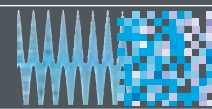


Pour que les images



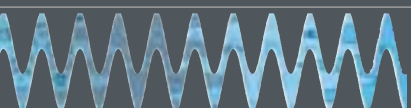
vivent et se transmettent



Rapport annuel 2002



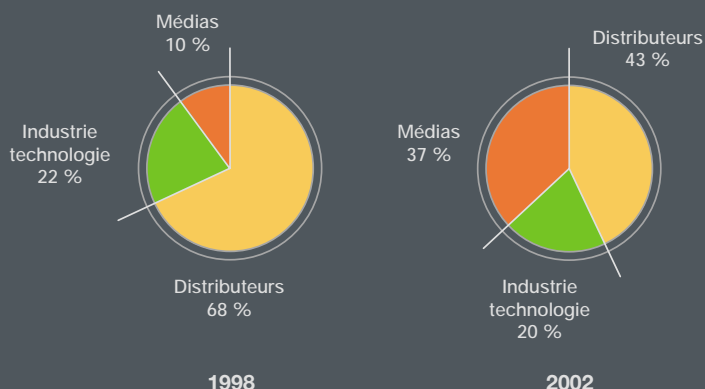
THOMSON



Thomson est aujourd'hui

Un portefeuille de clients équilibré

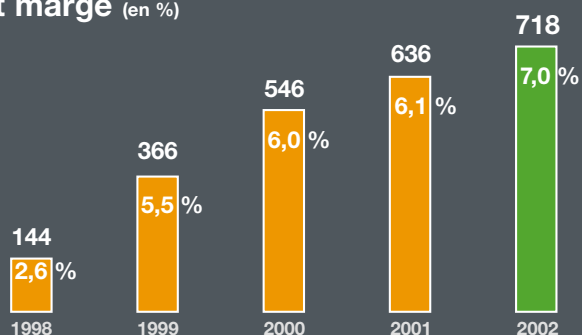
Chiffre d'affaires par type de client



Le portefeuille de clientèle traduit le repositionnement du Groupe sur l'ensemble de la chaîne vidéo, avec un renforcement considérable de son activité auprès des créateurs de contenu et opérateurs de réseaux. À la suite des acquisitions de Technicolor, Grass Valley, l'activité décodeurs de Grundig, Panasonic Disc Services Corporation etc., réalisées en 2001 et 2002 et de la croissance enregistrée dans ce domaine, ce segment représente 37 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Une rentabilité en progrès continu

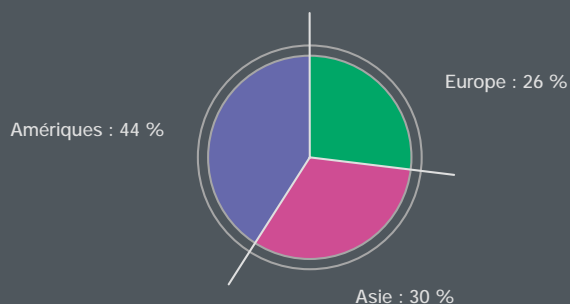
Résultat opérationnel (en millions d'euros) et marge (en %)



Le repositionnement du Groupe le rend moins sensible au marché très cyclique des produits électroniques grand public et le porte sur des activités aux perspectives de croissance et de marges plus fortes. Ainsi, Thomson profite à la fois de sa capacité à gérer ses activités traditionnelles de façon profitable et de la croissance rapide de ses activités avec les créateurs de contenus, auprès desquels il affirme son leadership technologique, industriel et commercial.

Une présence mondiale

Répartition des salariés dans le monde



Groupe mondial, Thomson fait bénéficier ses clients de son expertise globale et de ses compétences locales afin de leur offrir le meilleur service. Il organise sa production de manière à disposer d'un outil flexible et évolutif, avec des unités situées dans des zones à bas coût pour offrir les meilleurs prix.

positionné



sur toute la chaîne de l'image

Du studio de cinéma à la chaîne de télévision, des réseaux câble aux opérateurs de diffusion satellite, jusqu'aux distributeurs et au consommateur final, la chaîne de l'image est engagée dans une **profonde mutation liée au développement des technologies numériques et à l'expansion des réseaux haut débit.**

Plus que jamais, la création des images, leur acheminement et leur réception forment une chaîne intégrée qui demande une **vision d'ensemble pour que l'innovation technologique y porte tous ses fruits.**

Pour accompagner ses clients dans cette transition, Thomson, s'appuyant sur ses positions de leader dans les produits électroniques grand public, a élargi son offre à la **fourniture de technologies, produits et solutions pour les créateurs et les diffuseurs de contenus.**

Thomson est aujourd'hui un **leader mondial sur chacun des segments de la chaîne de l'image**, création, distribution et accès, à laquelle il apporte son **exigence de qualité et sa culture d'innovation.**

Avec son expertise technologique, ses compétences industrielles, ses quatre marques fortes – Technicolor, Grass Valley, RCA et THOMSON – et sa vision intégrée de la chaîne de l'image, **Thomson apporte à ses clients les moyens de conduire leur évolution.** Cette capacité fonde notre ambition et notre développement.

S o m m a i r e

Message du Président et du Directeur Général	2 - 5
Gouvernement d'entreprise	6 - 11
Performance financière	12 - 15
Positionnement stratégique	16 - 27
Développement durable	28 - 36

Message du Président du Conseil d'Administration



Frank Dangeard
Président du Conseil
d'Administration



Thomson aura été l'une des premières entreprises françaises à appliquer la loi NRE en dissociant les fonctions de Président et de Directeur Général.

Cette distinction, déjà très répandue dans le monde anglo-saxon, fournit des garanties supplémentaires pour le fonctionnement des organes de Direction du Groupe et, notamment, de la Direction Générale chargée de la gestion de l'entreprise et de la mise en œuvre de la stratégie actée par le Conseil d'Administration. Cette distinction permet également au Conseil d'Administration d'exercer pleinement sa mission de contrôle et son rôle dans le développement du Groupe.

Nommé Président du Conseil d'Administration le 8 octobre 2002, après en avoir été Vice-Président pendant deux ans, j'inaugure ce nouveau mode de gouvernement d'entreprise dans la plus complète continuité avec la ligne stratégique engagée depuis cinq ans. Notre Conseil d'Administration veillera à cette continuité, tout en continuant à faire évoluer le Groupe Thomson, en bénéficiant de la qualité et de l'expertise des administrateurs, et en s'appuyant sur son Comité Stratégique, présidé par Thierry Breton, son Comité d'Audit, présidé par Christian Blanc, et son Comité Hommes et Organisation, présidé par Marcel Roulet.

Notre stratégie a profondément transformé le Groupe Thomson.

Il y a cinq ans, détenu par l'État, centré sur les activités très

cycliques de l'électronique grand public, gérant une multitude de marques, le Groupe Thomson souffrait également d'une grande fragilité financière. Notre changement de nom survenu en 2002 marque l'étendue de notre transformation : dénommés simplement Thomson, nous sommes devenus l'un des tout premiers fournisseurs mondiaux de technologies, produits et solutions pour tous les acteurs de la chaîne de l'image vidéo, depuis les studios de création jusqu'aux distributeurs de produits électroniques grand public et aux consommateurs finaux. D'un bout à l'autre de cette chaîne, la montée en puissance des technologies numériques et le développement des réseaux de diffusion introduisent de profonds changements. Notre positionnement stratégique nous permet de répondre directement aux besoins des acteurs de cette chaîne vidéo.

Nous nous appuyons sur quatre marques réputées (Technicolor, Grass Valley, Thomson, RCA), bénéficions d'une grande solidité financière, tant en termes de bilan que de compte de résultat et de génération de cash, et la structure de notre actionariat s'est profondément modifiée. Ayant également considérablement étendu notre portefeuille de clients, qui compte désormais des noms aussi prestigieux que Disney, Dreamworks, Universal, DIRECTV, Echostar, News Corp, Canal +, Wal-Mart, Carrefour et bien d'autres, nous avons désormais les moyens de créer de nouveaux marchés et de nouveaux services.

Dans un contexte économique difficile, Thomson va continuer son développement.

Le contexte économique difficile dans lequel le Groupe évolue ne l'a pas empêché de dégager en 2002 des résultats de qualité, en progrès par rapport à l'année précédente. La performance du cours a néanmoins été décevante, en dépit des progrès enregistrés en termes de parts de marché, de génération de cash et d'évolution du bilan et de l'actionariat.

Dans ce contexte difficile, mais fort de ses positions de leader sur la chaîne de l'image vidéo et de sa solidité financière, le Groupe Thomson va continuer à évoluer. Courant 2003, le Conseil d'Administration et la Direction Générale travailleront à la définition de notre ambition stratégique 2006.

C'est cette confiance dans l'avenir de Thomson qui amène le Conseil d'Administration à proposer aujourd'hui la distribution d'un dividende, pour la première fois dans l'histoire du Groupe, afin d'associer nos actionnaires au succès de notre repositionnement et à la poursuite de notre développement.

Entretien avec

le Directeur Général

Comment appréciez-vous la performance financière de Thomson en 2002 ?

Avec un bénéfice d'exploitation de 718 millions d'euros, en hausse de 13 % par rapport à celui de 2001, et un bénéfice net de 373 millions d'euros, en hausse de 30 %, nous réalisons une nouvelle amélioration de nos résultats, dans un environnement pourtant difficile. C'est une performance de premier plan qui s'inscrit dans une progression continue et régulière de notre rentabilité : notre marge d'exploitation est ainsi passée de 2,6 % en 1998 à 7 % en 2002.

Traduction directe de la hausse de rentabilité, la trésorerie générée par notre exploitation augmente de 13 % en 2002, pour atteindre 1 461 millions d'euros.

Elle nous a fourni les moyens de nous renforcer par croissance externe sur l'amont de la chaîne de l'image, dans les produits et services destinés aux studios de création et aux plates-formes de diffusion, en ne recourant à l'endettement que de manière marginale : notre dette nette s'établit à 231 millions d'euros, soit environ 5 % de nos fonds propres.

Ces résultats remarquables ont été réalisés alors que notre chiffre d'affaires consolidé diminue de 2 % pour s'établir à 10 187 millions d'euros.

Comment vos différentes divisions se sont-elles comportées ?

La performance globale du Groupe résulte de plusieurs évolutions. D'une part, sous l'effet d'une vive concurrence, les ventes de produits grand public sont en retrait.

Dans cette activité, nous avons donné priorité à la marge sur la vente en ajustant nos structures de coût et en donnant à notre outil industriel un maximum de flexibilité.

D'autre part, l'activité de notre division Solutions pour Médias Numériques connaît une croissance forte, avec un chiffre d'affaires qui augmente de 53 %, passant de 1 758 millions d'euros à 2 686 millions d'euros. Hors acquisitions, notre



Charles Dehelly
Directeur Général

croissance organique sur ce segment atteint 11 %, confirmant le dynamisme de ces marchés. Surtout, cette croissance a été réalisée tout en dégagant une marge opérationnelle en légère hausse, à 13,9 %.

Enfin, je voudrais souligner l'excellente performance de notre activité de Brevets et Licences qui, depuis 1999, connaît une croissance organique régulière chaque année. Cette activité est une source de revenus et surtout de profits.

Ainsi, en 2002, Thomson a renforcé son profil de croissance et de rentabilité. Cette performance démontre à la fois notre capacité de gestion et la pertinence de notre repositionnement stratégique.

Quel est le nouveau positionnement de Thomson aujourd'hui ?

Nous formons un groupe mondial, positionné sur l'ensemble de la chaîne vidéo, apte à aider tous les acteurs économiques de cette chaîne à tirer avantage des technologies numériques. Nos activités hors électronique grand public contribuent désormais à plus de 56 % de notre chiffre d'affaires.

le Directeur Général

En trois ans, nous avons mené une stratégie de développement pour devenir le premier fournisseur de technologies, produits et services aux studios de création de contenu vidéo ou cinématographique, ainsi qu'aux opérateurs de diffusion de l'image.



