

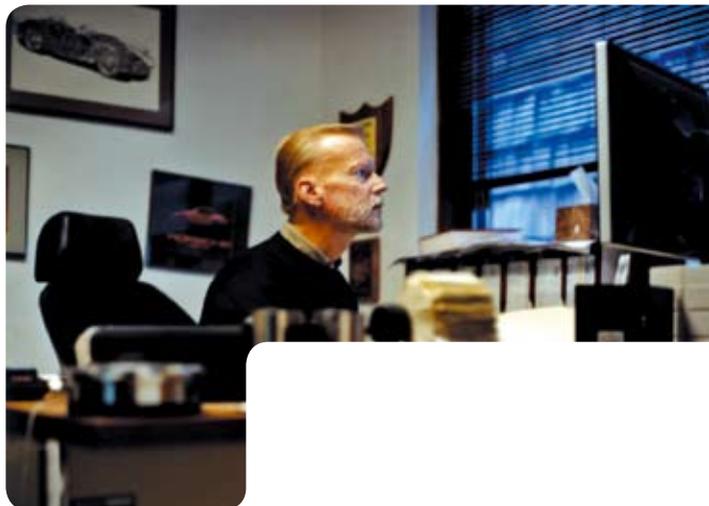
Repères 2007

*Lagardère*



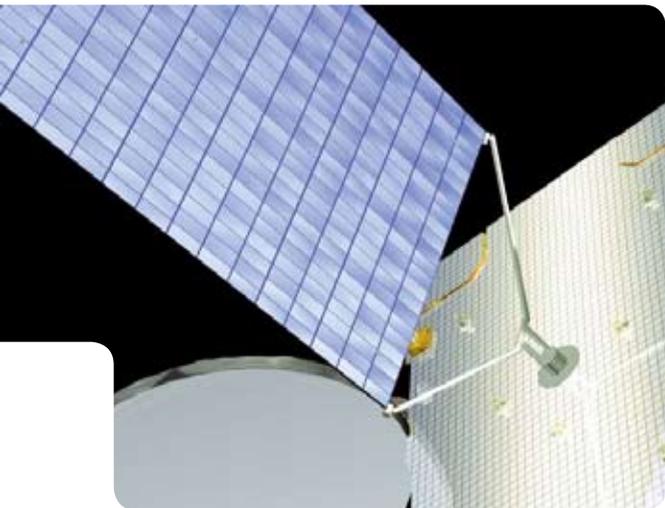


*Lagardère*



## Profil

Implanté dans plus d'une quarantaine de pays, Lagardère est un groupe français, leader mondial dans deux secteurs : les Médias et les Hautes Technologies. Les Médias constituent pour Lagardère un cœur d'activité solide, reposant sur des métiers opérationnels distincts et complémentaires. Les activités dans les Hautes Technologies s'illustrent par une participation stratégique de 14,98 % dans la société européenne EADS. La communication et l'aéronautique constituent des domaines de souveraineté nationale qui engagent les responsabilités du groupe Lagardère. Mais il s'agit surtout de deux opportunités d'exprimer une seule et même ambition : être réactif, performant, moderne. Dirigé par Arnaud Lagardère depuis 2003, le Groupe poursuit sa mission : assurer la promotion et la diffusion de la culture sur tous les continents, tout en veillant à conserver et promouvoir l'indépendance, l'audace et la créativité qui l'ont toujours défini et constituent sa spécificité.





Gouvernance

## Message d'Arnaud Lagardère

Lagardère est un groupe international dont les médias représentent le cœur de métier. Fruit d'une aventure entrepreneuriale débutée il y a plus d'un siècle et demi, notre Groupe reste riche d'une histoire et de valeurs qui ont façonné son identité. Goût du risque, goût d'entreprendre et indépendance constituent les fondements de sa personnalité.

Fort de ces acquis, soucieux de leur rester fidèle, il est néanmoins indispensable que le Groupe évolue. Une évolution nécessaire, dans un monde de médias en plein bouleversement et à une époque où, parallèlement aux produits, émergent aussi de nouveaux modes de consommation. Les changements induits par ces tendances de fond se vivent au quotidien pour chacun d'entre nous. Ils ouvrent de nouvelles perspectives en modifiant profondément les modèles économiques qui prévalaient jusqu'alors.

Parce que nos marchés dans l'univers des médias se dessinent suivant un contour nouveau, le Groupe redessine le sien. Pour ses activités médias, Lagardère coiffe désormais quatre branches qui déclinent son nom : *Lagardère Publishing*, *Lagardère Services*, *Lagardère Active* et *Lagardère Sports*. Autant de marques institutionnelles, clairement identifiables, et mises au service d'une seule et même stratégie : être un Groupe de contenus.

Si *Lagardère Publishing* et *Lagardère Services* représentent les nouveaux noms des branches Livre et Distribution, *Lagardère Active* recouvre une réalité très différente de ce qu'elle était auparavant. Issue du rapprochement des activités

Presse et Audiovisuel du Groupe, elle mutualise les compétences de ces deux branches pour créer une offre de contenus globale, structurée autour des thématiques phares dans lesquelles le Groupe a démontré son savoir-faire. Une offre de contenus ayant vocation à être ensuite déclinée sur tous nos supports : télévisions, radios, presse écrite et, bien entendu, numérique.

La création de *Lagardère Sports* suit une logique identique. Le sport, ou plus précisément l'événement sportif, restera par son intensité et son universalité une manifestation extrêmement fédératrice. En acquérant, à travers le rachat de Sportfive, les droits marketing et télévisés de grands événements sportifs, le Groupe se positionne sur un secteur lui donnant accès à un contenu média à fort potentiel de croissance et, surtout, à caractère exclusif.

Toutes ces évolutions dressent le portrait d'un Groupe résolument en phase avec son époque, conscient de ses atouts et soucieux de les valoriser. Rigoureux, Lagardère reste géré avec la prudence et la tempérance qui le caractérisent. Mais j'assume la paternité de ces choix stratégiques, autant que la volonté de les mettre en œuvre. Ils sont les garants de notre crédibilité, de notre capacité à surprendre et à réussir.



**Arnaud Lagardère**



**Gouvernance** Message d'Arnaud Lagardère

Gouvernance

## Dirigeants 2006

Les Médias et les Hautes Technologies constituent des secteurs d'activités dans lesquels les compétences et les savoir-faire des individus ont valeur d'avantages compétitifs. Le groupe Lagardère est riche de plus de 50 000 hommes et femmes qui lui apportent chaque jour leur créativité et leur audace.

À leur tête, les dirigeants du Groupe, réunis autour d'Arnaud Lagardère, veillent à préserver l'indépendance de leurs collaborateurs. Sans elle, pas de liberté de création ni d'expression pour les auteurs, journalistes, éditeurs... Chacun d'eux est autonome, autant que responsable de ses choix.

**Dominique D'Hinnin**  
Directeur financier  
de Lagardère SCA  
Membre du Comité Exécutif



**Arnaud Molinié**  
Directeur Délégué  
auprès de la Gérance  
de Lagardère SCA  
Secrétaire du Comité Exécutif



**Thierry Funck-Brentano**  
Directeur des Relations Humaines  
et de la Communication  
de Lagardère SCA  
Membre du Comité Exécutif



**Jean-Paul Gut**  
Directeur Général Délégué  
de EADS  
Membre du Comité Exécutif

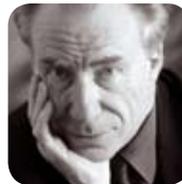


**Arnaud Lagardère**  
Gérant-Commandité  
PDG de Lagardère Media  
Chairman of the Board  
of Directors de EADS

**Philippe Camus**  
Cogérant



**Pierre Leroy**  
Cogérant



**Jean-Louis Nachury**  
PDG  
de Lagardère Services



**Didier Quillot**  
Président du Directoire  
de Lagardère Active



**Arnaud Nourry**  
PDG  
de Lagardère Publishing



# Tableau de bord 2006 de l'actionnaire

### Présentation générale de la société en commandite par actions

La société en commandite par actions est une société qui comprend deux catégories d'associés :

- un ou plusieurs commandités, indéfiniment responsables du passif social sur leurs biens propres ;
- des Associés commanditaires (actionnaires), qui sont dans la même situation que les actionnaires d'une société anonyme. Ils sont représentés par un Conseil de Surveillance.

La société en commandite par actions est dirigée par un ou plusieurs gérants, personnes physiques ou morales, choisies parmi les commandités ou parmi les tiers non associés.

Compte tenu de l'existence de deux catégories d'associés, les décisions collectives exigent une double consultation : celle des commanditaires, réunis en Assemblée Générale, et celle des commandités. Toutefois, les commanditaires procèdent seuls à la désignation des membres du Conseil de Surveillance, les commandités, s'ils sont aussi commanditaires, ne prenant pas part au vote.

La loi et les spécificités des statuts de la Société font de la commandite Lagardère une structure moderne, parfaitement adaptée aux exigences du gouvernement d'entreprise et répondant le mieux possible aux deux principes de base que sont la dissociation des fonctions de direction et de celles de contrôle, et l'association la plus étroite des actionnaires à la marche de l'entreprise.

Elle se caractérise par :

- une séparation très nette des pouvoirs entre les Gérants – qui dirigent les affaires sociales – et le Conseil de Surveillance, émanation des actionnaires ;
- un droit d'opposition donné au Conseil de Surveillance sur la nomination ou sur le renouvellement du mandat d'un Gérant par les Associés commandités, l'arbitrage ultime revenant aux actionnaires ;
- la responsabilité indéfinie des commandités sur leurs biens propres, qui témoigne de l'adéquation instaurée entre engagement patrimonial, pouvoir et responsabilité ;
- l'attribution au Conseil de Surveillance des mêmes pouvoirs et droits que ceux des Commissaires aux comptes.



## Associés commandités

**Arnaud Lagardère**

**Société Arjil Commanditée-ARCO**

## Gérants

**Arnaud Lagardère**

**Société Arjil Commanditée-ARCO**

*représentée par*

**Arnaud Lagardère,**

*Président-Directeur Général*

**Philippe Camus,**

*Vice-Président, Directeur Général Délégué*

**Pierre Leroy,**

*Administrateur, Directeur Général Délégué*

## Commissaires aux comptes

Ernst & Young et Autres  
Mazars & Guérard

## Conseil de Surveillance en 2006

**Président du Conseil – Président du Comité d'Audit**

Raymond H. Lévy

### Membres du Conseil

Bernard Arnault

Hubert Burda <sup>(1)</sup>

René Carron

Georges Chodron de Courcel

Groupama SA *représenté par M. Helman le Pas de Sécheval\**

Pehr G. Gyllenhammar <sup>\*(2)</sup>

Pierre Lescure

Christian Marbach \*

Bernard Mirat \*

Didier Pineau-Valencienne \*

Henri Proglio

Felix G. Rohatyn

François Roussely

### Censeur

Bernard Esambert <sup>(3)</sup>

### Secrétaire

Laure Rivière-Doumenc

\* également membre du Comité d'Audit

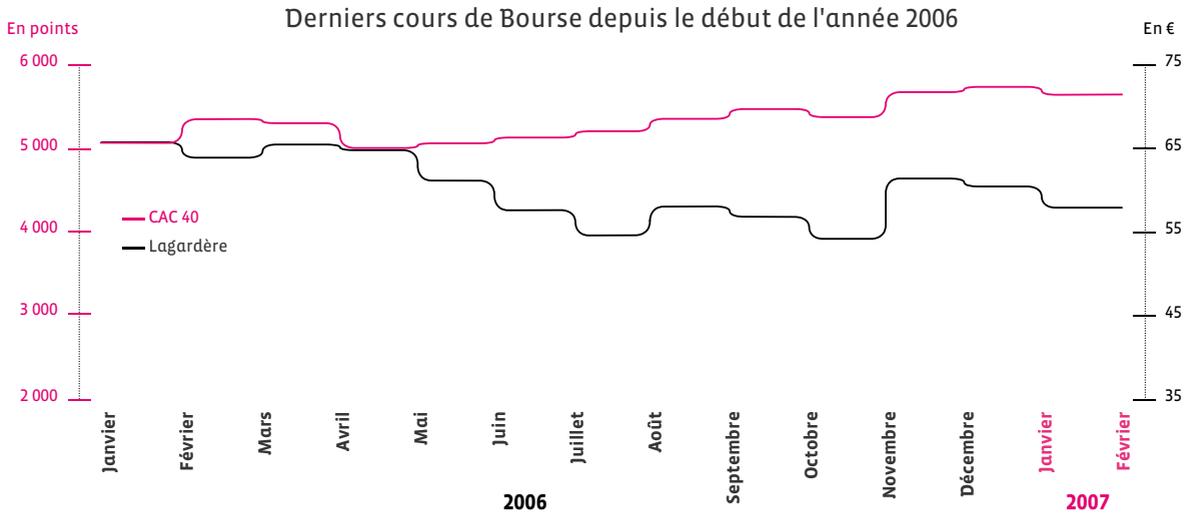
(1) M. Hubert Burda a démissionné le 19 décembre 2006.

(2) M. Pehr G. Gyllenhammar a démissionné à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 2 mai 2006.

