



# Lagardère : un Groupe 100% media

**Lagardère**  
PUBLISHING

**2<sup>ème</sup>** éditeur mondial

**1<sup>er</sup>** éditeur en Europe

**1<sup>er</sup>** éditeur en France

**1<sup>er</sup>** éditeur au Royaume-Uni

**5<sup>ème</sup>** éditeur aux USA



**Lagardère**  
ACTIVE

**1<sup>er</sup>** éditeur de Magazines en France

**1<sup>er</sup>** groupe de production TV en France

**1<sup>er</sup>** groupe media sur les mobiles et 3<sup>ème</sup> sur internet en France

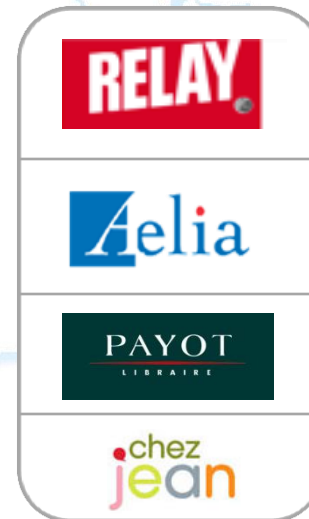
**Leader** dans la radio en Europe de l'Est



**Lagardère**  
SERVICES

**Leader Mondial** du Travel retail avec 4 000 boutiques essentiellement dans des zones dédiées au voyage

**Importante présence** dans la distribution de presse en gros



**Lagardère**  
UNLIMITED.

**Leader** sur le marché du football européen avec un portefeuille de **30 fédérations**

**Leader** sur le marché des droits sportifs en Asie et au Moyen-Orient

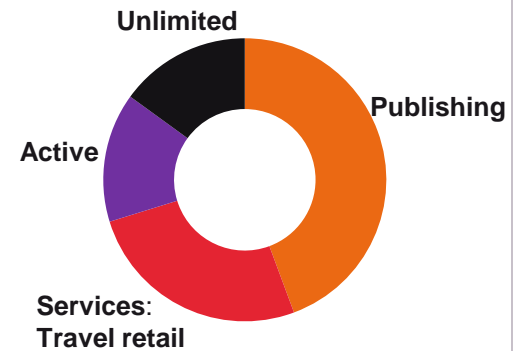
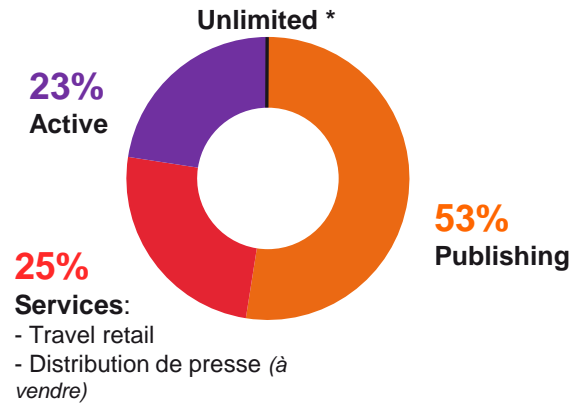
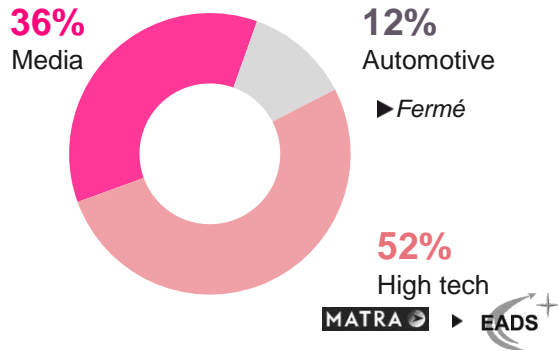
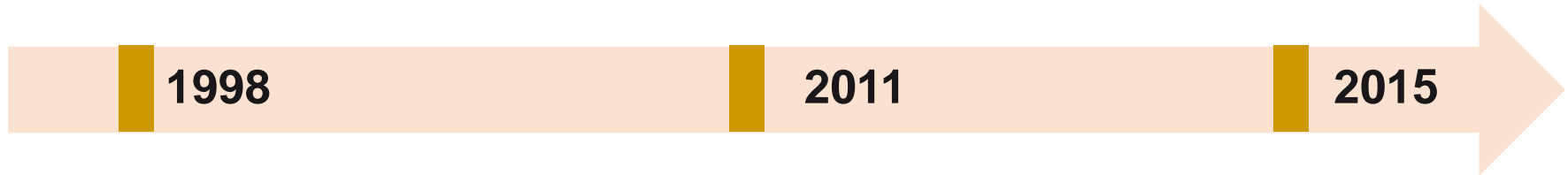
**Solides Partenariats** avec d'importantes fédérations sportives internationales : CIO, FIFA, AFC<sup>(1)</sup>, CAF<sup>(2)</sup>, IAAF<sup>(3)</sup>



<sup>(1)</sup> Asian Football Confederation, <sup>(2)</sup> Confederation of African Football, <sup>(3)</sup> International Association of Athletics Federations

# 1998-2011: un portefeuille réorganisé avec succès

## RECENTRAGE SUR LES MÉDIAS AVEC UN BUSINESS MIX ÉQUILIBRÉ



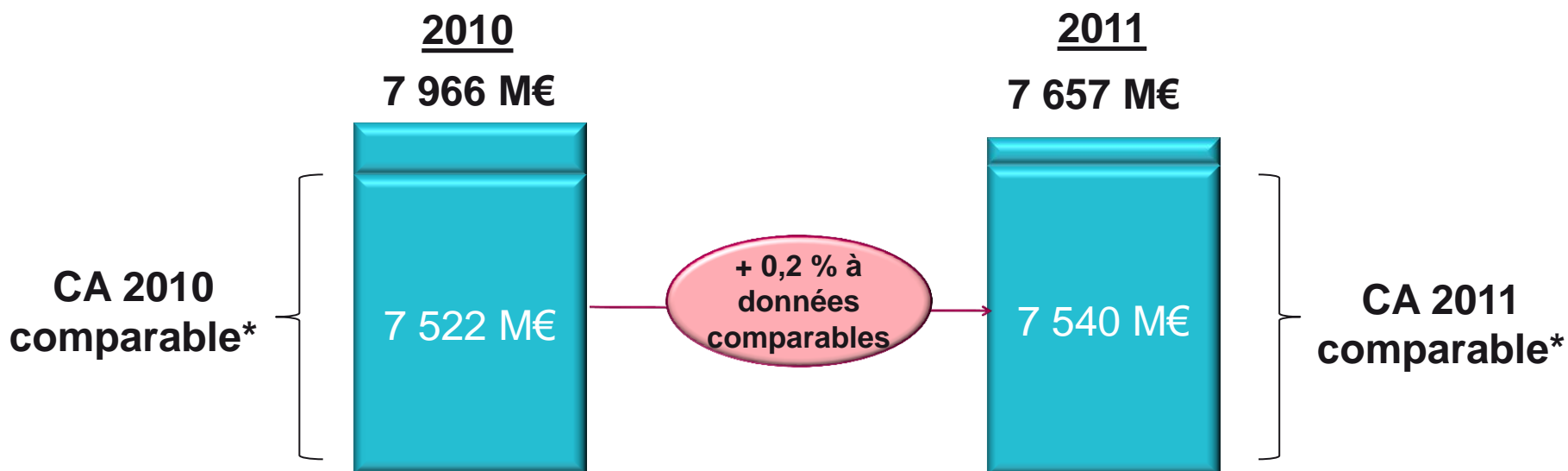
En % du Résultat Opérationnel Courant (Résop) du périmètre Média

\* Résop négatif en 2011 pour Lagardère Unlimited (-6 m€)

# 2011, une année de résistance (1/2)

Le Groupe a démontré ses capacités de résilience : malgré un environnement économique difficile et perturbé, notamment en Europe, l'activité du Groupe s'est maintenue, démontrant ainsi la résilience de nos métiers.