Nous sommes en effet convaincus que la création, la diffusion et la réception des contenus vidéo et audio forment une chaîne continue. Ce sont les studios de création qui fixent les standards pour cette chaîne vidéo. De plus, la diffusion et la réception sont des activités intimement liées : un modem, un décodeur servent à la fois le consommateur, le diffuseur et le créateur. L'explosion des technologies numériques accentue cette imbrication des segments de la chaîne et demande des capacités croissantes d'intégration et de cohérence, notamment sur le plan technologique. Ce sont ces synergies commerciales et technologiques que Thomson veut développer dans le contexte de la transition numérique.

Ce positionnement sur l'ensemble de la chaîne de l'image atténue fortement l'exposition de notre résultat d'exploitation aux variations du marché des produits grand public et nous donne accès à des marchés plus dynamiques et plus rémunérateurs.

Pourquoi demeurer alors dans l'électronique grand public et vouloir être présent sur toute la chaîne vidéo ?

Tout simplement pour mieux satisfaire les attentes de nos clients grâce à un rythme élevé d'innovations. Dans un groupe de technologie comme Thomson, l'innovation est au cœur de la stratégie.

Notre présence forte sur le marché de l'électronique grand public nous apporte une connaissance intime des attentes et des évolutions des consommateurs. Cette compréhension est une source constante d'innovation pour développer de nouveaux composants et pour lancer les recherches qui déboucheront sur de nouvelles inventions et de nouveaux brevets. Surtout, elle nous permet d'imaginer avec nos clients des solutions nouvelles, qui leur permettront de développer de nouvelles activités profitables car répondant à un besoin et à une tendance réels.

De même, notre proximité avec les grands producteurs de contenu est une source de nouveaux défis technologiques, comme, par exemple, celui de la protection des contenus ou celui de la compression vidéo pour transmettre la télévision sur un fil téléphonique. Là encore, cette relation très proche avec nos clients nourrit notre capacité d'innovation et nous permet de fournir aux grands groupes de distribution, et à travers eux aux consommateurs, les produits compatibles et évolutifs permettant de protéger leur investissement tout en préparant l'accès à de nouveaux services et contenus numériques.

Comment s'est passée l'intégration des acquisitions effectuées ces dernières années ?

Nos résultats montrent que cette intégration a été menée très efficacement. L'enjeu, dans une activité comme la nôtre, était de fidéliser les équipes, de réduire les coûts d'intégration et de dégager le plus vite possible les synergies attendues. À chaque fois, quelques mois ont suffi pour harmoniser les systèmes d'information et unifier les politiques d'achat. Nous avons pu ainsi bénéficier, l'année même de l'acquisition, des synergies sur les achats et les frais généraux. De même, la plupart de nos acquisitions se sont traduites par des synergies commerciales, nous permettant d'adresser une base plus large de clients avec une offre plus complète.

Enfin, les hommes et les femmes des sociétés acquises ont sans délai intégré nos réseaux d'expertise et de management. Ils nous ont énormément apporté et ont vite perçu l'avantage de faire partie de notre Groupe.

Nous avons respecté ces entreprises et leur avons apporté notre force d'innovation et de développement. Technicolor, notamment, est devenu avec nous le premier producteur mondial de DVD et a considérablement renforcé son offre de post-production : tout en continuant à servir les studios de création par ses prestations traditionnelles, il les fait bénéficier du fantastique potentiel des technologies numériques.

Quels sont vos enjeux pour 2003 et vos axes de développement stratégique ?

Nous allons poursuivre la transformation de Thomson dans un environnement qui restera marqué par de nombreuses incertitudes. Nous entendons mener dans la durée une croissance rentable, fondée sur la qualité et la compétitivité de nos produits, services et solutions, en nous appuyant sur nos valeurs d'éthique, de respect des hommes et de l'environnement que nous continuerons à promouvoir, en interne et à l'extérieur du Groupe.

Nous le ferons en tirant parti de notre présence sur toute la chaîne vidéo, en développant aussi notre offre de services

à nos clients : créateurs de contenu, opérateurs de réseau, grands groupes de distribution.

Nous continuerons notre redéploiement géographique, notamment en Chine, marché en forte croissance.

Ces axes de progrès se concrétisent à travers trois grands programmes qui mobilisent nos équipes dans le monde : "TARGET", pour développer notre offre aux créateurs de contenu et opérateurs de réseau ; "New Frontier", pour exploiter la croissance du marché chinois ; "TQS" pour mieux satisfaire nos clients, accroître la qualité de nos processus, réduire les coûts et maîtriser nos risques.



Pourquoi êtes-vous devenu Thomson ?

Thomson multimedia est devenu Thomson en 2002. Ce choix marque notre changement de positionnement stratégique tout en maintenant une continuité historique. Thomson est un nom simple et connu dans le monde. C'est une bannière sous laquelle nous rassemblons toutes les femmes et les hommes qui font partie du Groupe, depuis longtemps ou plus récemment, et qui sont notre plus grande richesse. C'est aussi un signal fort pour tous nos clients, partenaires, fournisseurs et actionnaires que Thomson a changé, renforçant considérablement ses moyens technologiques, industriels, commerciaux, humains et financiers pour atteindre son ambition : être le leader de la transition numérique sur toute la chaîne de l'image vidéo.

Frank Dangeard

Président du Conseil d'Administration de Thomson
Directeur Exécutif-Équilibres Financiers
et Création de valeur, France Télécom
Mandat jusqu'en 2004

Christian Blanc

Député
Mandat jusqu'en 2005

Thierry Breton

Président-Directeur Général de France Télécom
Mandat jusqu'en 2004

Pierre Cabanes

Président de la société Antée S.A.S.
Mandat jusqu'en 2004

Emmanuel Caquot

Chef du Service des Technologies
et de la Société de l'Information
Direction Générale de l'Industrie
Mandat jusqu'en 2007

Catherine Cavallari

Représentant des salariés de Thomson
Brevets et Licences
Mandat jusqu'en 2007

Thierry Francq

Sous-Directeur à la Direction du Trésor
Mandat jusqu'en 2005

Michael P. Green

Président, Carlton Communications Plc
Mandat jusqu'en 2006

Présidence et Direction Générale : des fonctions séparées

Depuis le 8 octobre, Frank Dangeard est Président du Conseil d'Administration de Thomson et Charles Dehelly en est le Directeur Général.

En tant que Président du Conseil d'Administration, Frank Dangeard anime les travaux du Conseil pour arrêter les décisions stratégiques du Groupe et suivre son activité et ses résultats.

Avec le Comité Stratégique, il apporte son soutien au Directeur Général pour définir les grandes orientations stratégiques et pour représenter le Groupe auprès des marchés financiers, des actionnaires et des partenaires. Pour remplir sa mission, il assiste aux réunions du Conseil de Direction et effectue, avec le Directeur Général et le Directeur Financier, une revue mensuelle des résultats du Groupe.

Frank Dangeard perçoit une rémunération correspondant à cette mission qui ne comprend plus celles de pilotage et d'exécution, lesquelles relèvent du Directeur Général.

Des rôles clairement répartis

Préparées sous l'impulsion du Directeur Général au sein du Conseil de Direction, les grandes orientations stratégiques du Groupe sont ensuite présentées au Comité Stratégique, puis arrêtées par le Conseil d'Administration.

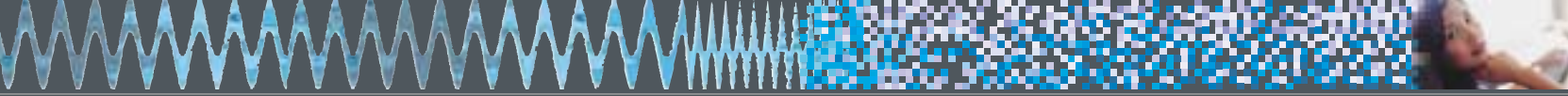
Le Directeur Général est responsable de la mise en œuvre de ces grandes orientations, dont le Conseil d'Administration contrôle l'exécution.

Focus

La loi NRE

À l'occasion du départ de son Président-Directeur Général, Thierry Breton, Thomson a été l'une des premières sociétés à mettre en œuvre la dissociation instituée par la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques entre les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

Cette disposition, prévue par les nouveaux statuts votés par l'Assemblée Générale du 8 octobre 2002, a été adoptée par le Conseil d'Administration qui s'est tenu à la suite de cette Assemblée.

**Eddy W. Hartenstein**

Senior Vice-President de Hughes Electronics Corporation, Président de DIRECTV
Mandat jusqu'en 2004

Igor Landau

Président du Directoire d'Aventis
Mandat jusqu'en 2004

Pierre Lescure

Président-Directeur Général de la société Le Monde Presse
Mandat jusqu'en 2004

Didier Lombard

Ambassadeur Délégué aux Investissements Internationaux. Ministère des Finances
Mandat jusqu'en 2007

Jean de Rotalier

Représentant des salariés de Thomson
Manager, Prévisions et supports ventes Europe
Mandat jusqu'en 2007

Marcel Roulet

Ancien Président de Thomson S.A.
Thales et de France Télécom
Mandat jusqu'en 2005

Tadahiro Sekimoto

Ancien Président de NEC Corporation
Mandat jusqu'en 2007

Bernard Vergnes

Président Emerite, Microsoft Europe
Mandat jusqu'en 2004

Trois Comités d'expertise

Le Directeur Général, avec l'aide du Comité Exécutif, assure la gestion du Groupe. Il établit chaque mois pour le Conseil d'Administration un rapport d'information sur les résultats.

Un Conseil d'Administration renforcé

En 2002, le Conseil d'Administration a contribué activement au développement du Groupe, se réunissant à 12 reprises. Sa composition a été profondément modifiée avec l'arrivée de nouveaux administrateurs qui apportent une expertise reconnue dans les domaines d'activité clés. Igor Landau, nommé en septembre 2002, apporte une contribution précieuse sur les aspects de propriété intellectuelle. Pierre Lescure, nommé en septembre 2002, jouit d'une réputation de premier plan dans l'univers des médias. Eddy W. Hartenstein, Président de DIRECTV, et le Docteur Sekimoto, ancien Président de NEC, ont été cooptés administrateurs à titre personnel. L'année 2003 marquera l'entrée des actionnaires salariés au Conseil d'Administration au sein duquel ils disposeront de deux sièges. Ainsi composé, le Conseil d'Administration est en mesure de jouer un rôle actif dans les développements stratégiques du Groupe. Charles Dehelly assiste au Conseil sans en être membre.

Depuis 1999, trois Comités assistent le Conseil d'Administration de leurs avis.

Le Comité Stratégique revoit les projets liés au développement de l'entreprise (investissements, compétitivité, accords stratégiques) et l'évolution des partenariats industriels. Il est présidé par Thierry Breton et comprend Frank Dangeard, Président du Conseil d'Administration, Emmanuel Caquot, Eddy W. Hartenstein, Pierre Lescure, Didier Lombard et Bernard Vergnes. Il s'est réuni à cinq reprises en 2002.

Le Comité d'Audit veille à la qualité des documents comptables et financiers du Groupe ainsi qu'au respect des procédures de contrôle. Sous la présidence de Christian Blanc, il réunit Marcel Roulet et Igor Landau et a tenu quatre séances en 2002. Frank Dangeard y assiste sans en être membre.

Le Comité Hommes et Organisation se concentre sur le fonctionnement du Conseil d'Administration, la rémunération des cadres dirigeants et l'intéressement des salariés. Présidé par Marcel Roulet, il rassemble Frank Dangeard, Président du Conseil d'Administration, Pierre Cabanes, Eddy W. Hartenstein et Bernard Vergnes. Il s'est réuni cinq fois en 2002.

