur le marché	Chapitre 1, section 1.3	13
6.2 Principaux marchés	Chapitre 1, section 1.3 et chapitre 2, section 2.2	13 ; 26
6.3 Événements exceptionnels	N/A	
6.4 Dépendance éventuelle de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	Chapitre 2, section 2.10.3 et chapitre 3, section 3.3	43 ; 49
6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts (Préambule)	3
<b>7. ORGANIGRAMME</b>		
7.1 Description sommaire du Groupe	Chapitre 7, sections 7.5.1 et 7.5.2	170 ; 172
7.2 Liste des filiales importantes	Chapitre 7, sections 7.5.2 et chapitre 8, section 8.2 note 14 des États financiers consolidés	172 ; 254
<b>8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>		
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	Chapitre 7, section 7.1 et chapitre 8, section 8.2 note 4.3 des États financiers consolidés	164 ; 206
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	Chapitre 6, section 6.2	142
<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>		
9.1 Situation financière	Chapitre 2, sections 2.3, 2.9 et 2.10.2 et chapitre 8	28 ; 32 ; 39 ; 177
9.2 Résultat d'exploitation		
9.2.1 Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	Chapitre 2, sections 2.2, 2.4, 2.5 et 2.9	26 ; 29 ; 29 ; 32
9.2.2 Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net et des produits nets	Chapitre 2, section 2.9	32
9.2.3 Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	N/A	
<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>		
10.1 Capitaux de la Société (à court et à long terme)	Chapitre 8, section 8.2 note 7 des États financiers consolidés, section 8.5 note 8 des États financiers statutaires	219 ; 269
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	Chapitre 2, section 2.10 et chapitre 8, section 8.1.4	39 ; 182
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	Chapitre 2, section 2.10.3 Chapitre 8, section 8.2 notes 8.3 et 8.5 des États financiers consolidés	43 ; 229 ; 232
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	Chapitre 2, section 2.10.3 Chapitre 3, section 3.1	43 ; 46
10.5 Sources de financement attendues	N/A	
<b>11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>Chapitre 1, section 1.3, chapitre 2, section 2.9.3 et chapitre 8, section 8.2 note 3.3.1 des États financiers consolidés</b>	<b>13 ; 35 ; 201</b>

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004		Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
<b>12.</b>	<b>INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>		
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement	N/A	
12.2	Tendance connue, incertitude ou demande, engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur pour l'exercice en cours	Chapitre 2, sections 2.2 et 2.11	26 ; 44
<b>13.</b>	<b>PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>		
		N/A	
<b>14.</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>		
14.1	Organes d'administration et de direction – liste des mandats exercés au cours des cinq derniers exercices, et autres informations	Chapitre 4, sections 4.1.2 et 4.1.3	62 ; 70
14.2	Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	Chapitre 4, section 4.1.3.3	77
<b>15.</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>		
15.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	Chapitre 4, sections 4.4 et 4.5	93 ; 105
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	Chapitre 4, section 4.4 et chapitre 8, section 8.2, note 9 des États financiers consolidés	93 ; 234
<b>16.</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>		
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	Chapitre 4, section 4.1.2	62
16.2	Contrat de service liant les membres des organes d'Administration	Chapitre 4, section 4.1.3.6	78
16.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	Chapitre 4, section 4.2.1.4	83
16.4	Déclaration indiquant si la Société se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	Chapitre 4, section 4.2.1.1	79
<b>17.</b>	<b>SALARIÉS</b>		
17.1	Nombre de salariés	Chapitre 6, section 6.1.1 et chapitre 8, section 8.2, note 9.1	122 ; 234
17.2	Participations et stock-options	Chapitre 6, sections 6.1.3 et 6.1.4 et chapitre 8, section 8.2 note 9.3 des États financiers consolidés	123 ; 123 ; 240
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de la Société	Chapitre 6, section 6.1.2	123
<b>18.</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>		
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	Chapitre 5, section 5.1.1	110
18.2	Existence de droits de vote différents	Chapitre 7, section 7.2.3	167
18.3	Contrôle de la Société	Chapitre 5, section 5.1.4	114
18.4	Accord connu de la Société dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A	
<b>19.</b>	<b>OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS</b>	<b>Chapitre 8, section 8.2 note 5.2 des États financiers consolidés</b>	<b>214</b>
<b>20.</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>		
20.1	Informations financières historiques	Chapitre 8, sections 8.1, 8.2, 8.4 et 8.5	178 ; 184 ; 258 ; 261
20.2	Informations financières <i>pro forma</i>	N/A	
20.3	États financiers	Chapitre 8	177
20.4	Vérification des informations historiques annuelles		
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	Chapitre 7, section 7.9 et chapitre 8, sections 8.3, 8.7	175 ; 256 ; 283
20.4.2	Autres informations contenues dans le document d'enregistrement ayant été vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A	
20.4.3	Informations financières n'étant pas tirées des états financiers	N/A	
20.5	Date des dernières informations financières	Chapitre 8, section 8.1	178
20.6	Informations financières intermédiaires et autres		