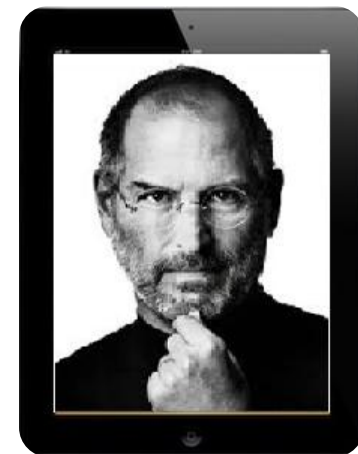
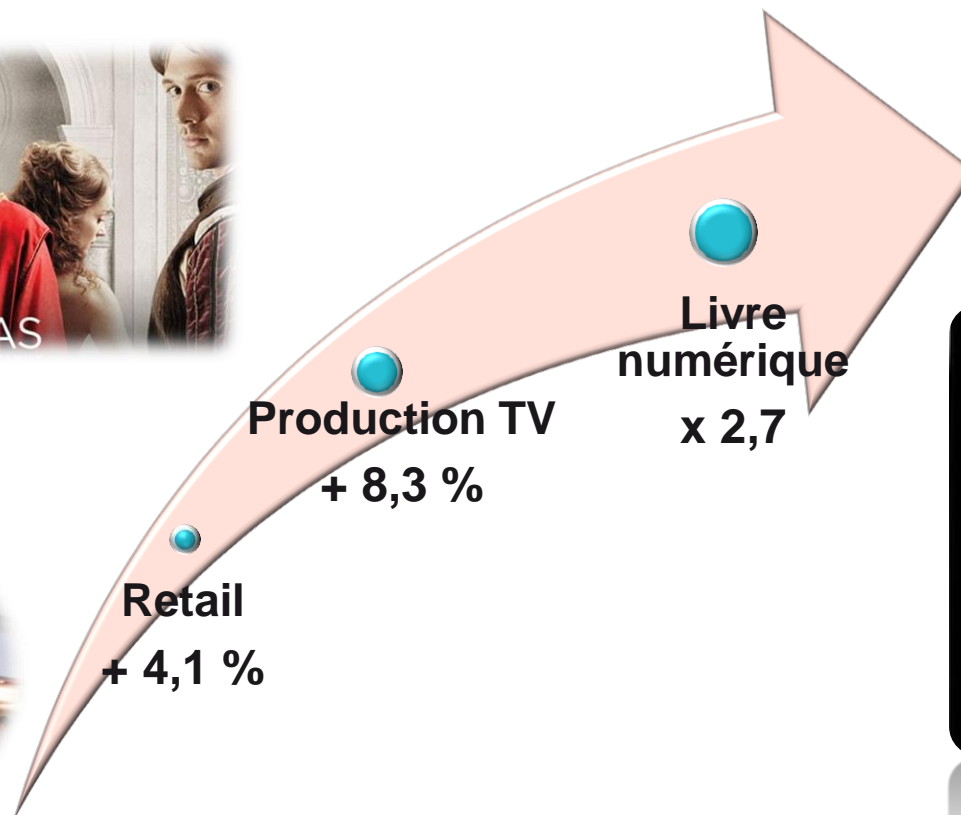
Chiffre d'affaires :



\* À périmètre et taux de change constants.

## 2011, une année de résistance (2/2)

Les nouveaux axes de développement affichent une croissance solide : les activités de Retail, de Production TV et de Livre numérique confirment leur dynamique prometteuse.



Lagardère

# 2011, une année de gestion active du portefeuille d'activités

## Accélération de la gestion du portefeuille d'activités, permettant de réduire l'exposition au cycle publicitaire

- > **Cession réussie de la Presse Magazine Internationale**
  - Montant : 648 M€.
  - Réduction de l'exposition au marché de la publicité à l'international, qui a été extrêmement volatil cette année.
  
- > **Cession des radios en Russie : conditions et timing optimisés**
  - Montant : 123 M€.
  - Création de valeur sur une activité développée par le Groupe.
  
- > **Cession de la participation minoritaire de 34 % dans Le Monde Interactif (site Lemonde.fr).**

# Changements dans l'organisation, axes stratégiques maintenus

## > **Renouvellement du management dans trois branches :**

- Lagardère Active : nouveau Président du Directoire (Denis Olivennes) ;
- Lagardère Services : nouveau Président-Directeur Général (Dag Rasmussen) ;
- Lagardère Unlimited : nomination de trois Directeurs Généraux Délégués (Alain Lemarchand, Seamus O'Brien, Kevin O'Connor).

## > **Des objectifs stratégiques réaffirmés :**

- expansion sur de nouveaux métiers (Digital, Travel Retail, Entertainment) ;
- redressement de la branche Lagardère Unlimited ;
- poursuite de la politique de gestion du portefeuille d'actifs, notamment des participations minoritaires.

# Chiffres clés du Groupe

(M€)	2010	2011	Variation	Variation comparable*
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 966</b>	<b>7 657</b>	<b>- 3,9 %</b>	<b>+ 0,2 %</b>
<b>Résop Média **</b>	<b>468</b>	<b>414</b>	<b>- 11,4 %</b>	<b>- 11,1 %</b>
<b>Résultat net - part du Groupe</b>	<b>163</b>	<b>(707)</b>	<b>- 870</b>	
<b>Résultat net ajusté - part du Groupe</b>	<b>284</b>	<b>226</b>	<b>- 58</b>	
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	<b>320</b>	<b>766</b>	<b>+ 446</b>	
<b>Endettement net</b>	<b>1 772</b>	<b>1 269</b>	<b>- 503</b>	
<b>Dividende par action***</b>	<b>1,30</b>	<b>1,30</b>	<b>=</b>	

\* Variation du chiffre d'affaires recalculée à change et à périmètre comparable et variation du Résop recalculée à change constant.

\*\* Résultat Opérationnel Courant des sociétés intégrées. C'est la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat : contribution des sociétés mises en équivalence ; plus ou moins-values de cession d'actifs ; pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles ; charges de restructuration ; éléments liés aux regroupements d'entreprises.

\*\*\* Pour 2011, dividende qui sera proposé à l'Assemblée Générale du 3 mai 2012.

