Lagardère

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2017

Arnaud Lagardère

Associé-Commandité et Gérant

4 mai 2017

SOMMAIRE

1 NOS MARCHÉS ET TENDANCES

2 NOTRE GROUPE AUJOURD'HUI

3 NOTRE STRATÉGIE DE CRÉATION DE VALEUR

4 NOTRE PERFORMANCE

5 NOS PERSPECTIVES

Lagardère

NOS MARCHÉS ET TENDANCES

NOTRE GROUPE AUJOURD'HUI

NOTRE STRATÉGIE DE CRÉATION DE VALEUR

NOTRE PERFORMANCE

NOS PERSPECTIVES

UN ENVIRONNEMENT GLOBAL EN ÉVOLUTION PORTÉ PAR 4 PRINCIPAUX FACTEURS DE CROISSANCE

Globalisation / Aspirations locales
Ajustement de l'offre radios, édition, magasins en aéroport, événements sportifs et culturels

Mobilité
Nomadisme, démocratisation du voyage

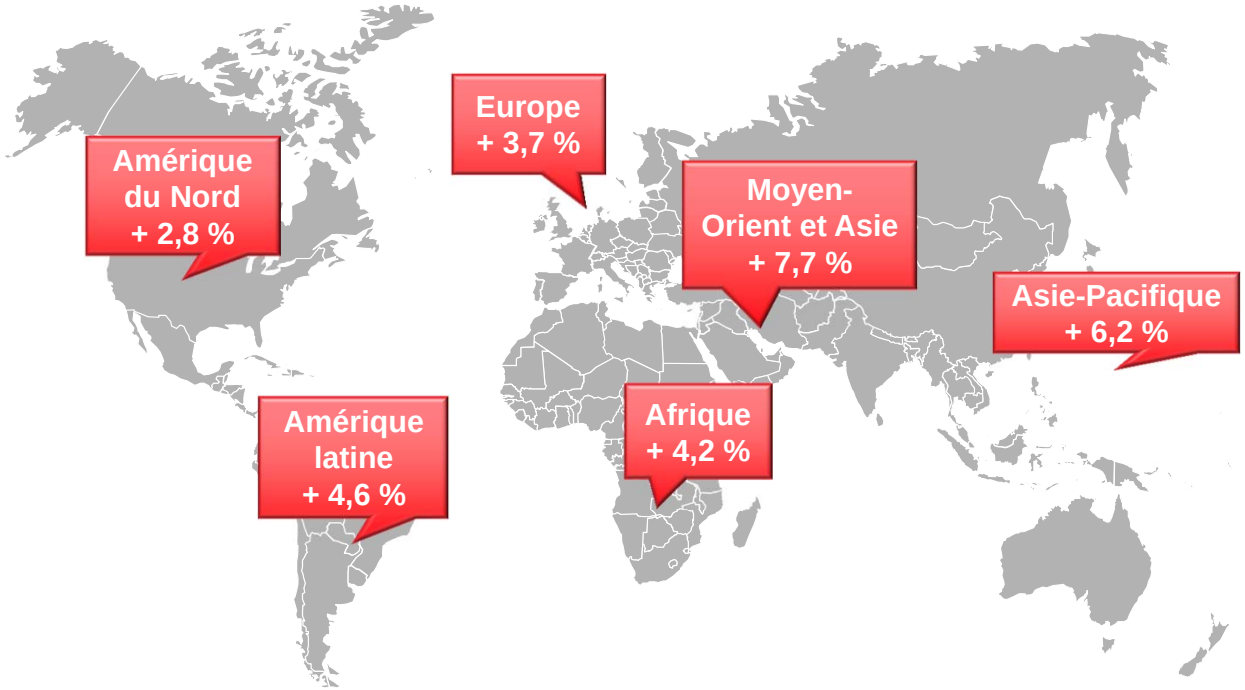
Consommation
Accroissement de la classe moyenne et aisée dans les pays émergents, marché mondial

Digitalisation
Contribution du digital à la croissance des contenus

LA CROISSANCE MONDIALE DU TRAVEL RETAIL EST ESTIMÉE À 5 % PAR AN

Croissance du trafic passager aérien mondial *[en %, 2015-2040]*

Taux de croissance annuel moyen mondial : 4,9 %



Accroissement sans précédent des classes moyennes et aisées dans les pays émergents

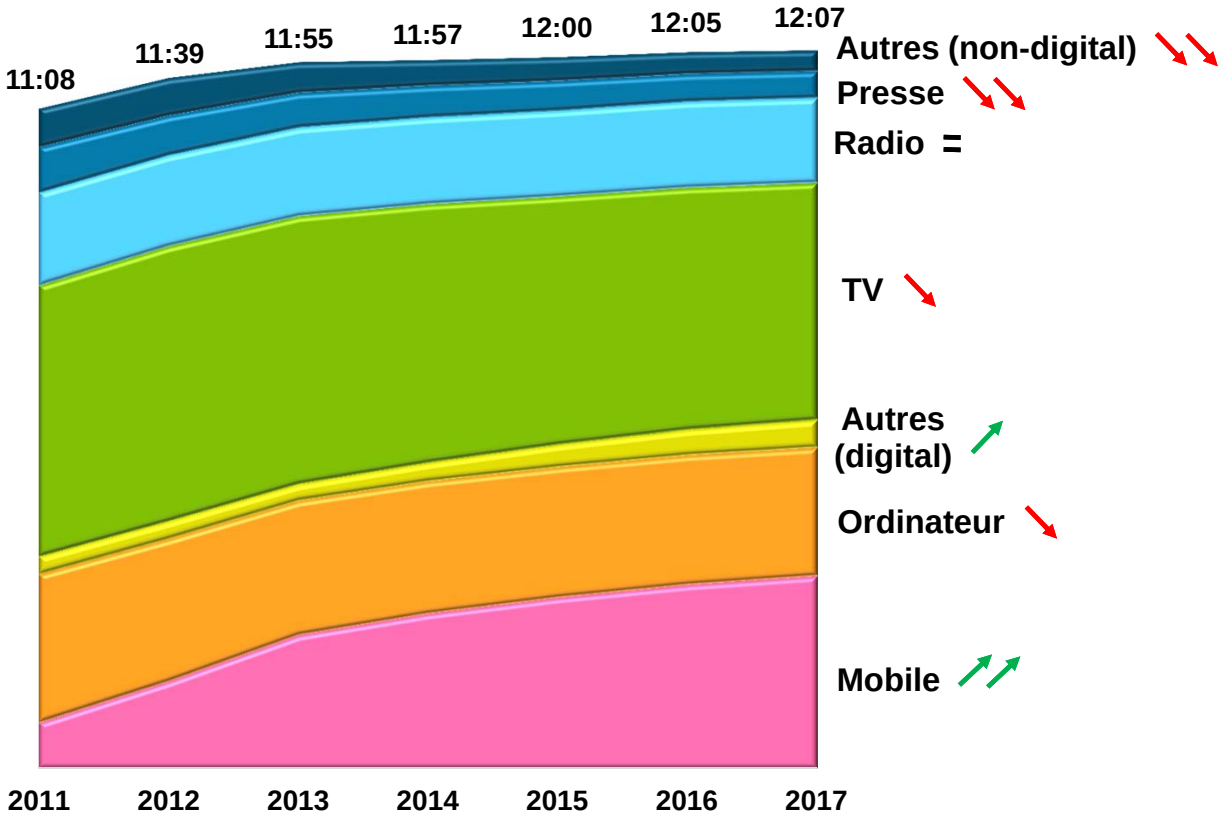
Le trafic aérien devrait doubler et atteindre plus de 14 milliards de passagers d'ici 2029.