(3) Le mandat de M. Bernard Esambert a pris fin lors de l'Assemblée Générale Mixte du 2 mai 2006.

## Tableau de bord 2006 de l'actionnaire

suite



## Synthèse des données financières par action en €

	2002		2003		2004		2005		2006	
	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>	non dilué	dilué <sup>(1)</sup>
Résultat net consolidé – part du Groupe par action	(2,16)	(2,16)	2,47	2,42	3,65	3,44	4,88	4,74	2,13	2,09
Capitaux propres – part du Groupe par action	27,32	27,31	28,75	28,86	28,68	31,28	31,45	33,72	34,47	34,63
MBA par action	4,41	4,34	6,02	5,88	8,75	8,76	9,52	9,23	9,58	9,42
Cours de l'action au 31 décembre	38,71		45,77		53,10		65,00		61,00	
Dividende	0,82		0,90		1,00 + 2,00 <sup>(2)</sup>		1,10		1,20	

(1) Dilution tenant compte de l'exercice des options sur actions consenties au personnel.

(2) 1 € par action au titre du dividende annuel suivi d'un dividende exceptionnel de 2 € par action.

### Bilan consolidé en M€

	2005			2006		
	Media et Hors-pôles	EADS	Total	Media et Hors-pôles	EADS	Total
<b>Actifs non courants</b>	<b>5 802</b>	<b>4 654</b>	<b>10 456</b>	<b>6 461</b>	<b>4 661</b>	<b>11 122</b>
<b>Actifs courants</b>	<b>3 463</b>	<b>5 070</b>	<b>8 533</b>	<b>4 967</b>	<b>5 291</b>	<b>10 258</b>
dont placements financiers et trésorerie	849	1 498	2 347	1 648	1 353	3 001
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>9 265</b>	<b>9 724</b>	<b>18 989</b>	<b>11 428</b>	<b>9 952</b>	<b>21 380</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>3 143</b>	<b>1 318</b>	<b>4 461</b>	<b>3 433</b>	<b>1 415</b>	<b>4 848</b>
<b>Passifs non courants</b>	<b>2 170</b>	<b>3 671</b>	<b>5 841</b>	<b>3 140</b>	<b>3 875</b>	<b>7 015</b>
dont dettes financières	1 280	627	1 907	2 310	534	2 844
<b>Passifs courants</b>	<b>3 952</b>	<b>4 735</b>	<b>8 687</b>	<b>4 855</b>	<b>4 662</b>	<b>9 517</b>
dont dettes financières	644	659	1 303	1 361	328	1 689
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>9 265</b>	<b>9 724</b>	<b>18 989</b>	<b>11 428</b>	<b>9 952</b>	<b>21 380</b>

### Compte de résultat consolidé en M€

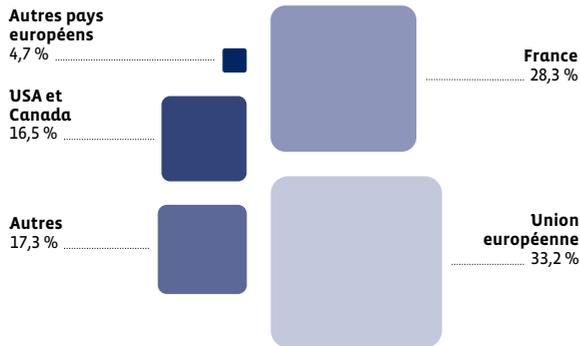
	2004			2005			2006		
	Media et Hors-pôles	EADS	Total	Media et Hors-pôles	EADS	Total	Media et Hors-pôles	EADS	Total
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 501</b>	<b>4 795</b>	<b>12 296</b>	<b>7 901</b>	<b>5 112</b>	<b>13 013</b>	<b>8 092</b>	<b>5 907</b>	<b>13 999</b>
<b>Résultat avant charges financières &amp; impôts</b>	<b>544</b>	<b>345</b>	<b>889</b>	<b>500</b>	<b>420</b>	<b>920</b>	<b>567</b>	<b>31</b>	<b>598</b>
Charges financières nettes	(52)	(45)	(97)	(53)	(23)	(76)	(174)	(18)	(192)
Charge d'impôts	(132)	(108)	(240)	(16)	(126)	(142)	(97)	12	(85)
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>360</b>	<b>192</b>	<b>552</b>	<b>431</b>	<b>271</b>	<b>702</b>	<b>296</b>	<b>25</b>	<b>321</b>
dont part du Groupe	335	160	495	404	266	670	268	23	291
dont part des minoritaires	25	32	57	27	5	32	28	2	30

## Tableau de bord 2006 de l'actionnaire

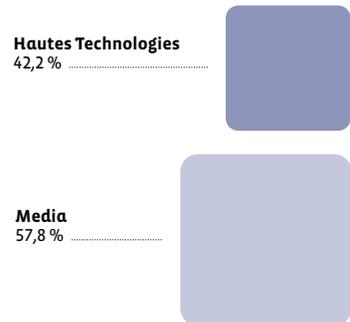
suite

## Lagardère SCA

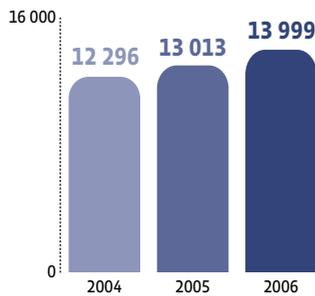
Répartition du chiffre d'affaires du groupe Lagardère par zone géographique (en %)



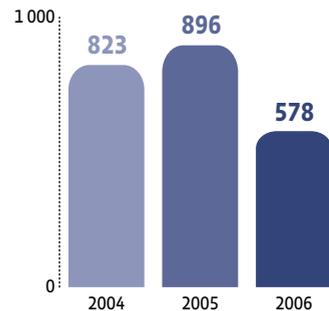
Répartition du chiffre d'affaires du groupe Lagardère par pôle (en %)



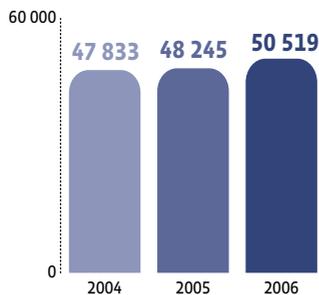
Chiffre d'affaires (en M€)



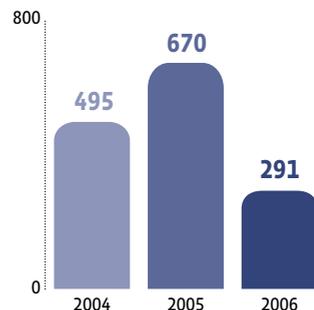
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées\* (en M€)



Effectifs\*



Résultat net - part du Groupe\* (en M€)

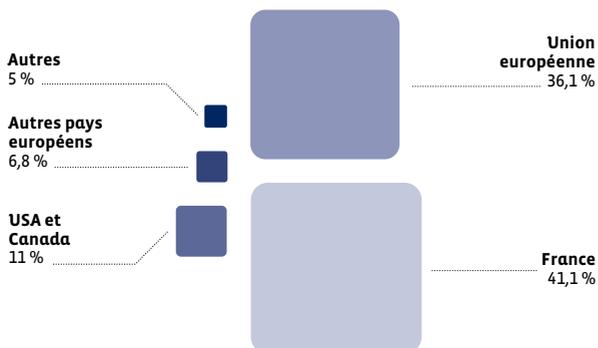


\* Ces chiffres incluent le Hors-Pôles

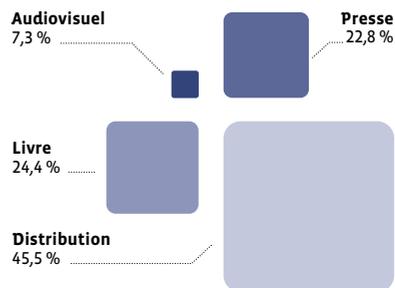


## Pôle Media

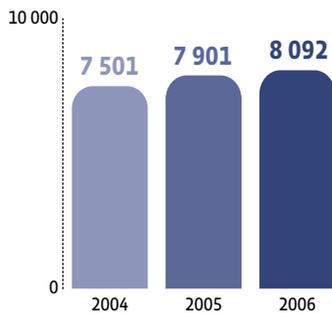
Répartition du chiffre d'affaires du pôle Media par zone géographique (en %)



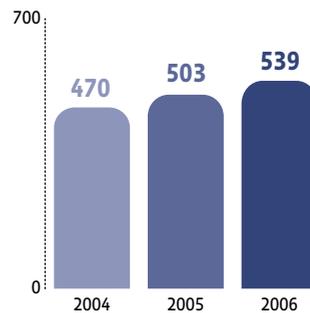
Répartition du chiffre d'affaires du pôle Media par branche (en %)



Chiffre d'affaires (en M€)



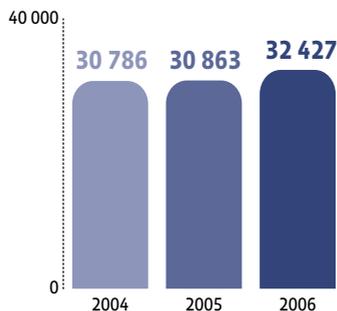
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (en M€)



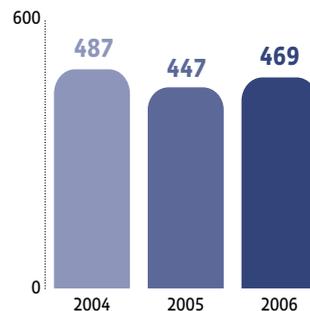
- Chiffre d'affaires du pôle Media : croissance de + 2,4 % à 8 092 M€ (+ 0,9 % à données comparables).

- Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Resop) du pôle Media : croissance de + 7,0 % à 539 M€.

Effectifs



Résultat avant impôts (en M€)



- Recul du résultat net consolidé part du groupe de Lagardère hors EADS sous l'effet d'éléments non récurrents (en 2005 et en 2006) et de la charge financière 2006 liée à l'ORAPA EADS. Retraité de ces éléments, le résultat net – pdg ajusté hors EADS est en progression de + 5 % à 378 M€.

# Un groupe inscrit dans son époque

L'année 2006 a été, pour Lagardère, riche en événements. Le Groupe a veillé, avec succès, à renforcer les positions leaders qu'il occupe dans le monde et qui garantissent sa solidité. Mais parallèlement à cette tendance de fond, il a réorganisé sa structure, déployant une ambitieuse stratégie pour mieux s'ancrer dans son époque et en relever tous les défis.

### Des acquis solides

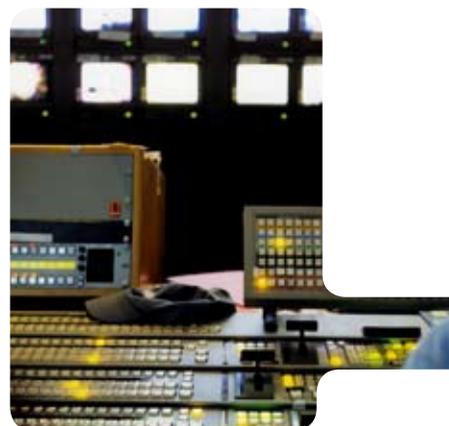
Dans tous les métiers qu'il exerce, Lagardère occupe des positions leaders. Leur maintien et leur renforcement sont une priorité du Groupe, dont les marques phares jouissent d'une grande notoriété, en France et à l'international.