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
20.6.1 Informations financières trimestrielles ou semestrielles publiées depuis la date des derniers états financiers vérifiés	N/A	
20.6.2 Informations financières intermédiaires dans l'hypothèse où le document de référence a été établi plus de 9 mois après la fin du dernier exercice vérifié	N/A	
20.7 Politique de distribution des dividendes	Chapitre 5, section 5.1.9	117
20.7.1 Montant du dividende par action pour chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	Chapitre 5, section 5.1.9	117
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Chapitre 3, section 3.4 et chapitre 8, section 8.2 note 10.2 des États financiers consolidés	56 ; 246
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A	
<b>21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>Chapitre 7</b>	<b>163</b>
21.1 Capital social		
21.1.1 Montant du capital souscrit	Chapitre 5, section 5.1	110
21.1.2 Actions non représentatives du capital	N/A	
21.1.3 Actions autodétenues	Chapitre 5, section 5.1.3 et chapitre 8, section 8.5 note 8	112 ; 222
21.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	Chapitre 5, section 5.1.7	116
21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit mais non libéré	N/A	
21.1.6 Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord (conditionnel ou inconditionnel) prévoyant de le placer sous option	N/A	
21.1.7 Historique du capital social	Chapitre 5, sections 5.1.2 et 5.1.6	112 ; 115
21.2 Acte constitutif et statuts		
21.2.1 Objet social	Chapitre 7, section 7.2.1	167
21.2.2 Disposition contenue dans l'acte constitutif, les statuts, une Charte ou un règlement de la Société concernant les membres des organes d'administration et de direction	Chapitre 4, section 4.1.1	62
21.2.3 Droits privilèges et restrictions attachés aux actions	Chapitre 7, section 7.2.3	167
21.2.4 Modification des droits des actionnaires	Chapitre 7, section 7.2.4	167
21.2.5 Convocation et conditions d'admission des assemblées générales annuelles et des assemblées générales extraordinaires des actionnaires	Chapitre 7, section 7.2.5	167
21.2.6 Dispositions pouvant avoir effet de retarder ou empêcher un changement de contrôle	N/A	
21.2.7 Franchissements de seuil	Chapitre 7, section 7.2.6	168
21.2.8 Modifications du capital	N/A	
<b>22. CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>Chapitre 7, section 7.3</b>	<b>169</b>
<b>23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>		
23.1 Informations sur toute déclaration ou rapport inclus dans le document	N/A	
23.2 Attestation portant sur les informations provenant de tierces parties	Préambule	3
<b>24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>Chapitre 7, section 7.6</b>	<b>173</b>
<b>25. INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>N/A</b>	

## TABLEAU DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

**GRI** [G4-18]

En application de l'article 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le Rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier comporte les éléments décrits aux pages suivantes du document de référence :

Rapport financier annuel	Chapitre et section correspondants	Numéro de page
<b>ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT</b>	<b>Chapitre 7, section 7.9.1</b>	<b>175</b>
<b>RAPPORT DE GESTION</b>		
■ Analyse des résultats, de la situation financière, des risques de la société mère et de l'ensemble consolidé et liste des délégations en matière d'augmentation de capital (C. com. art. L. 225-100 et L. 225-100-2)	Chapitre 2, sections 2.9 et 2.10 chapitre 3 Chapitre 5, section 5.1.8	32 ; 39 ; 45 ; 116
■ Informations requises par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce relative aux éléments susceptibles d'avoir une incidence sur l'offre publique	Chapitre 5, section 5.1.10	118
■ Informations relatives aux rachats d'actions (C. com. art. L. 225-211, al. 2)	Chapitre 5, section 5.1.3	112
<b>ÉTATS FINANCIERS</b>		
■ Comptes annuels	Chapitre 8, sections 8.4 et 8.5	258 ; 261
■ Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chapitre 8, section 8.7	283
■ Comptes consolidés	Chapitre 8, sections 8.1 et 8.2	178 ; 184
■ Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 8, section 8.3	256

## TABLEAU DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION (ARTICLE L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