Source : Lagardère, ACI, 2016 World Airport Traffic Forecasts.

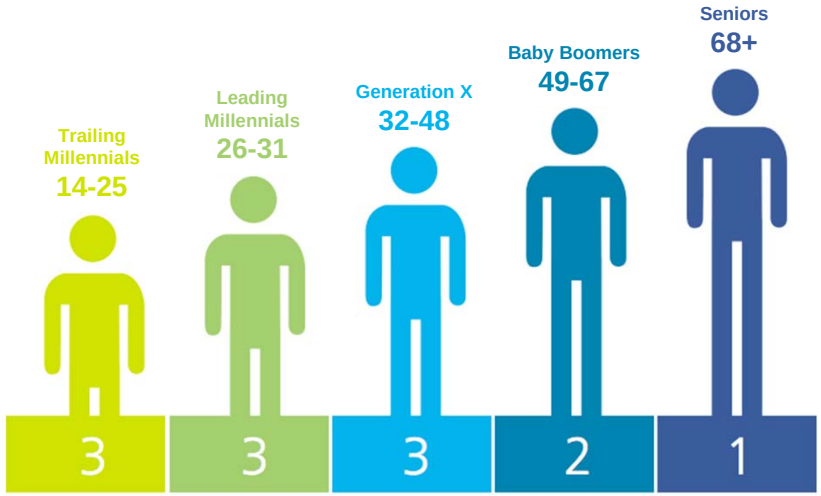
Taux de croissance annuel moyen

LA CONSOMMATION DES MÉDIAS EST EN HAUSSE, PORTÉE PAR LE MOBILE ET LE MULTI-TÂCHES

Consommation quotidienne des médias



Multi-tâches en parallèle de la télévision



Nombre moyen d'activités réalisées en même temps que la télévision

Présence de multiples appareils connectés dans les foyers

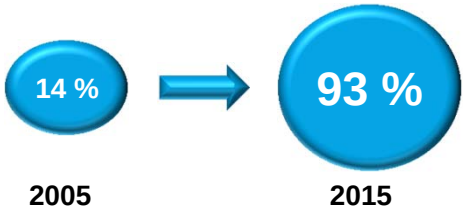
Nombre de personnes par foyer	1	2	3	4+	Moy.
Nombre d'appareils connectés	5	7	11	19	10

Source : e-marketer (USA), Digital Democracy Survey Deloitte (USA), Nielsen.

LE SPORT EST UN MARCHÉ DYNAMIQUE QUI SE GLOBALISE

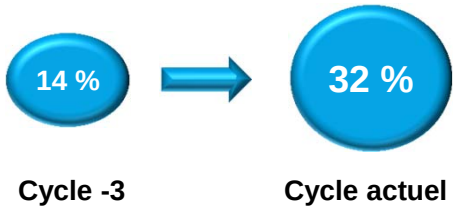
- **Tendances et croissance du marché du sport**

Le marché du sport est en croissance globale de 5 % par an, tirée par les droits médias et marketing



Part du sport dans le Top 100 des programmes TV en direct aux États-Unis

Le sport, diffusé en direct, est vecteur d'audiences et d'engagement



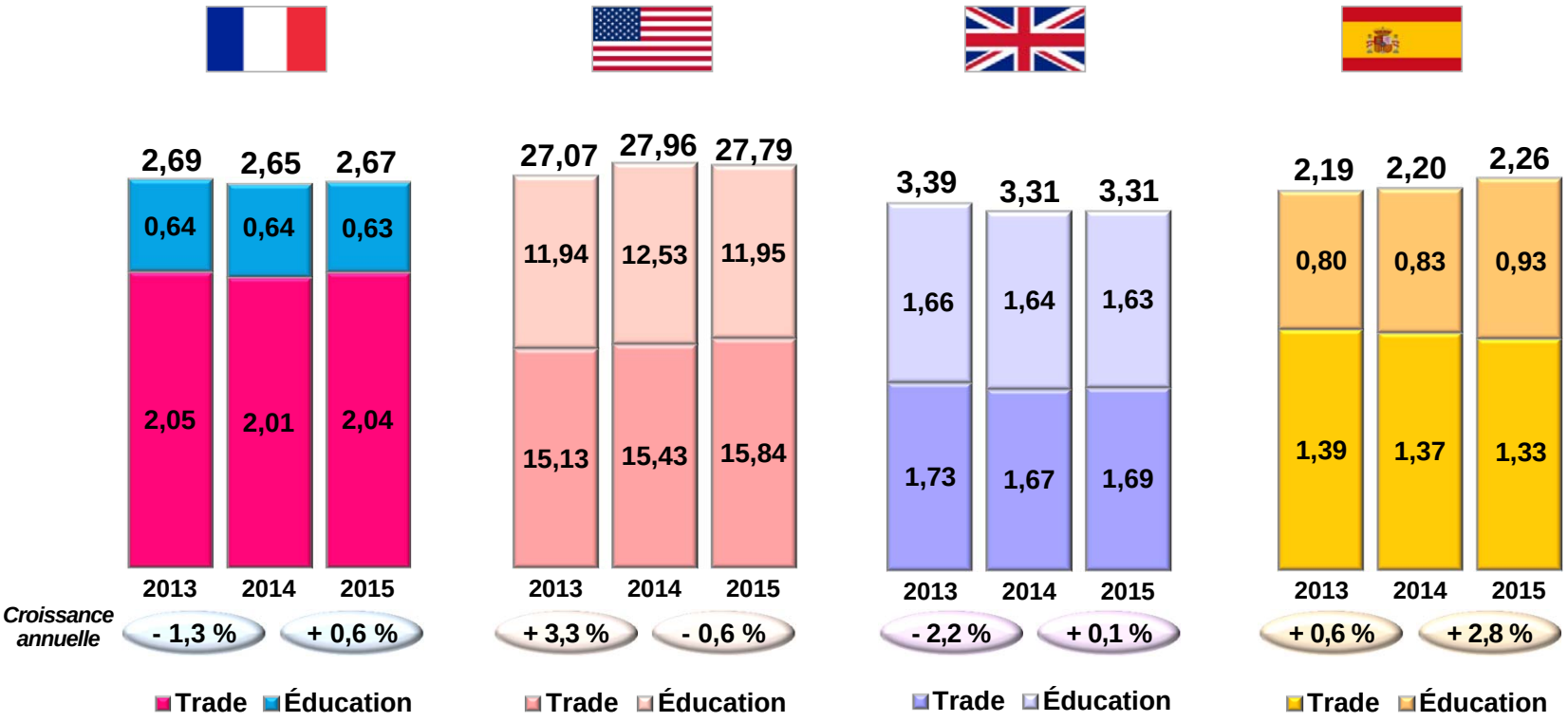
Part des droits médias internationaux du Top 5 des ligues de football en Europe

L'accélération de la mondialisation des droits est tirée par la croissance des pays et régions émergents ainsi que celle du football (sport #1)

Source : Lagardère, Nielsen, PWC.

L'ÉDITION : UN MARCHÉ TRÈS RÉSILIENT

Évolution des ventes 2013-2015 tous formats, en valeur (Md€)



Tendances

- **Des ventes stables ces dernières années.**
- **La jeunesse continue de lire.**
- **Les grands lecteurs sont surtout des séniors, catégorie en croissance.**
- **La « best-sellerisation » augmente le nombre de lecteurs occasionnels.**

Source : SNE, AAP, PA, FGEE.

UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL EN ÉVOLUTION PERMANENTE

Acteurs traditionnels *Les « barbares »*

Lagardère PUBLISHING

Lagardère TRAVEL RETAIL

Lagardère ACTIVE

Lagardère SPORTS AND ENTERTAINMENT

PEARSON
holtzbrinck Publishing Group
SHUEISHA
Penguin Random House
Planeta
SCHOLASTIC
CENGAGE Learning
講談社 KODANSHA
DeAGOSTINI
BERTELSMANN
coursera
edX
KHANACADEMY
nook
kobo
NETFLIX
hulu
AFROSTREAM
Spotify
IMDb
DEEZER
KONDINI
twitter
twitch
periscope
Next Radio TV
RTL group
GRUPPO MEDIASET
HEARST corporation
zodiak MEDIA
endemol
FREMANTLEMEDIA
MONDADORI
SCHIBSTED
axel springer
Fimalac
HAVAS
WPP
vivendi
shopnfly
HI DUTY FREE
万达集团 WANDA GROUP
Alibaba Group
DUBAI DUTY FREE
DFS
DUFRY
SSP
LOTTE DUTY FREE
AUTOGRILL
Gebr. Heinemann
Elior
THE SHILLA duty free
ENGINE
WME|IMG
competitorgroup
infront SPORTS & MEDIA
PERFORM
MP & SILVA
A.S.O. Amaury Sport Organisation
UFC
CAA CreativeArtistsAgency

Lagardère

NOS MARCHÉS ET TENDANCES

NOTRE GROUPE AUJOURD'HUI

NOTRE STRATÉGIE DE CRÉATION DE VALEUR

NOTRE PERFORMANCE

NOS PERSPECTIVES

NOTRE GROUPE EST COMPOSÉ D'ACTEURS MONDIAUX, LEADERS DE LEURS SECTEURS

Répartition du chiffre d'affaires en 2016 par branche

Éditeur #3 dans le monde (Trade)

#1 en France, #2 au UK, #3 en Espagne, #4 aux USA

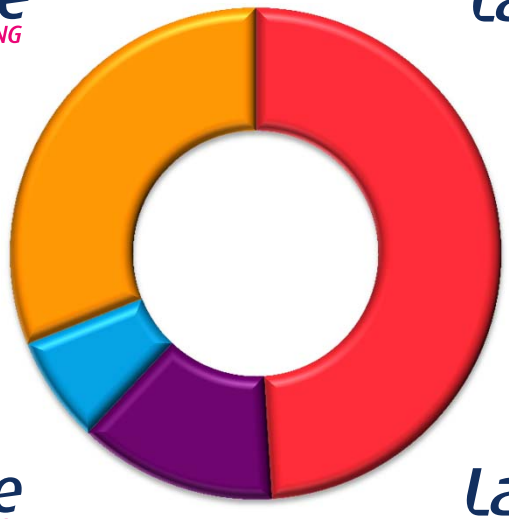
Un éditeur multi-segment

Littérature, Livres illustrés, Scolaire, Fascicules

Un acteur majeur du numérique

Lagardère PUBLISHING

31 %



Lagardère TRAVEL RETAIL

50 %

#3 mondial du Travel Retail

Plus de 4 100 boutiques dans 32 pays et plus de 220 aéroports internationaux

Solide expertise dans 3 lignes de métier

Travel Essentials, Duty Free & Fashion, Foodservice

Finalisation de la cession de la Distribution de presse

Leader dans le football en Afrique, en Asie et en Europe

Leader mondial dans le sponsoring et les droits médias

Leader mondial dans le golf

Lagardère SPORTS AND ENTERTAINMENT

7 %

Lagardère ACTIVE

12 %

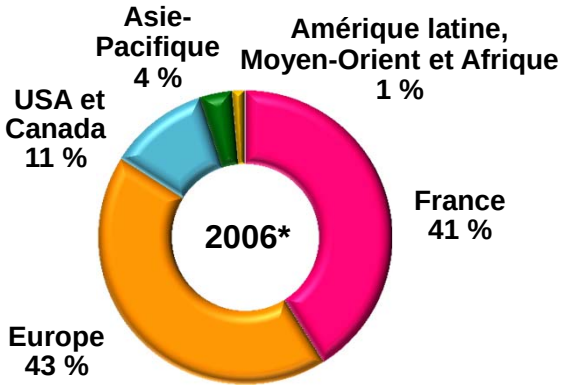
#1 en Production TV en France

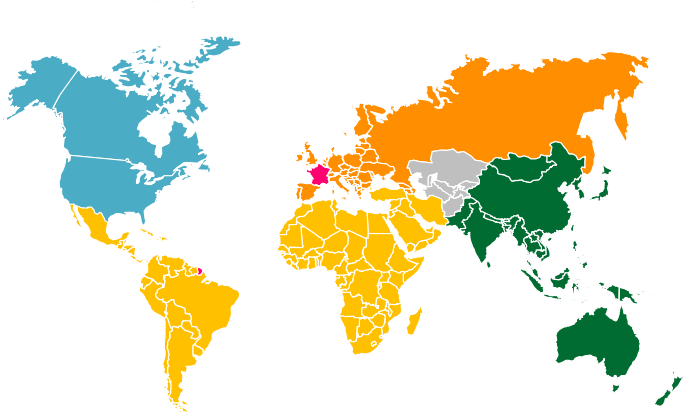
L'un des leaders des groupes médias Internet et mobile en France

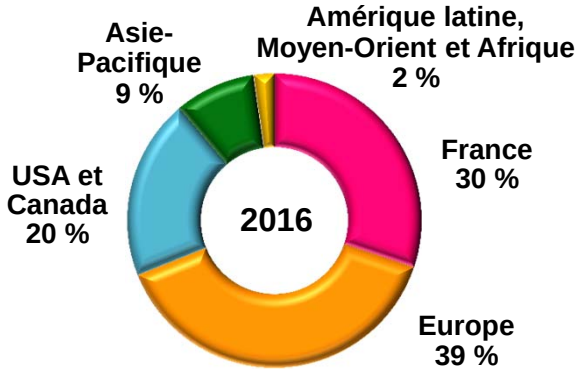
Acteur majeur dans la Radio en France

NOTRE PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE DIVERSIFIÉE S'EST RENFORCÉE AUX USA EN 2016

Évolution de la répartition géographique du chiffre d'affaires entre 2006 et 2016