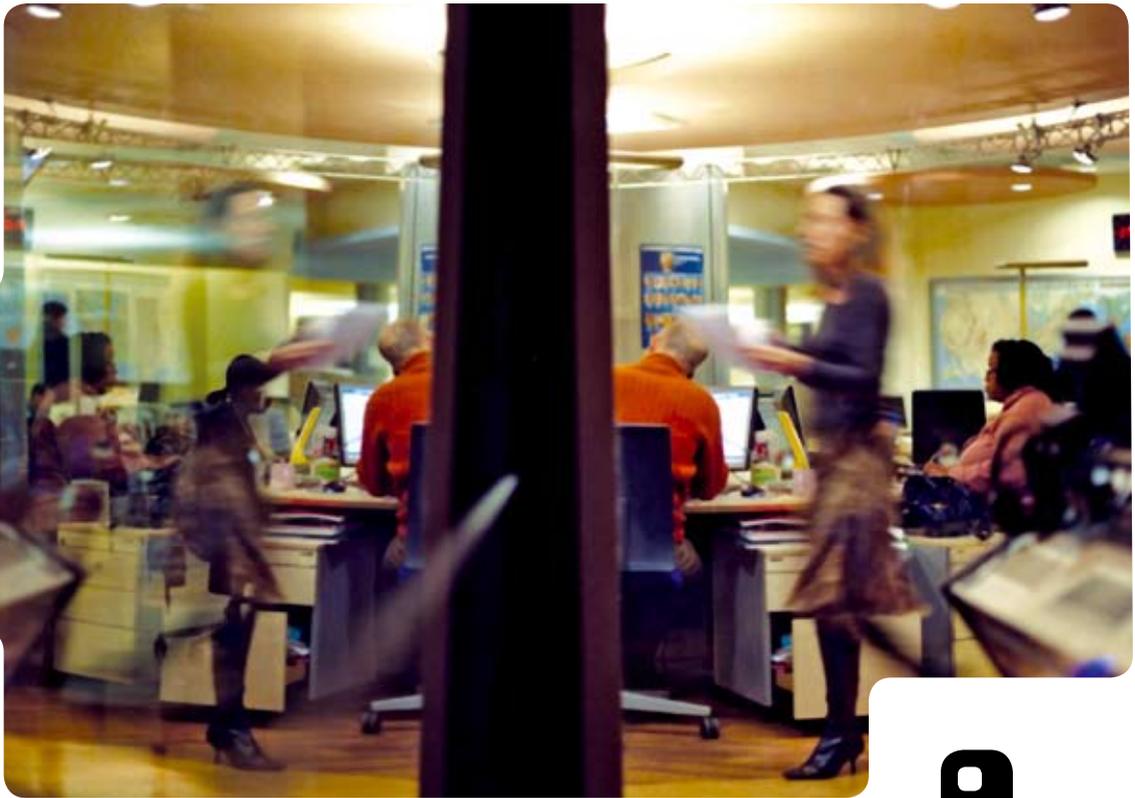
Dans les métiers de l'édition, 2006 a vu se concrétiser d'importants développements aux États-Unis avec le rachat de Time Warner Book en février, permettant à Lagardère de devenir le troisième éditeur mondial. Dans la presse, il est le premier éditeur au monde, publiant près de 260 titres dans une quarantaine de pays. Il est aussi un leader mondial de la distribution de presse, animant également le premier réseau international de magasins de produits de communication et de loisirs culturels, avec 4 000 magasins. Enfin, dans l'audiovisuel, il occupe des positions de premier plan dans la radio, en France et à l'international, mais aussi dans des chaînes télévisées thématiques et dans les nouveaux media.

### Une stratégie moderne

Fort de tous ses acquis, Lagardère entend pourtant évoluer, et cette évolution correspond à la mise en œuvre d'une stratégie claire et affirmée : orienter le Groupe vers la production et l'agrégation de contenus, principalement ceux à fort potentiel de croissance et à caractère exclusif. Pour cela, Lagardère a réorganisé sa structure selon deux axes déterminants.

D'abord, rapprocher ses branches Presse et Audiovisuel pour créer, sous le nom de Lagardère Active, une nouvelle branche réunissant les compétences de ses salariés et capitalisant sur leur savoir-faire pour produire une offre de contenus commune mais réellement





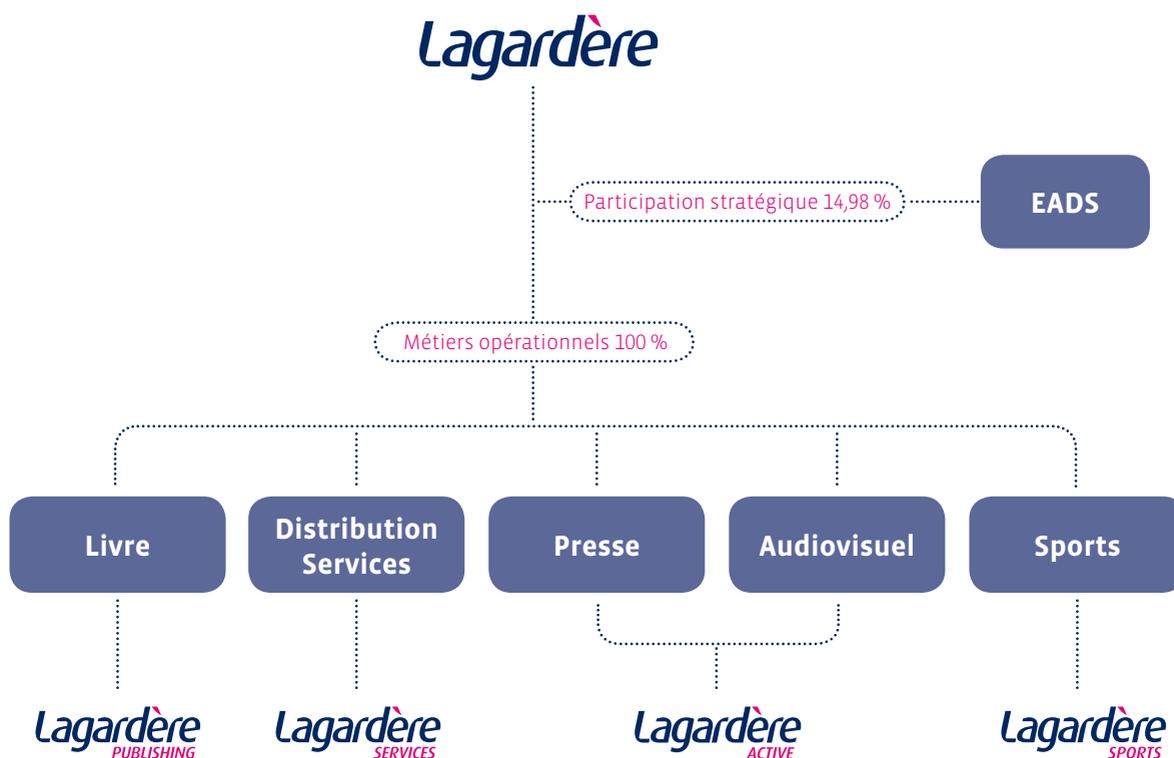
multisupports, notamment numérique. Ensuite, créer une nouvelle marque institutionnelle, Lagardère Sports, témoignant de l'entrée du Groupe dans un secteur d'activités nouveau : la gestion et le marketing des droits sportifs, via l'acquisition de la société Sportfive.

### **Une organisation clarifiée**

Fidèle à ce qu'il a été, Lagardère n'en est pas moins devenu, aujourd'hui, un groupe de médias pleinement inscrit dans son temps. Pour être totalement lisible par ses actionnaires et tous les publics qui le suivent, il clarifie désormais sa structure. En renommant *Lagardère Publishing* sa branche Livre et *Lagardère Services* sa branche Distribution Services, il complète le dispositif amorcé avec la création de *Lagardère Sports* (Gestion et Marketing des droits sportifs) et de *Lagardère Active* (Presse et Audiovisuel). Il devient ainsi un Groupe coordonnant quatre branches opérationnelles distinctes et clairement identifiables.

**Stratégie** Un groupe inscrit dans son époque

## Organigramme 2007



Le 13 mars 2007, Arnaud Lagardère a annoncé la réorganisation du pôle Media du Groupe autour de quatre grandes marques institutionnelles : *Lagardère Publishing* (Livres), *Lagardère Services* (Distribution Services), *Lagardère Active* (Presse et Audiovisuel) et *Lagardère Sports* (Gestion et Marketing des droits sportifs).

Cette nouvelle configuration a pour objectif de rendre plus lisible la structure de Lagardère SCA, société cotée en Bourse, et l'intégration en quatre branches de ses activités médias.

# Activités médias

## Univers de marques



Au travers de ses quatre marques, le groupe Lagardère entend consolider chacune des composantes du Groupe et leur donner les moyens de s'affirmer en tant que leaders sur leurs marchés. Puissamment adossées à une identité commune, prenant leurs racines dans les valeurs de Lagardère, ces quatre marques seront d'autant plus fortes pour faire face aux enjeux propres à leur secteur d'activités.



**Stratégie** Un groupe inscrit dans son époque

## Un groupe inscrit dans son époque

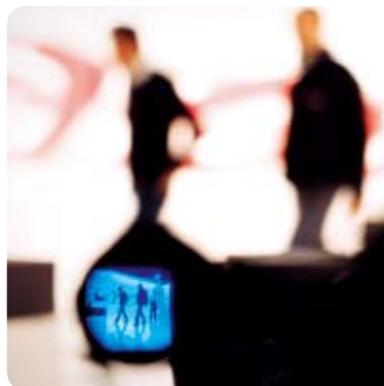
suite

### Lagardère Active

Lagardère Active est devenu en 2006 une entité nouvelle, réunissant, d'une part, les activités d'éditeur de magazines du Groupe et, d'autre part, ses activités audiovisuelles et numériques. L'ambition de Lagardère Active est de devenir un leader mondial de la production et de l'agrégation de contenus multisupports en France et à l'international. Elle vise aussi à valoriser davantage les savoir-faire acquis sur certains univers thématiques particuliers, tels que ceux consacrés aux femmes, à la jeunesse ou à la musique, et à étendre leur diffusion sur tous supports : radio, télévision, presse, Internet, téléphone...

Les talents, les ressources, les contenus et marques existants permettent d'ores et déjà à Lagardère Active de disposer d'atouts considérables, y compris à l'international. Ils seront renforcés par la mise en place d'une stratégie ambitieuse, destinée à combiner croissance interne et croissance externe si les opportunités le permettent.

Enfin, le rapprochement des régies Interdeco et Lagardère Active Publicité, devenues Lagardère Publicité, a permis de créer la deuxième régie de France en termes de chiffre d'affaires publicitaire géré. Il accompagne aussi l'évolution de la demande des annonceurs en construisant une véritable offre cross-média, plus complète et plus innovante.



## Faits marquants 2006-2007

Février 2006

### Time Warner Book

Le groupe Lagardère annonce la conclusion d'un accord en vue de racheter Time Warner Book Group, cinquième éditeur américain de livres (littérature grand public, livres illustrés, ouvrages religieux, littérature pour la jeunesse et livres audio). Cette acquisition fait de Lagardère Publishing le numéro 3 mondial de l'édition de livres et renforce davantage encore sa présence sur le bassin anglophone, l'un des bassins linguistiques clés sur lesquels le Groupe entend se développer.



Février 2006

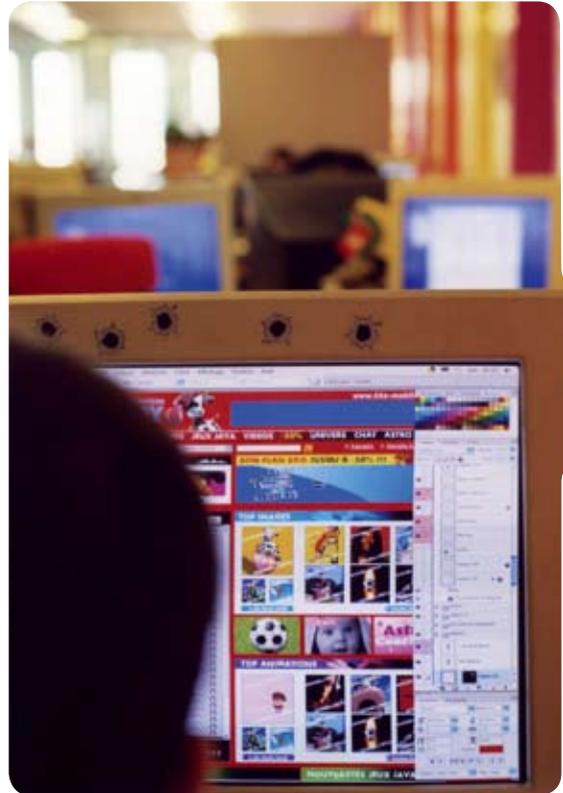
### Canal+ France

Lagardère, Vivendi Universal et Groupe Canal+ annoncent un projet d'accord dans le domaine de la télévision payante. Puis, Lagardère rejoint, le 4 janvier 2007, Groupe Canal+, TF1 et M6, au capital de Canal+ France. Ce nouvel ensemble regroupe la totalité des activités de Groupe Canal+ et de TPS dans la télévision payante, en France. Lagardère en détient 20 % du capital et confirme, par cette opération, son ambition de devenir à terme un acteur majeur de l'audiovisuel.

Avril 2006

## Cellfish Media

Lagardère annonce le regroupement de ses activités mobiles américaine (Lagardère ActiveNorthAmerica), française (Plurimedia) et allemande (Legion) sous le nom de Cellfish Media. Présent parmi les leaders mondiaux de l'édition et de la distribution de contenus pour le mobile, Cellfish Media est installé à New York, où la société crée des marques et des contenus mobiles originaux, spécialement conçus pour la consommation à partir du téléphone.



Juillet 2006

## La Croix Catelan

Le Groupe gagne l'appel à candidature lancé par la Mairie de Paris et obtient pour vingt ans la concession de la Croix Catelan. Ce haut lieu historique du sport parisien, ainsi que le centre sportif de la rue Eblé (à Paris) complètent un dispositif visant à faire du Lagardère Paris Racing un club omnisports de dimension internationale.

Août 2006

## Le kiosque numérique

HDS Digital inaugure un nouveau canal de diffusion : le téléchargement de presse sous format numérique. Un format qui permet de feuilleter l'intégralité du magazine, de prolonger la lecture grâce à des liens interactifs et d'embarquer des bonus numériques comme de la vidéo, des extraits musicaux, des fonds d'écran... Tous les titres de presse deviennent ainsi accessibles via la plate-forme déployée sur [www.relay.fr](http://www.relay.fr) et [www.virginmega.fr](http://www.virginmega.fr)



Septembre 2006

## Lagardère Active

Le groupe Lagardère annonce le rapprochement de ses activités d'édition de magazines (Hachette Filipacchi Médias), et de ses activités audiovisuelles et numériques (Lagardère Active), au sein d'une branche unique qui reprend le nom de *Lagardère Active*. Il s'agit, en relevant le défi du numérique, de devenir leader mondial dans l'agrégation de contenus pour lesquels le Groupe fait figure de référence (l'univers féminin, la jeunesse, l'automobile), et d'être en mesure de proposer une offre multisupports (presse – radio – TV – Internet – téléphone...) à destination de tous publics.