**GRI** [G4-18]

Rapport de gestion	Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires et des résultats du Groupe pendant l'exercice écoulé (C. com. art. L. 225-100, L. 225-100-2 et L. 233-26)	Chapitre 2, section 2.9	32
Rapport d'activité et des résultats des filiales (C. com. art. L. 233-6 al. 2)	Chapitre 2, section 2.9	32
Analyse objective et exhaustive de la situation financière, notamment de la situation d'endettement au regard du volume et de la complexité des affaires (C. com. art. L. 225-100 al. 3)	Chapitre 2, sections 2.9 et 2.10	32 ; 39
Analyse de la situation de la Société durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible et les événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi (C. com. art. L. 232-1-II)	Chapitre 1, section 1.2.4 et chapitre 2, section 2.6 Chapitre 4, section 4.1.3.2	11 ; 31 ; 77
Activités en matière de recherche et développement (C. com. art. L. 232-1-II et L. 23326)	Chapitre 1, section 1.3.1 et chapitre 2, section 2.9.3	14 ; 35
Indicateurs clés de performance de nature non financière : informations environnementales (C. com. art. L. 225-100, al. 3, L. 225-102-1, al. 5 et R. 225-105)	Chapitre 6, section 6.2	142
Indicateurs clés de performance de nature non financière (informations sociales – notamment des informations relatives aux questions de personnel et les conséquences sociales de l'activité) (C. com. art. L. 225-100, al. 3, L. 225-102-1, al. 5 et R. 225-104)	Chapitre 6, section 6.1	122
Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et la gestion des risques (C. com. art. L. 225-37, al. 6)	Chapitre 4, section 4.2	79
Principaux risques et incertitudes (C. com. art. L. 225-100, al. 6) et indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	Chapitre 3	45
Information sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change, de cours de Bourse	Chapitre 3, section 3.2	48
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice (C. com. art. L. 225-129-5)	Chapitre 5, section 5.1.8	116
Listes des mandats ou fonctions exercées par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice écoulé (C. com. art. L. 225-102-1, al. 4)	Chapitre 4, section 4.1.3.1	70
Rémunération totale et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social (C. com. art. L. 225-102-1)	Chapitre 4, sections 4.4	93
Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société (CMF art. L. 621-18-2)	Chapitre 4, section 4.1.3.4	77
Obligation de conservation par les mandataires sociaux des actions gratuites et/ou stock option qui leur ont été attribuées (C. com. art. L. 225-197-1-II al. 4 et L. 225-185, al. 4)	Chapitre 4, section 4.1.3.4	77
Option d'achat ou de souscription d'actions attribuées aux salariés et aux dirigeants (C. com. art. L. 225-197-1 et L. 225-185)	Chapitre 4, sections 4.1.3.4 et 4.4 et chapitre 6, section 6.1.4	77 ; 93 ; 123
État de la participation des salariés au capital social (C. com. art. L. 225-102)	Chapitre 6, section 6.1.3	123
Renseignements relatifs à la répartition du capital social et informations sur les franchissements de seuil déclarés à la Société (C. com. art. L. 233-13)	Chapitre 5, section 5.1.1	110
Montant des dividendes et distributions au titre des trois derniers exercices (CGI art. 243 bis)	Chapitre 5, section 5.1.9	117
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices (C. com. art. R. 225-102 al. 2) et commentaires sur les résultats de l'exercice (cf. annexe 2-2 du livre II du Code de commerce)	Chapitre 8, section 8.6 chapitre 7, section 7.5.2	282 ; 172
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs (C. com. art. L. 441-6-1)	Chapitre 8, section 8.5 note 12.1 aux comptes sociaux de Technicolor SA	279
Informations sur le nombre des actions autodétenues et sur les opérations réalisées au cours de l'exercice (C. com. art. L. 225-211 al. 2)	Chapitre 5, section 5.1.3	112
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (C. com. art. L. 225-100-3)	Chapitre 5, section 5.1.10	118
Information sur les prises de participation ou de contrôle dans les sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française (C. com. art. L. 233-6)	Chapitre 2, sections 2.7 et 2.8	31 ; 31
Liste des principales filiales consolidées (C. com. art. L. 233-13)	Chapitre 8, section 8.2 note 14 aux comptes consolidés de Technicolor SA	254

Rapport de gestion	Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
Éléments de calcul et résultats des ajustements en cas d'émission de titres donnant accès au capital (C. com. art. R. 228-91)	Chapitre 5, section 5.1.7	116
Informations fiscales complémentaires (CGI art. 34-9 et 223 quater et art. 223 quinquies)	Chapitre 7, section 7.4	169

## TABLEAU DE CONCORDANCE SUR LES INFORMATIONS REQUISES PAR L'ARTICLE L. 225-102-1 ET L'ARTICLE R. 225-105-1 DU CODE DE COMMERCE