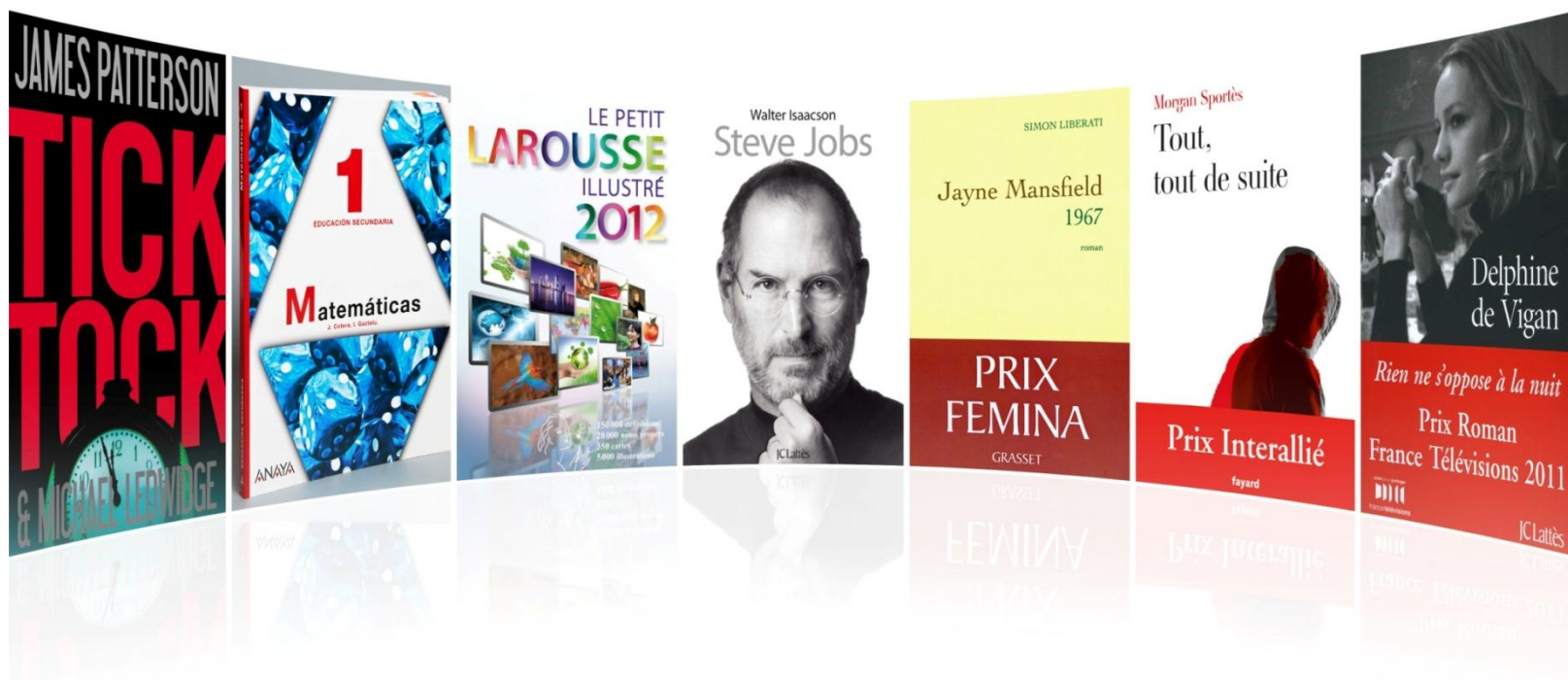


# Un modèle diversifié et original

Une base résiliente...



... alliant croissance et rémunération des actionnaires

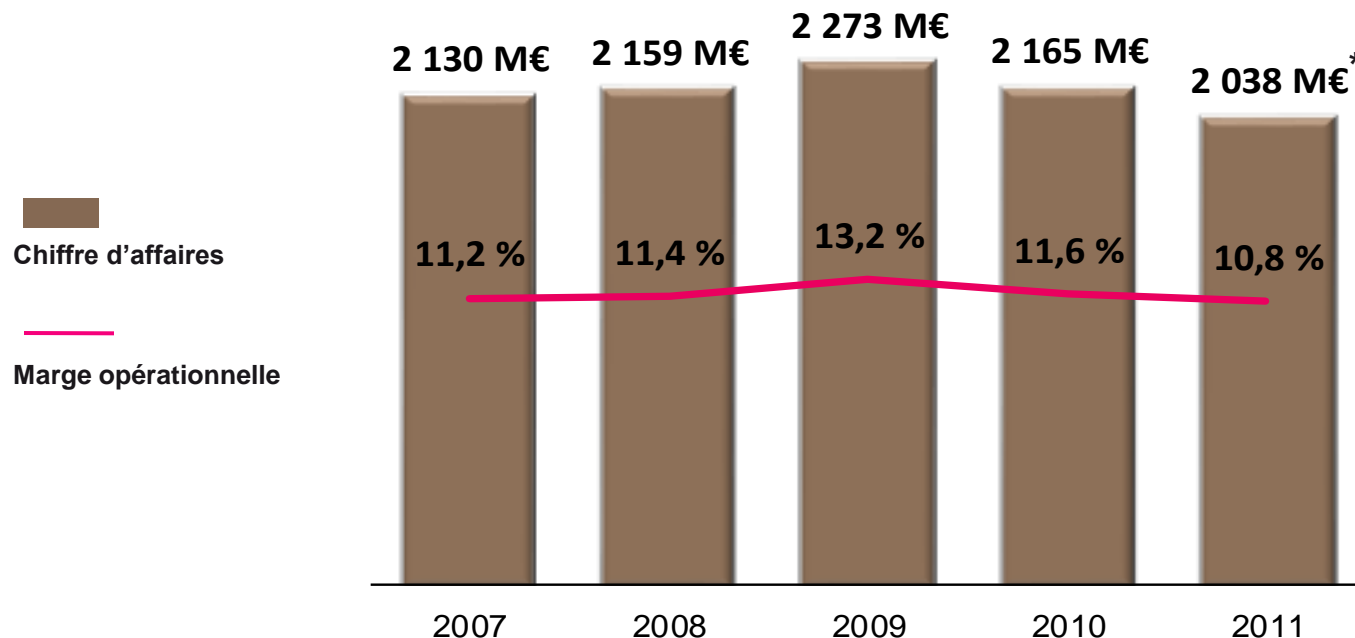


**Lagardère**  
PUBLISHING

A démontré sa résilience et a réussi la transition  
vers le numérique

# Lagardère Publishing a démontré sa résilience

- > **Bonnes performances en 2011 en France et en Espagne.** Conditions de marché plus difficiles dans les pays anglo-saxons.
- > **Retour à un niveau de rentabilité normatif**, après trois années ayant bénéficié de l'effet Stephenie Meyer.