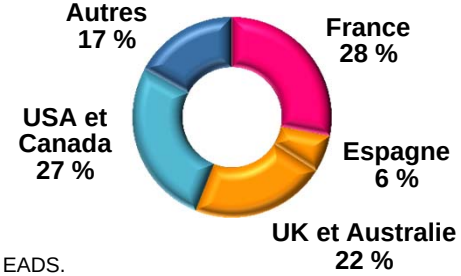




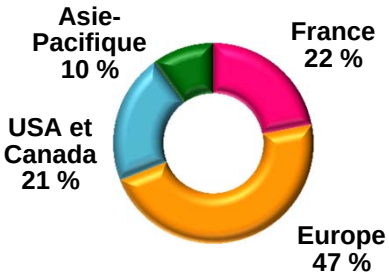


Chiffre d'affaires en 2016 par branche et zone géographique

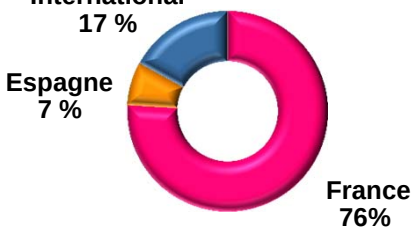
Lagardère PUBLISHING



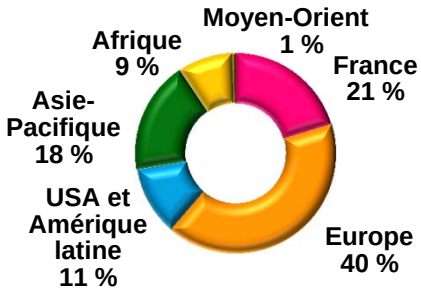
Lagardère TRAVEL RETAIL



Lagardère ACTIVE

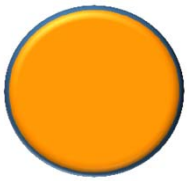
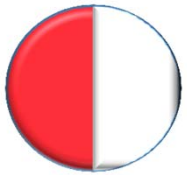
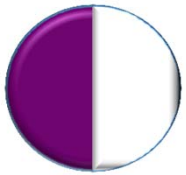
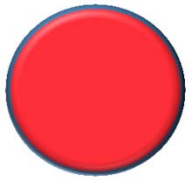
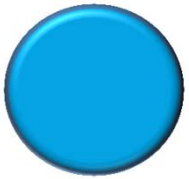
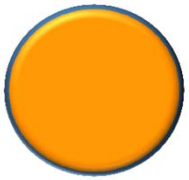
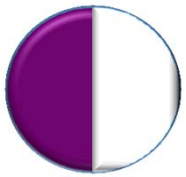
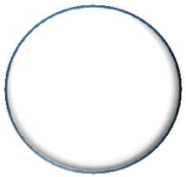


Lagardère SPORTS AND ENTERTAINMENT



* Hors EADS.

LA CONTRIBUTION DES BRANCHES À NOTRE STRATÉGIE

	Lagardère PUBLISHING	Lagardère TRAVEL RETAIL	Lagardère ACTIVE	Lagardère SPORTS AND ENTERTAINMENT
Moteur de puissance				
Moteur de croissance				
Génération de cash				

Lagardère

NOS MARCHÉS ET TENDANCES

NOTRE GROUPE AUJOURD'HUI

NOTRE STRATÉGIE DE CRÉATION DE VALEUR

NOTRE PERFORMANCE

NOS PERSPECTIVES

NOTRE STRATÉGIE EST CENTRÉE SUR LA CRÉATION DE VALEUR À LONG TERME

1. **Une transformation profonde du portefeuille d'activités menée avec succès**

2. **Un plan de transformation stratégique axé sur la croissance, la rentabilité et la génération de cash**

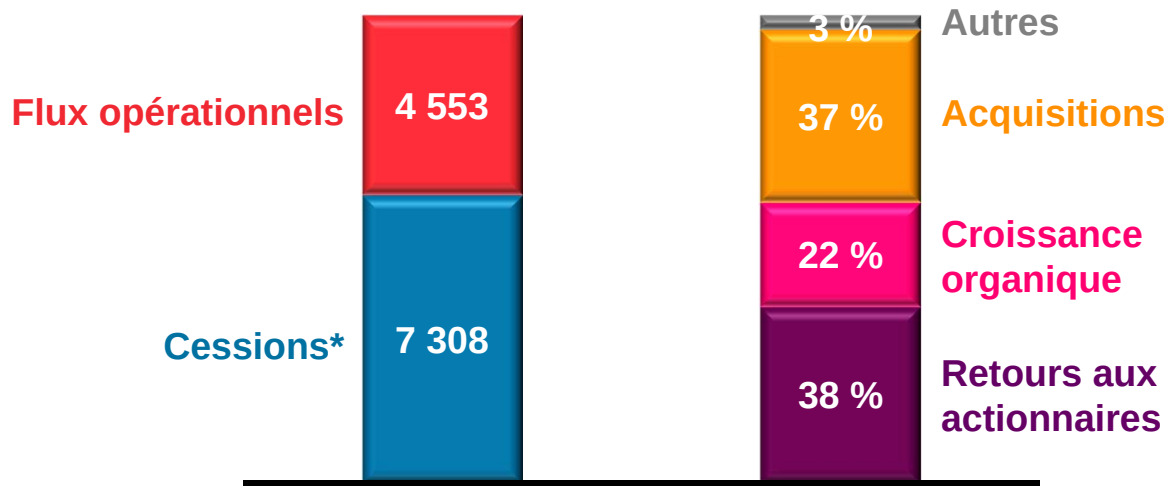
3. **Une politique financière équilibrée et prudente**

1 UNE GESTION DYNAMIQUE ET ÉQUILIBRÉE DE NOS ACTIFS…

Flux opérationnels et de cessions cumulés 2006-2016 (M€)

Flux opérationnels cumulés et produits de cessions → **Utilisation cumulée des liquidités**

Flux cumulés 2006-2016 : 11,9 Mds€



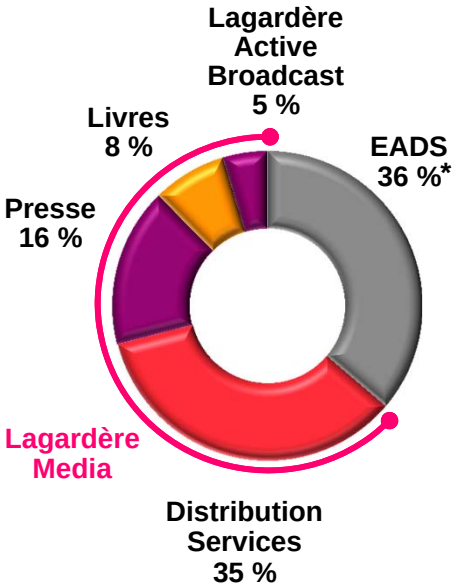
Levier d'endettement :
Dette Nette/EBITDA récurrent**

2006 : **2,4x** → 2016 : **2,2x**

* Cessions incluant la vente des participations dans EADS (2 272 M€) et Canal+ France (1 017 M€).
** Défini comme la somme (i) du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, (ii) des amortissements et dépréciations et (iii) des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence.

1 … QUI A CONDUIT À UNE PROFONDE ÉVOLUTION DE NOTRE PORTEFEUILLE

Chiffre d'affaires 2003 par branche



Cessions d'activités non stratégiques

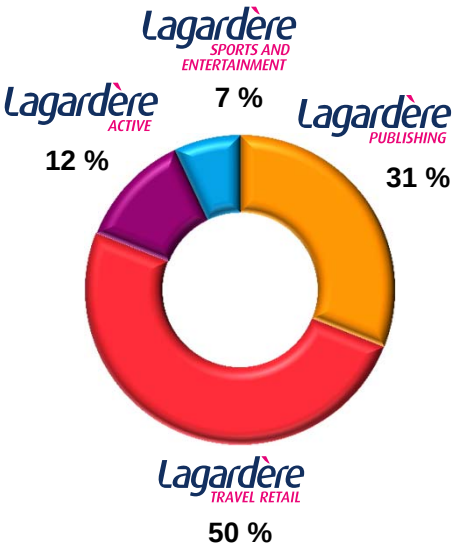
2004	2005	2006	2007	2011	2013	2014	2015	2016	2017
		Distribution en Allemagne	Quotidiens régionaux français, Virgin Megastore	Magazines internationaux		10 magazines français	Distribution en Suisse et aux USA	Distribution en Belgique et Espagne	Distribution en Hongrie
		7,5 % de EADS		Le Monde Interactif	7,4 % de EADS 20 % de CANAL+ FRANCE 25 % de AMAURY GROUPE				