Comité Exécutif

Composé de quinze membres, il rassemble autour du Directeur Général, les responsables des divisions opérationnelles et des fonctions supports. Réuni tous les lundis, il analyse les résultats, décide des actions à mener pour atteindre les objectifs et conduit les opérations du Groupe.

Charles Dehelly

Directeur Général

Al Arras

Directeur Général Adjoint
Audio, Vidéo et ATLINKS

Christian Briere de La Hosseraye

Ressources Humaines

Tom Carson

Brevets et Licences

Jean-Philippe Collin

Achats, programme Spring

Jean-Charles Hourcade

Recherche et Innovation

Franck Lecoq

Écrans et Composants

Patrice Maynial

Secrétaire Général et Directeur Juridique

Eric Meurice

TV/Vidéo

John Neville

Directeur Général Adjoint
Intégration

Mike O'Hara

Marketing et Ventes
Produits Grand Public

Lanny Raimondo

Directeur Général Adjoint
Solutions pour Médias Numériques

Enrique Rodriguez

Produits d'Accès Large Bande

Stéphane Rougeot

Communication et Entrepreneurship

Julian Waldron

Directeur Général Adjoint
Finances

management



Une organisation en réseaux

Continuité du management

Thomson s'appuie sur une équipe de direction soudée, de culture internationale, qui a été étroitement associée au redressement et au repositionnement du Groupe.

Cette équipe est aujourd'hui menée par Charles Dehelly, entré dans le Groupe en 1998. Avant d'être nommé Directeur Général, il a été l'un des principaux membres du Comité Exécutif. En tant que Chief Operating Officer, il a grandement contribué au retour de Thomson à la rentabilité en réorganisant son activité industrielle et a participé activement à son repositionnement stratégique.

Trois réseaux de management

Le dynamisme du management de Thomson repose sur son fonctionnement en réseaux.

Le Comité Exécutif constitue le premier réseau, dans lequel sont représentées toutes les divisions opérationnelles et les fonctions supports du Groupe.

Outre ses réunions hebdomadaires, le Comité Exécutif se rassemble tous les six mois pour impulser les réflexions stratégiques du Groupe et déterminer les actions à mettre en œuvre dans les semestres à venir. Ce séminaire offre aussi l'occasion de tenir une "talent review" des membres des autres réseaux de management.

Le Comité Opérationnel forme le deuxième réseau de management

Composé de 81 managers désignés pour leur performance, leur leadership et leur contribution à l'activité, il se réunit plusieurs fois par an. Il assure la mise en œuvre des décisions du Comité Exécutif et joue un rôle actif de proposition pour améliorer la performance du Groupe et préparer son développement stratégique.

Les 360 Entrepreneurs constituent le troisième réseau.

Ils représentent tous les métiers et les zones géographiques du Groupe. Sélectionnés en fonction de leur performance, de leur expertise et de leur potentiel, ils se réunissent deux fois par an. En relayant les messages clés auprès de leurs organisations, ils assurent la communauté de vision et le partage des valeurs dans l'ensemble du Groupe. Ils sont mobilisés dans tous les programmes d'amélioration de performance.

Trois nouveaux programmes prioritaires

Thomson mobilise ses équipes sur des programmes transversaux. Trois programmes ont été lancés en 2002.

- **TARGET**, conduit par Lanny Raimondo, vise à développer l'offre aux créateurs de contenu et aux opérateurs de réseau, par l'extension des services de post-production, la gestion des images numériques et l'expansion géographique en Europe et en Asie.
- **New Frontier**, conduit par John Neville, vise à exploiter la forte croissance du marché chinois, notamment par le développement de l'activité de fabrication de tubes et la mise en œuvre de partenariats avec les grands groupes d'électronique.
- **TQS**, programme mondial Qualité, conduit par Al Arras, vise à améliorer la qualité des processus, réduire les coûts et maîtriser les risques afin de mieux servir les clients. Il couvre toute l'activité : achats, fabrication, R & D, marketing et ventes, ressources humaines ou finance.

Focus

Le Conseil de Direction

En octobre 2002, Charles Dehelly a décidé de créer un Conseil de Direction pour l'assister dans la réflexion stratégique du Groupe et ses décisions d'investissement. Ce Conseil, qui se tient plusieurs fois par mois, réunit autour de lui les quatre Directeurs Généraux Adjoints : Al Arras, John Neville, Lanny Raimondo et Julian Waldron. Frank Dangeard, Président du Conseil d'Administration, y assiste.

Une information simple et transparente

Tableau de bord de l'actionnaire

	2001	2002
Plus haut (en euros)	57,65	36,7
Plus bas (en euros)	18,31	12,39
Cours à fin décembre	34,5	16,26
Volume quotidien moyen	970 402	1 817 060
Capitalisation fin décembre (en millions d'euros)	9 146	4 563
Nombre d'actions à fin décembre (en milliers de titres)	265 114	280 614
Résultat net par action (en euros)*	1,04	1,35
Dividende net par action (en euros)	-	0,225

* Calculé sur le nombre moyen d'actions.

Le Groupe Thomson est coté sur les Bourses de Paris et de New York. Il entretient en direction de ses actionnaires et des marchés financiers une communication simple et transparente, constamment tenue à jour sur son site Internet et accessible aussi par un numéro de téléphone dédié. Le rapport annuel et le document de référence COB sont notamment disponibles en téléchargement sur le site.

Les actionnaires ont été associés aux évolutions du Groupe via deux Assemblées Générales, le 27 septembre et le 8 octobre 2002. Cette dernière Assemblée a notamment donné lieu à la présentation de la nouvelle équipe de Direction et des nouveaux statuts en application de la loi NRE, comprenant notamment la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général, ainsi que la nomination d'administrateurs représentant les salariés actionnaires. Ces nouveaux statuts ont été votés par l'Assemblée Générale.

www.thomson.net

N° Azur 0 810 105 555

Calendrier d'information financière

16 Avril 2003 : chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2003

24 juillet 2003 : résultats du 1^{er} semestre 2003

15 Octobre 2003 : chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2003

L'Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2002 se tiendra le 6 mai 2003.

Note : ces dates sont données à titre indicatif et sont susceptibles d'être modifiées.

Places de cotation

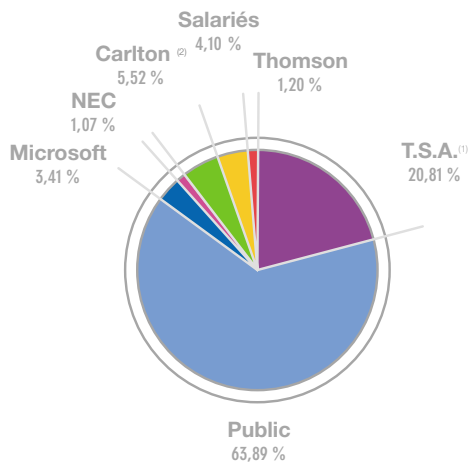
EURONEXT code 18453

NYSE ticker TMS.N

bord

de l'actionnaire

Structure de l'actionariat au 28 février 2003



⁽¹⁾ Détenue à 100 % par l'État français. Cette participation se comprend avant cession d'actions par T.S.A. aux employés Thomson dans le cadre de l'offre de mars 2002.

⁽²⁾ Les actions ont été placées par anticipation par Carlton sur le marché en novembre 2001, par le biais d'obligations échangeables.

Principales évolutions en 2002

Thomson a connu en 2002 des **évolutions importantes dans la structure de son actionariat**. Tout d'abord, la part du capital détenu par le public est devenue majoritaire et représente aujourd'hui près de 64 %. La part de l'État français, via T.S.A., a continué de se réduire, ainsi que celle de NEC. Les sociétés Alcatel et DIRECTV sont sorties du capital. Cette évolution s'est traduite par une **plus grande liquidité du titre Thomson**, le volume quotidien moyen d'échanges atteignant plus de 1,8 million de titres.

La valeur de l'action a continué d'être principalement influencée par la consommation de produits électroniques grand public, qui est toutefois devenue minoritaire dans les activités du Groupe, davantage positionné en amont de la chaîne de l'image sur des marchés non cycliques, à forte croissance et à forte marge.

Marquant sa confiance dans la capacité du Groupe à créer durablement de la valeur, le Conseil d'Administration a décidé de soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires du 6 mai 2003 une **proposition de distribution de dividende** à hauteur de 22,5 centimes d'euros par action.

Évolution de l'action en 2002



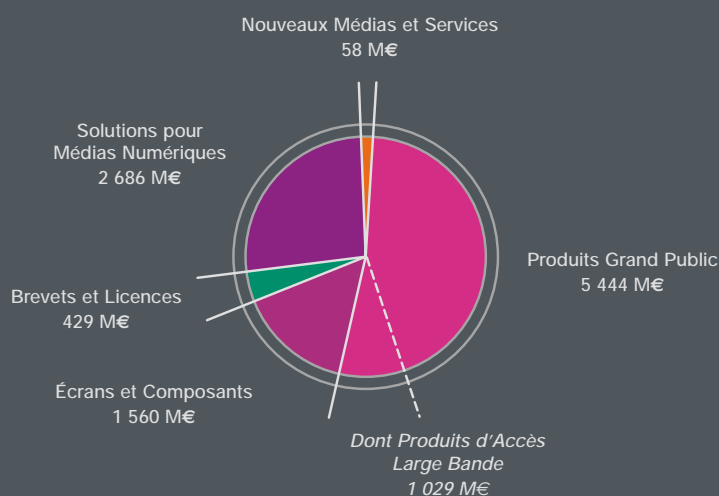
Focus

Transparence financière

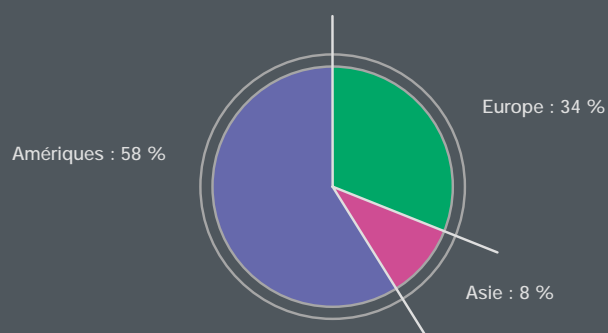
Dans son édition du 31 janvier 2003, dressant le palmarès des entreprises du Cac 40 (à l'exclusion des valeurs financières) en matière de transparence, *Le Nouvel Économiste* a classé Thomson dans le groupe de tête du classement général et aussi dans celui de la transparence financière.

Chiffre d'affaires : croissance des activités les plus profitables

Répartition par division



Répartition par zone géographique



La répartition du chiffre d'affaires par activité en 2002 reflète le repositionnement de Thomson sur toute la chaîne de l'image, se traduisant par une moindre exposition aux produits grand public qui sont caractérisés par des baisses de prix importantes et des marges limitées.

En 2002, les ventes de la division **Produits Grand Public** ont baissé en valeur de 16,8 %, le Groupe continuant à privilégier la défense de ses marges sur la recherche de ventes en volumes. Le chiffre d'affaires d'**Écrans et Composants** a diminué de 5,1 % dans le contexte d'un marché très difficile aux États-Unis.

Parallèlement, Thomson a poursuivi le développement des activités avec ses clients créateurs de contenu et opérateurs de réseaux.

La division **Solutions pour Médias Numériques** a connu une progression de 52,8 %, avec l'intégration des nouvelles acquisitions (Technicolor, Grass Valley, PDSC, plusieurs sociétés de post-production). La progression de + 11 % à périmètre constant démontre le dynamisme des marchés sur lesquels cette activité est positionnée, garantissant une croissance organique solide. L'activité avec les opérateurs de réseaux a renforcé sa base de clients avec Echostar et BSKyB et fournit désormais les quatre premiers opérateurs mondiaux de télévision par satellite.