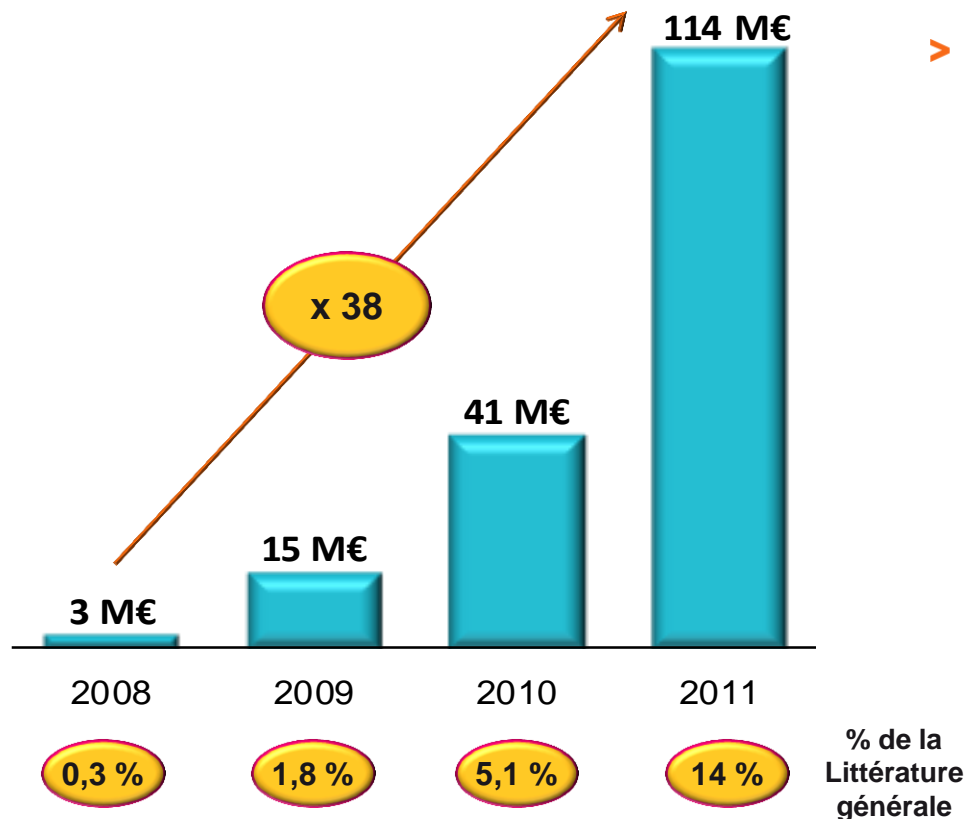


**Des revenus stables et une marge à deux chiffres**

\* Hors effet Stephenie Meyer, le chiffre d'affaires aurait été stable en 2011 (- 0,3 % à données comparables).

# Lagardère Publishing a réussi la transition vers le numérique

## Croissance très forte de l'e-book



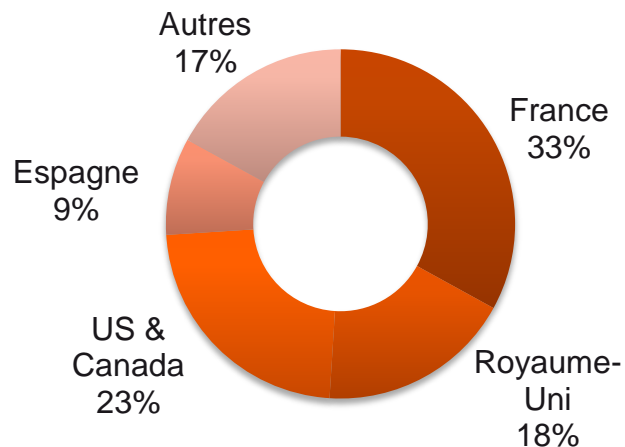
> Lagardère Publishing dispose des atouts pour bénéficier des opportunités de l'e-book, qui représente :

- 20 % du chiffre d'affaires *adult trade*\* aux États-Unis ;
- 10 % du chiffre d'affaires *adult trade*\* au Royaume-Uni ;
- Moins de 1 % en France, avec une ouverture du marché en fin d'année 2011, grâce à l'arrivée de nouvelles liseuses numériques.

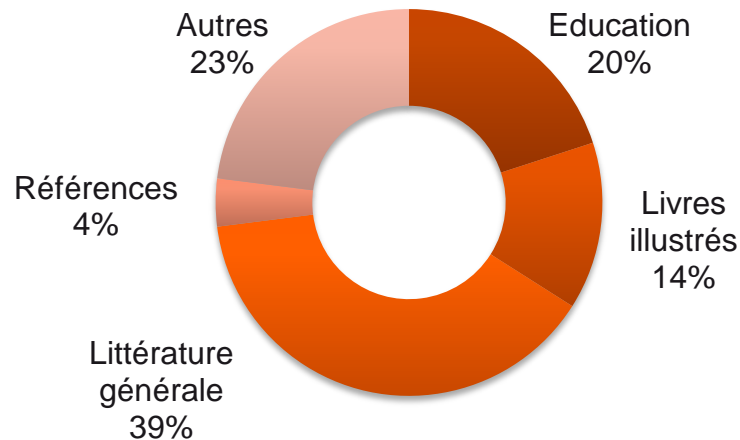
\* Ouvrages destinés au grand public – adulte.

# Lagardère Publishing : données financières

Chiffre d'affaires 2011 par zone géographique



Chiffre d'affaires 2011 par activité



(en m€)	2010	2011	Variation	Variation comparable
Chiffre d'affaires (a)	2 165	2 038	-5,9%	-4,4%*
Résultat opérationnel courant (b)	250	221	-11,8%	/
Marge opérationnelle (b)/(a)	11,6%	10,8%	-0,8 pt	/

**En 2011, l'effet de comparaison défavorable lié aux ventes réalisées par Stephenie Meyer prend fin. Le niveau de rentabilité reste satisfaisant à près de 11%.**

\* En excluant l'effet Stephenie Meyer, le chiffre d'affaires 2011 reste stable (-0,3% à périmètre égal).



**Lagardère**  
**ACTIVE**

Transition vers un profil plus résilient

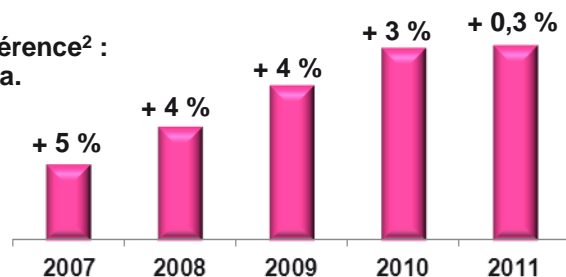
# Transition vers un profil plus résilient

- > Les activités traditionnelles (Presse magazine) ont démontré leur résilience, tandis que la Production TV a affiché une belle progression.
- > Réduction de l'exposition au marché de la publicité à l'international.

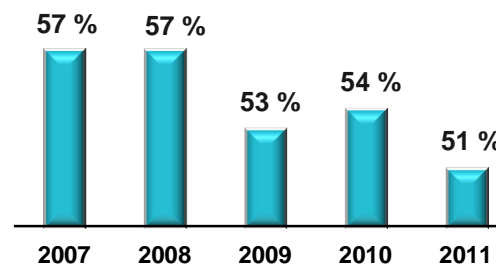
## Des performances en diffusion des magazines meilleures que celles du marché

Diffusion de *Elle*<sup>1</sup> : + 2,7 % p.a.

Univers de référence<sup>2</sup> :  
- 1 % p.a.



## Réduction de l'exposition au marché de la publicité (en % des ventes)



\* 43 % hors PMI et radios en Russie, cédées en 2011.

## Un portefeuille de marques attractif...



## ... avec une présence renforcée sur le Numérique

- Doctissimo : 7,9 millions de VU<sup>3</sup>
- Premiere : 4,2 millions de VU<sup>3</sup>
- Europe 1 : 3,1 millions de VU<sup>3</sup>
- Elle : 3,0 millions de VU<sup>3</sup>
- Applications mobile multimédia : leader en France avec 6,5 millions de VU<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Diffusion payée.

<sup>2</sup> Univers de référence de *Elle* : magazines féminins hebdomadaires haut de gamme.

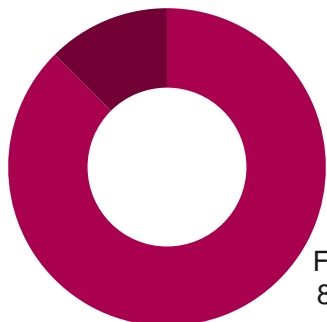
<sup>3</sup> Médiamétrie Nielsen NetRatings, décembre 2011.

<sup>4</sup> Médiamétrie - Données opérateurs : accès depuis la France hors connexions wifi, opérateurs MVNO et terminaux Blackberry (données trimestrielles T4 2011).