GRI [G4-18]

	Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
<b>INFORMATIONS SOCIALES</b>		
<b>■ Emploi</b>		
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zones géographique	Chapitre 6, section 6.1.1	122
Embauches et licenciements	Chapitre 6, section 6.1.1	123
Rémunérations et leur évolution	Chapitre 6, section 6.1.8	136
<b>■ Organisation du travail</b>		
Organisation du temps de travail	Chapitre 6, section 6.1.10	137
Absentéisme	Chapitre 6, section 6.1.10	138
<b>■ Relations sociales</b>		
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	Chapitre 6, section 6.1.9	137
Bilan des accords collectifs	Chapitre 6, section 6.1.9	137
<b>■ Santé et sécurité</b>		
Conditions de santé et de sécurité au travail	Chapitre 6, section 6.1.12	139
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	Chapitre 6, section 6.1.12	139
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Chapitre 6, section 6.1.12	140
<b>■ Formation</b>		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	Chapitre 6, sections 6.1.6 et 6.1.7	132 ; 136
Le nombre total d'heures de formation	Chapitre 6, section 6.1.7	136
<b>■ Égalité de traitement</b>		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Chapitre 6, section 6.1.6	134
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Chapitre 6, section 6.1.6	135
Politique de lutte contre les discriminations	Chapitre 6, section 6.1.6	134
<b>■ Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives :</b>		
au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	Chapitre 6, sections 6.1.9 et 6.1.11	137 ; 139
à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Chapitre 6, sections 6.1.6 et 6.1.11	134 ; 139
à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Chapitre 6, section 6.1.11	139
à l'abolition effective du travail des enfants	Chapitre 6, section 6.1.11	139
<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>		
<b>■ Politique générale en matière environnementale</b>		
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation et de certification en matière d'environnement	Chapitre 6, section 6.2.2	143
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	Chapitre 6, sections 6.1.12 et 6.2.2	139 ; 143
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Chapitre 6, section 6.2.2	144
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	Chapitre 6, section 6.2.2	146

	Chapitres et sections correspondants du document de référence	Numéro de page
<b>■ Pollution</b>		
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Chapitre 6, section 6.2.2 et 6.2.3	144 ; 147
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Chapitre 6, section 6.2.3	151
<b>■ Économie circulaire</b>		
Prévention et gestion des déchets		
– Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	Chapitre 6, sections 6.2.3	149
– Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	N/A – chapitre 6, sections 6.2.3	151
Utilisation durable des ressources		
– Consommation d'eau et approvisionnement en eau fonction des contraintes locales	Chapitre 6, section 6.2.3	148
– Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Chapitre 6, section 6.2.3	149
– Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	Chapitre 6, sections 6.2.2 et 6.2.3	145 ; 148
– Utilisation des sols	N/A – chapitre 6, section 6.2.3	151
<b>■ Changement climatique</b>		
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés	Chapitre 6, section 6.2.3	150
Adaptation aux conséquences du changement climatique	Chapitre 6, section 6.2.3	151
<b>■ Protection de la biodiversité</b>		
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	N/A – chapitre 6, section 6.2.3	151
<b>INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>		
<b>■ Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société</b>		
En matière d'emploi et de développement régional	Chapitre 6, section 6.3	155
Sur les populations riveraines ou locales	Chapitre 6, section 6.3	155
<b>■ Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines</b>		
Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations	Chapitre 6, section 6.3	155
Actions de partenariat ou de mécénat	Chapitre 6, sections 6.3 et 6.5	155 ; 158
<b>■ Sous-traitance et fournisseurs</b>		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Chapitre 6, section 6.4	156
Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	Chapitre 6, section 6.4	156
<b>■ Loyauté des pratiques</b>		
Actions engagées pour prévenir la corruption	Chapitre 4, section 4.2.2.2 et chapitre 6, section 6.1.11	87 ; 139
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Chapitre 6, section 6.2.2	145
<b>■ Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme</b>		
Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	Chapitre 6, section 6.1.11	139







**Siège social :**

1-5, rue Jeanne d'Arc  
92130 Issy-les-Moulineaux – France  
E-mail : [webmaster@technicolor.com](mailto:webmaster@technicolor.com)  
Tél. : +33 (0)1 41 86 50 00 – Fax : +33 (0)1 41 86 58 59

**Technicolor Inc.**

6040 Sunset Blvd  
Hollywood, CA 90 028  
USA  
Tél. : +1 (323) 817 6600

[www.technicolor.com](http://www.technicolor.com)

Technicolor S.A. au capital social de 413 245 967 euros – 333 773 174 R.C.S. Nanterre