Les ventes de **Brevets et Licences** (+ 8,7 %) progressent également, démontrant à nouveau la capacité de croissance régulière de cette activité nourrie par le dépôt de 552 nouveaux brevets en 2002.

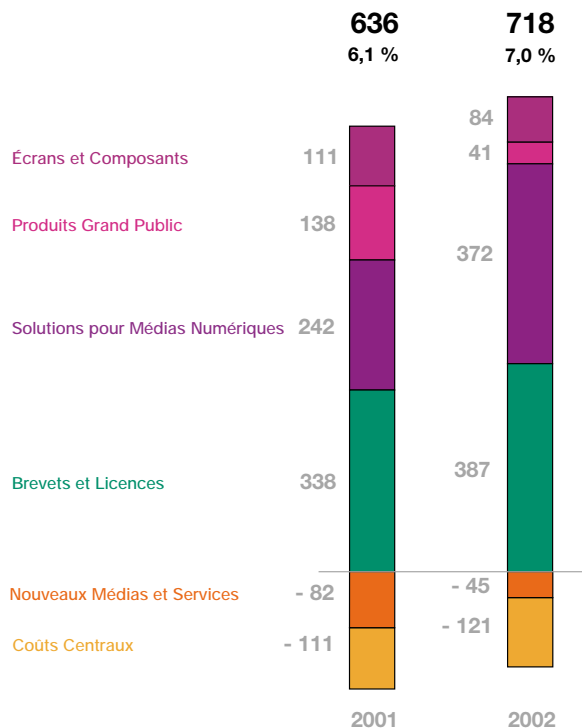
À 10 187 millions d'euros, le chiffre d'affaires total a baissé de 2 % en 2002 (progression de 2,3 % hors impact de change). Ainsi, le repositionnement du Groupe lui a permis de limiter l'impact des conditions de marché difficiles dans les produits grand public et de faire croître son chiffre d'affaires sur les activités les plus profitables.

poursuit

sa croissance profitable

Résultat d'exploitation : une nouvelle année de progrès

Résultat et marge d'exploitation (en millions d'euros)



L'année 2002 s'est achevée sur une **nouvelle progression du résultat d'exploitation** (+ 13 %). Toutes les divisions du Groupe contribuent positivement à ce résultat, à part l'activité Nouveaux Médias et Services (- 45 millions d'euros) dont la perte est réduite de près de moitié par rapport à 2001.

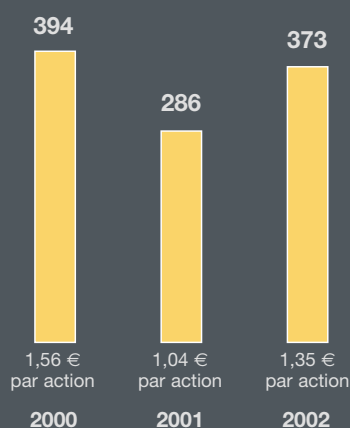
La **contribution des Brevets et Licences**, avec 387 millions d'euros (+ 14,5 %) et celle **des Solutions pour Médias Numériques**, avec 372 millions d'euros (+ 54 %) ont délivré des résultats supérieurs aux attentes. Cette performance démontre l'impact financier positif de la stratégie de repositionnement en amont de la chaîne de l'image.

Malgré un marché difficile aux États-Unis, **les Produits Grand Public parviennent à dégager un résultat positif** de 41 millions d'euros et les Écrans et Composants de 84 millions d'euros. Aux États-Unis, le blocage des ports et les baisses de prix ont eu un impact significatif sur l'activité Produits Grand Public qui a toutefois enregistré des progrès notables dans le segment haut de gamme, soutenus en particulier par le lancement de la gamme Scenium.

L'**amélioration continue de la marge d'exploitation** reflète aussi l'efficacité de l'effort de rationalisation des coûts et de maîtrise de la chaîne d'approvisionnement. Thomson a su adapter son organisation et ses coûts à des conditions de marché difficiles. Il a recherché les économies d'échelle, centré ses activités de fabrication sur les produits où il exerce un leadership et a joué de son effet de taille par une politique d'achats centralisée.

Le Groupe a également réduit ses frais de vente et ses frais administratifs (- 3 % entre le second semestre 2001 et le second semestre 2002). La baisse des frais généraux dans une période de croissance externe démontre la capacité à intégrer rapidement les entreprises acquises. Cet effort de gestion a été conduit tout en accroissant les dépenses de recherche et développement : 374 millions d'euros, en progression de 1,8 % par rapport à 2001 (+ 5 % hors effets de change).

Résultat net :
forte hausse du résultat
(en millions d'euros)



Le résultat net du Groupe augmente de 30 % à 373 millions d'euros, se traduisant par une marge nette de 3,7 %, en augmentation de 0,9 point par rapport à 2001. Le Groupe a bénéficié de produits d'intérêts nets positifs, reflétant sa structure financière solide et sa dette financière limitée. Il a continué à intégrer des charges pour la rationalisation de ses activités notamment dans les divisions Écrans et Composants et Produits Grand Public. Avec un montant de 141 millions d'euros en 2002, ces charges ont représenté 1,3 % du chiffre d'affaires, soit un niveau légèrement supérieur à 2001.

La charge d'impôt a diminué significativement en 2002, à 56 millions d'euros. Thomson est entré dans le régime du bénéfice fiscal consolidé en 2002, avec application rétroactive au 1^{er} janvier 2001, et a bénéficié notamment de l'impact positif lié à cet effet rétroactif sur 2001 et d'une charge d'impôt courante en légère baisse en 2002.

La progression du résultat net se reflète au niveau du **résultat par action**, qui augmente de 29 % et atteint 1,35 euro.

Dividende :
une décision clé

0,225
euro par action

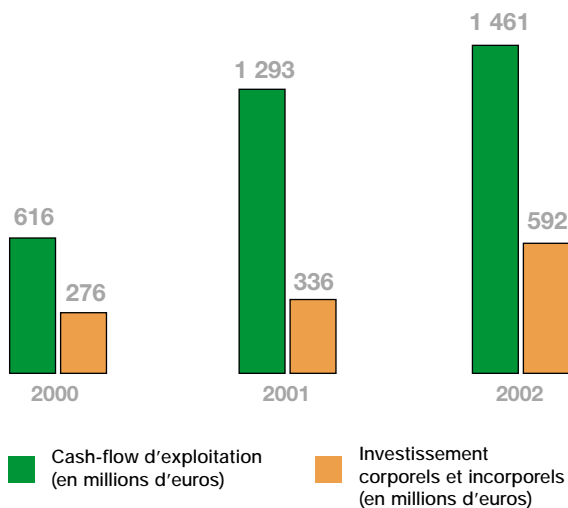
Le Conseil d'Administration a approuvé un dividende de 0,225 euro par action pour 2002, **le premier dans l'histoire du Groupe**. Le dividende est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale qui se tient le 6 mai 2003. Cette décision se base sur la nouvelle progression des résultats en 2002 et reflète la solidité de la profitabilité de Thomson et sa structure financière saine.

poursuit



sa croissance profitable

Cash-flow et investissements : une trésorerie renforcée



Résultat des progrès de la performance opérationnelle et reflet de l'amélioration de la profitabilité, le flux de trésorerie opérationnelle du Groupe a fortement augmenté en 2002 pour atteindre 1 461 millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires s'est établi à 13,3 % au 31 décembre 2002 à comparer à 17,1 % au 31 décembre 2001. Des progrès ont été réalisés dans de nombreux domaines, en particulier sur les stocks, la gestion des créances impayées et les retards de paiement.

Au 31 décembre 2002, les stocks représentaient 9,1 % des ventes (10,4 % en 2001), les créances clients 15,9 % des ventes (19,5 % en 2001), tandis que les dettes fournisseurs diminuaient pour s'établir à 11,7 % des ventes contre 12,8 % en 2001.

Les investissements corporels et incorporels nets ont atteint 592 millions d'euros pour l'année contre 336 millions d'euros en 2001 : lignes de réplique de DVD, ligne de tubes de très grande taille au Mexique, capacités de production de verre et de tubes extra plats. La trésorerie disponible avant acquisitions et opérations financières s'est élevée à 513 millions d'euros. Cette capacité de trésorerie a permis au Groupe de financer en grande partie les acquisitions réalisées en 2002, qui ont représenté un investissement financier net de 1 124 millions d'euros.

Structure financière : un bilan solide

Fonds propres
au 31/12/2002

3 947
millions d'euros

Dettes financières nettes
au 31/12/2002

231
millions d'euros

Thomson a terminé l'année avec une dette financière nette de 231 millions d'euros significativement inférieure à ses prévisions, à comparer à une position de trésorerie nette de 401 millions d'euros à la fin de l'année 2001.

Avec des fonds propres de 3 947 millions d'euros, Thomson affiche un gearing d'environ 5 % et une structure de bilan solide sur laquelle il peut s'appuyer pour poursuivre son développement.

Cette solidité financière se reflète dans la notation BBB+ que Thomson a obtenu auprès de Standard & Poor's en juillet 2002.

Thomson a consolidé son leadership d'un bout à l'autre de la chaîne de l'image vidéo par une stratégie alliant acquisitions et croissance organique. Cette stratégie a contribué à développer le portefeuille de clients du Groupe, à renforcer son offre auprès des créateurs de contenu et des sociétés de distribution et à faire croître ses positions de marché.



Thomson à chaque



RCA
SCENIUM



étape

de la chaîne de l'image

Des technologies innovantes pour répondre aux attentes de tous les acteurs de la chaîne de l'image

Les créateurs de contenu – studios de cinéma, chaînes de télévision – trouvent en Thomson un partenaire technologique et un prestataire de services qui leur offre une qualité et une liberté de création optimales pour exploiter, protéger et valoriser leur bien le plus précieux : le contenu.

Thomson propose un des portefeuilles d'équipements les plus larges de l'industrie : caméras, routeurs, mélangeurs d'image, serveurs vidéo, convertisseurs, systèmes de personnalisation.

Le Groupe apporte aussi un éventail complet de services de post-production vidéo et audio, il traite et duplique les films, gère la distribution des longs métrages, vend de la publicité en salle et gère la conversion numérique des films pour leur duplication et leur vente sur DVD et cassettes vidéo aux consommateurs.

Entre la création et la réception du contenu, Thomson apporte son expertise aux opérateurs de réseaux (réseaux de télévision, opérateurs satellite, câble et télécom) pour leur permettre d'offrir au plus grand nombre la qualité d'image et de son numériques et la multiplicité des programmes sur des réseaux haut débit.

Il fournit à ces clients des solutions et équipements vidéo professionnels ainsi que des décodeurs numériques, modems câble, DSL Internet haut débit.

En aval de la chaîne de l'image, Thomson offre son expertise d'une part aux distributeurs de produits grand public et d'autre part aux groupes industriels et technologiques. Tous ont besoin de produits de qualité intégrant des technologies à la fois sûres et innovantes pour accompagner les consommateurs finaux dans la transition numérique. Aux distributeurs, Thomson propose la gamme complète de produits d'électronique de loisir : téléviseurs numériques, décodeurs, enregistreurs à disque dur, lecteurs DVD, produits audio numériques mp3, systèmes audio et téléphones résidentiels.

De plus, Thomson développe et fabrique des composants, principalement des tubes cathodiques, des composants optiques et des circuits intégrés, qu'il vend à l'ensemble des acteurs de l'électronique.

Enfin, **pour tous les acteurs de la chaîne de l'image**, Thomson met à leur disposition ses technologies à travers des programmes de licences.

N° 1 mondial en duplication DVD et VHS. N° 1 mondial dans les services à la création et à la distribution. N° 2 mondial pour les équipements de diffusion. Leader mondial dans les décodeurs numériques. N° 1 en Europe et N° 4 mondial en équipements de réseaux vidéo. Leader des services de publicité au cinéma. Un des plus grands portefeuilles de brevets au monde. N° 2 dans la production de tubes cathodiques de grande et très grande taille et leader dans les composants optiques. Leader sur les marchés des produits d'électronique de loisir aux États-Unis et en Europe. N° 1 mondial dans la téléphonie résidentielle.