# Lagardère Active : données financières

## Chiffre d'affaires 2011 par zone géographique

International  
12,5%

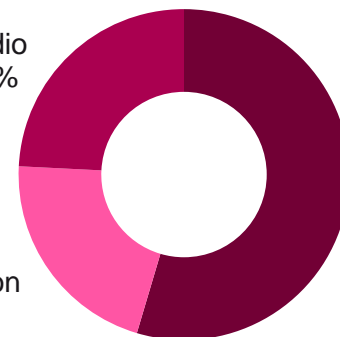


France  
87,5%

Répartitions 2011 hors Presse Magazine Internationale (PMI)

## Chiffre d'affaires 2011 par activité

Radio  
24%



Presse  
55%

Télévision  
21%

(en m€)

	2010	2011	Variation	Variation comparable
Chiffre d'affaires hors PMI (c)	1 078	1 075	-0,3%	-0,5%
Résultat opérationnel courant hors PMI (d)	35	56	+60,0%	/
Marge opérationnelle hors PMI (d)/(c)	3,2%	5,2%	+2 pts	/

**La rentabilité s'accroît en 2011 grâce à un contrôle efficace des coûts, à la cession de Virgin 17 et à l'impact positif du numérique.**

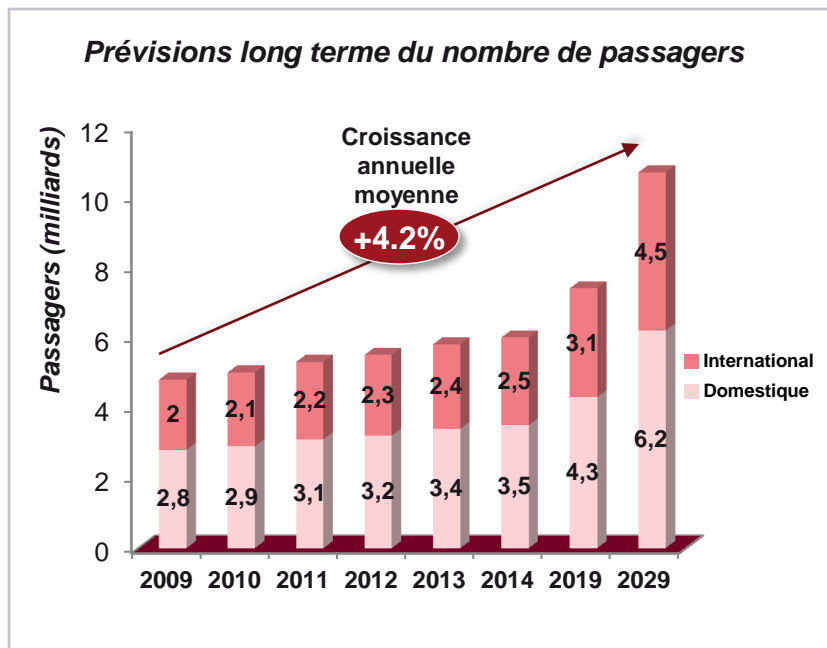


**Lagardère**  
SERVICES

Poursuite du développement dans le Travel Retail  
et les pays émergents

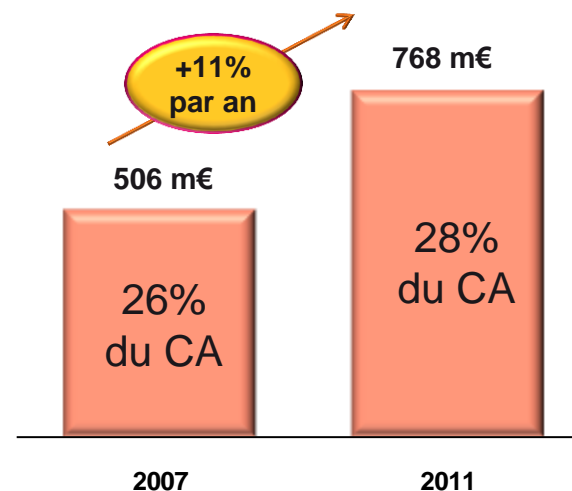
# Lagardère Services : croissance dans le travel retail

## 1. Augmentation du trafic aérien



## 2. Croissance sur les marchés émergents

Chiffre d'affaires Services Détail dans les pays émergents\*



\* Les données n'incluent pas les ventes réalisées sur des marchés matures à des passagers issus de pays émergents

## 3. Diversification

### Amélioration du mix produit

*Concentration sur des produits à plus forte marge : duty free, cadeaux, souvenirs... +15 pts dans le mix produit entre 2000 et 2011*

### Développement de nouvelles marques et de nouveaux concepts

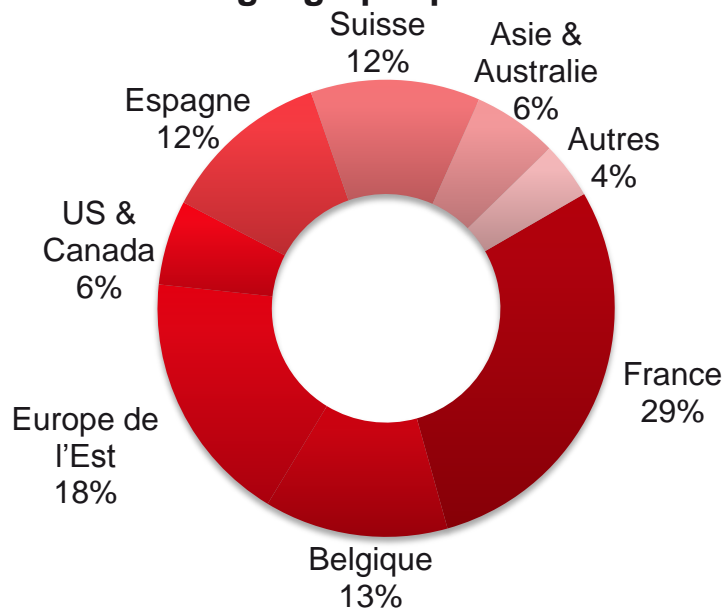
*Partenariats avec la Cure Gourmande, Jeff de Bruges, Costa Coffee, Paul, Fnac, etc.*

### Renforcer la relation avec les concédants

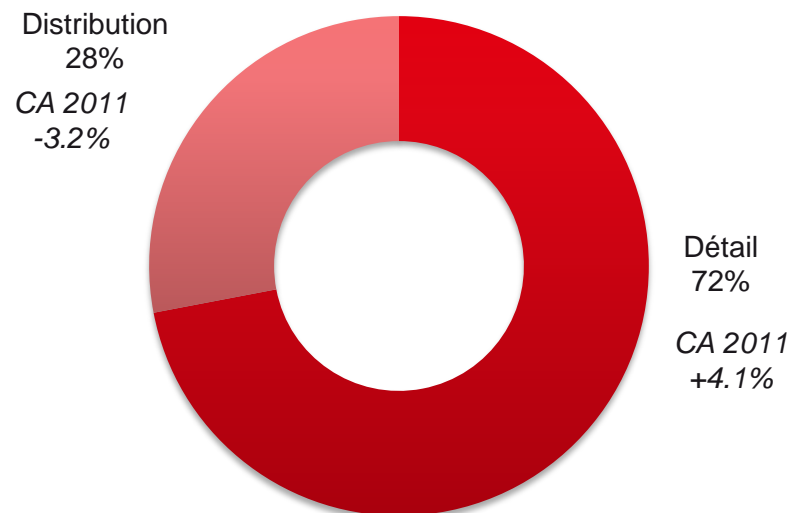
**Lagardère**  
SERVICES

# Lagardère Services : données financières

Chiffre d'affaires 2011 par zone géographique



Chiffre d'affaires 2011 par activité



(en m€)	2010	2011	Variation	Variation comparable
Chiffre d'affaires (a)	3 579	3 724	+4,0%	+2%
Résultat opérationnel courant (b)	105	105	+0,1%	/
Marge opérationnelle (b)/(a)	2,9%	2,8%	-0,1 pt	/