## Engagement du Groupe

### La Fondation Jean-Luc Lagardère

La Fondation Jean-Luc Lagardère existe pour promouvoir au quotidien les valeurs de l'homme dont elle porte le nom. Prolongeant les missions du Groupe dans un cadre sociétal, sa démarche est triple. Encourager la créativité en permettant à des jeunes, porteurs d'une ambition artistique, de la réaliser grâce à l'attribution de Bourses de Talent. Soutenir la recherche et relever le défi du numérique en destinant son aide à de jeunes doctorants, un projet illustré par la mise en place d'un partenariat avec la Fondation Supélec. Enfin, la Fondation entend développer la solidarité. D'abord en humanisant les milieux hospitaliers (création et animation de la médiathèque de la Maison de Solenn via l'organisation d'expositions et d'ateliers). Ensuite, en utilisant le sport comme vecteur d'intégration sociale dans les cités et comme moteur de réussite dans les lycées.



**Stratégie** Faits marquants 2006 - 2007

Novembre 2006

## Sportfive

Le groupe Lagardère annonce un accord en vue d'acquiescer Sportfive, leader de la gestion des droits marketing et télévisés du football européen. Cette acquisition, marquant l'entrée du Groupe sur le marché international de la gestion et du marketing des droits sportifs, s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de long terme de renforcement de sa présence dans les contenus médias à fort potentiel de croissance et à caractère exclusif.



## Le développement durable

L'ambition industrielle du groupe Lagardère relève d'une vision stratégique de long terme. Pour cette raison, le Groupe s'inscrit dans une démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) pour la définition de ses politiques sociales, sociétales et environnementales. Mais Lagardère revendique aussi une volonté d'exercer ses activités en toute honnêteté et en toute impartialité, dans le respect des principes déontologiques et éthiques qu'implique notamment son adhésion au Pacte Mondial des Nations-Unies.

Si la démarche RSE du Groupe est mise en œuvre par chacune des unités opérationnelles, un Comité de Pilotage transverse (le Comité RSE) est chargé, notamment, de son amélioration continue, en concertation avec les Directions des Relations Humaines, les Secrétariats Généraux et les Directions Techniques des branches.

**Engagement du Groupe**



Décembre 2006

## Newsweb

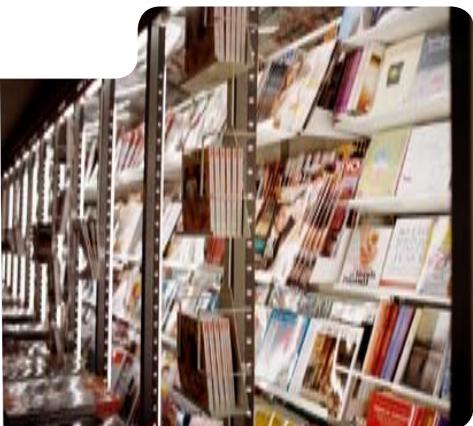
Le Groupe annonce un accord portant sur l'acquisition de Newsweb, renforçant ainsi sa présence sur de nouveaux médias en forte croissance. Présent parmi les leaders français de l'édition de contenus sur Internet, Newsweb commercialise de l'information en temps réel, produite par ses rédactions, ainsi que le trafic généré sur ses sites dans trois domaines : le sport, l'automobile et la Bourse. La société opère via cinq sites Internet : Sports.fr, Sport4fun.com, Football.fr, Autonews.fr et Boursier.com.



Décembre 2006

## A350 : lancement d'un nouvel avion

EADS annonce le lancement industriel de l'A350 XWB, nouvelle gamme d'avions conçue par Airbus pour devenir une famille de long-courriers de moyenne capacité au fuselage extra-large (XWB – Extra Wide Body). Avec un diamètre de 5,9 m, l'A350 XWB présentera le fuselage le plus large de sa catégorie, offrant des niveaux de confort sans précédent sur ce segment de marché. Il aura également les coûts d'exploitation et les coûts au siège-kilomètre les plus bas de tous les appareils de cette catégorie.



Décembre 2006

## Des objectifs atteints

L'exercice clôturé le 31 décembre 2006 affiche une augmentation de 7,6% du chiffre d'affaires de Lagardère SCA. Le RESOP (résultat opérationnel courant avant contribution des sociétés mises en équivalence) du pôle Media est quant à lui en hausse de 7,0% à périmètre constant. Hors impacts de la cession de Dalloz et de l'acquisition de Time Warner Book Group, hors investissements TNT et à taux de change €/S de 1,25, la progression s'établit à + 4,8%, en ligne avec l'objectif de "+ 3% à + 7%" indiqué en mars 2006.



**Stratégie** Faits marquants 2006-2007

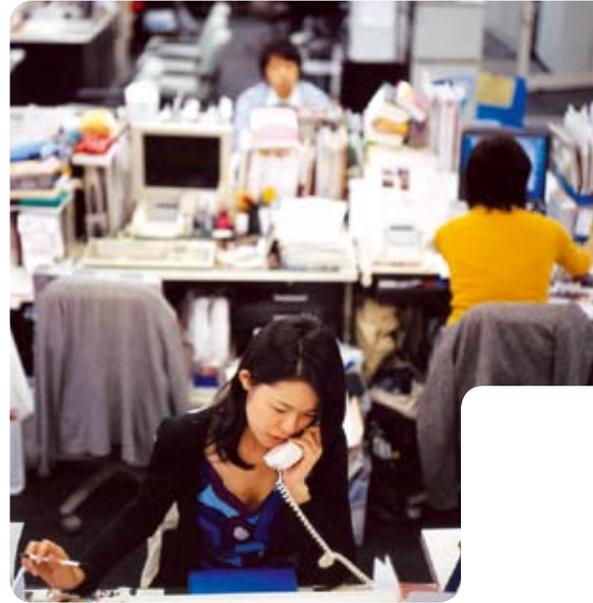
## Faits marquants 2006-2007

suite

Mars 2007

**Lagardère Publicité**

Lagardère Active Publicité et Interdeco, les régies audiovisuelle et presse, se rapprochent pour donner naissance à Lagardère Publicité, la régie de la diversité. Avec plus de 140 marques médias, Lagardère Publicité propose une offre répondant au mieux aux besoins des annonceurs, des agences médias et des agences conseils. Elle devient la 1<sup>ère</sup> régie de la diversité, avec une variété de médias (presse, radio, TV, web, podcast, webradio, street-marketing...) qui lui donne les moyens de faire du véritable 360 degrés et de suivre les habitudes de consommation médias les plus diverses.



Mars 2007

**Nouvelle organisation du Groupe**

Pour ses activités Media, Lagardère s'organise désormais autour de quatre branches opérationnelles distinctes qui portent quatre nouvelles marques institutionnelles :

*Lagardère Publishing* (Livre), *Lagardère Services* (Distribution et Services), *Lagardère Active* (Presse et Audiovisuel) et *Lagardère Sports* (Gestion et Marketing des droits sportifs). Positionné comme un groupe de contenus, Lagardère affirme ses ambitions de leader mondial des médias.

### Le sport mécénat

L'histoire et l'identité de Lagardère sont profondément liées au sport et à ses valeurs. Le Groupe déploie aujourd'hui dans ce domaine une stratégie globale, axée autour de plusieurs chantiers majeurs.

Tout d'abord, TeamLagardère. Créé en 2005, TeamLagardère est un centre d'entraînement et d'expertise scientifique appliqué au sport de très haut niveau, visant à optimiser les méthodes de préparation à la performance pour tous les sportifs souhaitant recourir à un savoir-faire sans équivalent en France. Vient ensuite la création du

club sportif Lagardère Paris Racing, fondé lors de l'obtention de la concession de la Croix Catelan en juillet 2006 et qui a développé ses activités au sein du centre sportif de la rue Eblé, à Paris, où il a installé son siège social. Le Groupe s'assure ainsi d'avoir à sa disposition des lieux parmi les plus prestigieux du sport parisien pour y déployer ses ambitions. Lagardère Paris Racing complète un dispositif global impliquant aussi le stade Paris Jean-Bouin, le centre sportif de Sophia Antipolis ainsi que certaines actions menées par la Fondation Jean-Luc Lagardère.

Le Groupe crée dans ce domaine une véritable dynamique, faisant collaborer autour de ses projets un nombre croissant de grands sportifs, de fédérations et de Clubs (Rugby, Athlétisme, Tennis de table, Club Paris Judo,...) et de partenaires économiques : Sony, Subaru, Le Coq sportif. Enfin, conscient de la valeur symbolique que représente l'événement sportif, Lagardère coorganise un certain nombre de tournois, tels que le Trophée Jean-Luc Lagardère ou le Mondial Paris Cadet – Trophée Lagardère, et il est également devenu l'un des partenaires officiels majeurs des internationaux de Roland-Garros.





Lagardère

**Activités 2006 – 2007**

Livre page 28

Distribution Services page 38

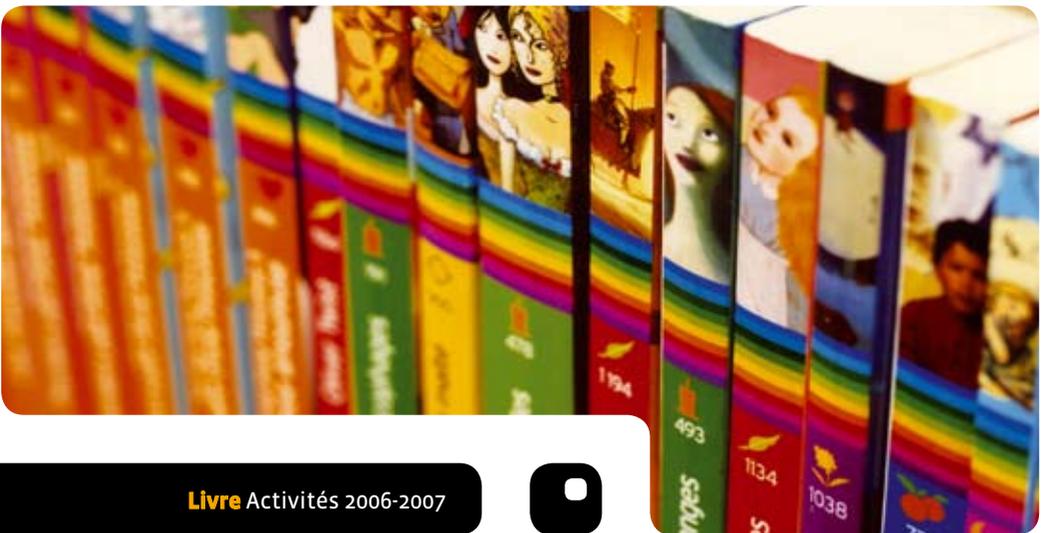
Lagardère Active

Presse page 48

Audiovisuel page 58

Hautes Technologies page 68





**Livre** Activités 2006-2007



**Lagardère**  
PUBLISHING

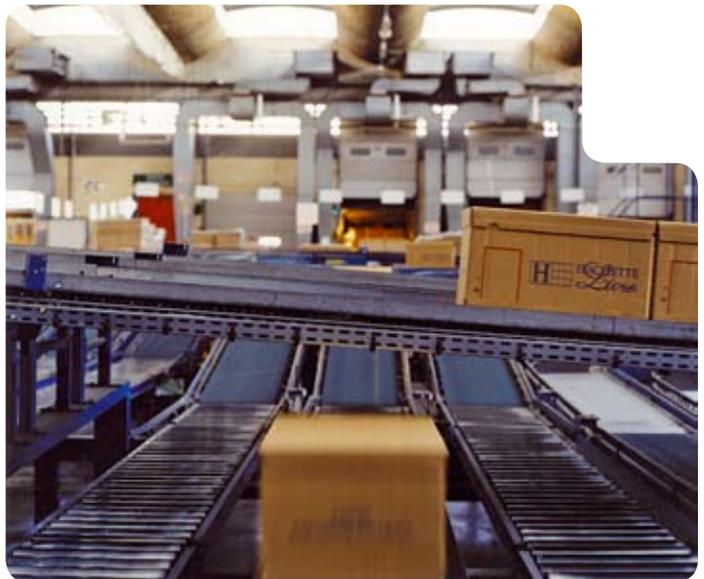
Lagardère Publishing est représenté  
dans plus de 70 pays  
au travers de l'ensemble de ses métiers.

## Livre

Lagardère Publishing est un acteur majeur de l'édition sur les trois bassins linguistiques clés : francophone, hispanophone, anglophone. Sa vocation d'éditeur d'ouvrages de qualité pour tous les publics s'exerce dans les segments de marché de la Littérature Générale, de l'Éducation et de l'Illustré. À ces publications vendues en librairies s'ajoute l'édition des fascicules vendus en kiosques.