Cessions de participations minoritaires

editis
Doctissimo
Aeroporti di Roma Retail
RÉSERVOIR PROD
PARADIES A FAMILY BUSINESS
THE PERSEUS BOOKS GROUP
SPORTFIVE
WSG WORLD SPORT GROUP
GRUPO GBTV

Acquisitions majeures

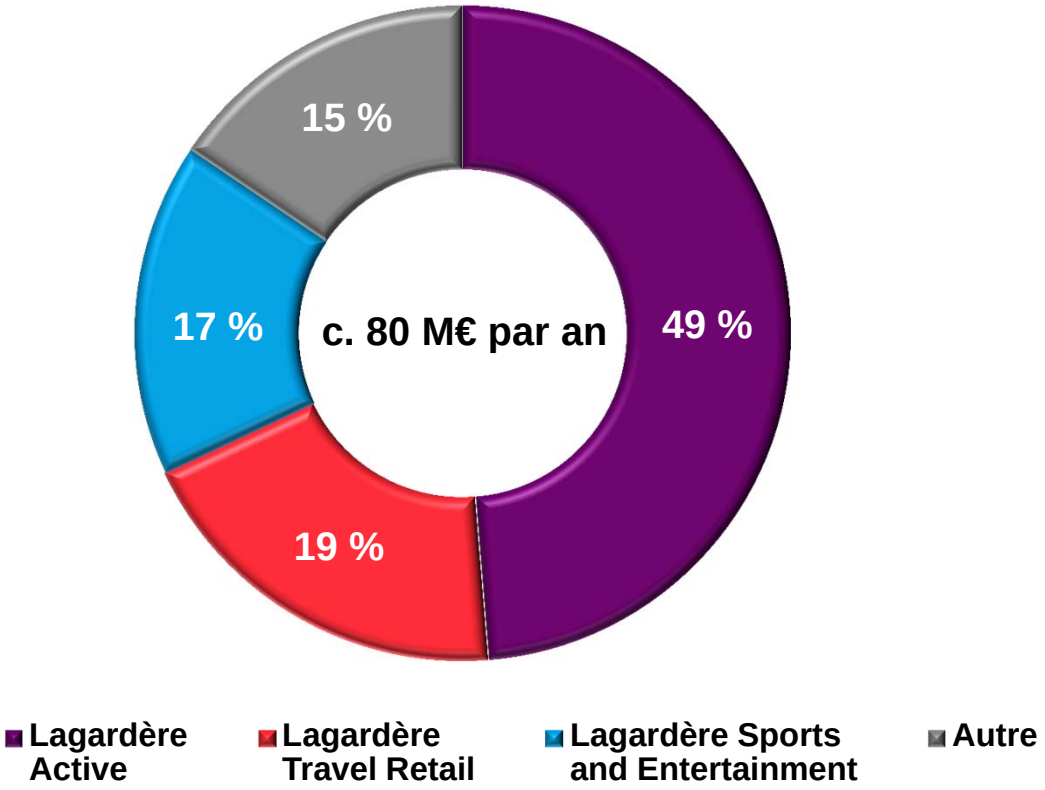
Chiffre d'affaires 2016 par branche



* Consolidation proportionnelle de 15,04 % de EADS.

2 UNE POLITIQUE DE RESTRUCTURATION ORGANISÉE AUTOUR DE TROIS AXES

Moyenne annuelle des coûts de restructuration depuis 2012 (en M€)



Axes de restructuration

A Restructuration des activités déclinantes :

- Efforts concentrés sur les magazines (Lagardère Active) et la distribution de presse (Lagardère Travel Retail).
- Objectif principal : réduire les coûts fixes afin de préserver la rentabilité.

B Coûts liés à une gestion active du portefeuille (activités déficitaires) et aux efforts de productivité :

- Restructurations principalement concentrées sur Lagardère Sports and Entertainment.

C Coûts liés à l'intégration des acquisitions (Paradies et Perseus par exemple) et à l'implémentation des synergies.

2 L'AUGMENTATION DE LA PROFITABILITÉ EST UNE PRIORITÉ

Évolution du résultat opérationnel (en M€) et de la marge opérationnelle (en %) par branche depuis 2012

Lagardère TRAVEL RETAIL

2,7 % → + 0,2 ppt → 2,9 %

104 (2012) → 108 (2016)

Lagardère ACTIVE

6,4 % → + 2,1 ppt → 8,5 %

64 (2012) → 78 (2016)

Lagardère SPORTS AND ENTERTAINMENT

n.m. → Retour à la profitabilité en 2014 → 3,9 %

(33) (2012) → 20 (2016)

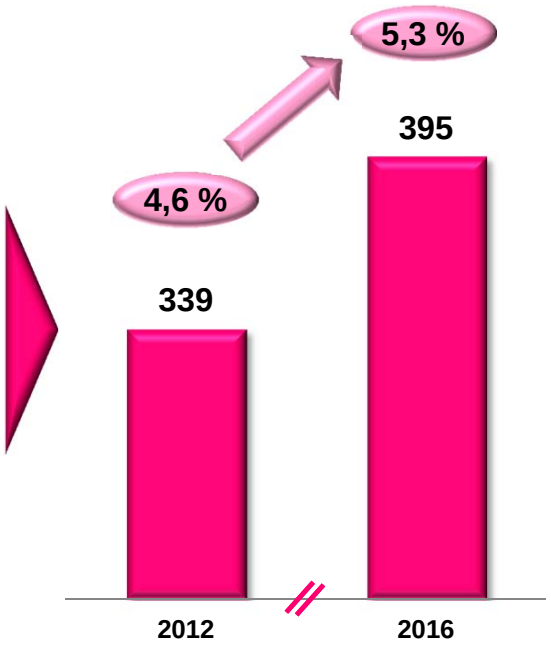
Principaux facteurs / actions engagées

- Restructuration et vente de l'activité de Distribution.
- Amélioration du mix produits et des conditions d'achats.
- Impact positif des synergies liées aux acquisitions.

- Plan de réduction des coûts.
- Rotation du portefeuille d'activités au profit de la Production TV.
- Diversification du chiffre d'affaires.

- Restructuration de l'activité droits médias premium en Europe.
- Transformation profonde du portefeuille d'activités.
- Efforts d'amélioration opérationnelle.