**La rentabilité reste stable pour l'année 2011 ; une année marquée par des investissements importants en Asie et par un environnement troublé.**

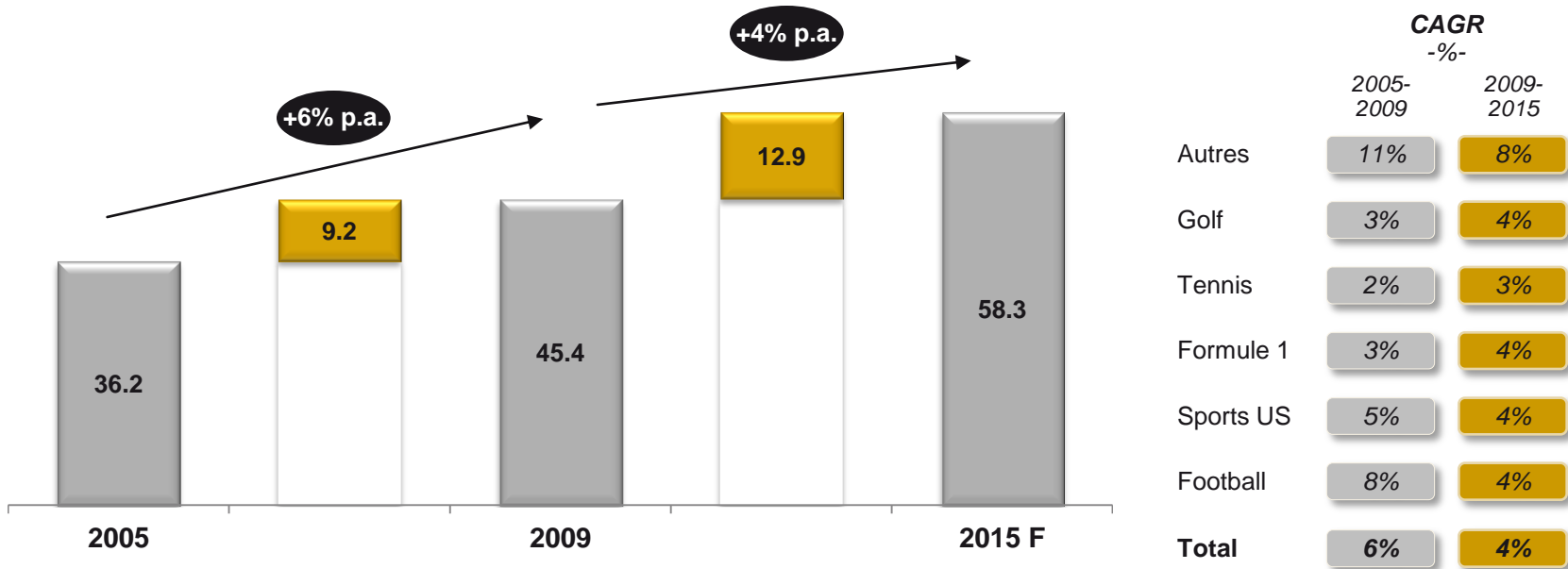


**Lagardère**  
UNLIMITED®

Une année de restructuration

# Lagardère Unlimited : croissance du marché mondial du sport

## 1. Croissance du marché du sport (droits media, sponsoring, billetterie) en md€

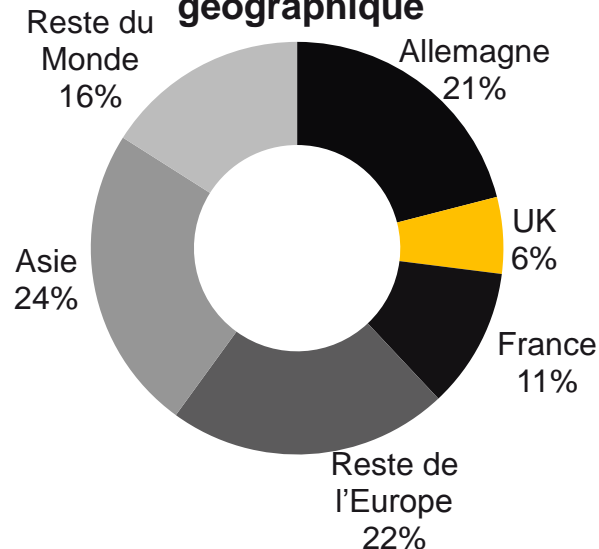


## 2. Notre stratégie : consolider les actifs existants et croître progressivement dans

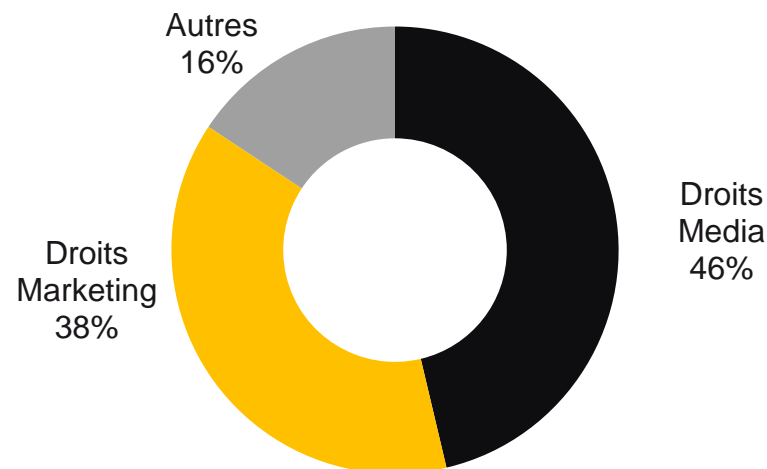
- *de nouveaux sports*
- *de nouvelles zones géographiques*
- *de nouveaux métiers, plus réguliers et moins consommateurs de capitaux*

# Lagardère Unlimited : données financières

Chiffre d'affaires 2011 par zone géographique



Chiffre d'affaires 2011 par activité



(en m€)	2010	2011	Variation	Variation comparable
Chiffre d'affaires (a)	396	454	+14,5%	+6,2%
Marge brute *	313	348	+11,2%	/
Résultat opérationnel courant ** (b)	28	(6)	/	/
Marge opérationnelle (b)/(a)	7,1%	/	/	/

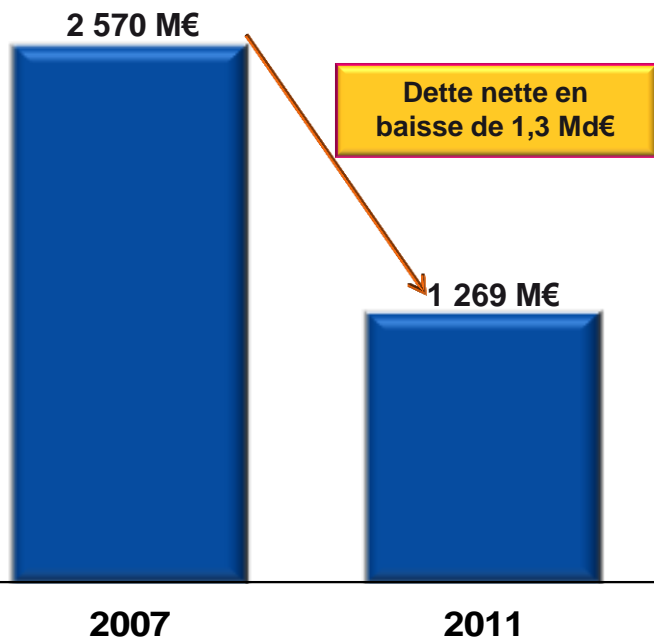
**2011 : une année difficile malgré un bon niveau d'activité.**

\* Chiffre d'affaires moins amortissement des droits sportifs acquis.