## Livre Activités 2006-2007



L'année 2006 a été pour Lagardère Publishing, celle de l'expansion géographique aux États-Unis, avec l'acquisition de Time Warner Book Group, faisant de Lagardère Publishing le numéro 3 mondial.

Parallèlement, 2006 a été une année de croissance organique en édition et distribution sur les bassins linguistiques francophone, hispanophone et anglophone.

Avec un chiffre d'affaires de 1,975 million d'euros, Lagardère Publishing, présent dans plus de 70 pays réalise près de 63 % de son chiffre d'affaires à l'étranger et reste fidèle à son modèle qui mixe croissance rentable et portefeuille d'activités équilibrées.

### En France

En **Littérature**, après une année 2005 exceptionnelle avec les prix littéraires reçus chez Grasset, Stock et Fayard, et le succès des best sellers de Dan Brown chez Lattès, 2006 est marqué par une bonne tenue de l'activité avec la poursuite du succès Dan Brown chez Lattès, et des titres best sellers chez Fayard et Grasset comme *La Touche Étoile* de Benoîte Groult. Grasset a cette année été couronné des prix Médicis pour *Une promesse* de S. Chalandon, Interallié pour *Marilyn, dernières séances* de M. Schneider et Femina Essai pour *Qui dit je en nous ?* de C. Arnaud. L'année marque également le retour à la croissance du Livre de Poche.

En **Éducation**, les deux maisons augmentent leurs parts de marché sur un marché scolaire en croissance grâce au primaire et surtout au lycée qui bénéficie de l'impact de la gratuité en Ile-de-France. Hachette Éducation réalise de bonnes performances particulièrement en collège et lycée, mais également sur le marché des encyclopédies, tandis que le Groupe Alexandre Hatier connaît une année record avec de fortes progressions en primaire et au lycée chez Hatier, et au collège chez Didier. La jeunesse continue de se développer avec de nouvelles collections chez Rageot et de beaux succès en nouveautés CD et Albums chez Didier Jeunesse.



Sur le marché de l'édition de Livres Illustrés grand public, **Hachette Illustré** s'est maintenu à un niveau d'activité constant malgré une forte baisse d'activité chez Disney Jeunesse liée à l'absence du film de fin d'année et une concurrence accrue, sur un marché en baisse, sur le tourisme. La stratégie éditoriale a démontré toute sa pertinence sur les secteurs du Pratique avec à nouveau de beaux succès chez Hachette Pratique et Marabout. La Jeunesse bénéficie de l'impact des opérations commerciales à l'occasion des 150 ans de la Bibliothèque Rose et connaît de belles réussites sur les nouvelles séries et le développement de la Fantasy en grand format.

En **Référence** (Encyclopédies) et **Dictionnaires**, 2006 est une année charnière avec une forte baisse d'activité chez Larousse et la définition de mesures correctrices tant au niveau organisationnel qu'éditorial.

Sur le marché **Universitaire et Professionnel**, 2006 a vu se concrétiser la cession de Dalloz aux Éditions Lefebvre Sarrut.

Armand Colin poursuit sa croissance sur le marché des livres grâce à l'attractivité de son programme éditorial, tandis que Dunod connaît une année plus contrastée sur un marché universitaire en baisse.

L'année 2006 a été marquée en **Distribution** par l'intégration réussie de nouveaux éditeurs, tant au niveau du groupe avec Larousse, que hors groupe avec Payot-Rivages et Tonkam, ainsi que par la préparation de la reprise en distribution dès le 1<sup>er</sup> janvier 2007 du pôle Universitaire.

### En Grande-Bretagne

En **Littérature**, 2006 est une année de forte croissance pour Hodder Headline sur le marché Adult comme sur le marché de la Jeunesse après le rapprochement réussi avec Watts. Orion et Little Brown Book Group ont aussi réalisé de belles performances.

En **Éducation**, Hodder Headline a renforcé sa position avec l'acquisition de Philip Allan, malgré la cession de son activité de Revues.

Sur le marché des **Livres Illustrés**, 2006 est une année de réorganisation chez Octopus pour faire face à la baisse des marchés des cartes et des coéditions en langue étrangère.

L'activité en **Australie** s'est fortement développée en 2006 avec la prise en distribution de Watts et Octopus et de nombreux best-sellers.





## Time Warner Book

L'acquisition de l'éditeur américain **Time Warner Book Group**, intervenue en février 2006 permet à Lagardère Publishing d'acquérir un positionnement équilibré sur les trois bassins linguistiques clés que sont le français, l'anglais et l'espagnol.

**Time Warner Book Group** est un éditeur de littérature grand public, avec de nombreux auteurs best-sellers tels que Nelson DeMille, Nicholas Sparks, James Patterson, David Baldacci et Malcolm Gladwell ; il édite également des livres illustrés, des ouvrages religieux, de la littérature pour la jeunesse et des livres audio. C'est aussi un important distributeur pour des éditeurs tiers, comme Disney ou Microsoft. Le groupe **Time Warner Book Group** étant également présent au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande, cette acquisition permet à Lagardère Publishing de devenir leader dans ces trois pays.

## Livre Activités 2006-2007



## En Espagne

Anaya réalise une très belle performance en **Éducation** sur un marché des manuels scolaires en progression grâce notamment à l'extension de la gratuité en Andalousie.

La distribution et le back-office de Bruño ont été transférés à Anaya en cours d'année.

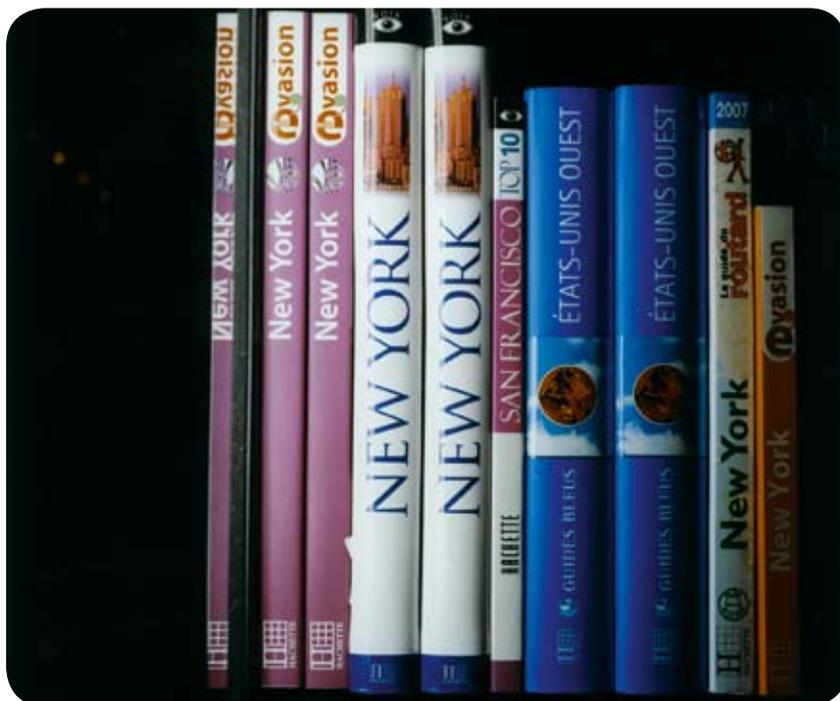
## Aux États-Unis

Hachette Book Group USA a, pour sa première année dans le groupe, dépassé ses objectifs et inscrit plus de 70 titres sur les listes des best-sellers avec de belles performances de ses auteurs phares tels James Patterson, Nicholas Sparks, David Baldacci, Michael Connelly.

## Sur les marchés Fascicules

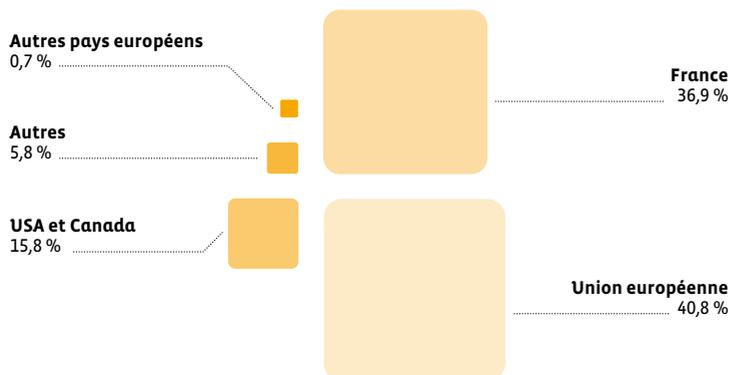
Sur les marchés des **Fascicules**, 2006 est une nouvelle année record avec les développements réussis sur les marchés allemand, espagnol, japonais et latino-américain qui viennent s'ajouter à la performance des backlists dans les pays d'implantation historiques.

Livre Activités 2006-2007



# Livre Tableau de bord 2006

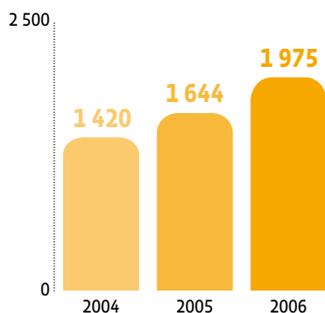
## Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique (en %)



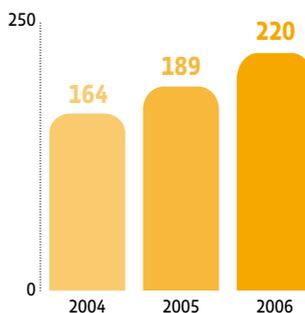
## Chiffres clés

- Plus de 12 000 nouveautés publiées en 2006.
- Le Groupe est représenté dans plus de 70 pays au travers de l'ensemble de ses métiers, avec 6 430 personnes, dont 3 204 en France, 1 353 en Grande-Bretagne et 1 228 en Espagne.

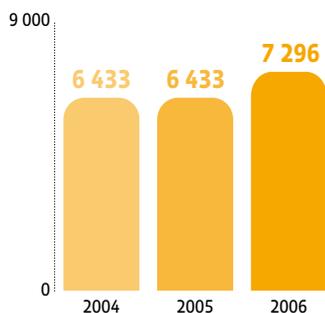
## Chiffre d'affaires (en M€)



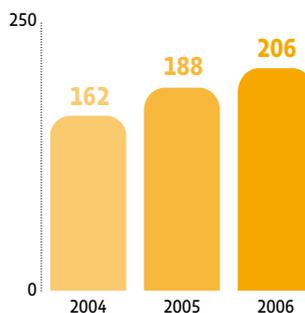
## Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (en M€)



## Effectifs



## Résultat avant impôts (en M€)



## Positions leaders

- Numéro 1 en France et en Grande-Bretagne, numéro 2 en Espagne, numéro 5 aux États-Unis.
- Le Livre de Poche, leader sur son marché avec 4 500 titres au catalogue.
- Lagardère Publishing, leader sur le marché de l'éducation en France avec près de 1 200 nouveautés par an.
- Hachette Tourisme, numéro 1 du marché des guides de voyage.

DEUX COGS D'OR

chêne

LAROUSSE



Hachette Book Group USA

fayard

HACHETTE Littératures



H  
A  
Z  
A  
N

Editions 1<sup>N°</sup>

calmann-lévy

JC Lattès

éditions Harlequin

Grasset

Stock

## Livre Principales marques 2006

HATIER

Didier



HACHETTE Livre

THE WATTS PUBLISHING GROUP LTD

Bruño

Didier Jeunesse

DUNOD  
EDITEUR DE SAVOIRS

HACHETTE Jeunesse

little, brown  
BOOK GROUP

HACHETTE Children's Books

LES EDITIONS FOUCHER

HACHETTE Collections

SALVAT

HACHETTE Pratique



Gautier-Languereau

MARABOUT

HACHETTE Tourisme

HACHETTE Partworks

ARMAND COLIN

HACHETTE Éducation

OCTOPUS Publishing Group

RAGEOT

HACHETTE Fascicoli

istra

ANAYA



## Hodder Headline

L'acquisition en mars de l'éditeur scolaire anglais **Philip Allan Updates** permet à Hodder Headline de renforcer ses positions sur le marché de l'Éducation.



## Dates clés

- **Octobre 2001** : rachat d'Octopus en Angleterre.
- **Septembre 2001** : ouverture de Hachette.com et Hachette-diffusion.fr.
- **Décembre 2003** : Lagardère annonce la reprise de 40 % des actifs d'Editis : Larousse, Armand Colin, Dalloz, Dunod, Anaya vont rejoindre Lagardère Publishing.
- **Septembre 2004** : rachat de Hodder Headline.
- **Juin 2005** : cession de Dalloz.
- **2006** : rachat de Time Warner Book Group.