Thomson à chaque étape

de la chaîne de l'image

Création

Pour que l'image soit

Thomson est le premier fournisseur mondial de services et d'équipements pour les industries du cinéma et de la télévision. S'appuyant sur une offre complète, le Groupe est le partenaire privilégié des studios et des diffuseurs pour les aider dans leur transition vers le numérique.

Après des chaînes de télévision, Thomson est reconnu comme un leader technologique, grâce aux acquisitions réalisées ces deux dernières années. Des régies de télévision aux studios de post-production en passant par les camions mobiles, Thomson propose des solutions d'infrastructures logicielles et matérielles pour médias numériques qui constituent le système nerveux central de ces installations. Pour gérer des exigences de programmation numérique de plus en plus complexes et passer facilement de la diffusion analogique à la diffusion numérique, ces clients disposent des équipements de production haut de gamme de Grass Valley, dont l'acquisition a été finalisée en mars 2002.

Les technologies et les produits de cette marque réputée, qui ont recueilli de prestigieuses récompenses, concernent aussi bien les programmes télévisés que les longs métrages.

Avec cet éventail de solutions évolutives pour médias numériques, les diffuseurs peuvent remplacer leurs équipements à bande ou analogiques, réutiliser leurs contenus pour d'autres canaux de distribution, réaliser des économies de coût significatives et accroître leur efficacité opérationnelle et leur flexibilité de programmation.



Spirit DataCine™, système développé par Grass Valley pour le transfert de film à la vidéo numérique et permettant l'archivage, la post-production et les effets spéciaux.

Le Pianiste : une production Focus Feature (Universal) qui a remporté de nombreux prix. Technicolor a produit et distribué les DVD et fourni des services marketing pour les cinémas. La numérisation et l'étalonnage ont été réalisés grâce aux équipements Grass Valley.



Création

Distribution

Accès

Innovation

Marques

produite et valorisée

Les studios de cinéma peuvent compter sur le large éventail de services offerts par l'activité Technicolor de Thomson : montage post-production et traitement des rushes ; duplication et distribution de films à des milliers de salles de cinéma à travers le monde ; duplication et distribution de centaines de disques DVD et de cassettes pour le grand public.

Une gamme complète de services pour le cinéma

Grâce à une série d'acquisitions (Vidfilm, Still in Motion) visant à renforcer les services de création de Technicolor, Thomson propose un éventail complet de services de post-production pour la production de films et de séries TV. Il produit des publicités de cinéma, prépare des bandes-annonces, crée des masters haute définition de films classiques et réalise des effets spéciaux. Thomson prépare également des bandes originales qui sont distribuées aux diffuseurs.

Le Groupe propose en outre des services de publicité sur écran aux salles de cinéma en Europe et aux États-Unis, permettant aux annonceurs d'atteindre une audience ciblée, avec Screenvision, société de publicité cinématographique détenue conjointement avec Carlton Communications PLC. En 2002, Screenvision a acquis les activités de publicité sur écrans de cinéma détenues par UGC (Circuit A) et la société de diffusion belge RTBF (RMS International et RMB Europe).

Leader sur le marché porteur du DVD

La croissance spectaculaire des ventes de lecteurs DVD s'accompagne d'une demande exponentielle des consommateurs pour de nouveaux contenus de DVD. Enrichissant l'offre de service de Technicolor, Thomson a réalisé en 2002 l'acquisition et l'intégration de Panasonic Disc Services Corporation, dont l'activité consolide sa position de leader mondial pour la duplication de disques DVD. Cette acquisition a permis à Thomson d'ajouter Paramount et Universal à la liste déjà bien fournie de ses clients qui compte des studios aussi prestigieux que The Walt Disney Company, DreamWorks SKG et Warner Bros. L'activité de fabrication de DVD a produit et distribué plus de 850 millions de DVD en 2002. Par sa solidité, sa rentabilité et sa croissance, elle permet à Thomson de se développer dans un secteur moins sensible à l'évolution de l'environnement économique.



Lilo & Stitch: une production Disney pour laquelle Technicolor a fabriqué et distribué les DVD et cassettes vidéo, produit les sorties numériques et a fourni des services marketing pour les salles de cinéma.



Caméra Viper FilmStream™

Zoom innovation

Le numérique au service du film de cinéma

Avec la caméra Viper™, le tournage des films de cinéma se met à l'heure du numérique. Thomson a développé la caméra Viper™ et le format FilmStream™ qui apportent aux cinéastes des moyens nouveaux : les images sont tournées et stockées sous forme de données numériques directement compatibles avec les besoins de post-production et d'effets spéciaux. Résultat : une économie de coût de la pellicule négative, un transfert aisé du film vers le format numérique, la possibilité de visualiser les rushes en temps réel sur les lieux du tournage, sans avoir à attendre le développement du négatif.

Thomson à chaque étape

de la chaîne de l'image

Distribution

Pour que les images

Encodeurs, équipements de têtes de réseau, décodeurs et modems haut débit : Thomson est un fournisseur de premier plan d'équipements grand public et professionnels destinés aux réseaux de télévision et aux opérateurs câble, satellite, télécom. Ses technologies font le lien entre les créateurs de contenu, les distributeurs de contenu et les consommateurs.

Le Groupe a fortement développé en 2002 sa base de clients et a étendu son offre aux opérateurs de réseau.

À travers sa filiale Nextream, Thomson bénéficie d'une position de leader du marché européen des systèmes professionnels de transmission de l'image numérique. L'année 2002 lui a permis d'accroître sa part de marché à l'international (avec la signature d'une centaine de nouveaux contrats) grâce notamment à deux nouvelles familles de produit : les serveurs vidéo de diffusion et les équipements de transmission vidéo sur IP (Internet Protocol). La poursuite de cette croissance sur 2003 sera assurée par le lancement d'une nouvelle génération de systèmes de compression numérique, domaine dans lequel Thomson possède une maîtrise complète des technologies.

Aux États-Unis, l'accord conclu avec Echostar, portant sur la fourniture de décodeurs satellite pour le réseau Dish Network, vient étoffer les activités développées depuis de nombreuses années par le Groupe avec l'opérateur DIRECTV dans ce segment. En Europe, Thomson a acquis l'activité décodeurs DIS de Grundig qui lui apporte la clientèle de BskyB, premier fournisseur de services de télévision numérique en Grande-Bretagne et en Irlande. Cette acquisition renforce également son portefeuille de produits, notamment pour les nouveaux équipements de réception de la télévision numérique terrestre, un marché en forte croissance en Europe.



Équipements Grass Valley pour le centre de diffusion nationale de Fox à Los Angeles.

Création

Distribution

Accès

Innovation

Marques

soient diffusées à l'infini

En outre, Thomson a encore renforcé sa position technologique auprès des opérateurs, en acquérant la société Canal + Technologies, leader dans les domaines de l'accès conditionnel et des solutions logicielles interactives.

Ces technologies sont au cœur de Pilotime™, le terminal de deuxième génération développé par Thomson et lancé par CanalSatellite en mars 2003. Ce décodeur, équipé d'un double tuner et d'un disque dur de 80 Go permettant de stocker 40 heures de programme, offre des fonctions avancées telles que l'enregistrement d'une chaîne tout en regardant un autre programme.

L'activité modems DSL et câble haut débit du Groupe

a été confrontée à une conjoncture difficile en raison de la baisse des investissements des grands opérateurs de réseaux. Pour dynamiser son offre et améliorer sa compétitivité, le Groupe a engagé une série d'actions de restructuration. Ainsi, Thomson a réussi à conquérir la première part de marché dans le segment des modems DSL en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique et en Inde. La demande de connectivité large bande enregistrant

une augmentation dans les segments grand public et entreprises, le Groupe sera ainsi bien positionné pour fournir davantage de loisirs et de données par des moyens plus diversifiés.

Les technologies DSL ouvrent en effet de larges perspectives. Si, depuis plusieurs années, des programmes télévisés via des décodeurs câble et satellite sont proposés aux consommateurs, leur accès à ces signaux dépend de l'endroit où ils résident ou travaillent. C'est pourquoi Thomson a mis au point un décodeur qui, grâce aux technologies DSL, permet la transmission de programmes vidéo sur les lignes téléphoniques habituelles.

Cette innovation constitue un nouveau marché et un relais de croissance essentiel pour les opérateurs de réseaux DSL ainsi que pour les diffuseurs de bouquets en leur permettant d'élargir leurs offres de services aux consommateurs. Ce produit fait d'ores et déjà l'objet de nombreux tests dont les résultats sont prometteurs.



SuperEncoder ADSL.

Zoom innovation

Les bouquets au bout du fil

TF1 a lancé une expérimentation grandeur nature d'offre de bouquets de programmes TV sur réseau ADSL, à laquelle Thomson participe à titre de partenaire technologique clé : 200 foyers reçoivent 24 chaînes de télévision via leur ligne téléphonique. La faisabilité et la qualité de la transmission de programmes TV sur les réseaux téléphoniques avec DSL sont démontrées avec succès. Artisan de cette qualité, Thomson a fourni encodeurs, modems et décodeurs. Avec cette technologie, les opérateurs peuvent enfin fournir une offre télévisuelle complète à tous les foyers, même s'ils n'ont pas accès au câble ou ne peuvent installer une parabole. Une nouvelle opportunité très prometteuse pour les diffuseurs, les opérateurs télécom et Thomson.

Zoom innovation

Images de qualité sur produits grand public portables

Au 3GSM World Congress, Thomson a démontré la transmission de contenu multimédia sur un réseau faisant appel à la norme MPEG-5-Part 10. La technologie de compression a été développée dans le laboratoire de Recherche et Développement de Thomson, à Princeton. Avec ce système de transmission complet, Thomson offre au marché des produits grand public portables et des services à valeur ajoutée, en utilisant des serveurs vidéo et des codeurs Nextream ainsi que des produits grand public de Thomson tels que des lecteurs vidéo Lyra™ connectés en réseau.



Pilotime™ : décodeur numérique haut de gamme développé pour CanalSatellite.

Thomson à chaque étape

de la chaîne de l'image

Accès

Pour que l'image soit

Pour permettre au consommateur de recevoir et de stocker facilement ses contenus vidéo, Thomson propose des produits, des technologies et des composants de haute qualité alliant design, simplicité et efficacité.

En 2002, Thomson a largement renouvelé son offre commerciale sous les marques THOMSON en Europe et RCA aux États-Unis, concentrant ses efforts sur les produits haut de gamme Scenium™. Le Groupe a ainsi lancé une ligne entièrement nouvelle de téléviseurs numériques haute définition à grand écran aux États-Unis, qui ont reçu des prix (Emmy Awards) de l'Académie des Arts et des Sciences de la Télévision. En Europe, la nouvelle ligne de téléviseurs rétroprojecteurs avec DVD intégré a reçu le prix "Étoile de l'Année 2003" de l'Observateur du Design et "Projecteur vidéo de l'année 2002-2003" de l'EISA (European Imaging and Sound Association). Début 2002 était lancée la troisième génération d'écrans plasma de la gamme Wysius™, combinant qualité d'image et de son, minceur et légèreté record, ainsi que des modèles LCD, intégrant un lecteur DVD. En juin, la gamme Scenium de "home cinéma" présentait 21 produits de nouvelle génération, comprenant des téléviseurs 16/9 à écran plat, des téléviseurs avec DVD intégré, des rétroprojecteurs, des lecteurs DVD et enregistreurs numériques, des amplificateurs Dolby et le fameux juke-box personnel Lyra™, au format



Rétroprojecteur THOMSON Scenium™ avec DVD intégré, récompensé par un prix EISA en 2002.