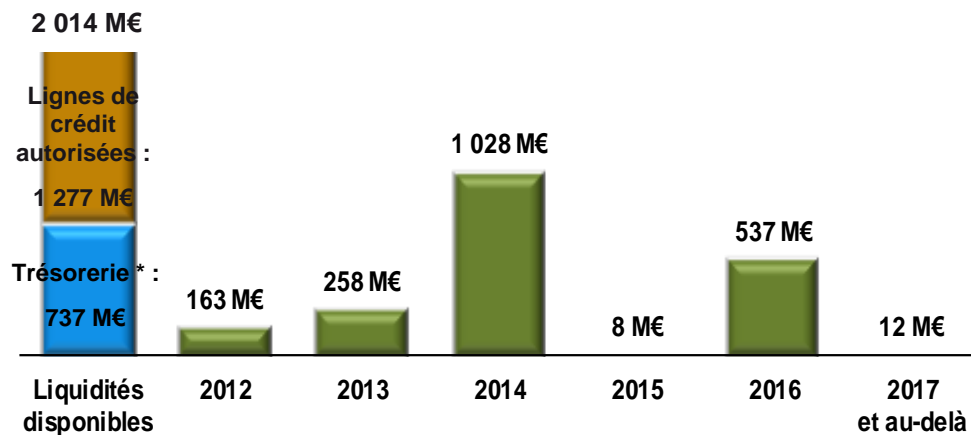
\*\* Avant amortissement des actifs incorporels liés à des acquisitions et autres dépenses liées à des acquisitions.

# Une situation financière solide

Un effort de réduction de la dette significatif depuis 2007



Préservation de la liquidité et échéancier de dette bien réparti



\* Placements financiers et trésorerie.

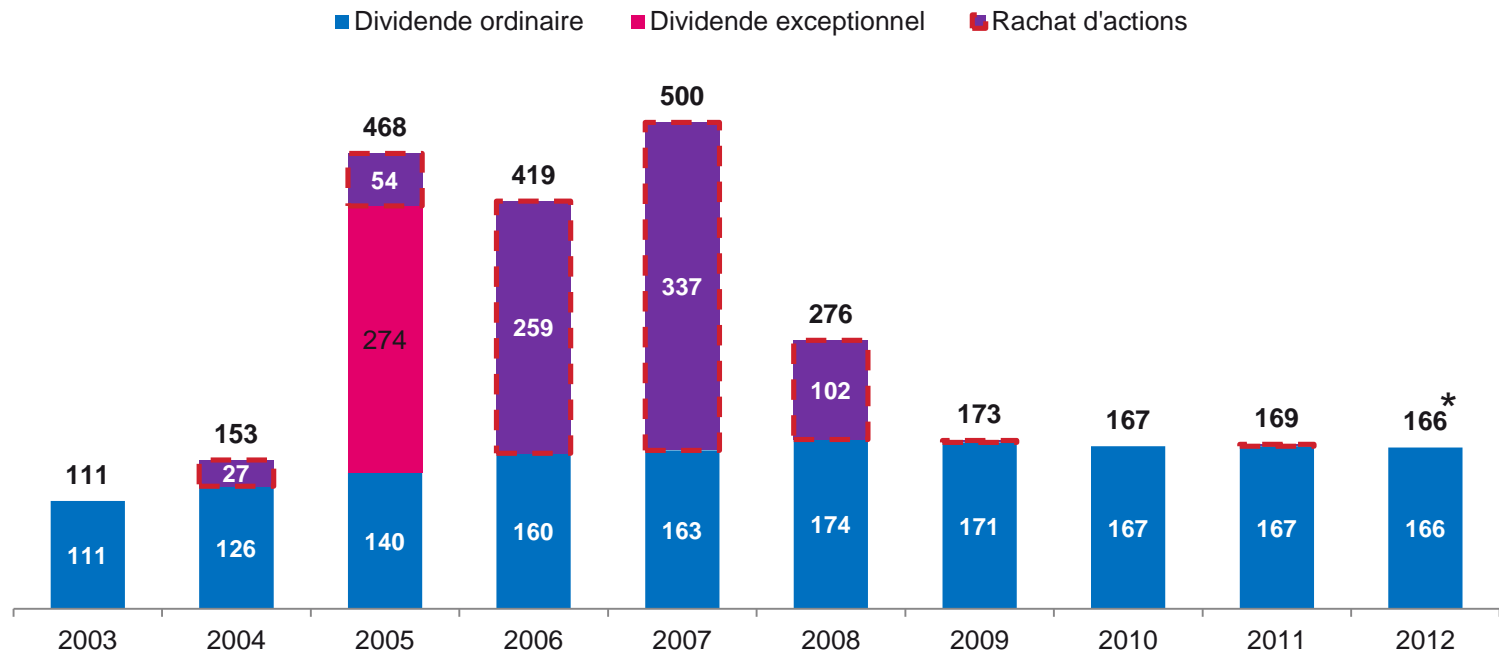
# Une politique dynamique de rémunération des actionnaires

## > Exercice 2011 :

- Dividende proposé : 1,30 € par action\*, soit 73 % du bénéfice net par action ajusté\*\*.

## Une politique de rémunération volontariste avec un dividende ordinaire stable

### Montants versés aux actionnaires, en M€



\* Proposé lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2012.