**Livre** Activités 2006-2007



Distribution Services Activités 2006-2007



**Lagardère Services :**  
un réseau unique de  
4 000 magasins  
dans 17 pays  
à travers le monde.



## Distribution Services



**Lagardère Services a pour mission de favoriser l'accès de tous à la diversité des idées et des cultures. Leader mondial de la distribution de presse, Lagardère Services anime le premier réseau international de magasins de produits de communication et de loisirs culturels (4 000) sous enseigne internationale (Relay, Virgin) ou à forte identité locale (Payot, Le Furet du Nord, Inmedio).**



## Distribution Services Activités 2006-2007



**En 2006, Lagardère Services développe son activité de commerce de détail en testant des concepts commerciaux nouveaux et renouvelle de nombreux contrats de concession dans les lieux de transport. Ses filiales concluent de nouveaux contrats de distribution de presse en Europe comme en Amérique du Nord ou en Asie, confortant ainsi leur expertise unique de distributeur spécialisé de produits de communication. En 2006, Lagardère Services lance aussi une plateforme de téléchargement de presse magazine : HDS Digital.**

**Lagardère Services** appuie son développement sur trois axes majeurs : le commerce dédié au service des voyageurs, le commerce de produits de loisirs culturels et la distribution de presse aux points de vente.

### **Le commerce dédié au service des voyageurs**

Leader mondial du commerce dédié au service des voyageurs avec des entreprises telles Relais H, Newslink ou Aelia, Lagardère Services réalise de nouvelles implantations dans les aéroports et les gares des 17 pays où ses enseignes sont présentes. Avec Relay, Lagardère Services anime le premier réseau international de magasins de presse. Grâce à l'ouverture de nouveaux points de vente (Allemagne, Canada, Pologne, République tchèque, Roumanie, Russie...) Relay propose à un nombre croissant de voyageurs une large gamme de produits à consommer à l'occasion du transport : journaux, magazines, livres, confiseries, souvenirs, produits de service.

Les déclinaisons de la marque, Relay Livres ou Relay Services, complètent l'offre traditionnelle de l'enseigne dans plusieurs pays (France, Suisse, Pologne, Belgique...) en mettant à la disposition des voyageurs de nombreux produits de dépannage, de restauration et des services de proximité. Dans les aéroports, outre les Relay implantés dans une soixantaine de sites internationaux et les magasins Newslink en Australie et à Singapour, Lagardère Services exploite également des enseignes spécialisées grâce à Aelia.

Numéro un français du commerce en aéroports, Aelia gère plus de 100 points de vente dans 11 plates-formes métropolitaines ainsi qu'en



Grande-Bretagne (Lutton et Belfast). Outre les enseignes en franchise comme Virgin ou Hermès, Aelia dispose d'un portefeuille d'enseignes propres, telles Pure & Rare, Beauty Unlimited, French Days, The Gourmet Shop, Cosmopole. La société SDA, filiale à 50/50 d'Aelia et des Aéroports de Paris, exploite les concessions Alcool, Tabac, Parfums d'Orly (sud et ouest) et de CDG (T1,T2 et T3), ainsi que celles de gastronomie de certains terminaux.

Dans les gares et les aéroports, Lagardère Services exploite également de nombreux magasins de musique, de lecture et de petite électronique sous enseigne Virgin (en France, en Australie, en Allemagne et aux États-Unis). Enfin, les enseignes "Découvrir" en France, en Amérique et en Australie, offrent aux touristes des produits spécifiquement liés aux sites ou aux régions dans lesquels ils sont implantés.

### **Le commerce spécialisé de Produits de communication**

En France, Lagardère Services gère sous l'enseigne Virgin Megastore 33 magasins culturels multimédias qui ont accueilli plus de 11 millions de personnes en 2006. Par ailleurs, les enseignes "Le Furet du Nord" dans le nord de la France et "Payot Libraire" avec ses 12 magasins et plus d'un tiers du marché du livre en Suisse romande, constituent de véritables références régionales.

Virgin continue également de développer le site VirginMega.fr, seconde plate-forme française de téléchargement légal.

Virgin étend parallèlement sa présence géographique grâce au développement d'un réseau de franchisés au Moyen-Orient (Koweït, Liban, Égypte, Émirats arabes unis, Arabie Saoudite), en Turquie et à la Réunion.

### **La Distribution de presse nationale et l'Import-Export de presse**

Approvisionner les points de vente en journaux et magazines est une fonction indispensable de la commercialisation de la presse. Lagardère Services exerce cette activité dans 15 pays en intervenant à deux niveaux :

Leader mondial de la Distribution de presse nationale, Lagardère Services est le numéro 1 aux États-Unis, en Belgique, en Suisse romande, en Espagne, en Hongrie et pratique également ce métier en Pologne. Dans

## Le commerce électronique : virginmega.fr et HDS Digital



Ouvert en 2004, le site de téléchargement payant de musique en ligne, VirginMega.fr, enregistre près de 7 millions de téléchargements. Il propose désormais 1,5 million de titres et se place comme le 2<sup>e</sup> opérateur du téléchargement légal de musique en France. En 2006, VirginMega.fr a étoffé son offre en lançant la Video on Demand (VoD) ainsi que le site VirginMega-classique.fr dédié au téléchargement de musique classique. En 2006, Lagardère Services lance également une plate-forme de téléchargement de presse magazine. Véritable kiosque électronique s'appuyant sur divers sites marchands (relay.fr, VirginMega.fr), le site permet aux internautes de télécharger à leur gré plus de 140 titres de presse magazine.



**Distribution Services Activités 2006-2007**

de nombreux pays, Lagardère Services dessert des réseaux de points de vente de proximité : Lapker en Hongrie (13 000 points de vente, dont 1 000 intégrés), SGEL en Espagne (18 000 points de vente). En Amérique du Nord, Curtis Circulation Company, premier distributeur national de presse magazine sur le territoire nord-américain, anime un réseau de grossistes indépendants et gère la vente des titres représentés auprès des plus grandes chaînes de commerce de détail.

Lagardère Services est également une entreprise leader du segment de l'Import-Export de presse internationale, présente dans 12 pays (Belgique, Bulgarie, Canada, Espagne, États-Unis, Hongrie, République tchèque, Roumanie, Russie, Serbie-Monténégro, Slovaquie, Suisse).

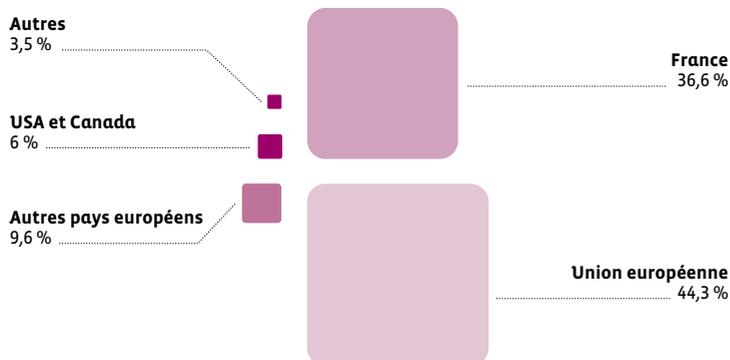


**Distribution Services** Activités 2006-2007

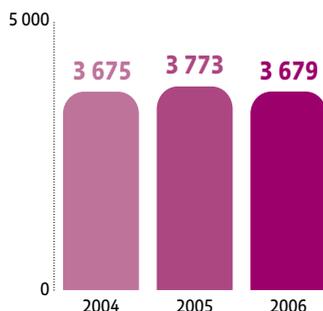


# Distribution Services Tableau de bord 2006

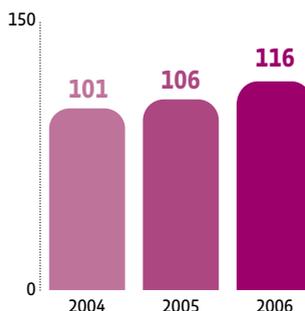
## Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique (en %)



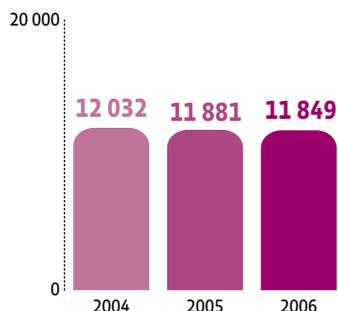
## Chiffre d'affaires (en M€)



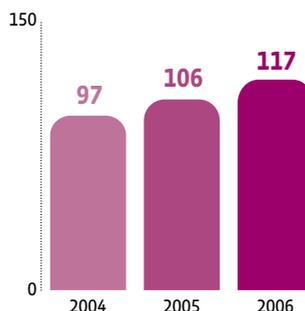
## Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (en M€)



## Effectifs



## Résultat avant impôts (en M€)



## Chiffres clés et positions leaders

- **Lagardère Services** : un réseau unique de 4 000 magasins dans 17 pays à travers le monde.
- **Lagardère Services** : distributeur de presse nationale n° 1 aux États-Unis (Curtis Circulation Company), en Belgique (AMP), en Suisse romande (Naville), en Espagne (SGEL) et en Hongrie (Lapker).
- **Lagardère Services** : distributeur de presse internationale n° 1 en Belgique, Canada, Espagne, Hongrie, République tchèque.
- **Plus de 50 000 magasins** de presse approvisionnés chaque jour par Lagardère Services en Europe et 180 000 en Amérique du Nord.
- **1 100 magasins** sous enseigne Relay dans 16 pays servent 1 million de clients par jour.
- **Virgin Megastore** : 3<sup>e</sup> chaîne de magasins culturels multimédias en France.
- **Virginmega.fr** : 7 millions de téléchargements musicaux en 2006.
- **Aelia** : numéro 1 français du commerce en aéroports.

Magasins multimédias



Commerce en lieux de transports



Enseignes régionales



## Distribution Services Principales marques 2006

Distribution de presse

LAPKER



Commerces de proximité

Press Shop

inmedio



N NAVILLE

curtis



## Un développement soutenu en Europe centrale

En Europe centrale, Lagardère Services poursuit le développement de son activité de commerce dédié au service des voyageurs à un rythme soutenu, particulièrement :

- en Pologne, avec l'ouverture de 62 magasins en 2006, ce qui porte le réseau à 422 points de vente ;
- en République tchèque, avec 21 nouveaux points de vente dont 11 par l'acquisition d'un réseau indépendant ;
- en Roumanie, où l'année se termine avec l'ouverture d'un 55<sup>e</sup> point de vente et une progression de 86 % du chiffre d'affaires ;
- en Hongrie, où le réseau compte désormais 323 magasins.

Lagardère Services est également présent dans le commerce de détail en Russie et en Serbie-Monténégro.

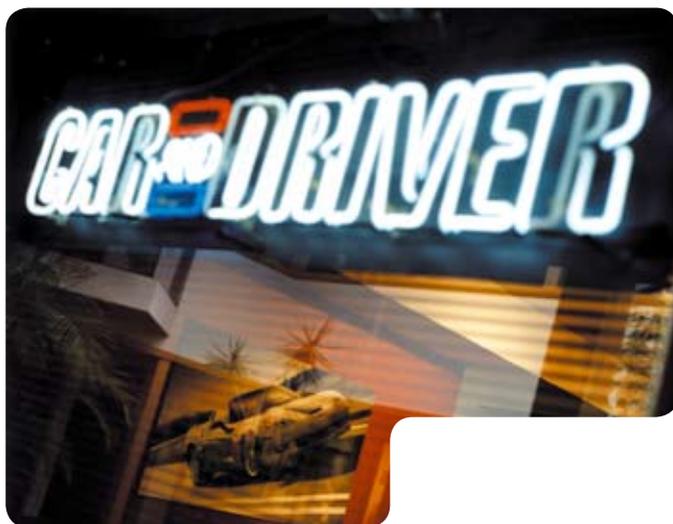


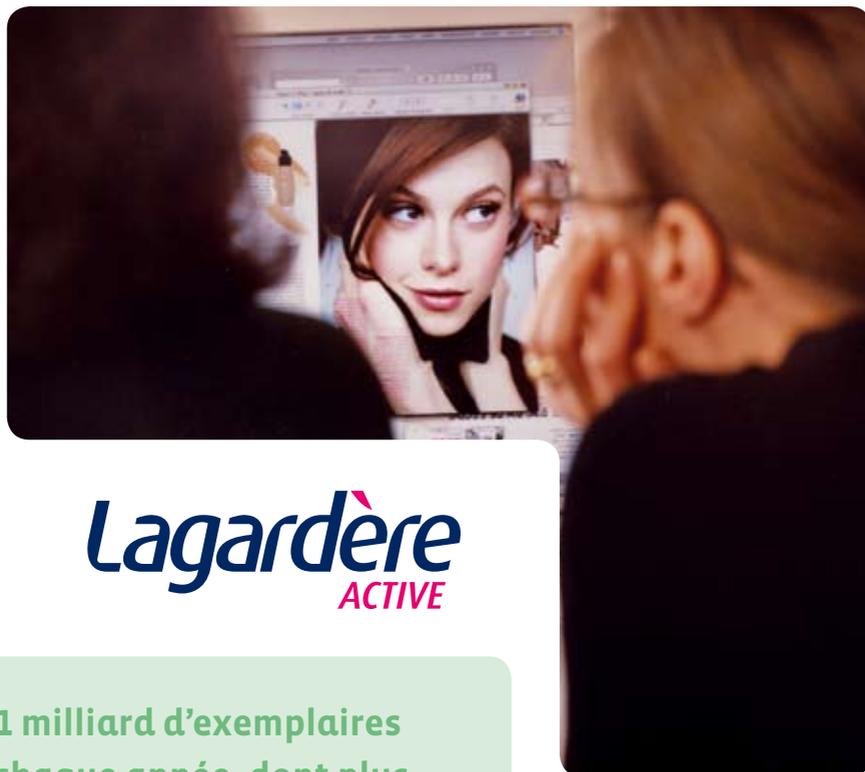
## Dates clés

- **11 janvier** : ouverture du premier Relay en Asie (Hong-Kong).
- **27 mars** : AMP reprend la distribution des titres du groupe Sanoma.
- **19 avril** : Virgin ouvre son service de téléchargement en VOD.
- **3 mai** : ouverture du Relay Hub à l'aéroport de Zaventem (Bruxelles).
- **29 mai** : inauguration du premier Virgin d'Allemagne, à la gare de Lehrther (Berlin).
- **1<sup>er</sup> juin** : SGEL prend les magazines d'Edipresse en distribution pour l'Espagne.
- **29 août** : ouverture du kiosque numérique HDS Digital sur Relay.fr et VirginMega.fr.
- **23 novembre** : ouverture de la plate-forme virginmega-classiques.fr.
- **23 novembre** : HDS Inmedio ouvre son 50<sup>e</sup> magasin en Roumanie.