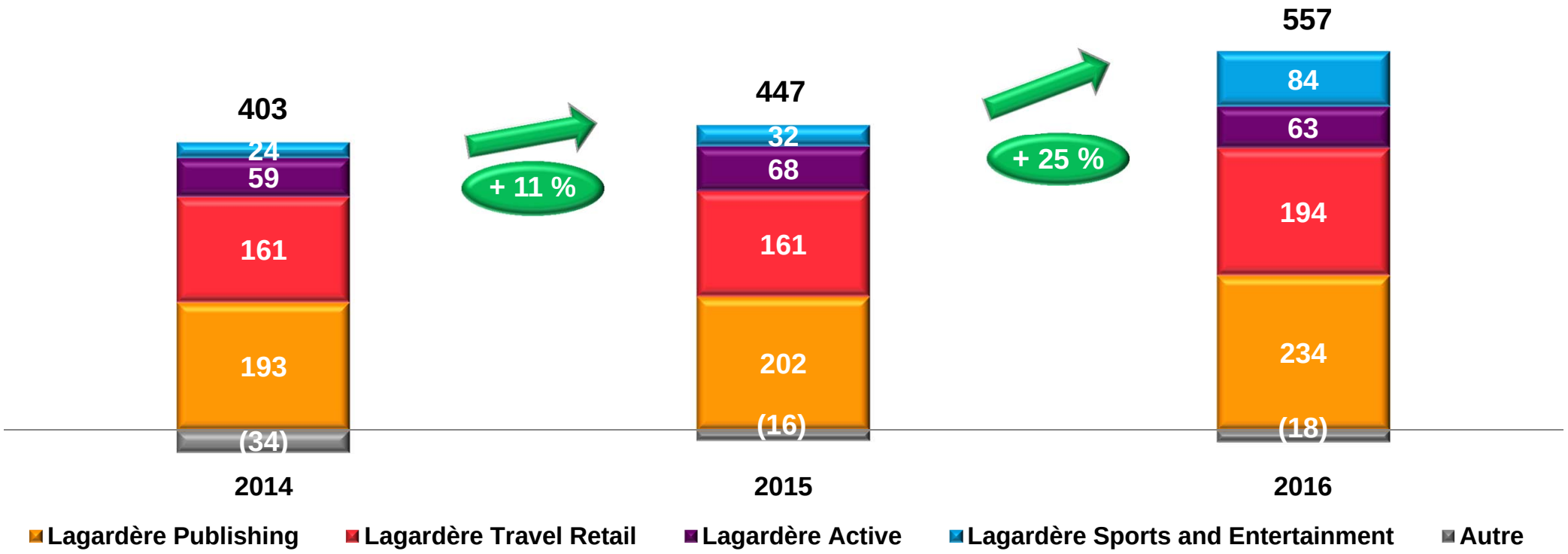
Résultat opérationnel (en M€) et marge opérationnelle Groupe (en %)



Chiffre d'affaires stable sur la période

2 FORTE AUGMENTATION DE LA GÉNÉRATION DE CASH FLOW

Marge Brute d'Autofinancement (en M€)

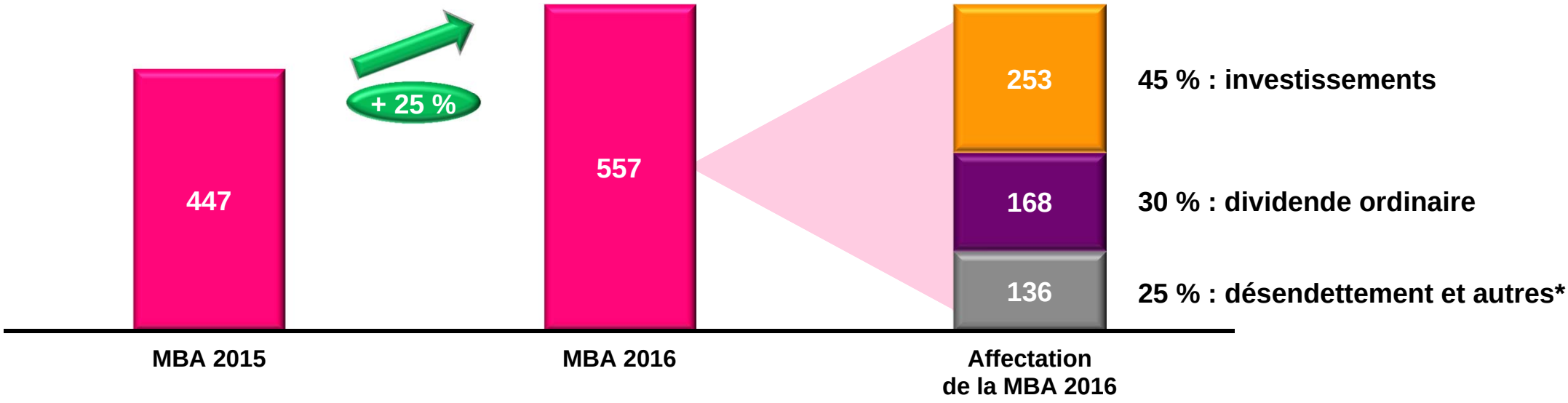


Le niveau de MBA a permis de largement financer les besoins d'investissement du Groupe qui se sont élevés en moyenne à 240 M€* par an sur la période.

* Investissements nets, hors cessions immobilières exceptionnelles en 2016.

2 FORT NIVEAU D'INVESTISSEMENT CONFIRMÉ EN 2016

Affectation de la Marge Brute d'Autofinancement en 2016 (en M€)

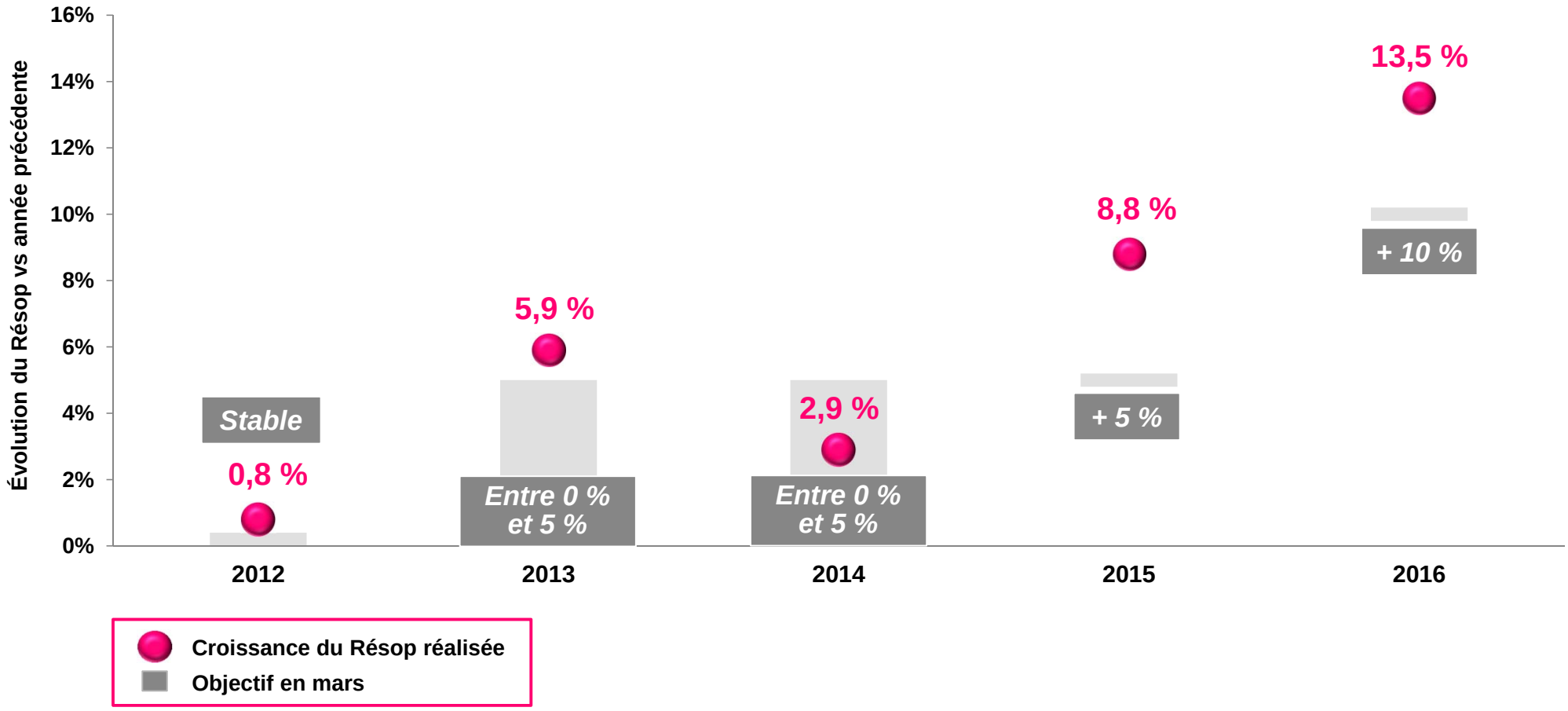


- **Hausse de la MBA de 25 % en 2016.**
- **45 % de la MBA affectée au financement des investissements en 2016.**
- **Baisse de la dette financière nette.**

* Inclut notamment les écarts de conversion ainsi que le paiement des impôts et des intérêts.