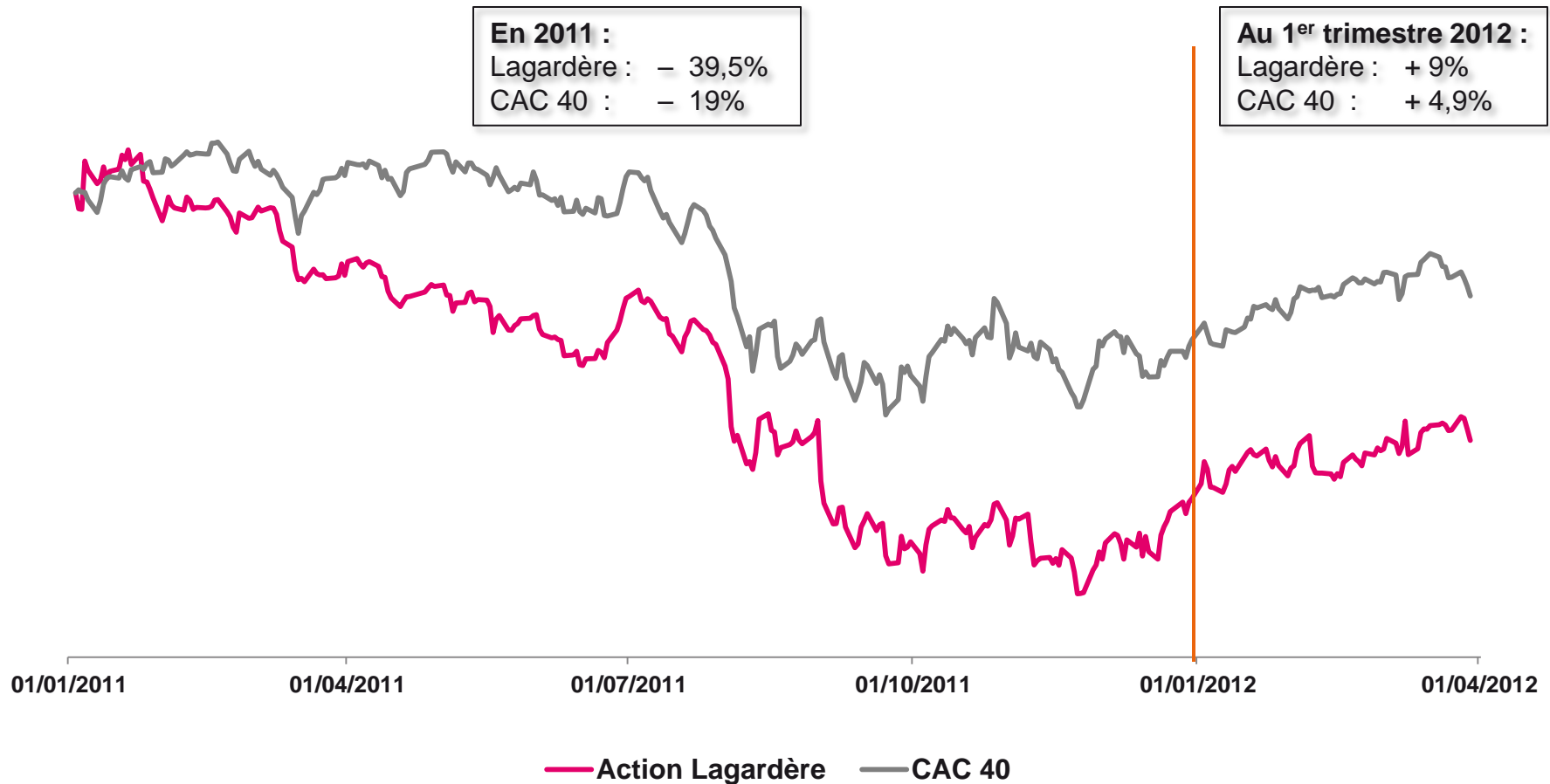
\*\* Hors EADS et éléments non récurrents/non opérationnels.

# Perspectives et guidance 2012

- > **En 2012, à périmètre (hors PMI et Radio en Russie) et change constants, le Résop Média devrait être stable par rapport à 2011. Cet objectif repose sur l'hypothèse d'un niveau de recettes publicitaires chez Lagardère Active équivalent à celui de 2011.**
  
- > **Par ailleurs, cet objectif ne prend pas en compte trois éléments non prévisibles à ce stade dans la branche Lagardère Unlimited. Il s'agit :**
  - du règlement des réclamations à la Fédération Française de Football ;
  - du règlement du litige avec le Board of Control for Cricket in India ;
  - des négociations du contrat avec le Comité international olympique
  
- > **Cessions d'actifs :**
  - Canal+ France (20%)
  - EADS (7,5%)

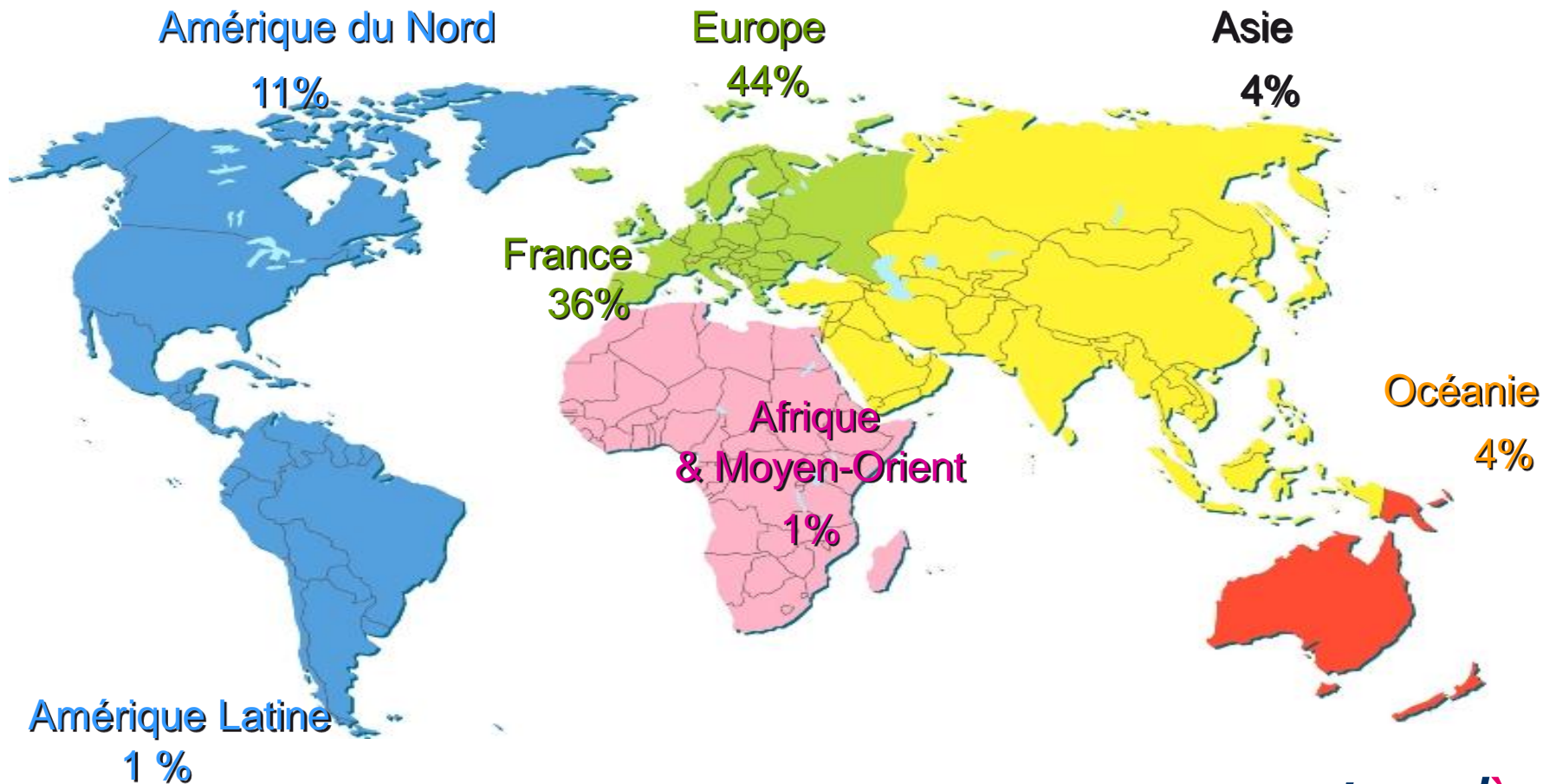


# Cours de bourse Lagardère depuis 15 mois



# Lagardère : une présence mondiale

Répartition géographique du chiffre d'affaires Lagardère Media en 2011



*Lagardère*