Distribution services Activités 2006-2007





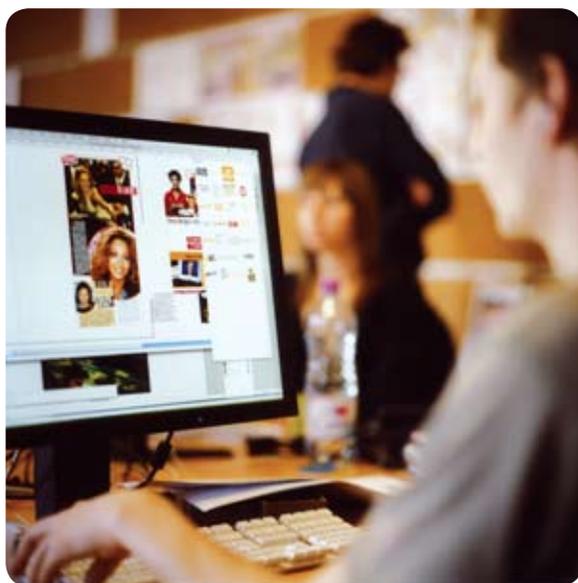
**Lagardère**  
ACTIVE

Plus de 1 milliard d'exemplaires  
vendus chaque année, dont plus  
de 203 millions d'exemplaires  
vendus par abonnements.

## Presse

Premier éditeur de Presse Magazine au monde, la branche Presse de Lagardère centre son activité sur la Presse Magazine grand public et sur une activité de Licensing, en s'appuyant sur des titres leaders comme *Elle*, *Psychologies Magazine*... En France, le groupe dispose d'une branche Presse Quotidienne et Suppléments.

Lagardère Publicité, première régie publicitaire française de l'écrit, s'appuie sur un réseau international puissant, gérant à la fois les titres du groupe mais également ceux d'éditeurs tiers.



## Presse Activités 2006-2007



**Année de transition pour l'activité de presse, 2006 a été marquée par des évolutions contrastées en fonction des pays et des marchés d'une part, et par la montée en puissance du média Internet d'autre part. Un contexte que le groupe a accompagné en engageant une stratégie de développement du numérique et de synergie des contenus, tout en rationalisant son portefeuille de titres et ses implantations géographiques.**

**En France**, les ventes de nos supports féminins haut de gamme et centre d'intérêt ont connu une évolution très favorable : *Elle*, *Elle Déco* et *Elle à Table* ont vu leur vente au numéro progresser en 2006, tout comme *Isa* et *Parents*.

Sur le marché des pictures, *Paris Match* aura connu un repli de ses ventes après une année 2005 exceptionnelle. Sa diffusion s'inscrit cependant dans une certaine stabilité à moyen terme.

Le marché des hebdomadaires de télévision a entamé son atterrissage après deux années de perturbation. Dans ce contexte, *Télé 7 Jours* a réalisé l'une des meilleures performances dans son univers de concurrence et terminé l'année en quasi-stabilité.

*Public*, lancé en 2003, a renouvelé le marché français des people générationnels. Pour sa troisième année consécutive, le titre a enregistré une progression sensible de sa diffusion et de son audience.

Sur le marché conjoncturellement encombré des people traditionnels, la diffusion d'*Ici Paris* et de *France Dimanche* s'est repliée en 2006.

Enfin, le marché des magazines masculins (*Choc*, *Entrevue*) a connu une forte baisse qui a impacté les ventes de 2006.

Pour les Quotidiens régionaux, 2006 a été notamment marquée par la modernisation de *Nice-Matin*, *Var-Matin*, *La Provence*. Par ailleurs, l'étude d'un rapprochement avec l'activité Presse Quotidienne Régionale du groupe Le Monde a été engagée. Enfin, la baisse des ventes en kiosque



et le ralentissement de la publicité ont été compensés en partie par le développement du portage et la hausse du prix de vente de *La Provence*. Les Suppléments *Version Femina* et *TV Hebdo* ont, quant à eux, connu une année de progression.

**À l'international**, les fortes croissances économiques de la Russie et de la Chine ont à nouveau bénéficié aux filiales du groupe, dont le développement dans ces pays s'est notamment traduit en 2006 par le lancement de *Psychologies Magazine* dans ces deux pays et par le renforcement des structures et activités support.

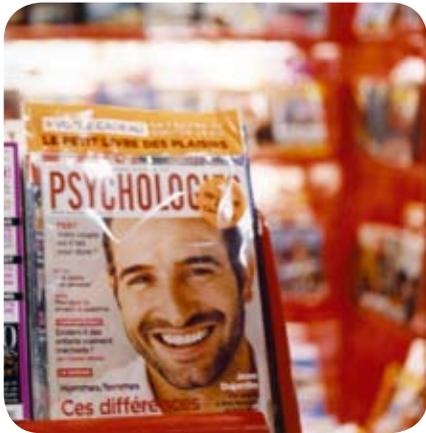
Aux États-Unis, l'année 2006 a vu l'arrêt de titres (*For Me, Elle Girl*) et le recul des revenus publicitaires et de diffusion. Une situation due notamment à la croissance d'Internet dans les médias d'information.

Dans ce contexte, Lagardère Active a accéléré le développement de ses activités Internet, notamment avec les sites *Elle* et *Car&Driver*. L'objectif à terme est de proposer aux divers annonceurs une solution globale. En Europe, les résultats se sont améliorés en Italie, après la restructuration des activités d'Hachette Rusconi. Ils sont maintenus à un niveau élevé en Espagne, malgré le coût du lancement de *Psychologies Magazine* et l'arrêt de *Xtreme Tuning* et *Maxim*. Par ailleurs, l'objectif d'implantations géographiques dans les pays majeurs a abouti en juillet 2006, à l'acquisition de l'éditeur Quote Media, plaçant ainsi le groupe en 4<sup>e</sup> position aux Pays-Bas. Le regroupement en Pologne des activités avec Burda s'est traduit par la création d'une société détenue à 49 % par Lagardère Active.

En Grande-Bretagne, la filiale a engagé un important plan de restructuration et a poursuivi la rationalisation du portefeuille de titres en arrêtant l'activité print de *B* et *Elle Girl*.

Une même démarche de rationalisation des titres et de restructuration a permis à la filiale japonaise Hachette Fujingaho de maintenir son résultat à un niveau élevé.

En ce qui concerne le marché publicitaire, l'année 2006 s'est s'achevée sur un bilan contrasté : stabilité sur la plupart des grands marchés



## Le JDD devient quotidien sur le Net !

Depuis mars 2007, le *Journal du Dimanche* est désormais disponible tous les jours sur Internet. Offrant une information en direct et une partie magazine et culturelle, lejdd.fr est également un site participatif "média citoyen" avec le développement d'une forte dimension communautaire : débats, blogs, baromètres "en live" de l'opinion des Français... En devenant un acteur des quotidiens d'information générale, lejdd.fr s'inscrit dans la stratégie de développement multimédia de Lagardère, associée à la dynamique lancée autour du journal : nouvelle maquette en 2006, progression de la diffusion et des recettes publicitaires...

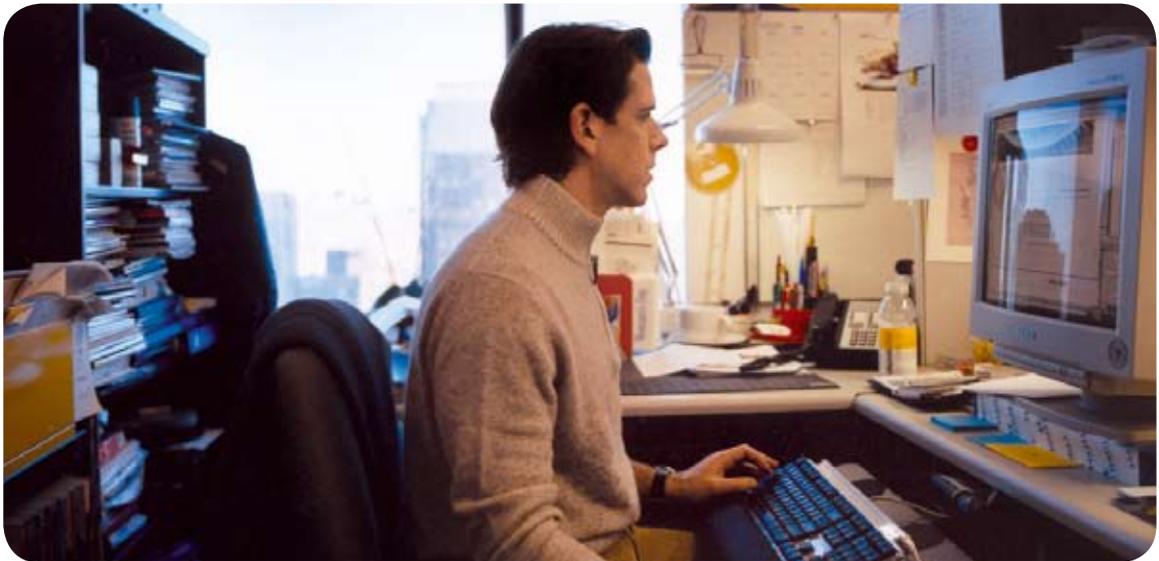


Presse Activités 2006-2007

mondiaux matures et forte croissance en Chine et en Russie, pays émergents en matière de médias. Par ailleurs, elle a été marquée par le développement exceptionnel d'Internet, qui a atteint pour la première fois en 2006, aux USA, la barre symbolique des 10 % du total des investissements publicitaires nets.

En perspective, pour faire face à un contexte publicitaire et de diffusion difficile, le travail de rationalisation du portefeuille d'activités se poursuit en 2007. Il permettra d'envisager la fermeture de magazines combinant une diminution des ventes et des pertes d'exploitation et la cession d'implantations internationales trop petites et insuffisamment rentables.

Enfin, la politique de relance concernera les segments les plus porteurs et accompagnera la mutation des activités vers le numérique.

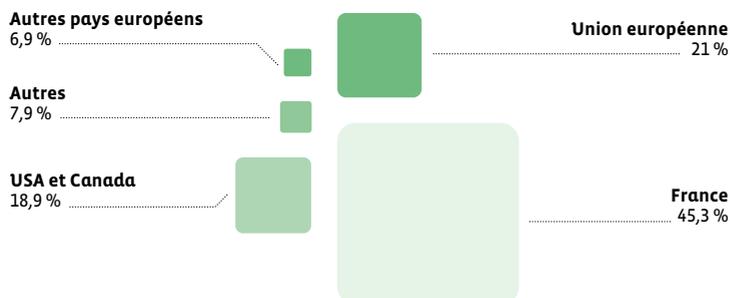


Presse Activités 2006-2007



# Presse Tableau de bord 2006

## Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique (en %)



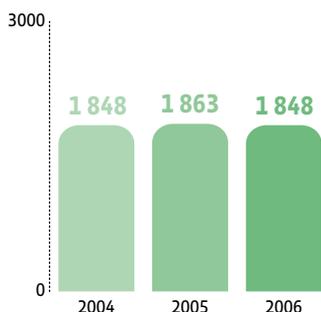
## Chiffres clés

- Près de **260 titres publiés**.
- Une présence dans **41 pays**.
- Plus d'un **milliard d'exemplaires** vendus chaque année.