Zoom innovation

L'innovation couronnée

Le téléviseur rétroprojecteur THOMSON Scenium™ (112 cm de diagonale) et le personal juke-box audio mp3 de Thomson ont reçu le prix EISA (European Imaging and Sound Association) comme "projecteur vidéo de l'année 2002-2003" et "produit audio de l'année 2002-2003". Ce prix annuel, attribué par un comité de journalistes représentant 40 magazines spécialisés, récompense de nouveaux produits pour leur avance technologique, leur pertinence par rapport au marché, leur design et leur rapport qualité/prix.

Création

Distribution

Accès

Innovation

Marques

reçue et appréciée

mp3PRO™ pouvant offrir 300 heures de musique enregistrées. En octobre, Thomson y ajoutait le Scenium™ DTH 7000 alliant lecteur DVD et disque dur, puis une version audio-vidéo du Lyra™ présentée au Salon de Las Vegas en janvier 2003. Le Groupe a capitalisé sur la nouvelle organisation mise en place en 2001, fondée sur des lignes de produit mondiales bénéficiant d'un design unique et d'équipes de support et de vente à l'échelle internationale.

Avec les distributeurs, Thomson a développé des liens de partenariat en déployant de nouveaux services leur permettant de mieux gérer leur chaîne logistique, d'accroître les rotations de produits et de réduire les stocks. Thomson a reçu de la part de ses clients de nombreuses récompenses pour ses initiatives. Wal-Mart l'a couronné "Fournisseur de l'année" au Canada pour ses programmes de prévision des ventes et de gestion des inventaires ; Best Buy lui a discerné son "Bravo Award" pour son programme de gestion coopérative avec

les fournisseurs visant à améliorer la prévision des ventes ; Office Max l'a désigné "Fournisseur stratégique de l'année 2002" pour la qualité de ses produits audio, vidéo et de télécommunication ; Aaron's l'a également nommé "Fournisseur de l'année" pour la quatrième année consécutive.

Sur le segment des composants, Thomson a conforté sa stratégie qui vise à se concentrer sur les composants présentant la plus forte valeur ajoutée. Pour les téléviseurs, il se concentre sur la fabrication des tubes (14,8 millions d'unités en 2002) et de verre où il se classe parmi les premiers mondiaux. Pour les lecteurs CD et DVD, il se concentre sur la fabrication de modules optiques. Le Groupe développe également des circuits intégrés, au sein de son unité Integrated Circuit Design House (ICDH). Quinze nouveaux circuits intégrés ont été mis au point en 2002 portant notamment sur les encodeurs MPEG-2, les modems DSL et les transmissions vidéo 5 Ghz.



Juke-box audio-vidéo Lyra™ équipé d'un disque dur permettant de visualiser jusqu'à 80 heures de programmes vidéo et d'écouter plus de 600 heures de musique en format mp3PRO™.

Zoom innovation



Lecteur DVD avec disque dur intégré THOMSON Scenium™.

L'accord parfait d'un lecteur DVD et d'un disque dur de haute capacité

Le THOMSON Scenium™ DTH 7000, produit polyvalent commercialisé à l'échelle mondiale (disponible sous les marques THOMSON Scenium™ et RCA Scenium™), est à la fois un lecteur DVD à balayage progressif et un disque dur enregistreur. Doté de la fonction "Live pause TV" et d'un guide intégré qui facilite l'enregistrement des programmes, il offre au consommateur un confort d'enregistrement et une qualité de restitution uniques. Avec son disque dur intégré d'une capacité de 40 Go, le Digital Media Recorder™ double ainsi ses performances de lecteur DVD haut de gamme, d'une capacité de stockage de contenu vidéo, de fichiers photo au format jpeg et de fichiers mp3 représentant des heures de musique.

Thomson à chaque étape

de la chaîne de l'image

Innovation et propriété

Un capital

Thomson innove sur tous les maillons de la chaîne de l'image pour apporter à ses clients la cohérence technologique indispensable au développement de nouvelles activités. Ses 3 000 ingénieurs de recherche nourrissent en permanence son portefeuille de brevets, dont la valorisation a encore progressé en 2002.



Analyse au microscope d'un circuit de radio fréquence mis au point par Thomson à Rennes.

Pour la production de contenu, Thomson développe des technologies numériques qui révolutionnent l'audiovisuel professionnel. Ainsi, pour le tournage de films, la caméra Viper FilmStream™, présentée en avril 2002, représente une première mondiale et permet aux créateurs de contenus de tourner et stocker les images en format numérique avec une qualité inégalée et compatible avec leurs besoins de post-production et d'effets spéciaux.

L'acquisition de Grass Valley et de ses équipes de développement a fait de Thomson le n° 1 mondial dans les technologies des routeurs, des serveurs de production et post-production. Ainsi, le Groupe a développé en 2002 des solutions complètes à partir d'architectures de stockage partagé en réseaux, incluant le serveur Profile et la station d'édition NewsEdit.

Gestion et diffusion de contenus :

l'ensemble de la chaîne vidéo requiert des technologies de compression à la fois normées et sécurisées. Déjà leader dans la technologie MPEG-2, Thomson, dans ses laboratoires de Rennes et de Princeton, participe activement à l'élaboration de la norme de décompression bas et moyen débit H.264, développée par JVT (Joint Video Team) et qui se développera aux côtés du standard MPEG-2 pour des applications exigeant une meilleure efficacité de codage.

Elle vient renforcer l'offre technologique du Groupe auprès des opérateurs de réseaux, aux côtés des équipes de Nextream et des activités décodeurs.



intellectuelle

sans cesse enrichi et valorisé

L'acquisition de Canal + Technologies apporte à Thomson une expertise reconnue dans des solutions logicielles pour sécuriser la distribution de contenus (systèmes d'Accès Conditionnel) et gérer les applications interactives.

Stockage et transmission des images et

des sons : Technicolor coopère avec les studios sur le DVD préenregistré de demain, avec des contenus de haute définition et une interactivité enrichie, ainsi que sur les technologies laser bleu et laser rouge pour les DVD enregistrables.

Le Groupe poursuit ses développements dans le domaine audio numérique, avec la technologie mp3PRO™. Thomson a également développé la première transmission sans fil de contenu vidéo sur fréquence 5 GHz. Cette technologie sera utilisée dans les solutions de Home Networking mises au point par le Groupe.

Technologies d'écrans : le Groupe a accéléré son effort de R & D sur les écrans organo-luminescents (OLEDs), plus minces, aussi performants, moins coûteux que les LCD.

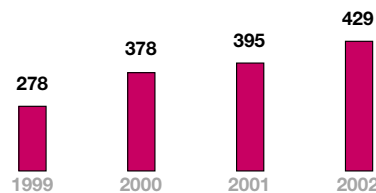
Sur les téléviseurs à écran plasma et LCD, Thomson se concentre sur les technologies de prétraitement de l'image et d'adressage électronique.

Les revenus de licences ont augmenté de 9 %

en 2002, poursuivant la progression observée depuis 1999. Thomson dispose d'un portefeuille de 35 000 brevets dont l'âge moyen s'établit à 6,5 ans.

La croissance de ce portefeuille résulte des dépôts de nouveaux brevets issus de la R & D du Groupe, dont le nombre s'est élevé à 553 en 2002. Elle bénéficie également de l'apport de la propriété intellectuelle des sociétés acquises (Grass Valley, Canal + Technologies).

Licences : un chiffre d'affaires en hausse régulière



Fait majeur et significatif : pour la première fois, les revenus liés au numérique (DVD, décodeurs, MPEG LA) ont représenté plus de 50 % des programmes de licences. Thomson a lancé un programme de licences sur l'équipement professionnel de studio.

Le Groupe a poursuivi avec succès son programme de licences sur le DVD, avec notamment la signature de ses premières licences avec des sociétés chinoises. Enfin, Thomson a décidé de rejoindre l'association MPEG LA, qui licencie toutes les sociétés utilisant les solutions de compression MPEG-2 Vidéo dans leurs produits.

Zoom

Révolution dans la transmission sans fil

Thomson a démontré au CES de Las Vegas sa maîtrise de la transmission sans fil 5 GHz, avec un nouveau jeu de circuits intégrés conformes à deux standards : HiperLAN2 et IEEE802.11a. Ce jeu de circuits intégrés gère tous types d'applications et de contenus. Un atout précieux pour la transmission d'images haute définition en toutes circonstances.



Nouveau système de protection des contenus vidéo

Au CES de Las Vegas en janvier 2003, Thomson a présenté SmartRight™, système de protection des contenus audio-vidéo sur les réseaux domestiques numériques. Associé aux systèmes d'accès conditionnel ou de management des droits numériques (DRM), SmartRight™ offre une solution de bout en bout pour protéger les contenus numériques. Système renouvelable grâce à l'utilisation de cartes à puces, SmartRight™ propose un juste équilibre entre la protection des droits des propriétaires de contenus et la liberté d'utilisation des consommateurs, tels que la copie privée.



Zoom innovation

Thomson à chaque étape

de la chaîne de l'image



Quatre marques



THOMSON

En 2002, Thomson multimedia est devenu Thomson.

Ce changement de nom marque le repositionnement stratégique par lequel le Groupe est devenu un leader des technologies, solutions et services pour créer les contenus et les diffuser jusqu'au consommateur final. Sous cette bannière commune se rassemblent plus de 74 000 salariés dans 38 pays.

Pour ses clients, face au marché, *le Groupe*

TECHNICOLOR 

Leader mondial dans les services aux médias et aux fournisseurs de contenus

“ Services créatifs à la pointe de l'innovation, copies de films, réplique de disques DVD et vidéocassettes, services logistiques, gestion des stocks et des retours : Technicolor nous fournit toutes les solutions dont nous avons besoin pour que nos créations soient diffusées auprès du plus grand nombre, partout dans le monde. ”

Jim Tharp, Responsable de la distribution de films aux salles de cinéma, DreamWorks SKG

 grass valley

Solutions de diffusion professionnelle pour les industries du film et de la télévision

“ Home Box Office diffuse des signaux de télévision numériques depuis plus de 10 ans et émet en format haute définition depuis plus de 3 ans. HBO met en place aujourd'hui une technologie basée sur des serveurs numériques sur l'ensemble de ses 28 réseaux et a sélectionné les plate-formes Grass Valley comme serveurs de diffusion en tête de réseaux ; HBO commence également à tester les serveurs Profile HP® pour générer des signaux haute définition. La capacité accrue de stockage obtenue grâce à ces serveurs vidéo rentabilise notre investissement. ”

Charles Cataldo, Senior Vice-President Broadcast Operations, Home Box Office



reconnues



Un groupe mondial

Le Groupe a modifié son organisation pour l'adapter à ces évolutions et la centrer sur ses clients :

- **Contenu et Réseaux** (37 % des ventes 2002) : avec Technicolor et l'activité publicité au cinéma (Screenvision) d'une part, les activités diffusion professionnelle (Broadcast) et Produits d'Accès Large Bande (Broadband) d'autre part ;
- **Produits Grand Public** (43 % des ventes 2002) : téléviseurs et produits audio-vidéo résidentiels d'une part, accessoires,

produits audio-vidéo portables, produits de téléphonie et services aux distributeurs d'autre part ;

- **Écrans et Composants** (16 % des ventes 2002) : ventes des composants aux groupes électroniques et technologiques.
- **Brevets et Licences** (4 % des ventes 2002) : gestion du portefeuille de brevets et des programmes de licences.