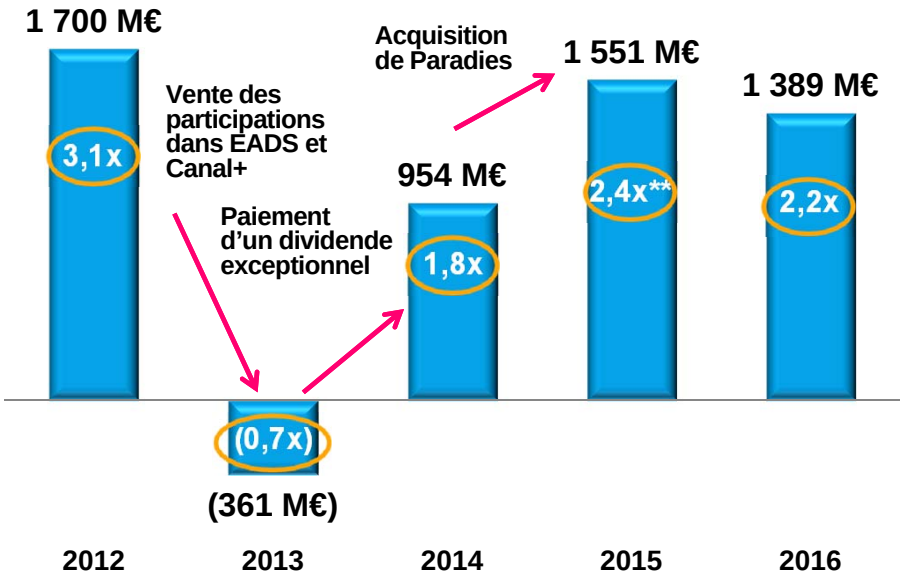
2 LA CROISSANCE DU RÉSOP REFLÈTE L'INVESTISSEMENT CONTINU ET LA PERFORMANCE DES MÉTIERS

Croissance du Résop (méthodologie de la guidance)



3 UNE POLITIQUE FINANCIÈRE ÉQUILIBRÉE ET MAÎTRISÉE

Une gestion maîtrisée de l'endettement net…

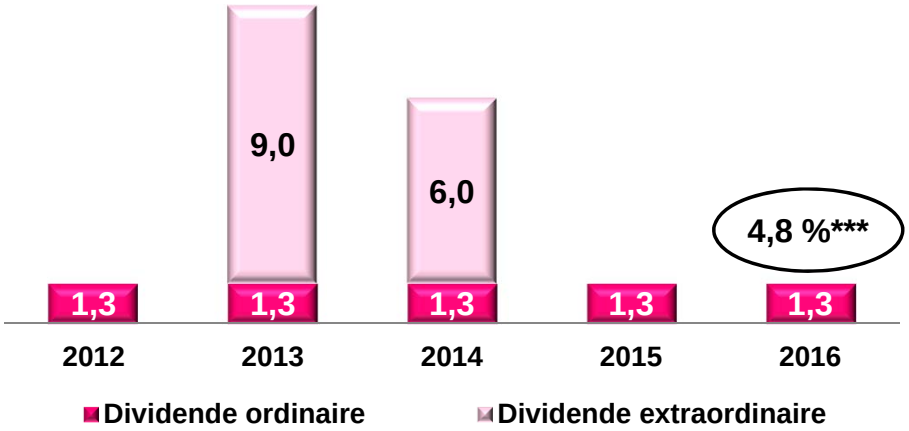


Ratio d'endettement
Endettement net/EBITDA récurrent*

- Capacité d'investissement complémentaire (*headroom*) de > 500 M€ dans l'hypothèse d'un ratio d'endettement de 3x.

… permettant de pérenniser une politique de distribution de dividendes attractive

Historique des dividendes (€/action)



*** Rendement basé sur un cours de clôture au 20/04/2017 de 27,31€.

- Stabilité sur le long terme du dividende ordinaire (en € par action).
- Redistributions importantes aux actionnaires suite aux cessions exceptionnelles de participations non stratégiques.
- Rendement attractif du dividende ordinaire étant donné le contexte actuel de taux bas.

* Défini comme la somme (i) du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, (ii) des amortissements et dépréciations et (iii) des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence.
** Sur une base pro forma (conforme aux clauses du crédit syndiqué), i.e. en prenant en compte 12 mois d'EBITDA récurrent pour Paradies.