Les activités de l'ancienne division Nouveaux Médias et Services se répartissent entre les divisions Produits Grand Public et Contenu et Réseaux.

s'appuie sur **quatre marques réputées.**

RCA

Première marque d'électronique grand public aux États-Unis

“ L'offre Thomson est clairement plébiscitée, à la fois par les consommateurs et les distributeurs. Ce leadership s'appuie sur les efforts permanents du Groupe pour renforcer la relation entre les fabricants et les distributeurs et développer des services à forte valeur ajoutée. En 2002, Thomson a reçu de Best Buy le prix Bravo en récompense de ses efforts et de sa collaboration à un nouveau programme de prévisions des ventes et de gestion des inventaires. ”

Mike London, Executive Vice-President, Best Buy

THOMSON

Marque leader de l'électronique grand public en Europe

“ Le choix du Groupe de capitaliser sur la marque THOMSON en 1997 s'est avéré un succès. THOMSON est aujourd'hui l'une des grandes marques du marché européen de l'Électronique Grand Public. Elle est soutenue par une gamme de produits innovants, qui répondent aux attentes des consommateurs européens et créent de la valeur pour la distribution. Par ailleurs, Thomson a amélioré la qualité de service à ses partenaires distributeurs, en particulier dans les domaines de la sécurité d'approvisionnement et de la ponctualité des livraisons. ”

Serge Amiard, Président du Directoire, Darty

Par son positionnement, ses métiers, son implantation internationale, le Groupe Thomson relève des défis à la fois humains, industriels et environnementaux. Intégrer et valoriser des compétences nouvelles, respecter des cultures nationales, adapter en permanence son outil de production aux exigences du marché, maîtriser ses impacts sur l'environnement, développer avec ses clients et ses fournisseurs une relation de long terme : tels sont les axes de son engagement.



Thomson



Ressources
humaines

Outil industriel
et Qualité

Environnement

Charte éthique

s'engage durablement

Le Groupe Thomson entretient une vision élargie de son activité et forme avec ses partenaires une "entreprise étendue". Sa culture est marquée du sceau de la coopération. En interne, celle-ci mobilise tous ses salariés sur des programmes prioritaires et ses cadres dans des réseaux de management et d'expertise. Dans le même esprit, Thomson développe avec ses clients, ses partenaires technologiques et ses fournisseurs des relations coopératives de long terme, les associant à une recherche commune de performance économique partagée. Une culture d'ouverture qui caractérise les relations du Groupe avec ses actionnaires, ses investisseurs potentiels, ses partenaires financiers, ainsi que les autorités locales, les associations et les organisations syndicales. Le Groupe est conscient en effet que toutes les parties prenantes de son activité sont concernées par son développement et par son impact financier, social et environnemental.

Là où il est implanté, le Groupe contribue au développement local en termes d'emplois, d'investissements et d'équipements collectifs, même si sa politique d'achat, pour des raisons

d'optimisation, est mondiale. Cette caractéristique participe d'ailleurs à la vision élargie du Groupe et diminue le risque social par l'absence de concentration de ses fournisseurs sur des bassins d'emplois spécifiques. L'exigence de qualité, de formation, de progrès personnel propre aux unités de Thomson fait de chacune de ses implantations, notamment dans des pays en démarrage, une chance supplémentaire de développement.

Thomson assume sa responsabilité sociale selon la même logique de "l'entreprise étendue".

Partout dans le monde, ses programmes de restructuration sont menés avec le souci d'en limiter l'impact sur les salariés, en les aidant dans leur recherche d'emploi, et sur l'environnement socio-économique local, en favorisant les implantations de nouvelles activités.

Parce qu'il ne conçoit pas de développement durable de son activité en dehors d'une relation de confiance avec ses parties prenantes, le Groupe Thomson consacre à cette relation toute l'énergie, l'innovation, l'anticipation et le sens du dialogue nécessaires à cet équilibre.



La Charte éthique de Thomson signée par les 456 membres des trois réseaux de management est affichée dans tous les sites et énonce les principes devant être appliqués dans l'ensemble du Groupe.

Les valeurs du Groupe Thomson

Progrès Vitesse
Respect des engagements Partenariat
Éthique Vision Innovation
Intégration Transparence Détermination

Ressources humaines

Des équipes intégrées



Présent sur tous les continents, avec une activité requérant un éventail très large de qualifications, Thomson met en œuvre une gestion dynamique de ses ressources humaines pour soutenir son développement et son repositionnement.

L'année 2002 a été marquée par une gestion très active des ressources humaines.

Avec plus de 74 000 salariés au 31 décembre 2002, Thomson affiche une augmentation nette des effectifs d'un peu plus de 3 000 personnes. Cette hausse résulte de deux mouvements contraires. D'une part, le Groupe a poursuivi les restructurations nécessaires à sa compétitivité et a assuré la flexibilité de son outil industriel pour s'adapter à l'évolution de ses marchés. D'autre part, il a travaillé à intégrer les équipes des nouvelles sociétés entrées dans son périmètre.

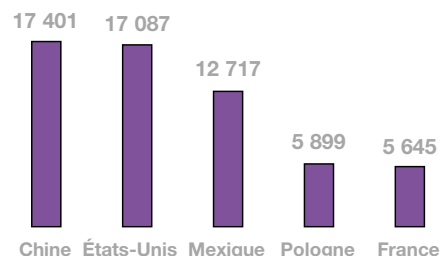
Cette capacité d'intégration de nouvelles équipes

est un facteur clé pour le succès de la stratégie de repositionnement du Groupe, le principal enjeu étant de conserver les compétences humaines, technologiques et industrielles des sociétés nouvellement acquises en associant rapidement leurs équipes à la dynamique commune et en leur faisant partager les valeurs du Groupe. Elle constitue l'un des axes prioritaires et parmi les plus mobilisateurs de la politique sociale de Thomson.

Zoom

Principaux pays d'implantation

Effectifs totaux au 31 décembre 2002 : 74 166 (ce chiffre inclut les personnes employées sur tous les sites du Groupe : cadres, non-cadres, ouvriers et temporaires).



Ressources
humaines

Outil industriel
et Qualité

Environnement

Charte éthique

et mobilisées

Le fonctionnement en réseaux facilite cette intégration. Le réseau des Entrepreneurs, relais managérial essentiel pour faire partager partout dans le monde la vision stratégique et les valeurs de Thomson, s'est ainsi enrichi de nouveaux membres pour refléter l'ensemble des domaines d'activités du Groupe. De même, les réseaux d'expertise ont associé immédiatement les compétences reconnues au sein des sociétés acquises afin de partager les meilleures pratiques.

Le pragmatisme de Thomson trouve également son expression dans sa politique de formation. Celle-ci, très décentralisée, vise à favoriser l'adaptation continue des compétences des salariés aux évolutions des métiers du Groupe, notamment dans le domaine de la recherche, à faciliter leur intégration et aussi à les sensibiliser aux règles d'hygiène, de sécurité et d'environnement. Elle se conduit sur le terrain et consiste dans l'incitation de chacun au progrès permanent. En ce sens, la participation aux réseaux d'expertise et aux processus qualité est, pour les salariés, un moyen d'améliorer leur niveau de compétence, tout en contribuant à la performance de leur unité.

La politique de rémunération de Thomson, tout en s'adaptant aux standards locaux, vise partout à être attractive et équitable. Les cadres bénéficient d'une reconnaissance homogène de leurs qualifications

à l'échelle mondiale. Leur rémunération comprend une part variable semestrielle, qui est liée à l'atteinte des objectifs du Groupe et de leur division, et à la réalisation d'objectifs individuels qui sont rassemblés dans un Contrat de Progrès établi et revu tous les six mois avec leur manager.

Le dialogue social est mené par les managers dans chaque pays. En outre, un Comité européen, créé dès 1997, comprend des représentants des salariés français, italiens, allemands, anglais, hollandais, luxembourgeois et polonais. Il bénéficie d'une information complète sur toutes les activités de Thomson en Europe et est consulté sur la mise en œuvre des grandes modifications structurelles et organisationnelles.

Thomson fait de la qualité une valeur clé de management. Son système de gestion des ressources humaines répond aux exigences de la norme ISO 9001 V2000. En Europe, cette certification a été obtenue en 2001 et confirmée en 2002 pour la conception et la réalisation de services dans les domaines du recrutement et de la formation. Thomson prévoit de l'étendre à d'autres zones géographiques (États-Unis, Mexique) dès 2003.

Zoom



Chutipon Chuensanguan, employé à l'usine de téléviseurs de Pathumthani (Thaïlande).

Une contribution de chacun à la performance

Thomson a lancé dans ses usines un processus très décentralisé d'implication des ouvriers. Déjà, dans 40 usines sur 60, le programme People Involvement leur permet de proposer des améliorations de performance à leur manager direct. Plus de 8 000 suggestions ont été faites au 4^e trimestre 2002.



Réunion Marketing Accessoires à Indianapolis.

Outil industriel et Qualité

La dimension d'un industriel



Chaîne d'emballage de disques DVD, et de cassettes VHS à Technicolor Home Entertainment Services.

Pour poursuivre son développement, Thomson s'appuie sur des bases solides : outil industriel, structure de coût, programme qualité, services aux clients...

En 2002, le Groupe s'est encore renforcé dans ces domaines, pour offrir à ses clients les meilleurs produits et services au meilleur prix.

Thomson a continué d'ajuster son outil de production à la demande, de maîtriser ses coûts et de rationaliser sa chaîne d'approvisionnement.

Répondant à la dynamique de la demande, notamment à la croissance des technologies numériques et à l'explosion du marché du DVD, il a procédé à des investissements significatifs et

ciblés. Il a plus que triplé ses capacités de duplication de disques DVD, pour atteindre près de 850 millions d'unités par an. Le Groupe a pour cela investi dans plus de 80 nouvelles lignes de fabrication (dont 24 en Europe et 58 en Amérique du Nord) et construit une nouvelle usine en Pologne.

S'adaptant à la forte pression sur les prix dans les produits grand public, Thomson a privilégié la flexibilité et la pleine utilisation de son outil industriel, afin de conserver la maîtrise des volumes livrés pour optimiser les coûts de production et la gestion des stocks. L'ensemble des sites a su adapter sa structure de coûts et réduire ses frais généraux.

De plus, le Groupe a continué d'adapter la charge de son outil industriel dans les différentes zones économiques, avec notamment la montée en puissance d'unités industrielles modernes et flexibles, comme celle de Foshan en Chine et de Mexicali au Mexique.

Parallèlement, en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord notamment, Thomson développe des activités industrielles de proximité répondant à l'attente de ses clients en matière de services. Il s'engage ainsi dans des fabrications à la demande pour les produits à forte valeur ajoutée tels que les rétroprojecteurs, afin d'optimiser la chaîne d'approvisionnement en particulier chez ses clients.

Test de sensibilité d'un tube de téléviseur au champ magnétique terrestre à Foshan (Chine).



Ressources
humainesOutil industriel
et qualité

Environnement

Charte éthique

responsable

Le Groupe a également étendu ses activités de post-production, service à forte valeur ajoutée, investissant dans un nouveau site à New York, et augmentant la capacité de celui de Mirabel (Canada), créé en 2001.

L'effort Qualité s'est amplifié en 2002 avec l'intensification du programme TQS (Thomson Quality System). La démarche Qualité vise à rendre plus performants les acteurs de l'entreprise, ses salariés, ses clients et fournisseurs, et à améliorer constamment ses processus internes tels que le développement produits, la production, les ventes et les procédures Groupe. Le programme s'appuie sur le benchmarking interne et externe, l'identification d'objectifs de progrès et la mise en place d'équipes de projet dont les réalisations sont mesurables à court terme (6 mois).

Réduction des retards de paiements clients, processus de remontées d'idées dans toutes les usines du Groupe avec plus de 8 000 suggestions émises au quatrième trimestre 2002, accélération du règlement des problèmes qualité avec les fournisseurs, amélioration des programmes de coopération avec les distributeurs, tels sont quelques-uns des succès 2002.

L'intégration des sociétés acquises, notamment Grass Valley et PDSC, s'est opérée rapidement et a généré des synergies importantes. Les fonctions Finance, Achats, Informatique et Ressources Humaines ont été intégrées et mises aux standards du Groupe en quelques semaines. Thomson a de nouveau démontré sa capacité à conserver les équipes et les compétences de ces entreprises.