Lagardère

NOS MARCHÉS ET TENDANCES

NOTRE GROUPE AUJOURD'HUI

NOTRE STRATÉGIE DE CRÉATION DE VALEUR

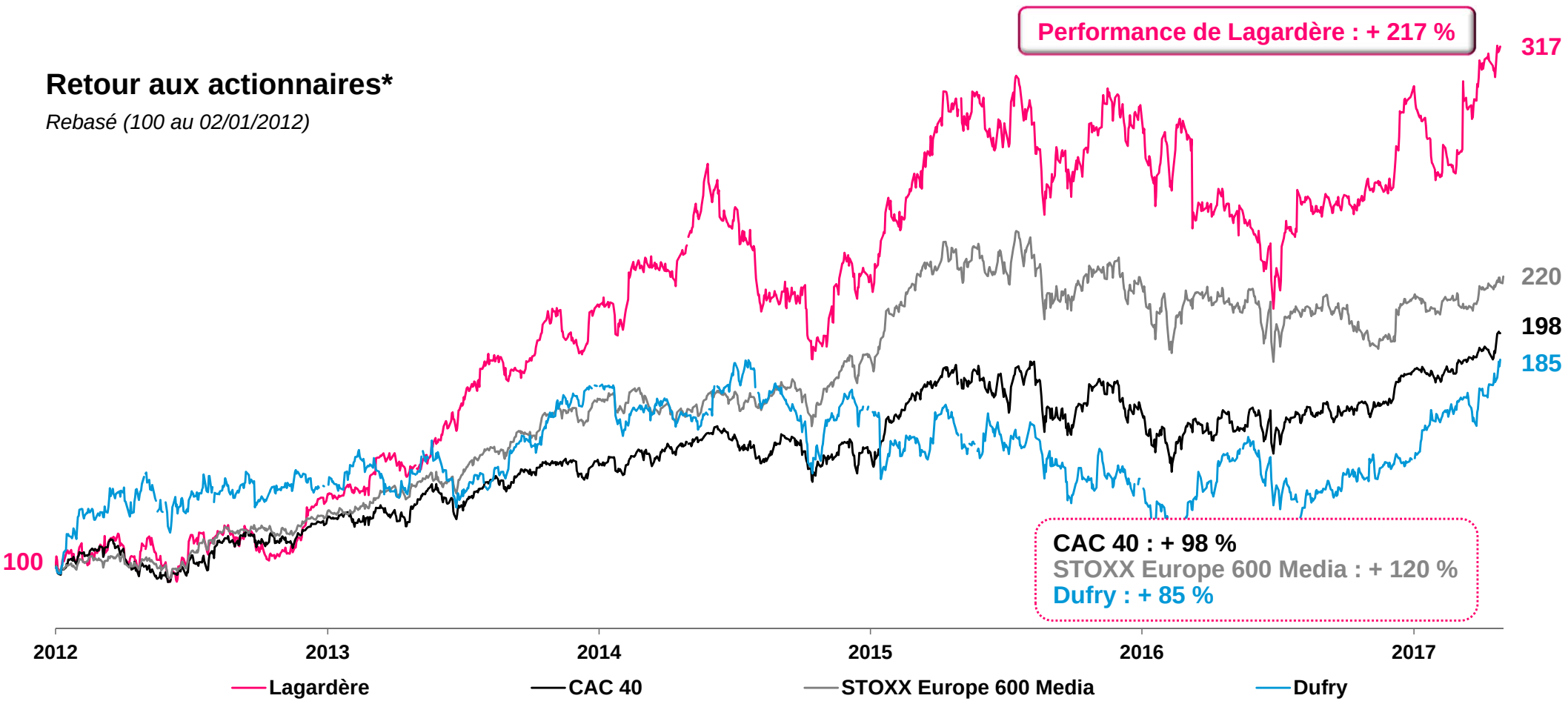
NOTRE PERFORMANCE

NOS PERSPECTIVES

UN EXCELLENT RETOUR AUX ACTIONNAIRES SUR LES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Retour aux actionnaires*

Rebasé (100 au 02/01/2012)

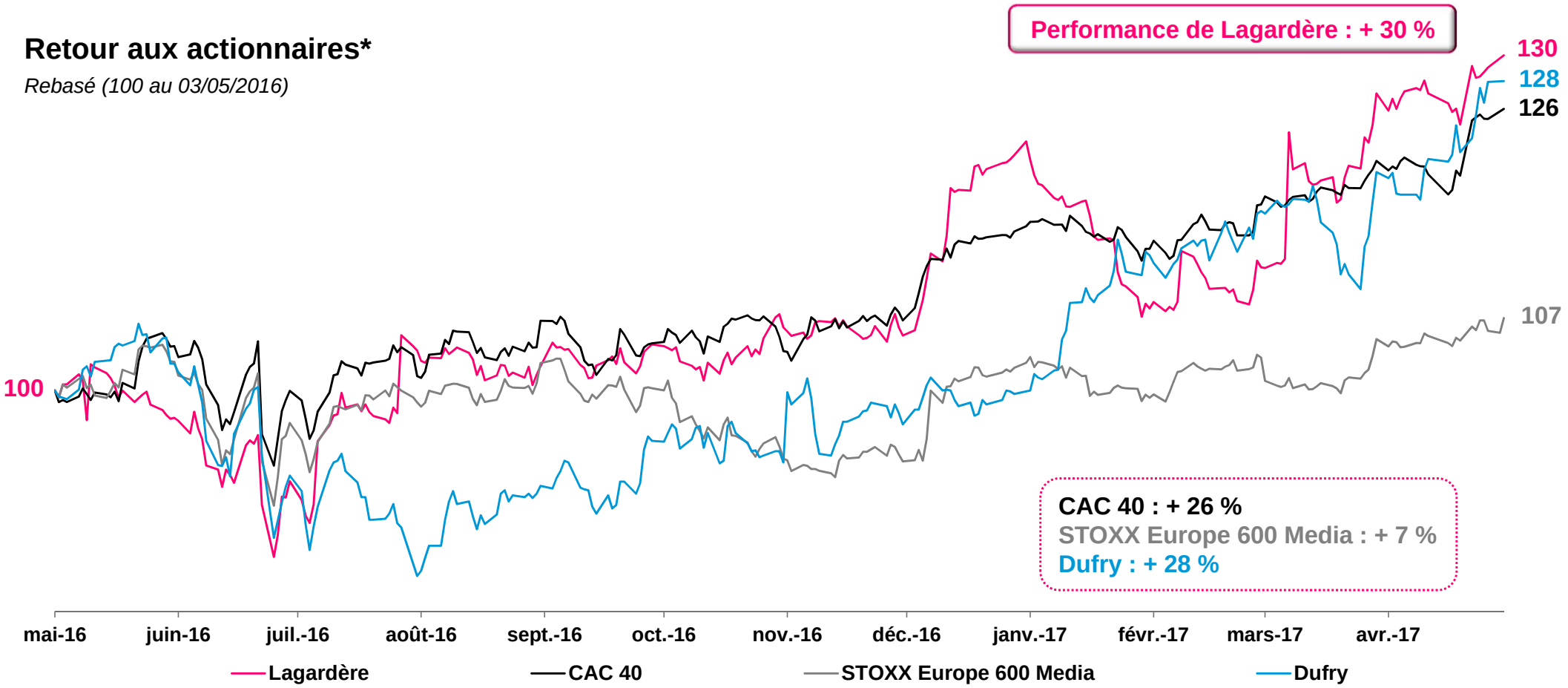


* Source : Bloomberg au 2 mai 2017 (Total Return Index [gross dividend]).

UN RETOUR AUX ACTIONNAIRES SUPÉRIEUR AU MARCHÉ ET AUX COMPARABLES DEPUIS LA DERNIÈRE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Retour aux actionnaires*

Rebasé (100 au 03/05/2016)



* Source : Bloomberg au 2 mai 2017 (Total Return Index [gross dividend]).

Lagardère

NOS MARCHÉS ET TENDANCES

NOTRE GROUPE AUJOURD'HUI

NOTRE STRATÉGIE DE CRÉATION DE VALEUR

NOTRE PERFORMANCE

NOS PERSPECTIVES

NOTRE PERSPECTIVE DE CRÉATION DE VALEUR À LONG TERME REPOSE SUR DES FONDAMENTAUX SOLIDES

Un modèle intégré de création de valeur

Lagardère PUBLISHING

Un acteur incontournable du monde de l'édition :

- **Un leader dans ses principaux marchés.**
- **Un lancement régulier de best-sellers.**
- **Un acteur majeur du numérique.**
- **Une génération de cash pérenne et importante.**

Lagardère TRAVEL RETAIL

Un leader mondial du Travel Retail :

- **Des positions fortes dans ses 3 lignes de métier.**
- **Une maîtrise de tous les vecteurs de croissance.**
- **Un marché attractif et en croissance.**
- **Un *business model* stable et offrant une forte visibilité.**

Lagardère ACTIVE

L'un des leaders du secteur des médias en France possédant :

- **Un portefeuille de marques attractif.**
- **Des audiences de qualité.**
- **Une production de contenu de premier plan.**

Lagardère SPORTS AND ENTERTAINMENT

Un leader mondial du secteur du sport :

- **Un réseau mondial doublé d'une expertise locale.**
- **Une expertise unique dans la gestion des talents.**
- **Une transformation profonde et réussie du portefeuille d'activités.**
- **Un marché mondial en croissance.**

Objectif 2017

Pour 2017, la croissance du résultat opérationnel Groupe est attendue entre + 5 % et + 8 % par rapport à 2016, à change constant et hors effet de la cession des activités de Distribution.