En 2002, cette politique active a permis au Groupe de renforcer sa compétitivité, d'optimiser sa capacité de trésorerie et d'accroître le niveau de service à ses clients. Le besoin en fonds de roulement a été ramené de 17 à 13% du chiffre d'affaires. Thomson a continué le déploiement des systèmes de "supply chain", en équipant ses unités de production des outils de gestion des stocks les plus modernes. La gestion collaborative avec les fournisseurs a permis de les associer aux efforts de productivité et d'adaptation. L'effet de taille lié à la centralisation des achats a été renforcé par l'intégration des acquisitions successives.

Avec ses clients, le Groupe a optimisé sa performance de service en réduisant ses délais de livraison, afin d'adapter ses livraisons à l'évolution de leurs ventes et d'optimiser le niveau de leurs stocks. Ainsi, le Groupe a reçu de nombreuses récompenses de la part de ses clients : Wal-Mart, Best Buy, Office Max et Aaron's.



Pat Deighan, General Manager, Marketing et Ventes, Produits Grand Public.

Interview

Le programme TQS en action

"Au cours des dix-huit derniers mois, Best Buy et Thomson ont travaillé ensemble à un programme appelé CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), qui porte sur la prévision des ventes. Cette initiative, mutuellement bénéfique, a débouché sur une réduction significative des stocks et a renforcé nos capacités à nous adapter aux changements et attentes du marché. Elle a pu être mise en œuvre grâce à une relation étroite entre Best Buy et Thomson avec un objectif commun : renforcer sans cesse la satisfaction des consommateurs."

"Grâce à l'engagement de l'ensemble de nos 1 200 collaborateurs, le premier million de tubes a été livré à nos clients dès le 15^e mois d'exploitation. Depuis le démarrage de l'activité en 1999, la qualité a toujours été au centre de nos priorités. La mise en place d'une structure organisationnelle autonome, la responsabilisation et la formation de nos collaborateurs à la résolution des problèmes techniques nous ont permis d'atteindre un niveau de qualité qui fait aujourd'hui référence. Chaque mois, les membres de nos équipes autonomes proposent plus de 200 idées visant à améliorer encore la qualité de nos produits. Plus de 50 % de nos opérateurs participent aux activités de réduction des coûts liés à la non-qualité (programme TQS)."

Tadeusz Han, Directeur de l'usine de tubes cathodiques à Foshan (Chine).

Environnement

Le souci de la



Bassin de traitement
des eaux usées sur le site
de production de tubes
cathodiques à Anagni.

**Pour maîtriser l'impact
environnemental de ses activités,
Thomson s'est fixé des objectifs
et a mis en place une organisation
spécifique. Le Groupe a obtenu en
2002 des résultats prometteurs.**

**Depuis 2001, Thomson s'est engagé sur plusieurs
objectifs à l'horizon 2004 :**

- réduire de 10 % sa consommation d'eau et d'énergie, ainsi que sa production de déchets ultimes en recyclant ou en valorisant plus des trois quarts de ses effluents et de ses déchets ;
- mettre en place un système de consolidation des émissions atmosphériques de ses sites de production ;
- obtenir la certification ISO 14001 pour tous ses sites industriels significatifs.

**Pour atteindre ses objectifs, le Groupe a choisi
une organisation très opérationnelle.**

Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) sont réunis dans une même démarche, qui incombe à chaque membre du Comité Exécutif et à chaque responsable de métier ou de site. Elle est pilotée par le responsable EHS qui s'appuie sur trois responsables régionaux (Europe, Amérique, Asie). Dans chacun des sites de production, des coordinateurs EHS animent un Comité spécifique pour mettre en œuvre la politique EHS du Groupe et atteindre leurs objectifs.

**La Charte de l'Environnement, de l'Hygiène et de
la Sécurité,** signée par le Directeur Général, est

traduite en cinq langues et affichée dans chaque site de production. Le réseau intranet met à la disposition de tous un ensemble d'informations : code de conduite à respecter, recommandations, procédures d'audit, etc. Les responsables régionaux disposent du reporting mensuel de leurs correspondants et, chaque année, une réunion du réseau EHS favorise le partage d'expérience et les synergies.

Zoom

Certification ISO 14001

En 2002, trois sites de production ont reçu la certification ISO 14001 pour leur système de gestion de l'environnement, portant à neuf le nombre de certifications dans le Groupe. Les procédures engagées dans cinq autres sites permettent d'envisager quatorze certifications fin 2003.

Ressources humaines

Outil industriel et Qualité

Environnement

Charte éthique

responsabilité environnementale

Thomson investit aussi dans la formation et dans l'évaluation. 170 000 heures de formation EHS ont été effectuées en 2002. Chaque coordinateur EHS réalise au moins 10 inspections mensuelles par an et chaque site est au minimum audité une fois tous les trois ans sous la direction du Responsable EHS régional selon un protocole Groupe. En 2002, 25 audits de sites ont été conduits.

Thomson a mis au point une procédure d'alerte qui garantit une information rapide des responsables régionaux et Groupe, ainsi qu'une réponse rapide et appropriée aux incidents, en conformité avec les réglementations. Dans les cinq jours suivant l'incident, un rapport détaillé comprenant l'analyse des causes et les actions correctives envisagées est transmis au responsable EHS et au Directeur opérationnel régional.

Thomson effectue une évaluation annuelle des performances EHS des fournisseurs.

Le Groupe a également établi une procédure pour évaluer l'état environnemental des sites avant acquisition et fermeture.

L'éco-conception des nouveaux produits, avec l'approche "Product Life Cycle Management" (PLCM) qui a été mise en place dès 1995, prend en compte toutes les phases du cycle de vie d'un produit pour en minimiser les impacts sur l'environnement. Elle aboutit par exemple à de notables économies d'énergie. Ainsi, les téléviseurs et les magnétoscopes mis sur le marché européen en 2002 ont vu leur consommation moyenne en mode veille considérablement réduite en quelques années.

Zoom

Logiciel d'aide à l'éco-conception

Avec l'ADEME¹, Schneider, Alcatel, Legrand, IBM et Éco-bilan, Thomson a développé le logiciel d'éco-design EIME (Environmental Information and Management Explorer). L'application de EIME a par exemple débouché en 2002 sur un nouveau rétroprojecteur plus respectueux de l'environnement.

¹ ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie.

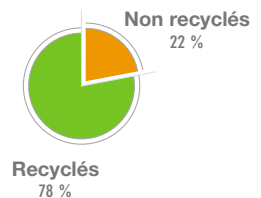
Thomson a réalisé en 2002 d'importants progrès dans plusieurs domaines. Il a recyclé 117 465 tonnes de déchets, portant son taux de recyclage de 69 % à 78 %, et dépassé ainsi l'objectif 2004. Les efforts ont, par exemple, porté sur les rebuts de verre des usines de tubes cathodiques qui ont été traités et réintroduits dans des fours de fusion des usines de verre.

Le recyclage de l'eau sur les sites industriels a économisé 27,7 millions de m³ d'eau. Le site de production de tubes cathodiques de Piaseczno a même recyclé 91 % de ses besoins en eau. La consommation d'eau par tonne de verre fondu a été réduite de 44 % entre 1995 et 2002 dans la verrerie de Bagneaux-sur-Loing.

De nombreuses actions d'économie d'énergie ont été menées dans tous les domaines, notamment dans les activités les plus consommatrices d'énergie, telles que l'utilisation de combustion "oxy-gaz" dans les verreries de la Division Écrans et Composants. Cette opération consiste à utiliser de l'oxygène au lieu de l'air comme comburant dans les fours de fusion. L'utilisation de cette technologie a réduit de 50 % les émissions d'oxydes d'azote des fours verriers du site de Piaseczno entre 1995 et 2002.

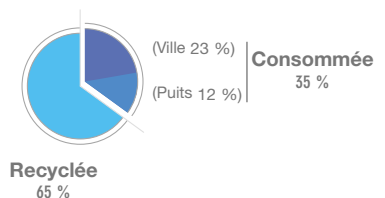
Gestion des déchets

78 % des déchets recyclés



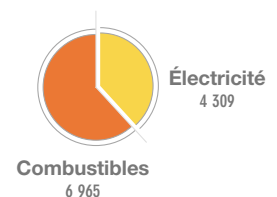
Consommation d'eau

65 % des besoins satisfaits par des eaux recyclées



Consommation d'énergie

11 274 terajoules en 2002



Charte éthique

La force d'une éthique partagée

Charte éthique

- 1 *Ne tolérer aucune forme de discrimination et encourager la diversité.*
- 2 *Veiller à la qualité des conditions de travail ; ne pas recourir au travail des enfants ni à aucune forme de travail forcé.*
- 3 *Encourager le progrès des salariés, tant sur le plan personnel que professionnel.*
- 4 *Donner la priorité à l'intérêt général de l'entreprise.*
- 5 *Éviter les conflits d'intérêts.*
- 6 *Protéger l'environnement, la santé et la sécurité des personnes.*
- 7 *Respecter nos clients et les utilisateurs de nos produits.*
- 8 *Agir loyalement vis-à-vis de nos concurrents.*
- 9 *Nous conduire en bon citoyen, partout où nous sommes présents.*
- 10 *Respecter et protéger la propriété de nos actionnaires.*

Dans ses relations avec toutes les parties prenantes de son activité dans le monde, clients, actionnaires, partenaires financiers et industriels, salariés, autorités locales, fournisseurs, associations et syndicats, Thomson applique un même code de conduite.

Ce code de conduite a été formalisé en 2000 dans une Charte éthique, qui est signée par les 456 membres des trois réseaux de management de Thomson dans le monde. À la suite des acquisitions récentes, le management des nouvelles sociétés a rejoint les premiers signataires. Toutes les directions du Groupe, ainsi que les responsables des unités opérationnelles et des sites de production sont donc engagés, individuellement et collectivement, à soutenir les valeurs du Groupe et à les faire appliquer par leurs organisations.

La charte est affichée dans tous les sites du Groupe et rappelle à chacun les responsabilités de Thomson dans toutes ses activités et ses relations, à l'intérieur de l'entreprise et avec les tiers.

La mise en œuvre opérationnelle de la Charte éthique

Thomson s'attache à faire appliquer sa Charte éthique sur toute sa chaîne d'approvisionnement et exige de ses fournisseurs une conformité à ses propres codes de conduite. Il a ainsi élaboré à leur attention un "Supplier Ethics Hand book".

La mise en œuvre de ce manuel, placée sous l'autorité du responsable mondial des achats, suit une procédure d'audit social et éthique codifiée et menée par le service d'audit interne de Thomson.

Le système d'audit interne de Thomson utilise la norme internationale SA 8000¹ comme outil de référence. Il évalue chaque critère à la fois en fonction du code de conduite de Thomson destiné à ses fournisseurs et de la législation locale ou de celle qui prévaut dans le pays d'origine du fournisseur. De plus, une attention particulière est portée sur les produits intégrant une forte composante de travail manuel dans leur fabrication. En complément des audits internes sur les conditions de travail dans ses unités et chez ses fournisseurs, Thomson a missionné en 2002 un membre de son Conseil d'Administration pour vérifier l'application de sa charte éthique au Mexique et en Chine.

Par l'application rigoureuse de sa Charte éthique partout dans le monde, Thomson entend nouer avec chaque communauté humaine une relation de confiance.

¹ La norme SA 8000 pour des pratiques de l'employeur socialement responsable a été créée en 1998 sur le modèle de la norme ISO 9000 pour les services.

Charte éthique



Dans une économie globalisée, Thomson continue de contribuer à un développement économique et social équilibré, au progrès professionnel et personnel de chaque individu et au respect des droits de l'homme.



Conception, création et réalisation
TERRE DE SIENNE

Rédaction :
Dousot Conseil

L'ensemble des noms suivis du signe TM sont des marques déposées par Thomson ou des tiers.

© 2003, Thomson tous droits réservés