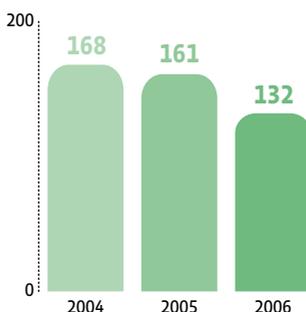
## Positions leaders

- **Premier éditeur** de Presse Magazine au monde.
- **Numéro 1** en France<sup>2</sup> et en Espagne<sup>(2)</sup>.
- **Numéro 3** en Italie<sup>(3)</sup> et en Russie<sup>(4)</sup>.
- **Premier éditeur étranger** aux États-Unis<sup>(5)</sup>, au Japon<sup>(6)</sup> et en Chine<sup>(7)</sup>.
- **Leader en Russie** sur le marché des guides TV (14 millions de lecteurs).
- **Version Femina**, leader de la presse magazine féminine en Europe, diffusé à plus de 3,7 millions d'exemplaires par 38 titres de presse quotidienne.
- **Lagardère Publicité**, première régie publicitaire française de l'écrit, 30 % de parts de marché, plus de 130 000 pages de publicité vendues.

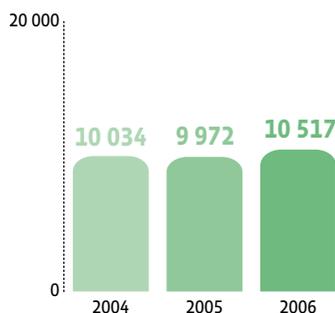
### Chiffre d'affaires (en M€)



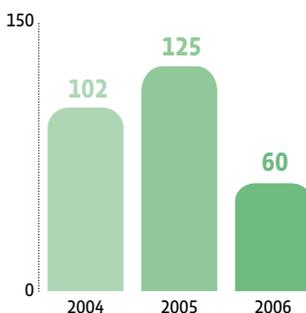
### Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (en M€)



### Effectifs



### Résultat avant impôts (en M€)



(1) Sources : OJD pour la diffusion et TNS-MI pour la publicité.

(2) Sources : chiffre d'affaires totaux publiés par INFO ADEX ; nombre total d'exemplaires vendus (OJD) ; nombre de lecteurs totaux (EGM).

(3) Source : comptes officiellement publiés par les éditeurs (chiffre d'affaires total).

(4) Source : chiffre d'affaires diffusion au prix public (distributeurs).

(5) Sources : Ad Age Top Consumer Magazine Company (chiffre d'affaires total) ; TNS Media Intelligence Report (Chiffre d'affaires publicité).

(6) Source : "Bureau des Taxes" de Tokyo.

(7) Classement des éditeurs étrangers bénéficiant de "copyright coopération" avec contrôle direct.

**ISA**

*à table* **E L L E**

**E L L E**

**marie claire**

**Woman's Day**

**PSYCHOLOGIES**

**Metropolitan Home**

**25ans**  
ヴァンサンカン

**J J**

**PARIS MATCH**

*Version*  
**femina**

**GENTE**

**G I O I A**

**Le Journal du Dimanche**

## Presse Principales marques 2006

**ENTREVUE**

Paris © de la France  
**pariscopes**

**CAR AND DRIVER**

**tp**

**Quo**

**ROAD & TRACK**

**action auto moto**

**onze**

**PREMIERE**

**Fotogramas**

**Infobébés**

**PARENTS**

**PHOTO**

**Red**

**MON JARDIN & ma maison**

**La Provence**

**ici Paris**

**France Dimanche**

**nice-matin**

**télé 7 JOURS**

**Home**

**Choc** Hebdo

**Public**

**TV hebdo**

**DIEZ MINUTOS**

**Disney PRESSE HACHETTE**

**LE JOURNAL DE MICKEY**

**ELLE DECOR**



## Public, une progression constante et significative

Hebdomadaire lancé en 2003, *Public* affiche depuis une diffusion en progression constante, et s'est placé en 2006 en tête des diffusions totales de sa catégorie. Avec un positionnement féminin people, un ton piquant et complice à la fois, un traitement spécifique fondé sur la scénarisation, des interviews, des reportages, tests, jeux... et les programmes télé, *Public* s'adresse aux 15-34 ans. Leader auprès des lectrices de cette nouvelle génération, *Public* propose depuis mars 2006 : un site Internet rénové, doté de nouvelles fonctionnalités pour suivre en temps réel, en image et en son, le meilleur de l'actualité people et la première chaîne web TV sur les people, lancée avec *Yahoo*, *Public TV*.

## Dates clés

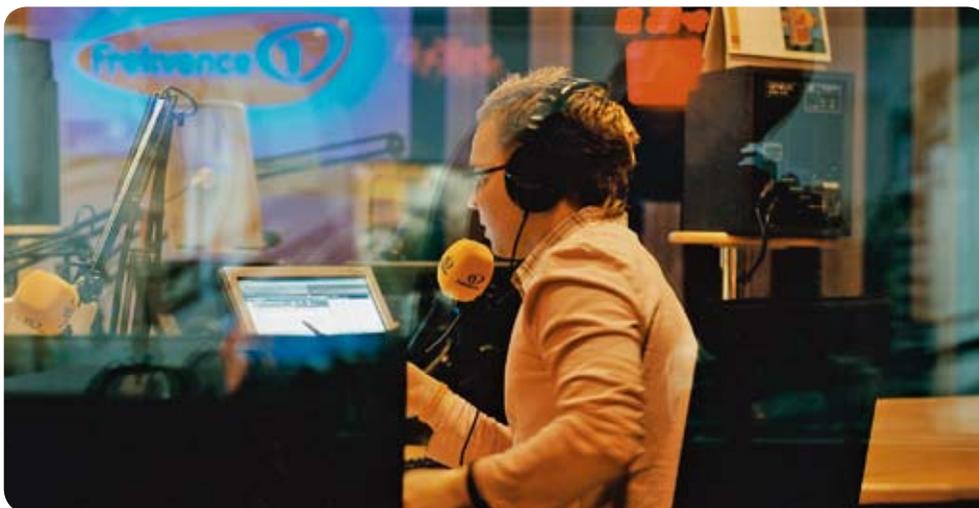
- **Février** : lancement de *Elle Collections UK* ; lancement d'une version digitale de *Elle Girl* aux Pays-Bas.
- **Avril** : *Télé 7 Jours* change de formule.
- **Mai** : *Onze Mondial* fête ses trente ans.
- **Juin** : lancement de *Elle Oriental* ; *TV Hebdo* change de formule ; lancement de *Elle Déco* Hongrie, 22<sup>e</sup> édition ; lancement en Chine de *Psychologies Magazine* ; lancement en Inde de la 26<sup>e</sup> édition internationale de *Marie-Claire*.
- **Juillet** : lancement de la version américaine de *Choc* : *Shock*.
- **Septembre** : lancement de la 23<sup>e</sup> édition internationale de *Elle Décoration* en Roumanie.
- **Octobre** : *Elle Décoration* change de formule ; *Première* fête ses trente ans ;
- **Novembre** : *Paris Match* fête son 3 000<sup>e</sup> numéro ; lancement en France de *ChinePlus*.
- **Décembre** : *Elle Decor* Italie lance un supplément thématique *Elle Decor Blow up*.





**Audiotvisuel** Activités 2006-2007





## Audiovisuel

**Lagardère**  
ACTIVE

**Lagardère Active Radio International :**  
18 radios dans 8 pays et plus de 30 millions  
d'auditeurs quotidiens.

**Les activités audiovisuelles de Lagardère s'appuient sur un portefeuille diversifié. Sur le marché de la radio, Lagardère Active est un acteur majeur en France. À l'international, elle possède des radios diffusées en Europe de l'Est, Allemagne et Afrique du Sud. Dans la télévision, le groupe édite 10 chaînes thématiques dans les domaines de la musique et de la jeunesse. Il produit et diffuse également des programmes de fictions, documentaires, magazines, divertissements... Enfin, le groupe dispose d'une régie publicitaire multisupports et propose des services mobiles en France et à l'international.**



## Audiovisuel Activités 2006-2007



**Avec un portefeuille d'activités diversifié et rationalisé, Lagardère Active a su exploiter en 2006 les opportunités dans chacun de ses marchés tant en France qu'à l'international. Le pôle Audiovisuel a ainsi réalisé un bon niveau de performance global, en conjuguant la capacité d'innover, la maîtrise des savoir-faire dans ses différents métiers, la puissance commerciale et la rigueur de gestion.**

**Dans la radio**, l'année 2006 a vu *Europe 1* s'affirmer comme un média généraliste de société inspiré par toutes les actualités et destiné à chacun, partout, n'importe où, grâce aux initiatives menées autour des podcasts et des blogs. Par ailleurs, *Europe 2* a inauguré une nouvelle matinale qui a enregistré la plus forte progression en un an, tant en audience cumulée qu'en part d'audience. Enfin, *RFM* est devenue la 1<sup>re</sup> radio musicale adulte avec 7 % de part d'audience sur les 35-49 ans. Elle est la seule radio musicale adulte à progresser en audience par rapport à 2005.

À l'international, Lagardère Active Radio International (LARI) a consolidé son audience sur les pays où elle est implantée. Poursuivant sa stratégie, LARI a acquis, début 2006, 100 % des quatre radios détenues principalement par le fonds d'investissement Warburg Pincus en Russie et une radio en Pologne.

**À la télévision**, dans le domaine des chaînes thématiques, l'année 2006 a vu la finalisation du recentrage des activités sur les domaines de la jeunesse et de la musique, avec la cession de La Chaîne Météo. Les excellents résultats d'audience <sup>(1)</sup> obtenus confirment la performance des chaînes du groupe, malgré l'intensification de la concurrence. Ainsi, Canal J est la 4<sup>e</sup> chaîne du câble et du satellite et Tiji gagne une place pour devenir la 6<sup>e</sup> chaîne du câble et du satellite. Enfin, le groupe est intervenu dans le rapprochement de Canal+ et de TPS.

(1) Source : enquête MédiaCabSat décembre 2005 - juin 2006.



De même, les activités de production et distribution audiovisuelles se sont poursuivies avec environ 880 heures produites en 2006 et 12 des 100 meilleures audiences de prime time de l'année, tous programmes confondus <sup>(2)</sup>. Ainsi, pour la 5<sup>e</sup> année consécutive, le groupe arrive à la 1<sup>re</sup> place du classement annuel de la fiction de prime time <sup>(3)</sup>.

Parmi les séries phares plébiscitées par le public, *Julie Lescaut* et *Diane Femme Flic* (GMT Productions), *Joséphine ange gardien* (DEMD Productions), *Père & Maire* (Aubes Productions), *Mafiosa* (Image & Compagnie), *David Nolande* (GMT Productions), primé au Festival de la fiction de Saint-Tropez. Dans le domaine du flux, ce sont des émissions comme *C' dans l'air* (Maximal Productions), *Nous ne sommes pas des anges* et *Sagas* (Angel Productions), *La Grande Course* (Léo Vision), *Ripostes* (Image et Cie). Enfin, Lagardère Images a assuré la production d'unitaires et de fictions de prestige, et de miniséries : *De Gaulle* (GMT Productions), *Joseph* (GMT Productions).

Pour ce qui concerne **les nouveaux médias**, l'année 2006 a été marquée par le regroupement des activités mobiles américaine, française et allemande au sein d'une nouvelle entité nommée Cellfish Media. Cette filiale se place désormais parmi les leaders mondiaux de l'édition et de la distribution de contenus pour le mobile (sonneries musicales, fonds d'écran, animations, jeux, services de communautés...).

**En perspective**, l'activité des radios en France reste fortement dépendante du marché publicitaire pour lequel il est très difficile d'avoir une visibilité pour 2007 et qui devra tenir compte de l'ouverture de la télévision aux annonceurs de la Distribution. À moyen terme, les enjeux restent liés principalement aux réseaux de diffusion : élaboration d'un nouveau plan de fréquences pour la radio FM en France, déploiement de la radio numérique, développement des nouveaux modes d'écoute (Internet...). À l'international, LARI continuera par ailleurs à appliquer sa stratégie de rationalisation de ses localisations géographiques.

(2) Source : Mediamétrie / Médiamat sur les 4 ans et plus.

(3) Source : Ecran Total N° 576 du 14 septembre 2005, classement en volume horaire.





## Lagardère prend 20 % de Canal+ France

Le 17 février 2006, le groupe Lagardère, Vivendi Universal et Groupe Canal+ ont annoncé un projet d'accord visant à regrouper la totalité des activités de Groupe Canal+ et de TPS dans la télévision payante en France. Par cet accord, Lagardère est devenu le deuxième actionnaire de Canal+ France et renforce ainsi sa présence dans la télévision payante en France. De plus, le nouvel ensemble ainsi constitué devient un acteur de premier plan dans le paysage audiovisuel français, en mesure d'affronter la concurrence étrangère et les opérateurs du câble et d'Internet. Ce rapprochement a été rendu effectif début janvier 2007, après autorisation des autorités compétentes.

## Audiovisuel Activités 2006-2007

### Naissance de Lagardère Publicité, la régie de la diversité

Lagardère Active Publicité et Interdeco, les régies audiovisuelle et presse, se sont rapprochées pour donner naissance à Lagardère Publicité. Une union qui permet d'offrir une plateforme plurimédia cohérente et efficace, tout en assurant une meilleure synergie et une rationalisation des coûts. Avec plus de 140 marques médias (presse, radio, TV, web, podcast, webradio, street-marketing...), Lagardère Publicité propose une offre média riche, variée et des solutions médias intelligentes.

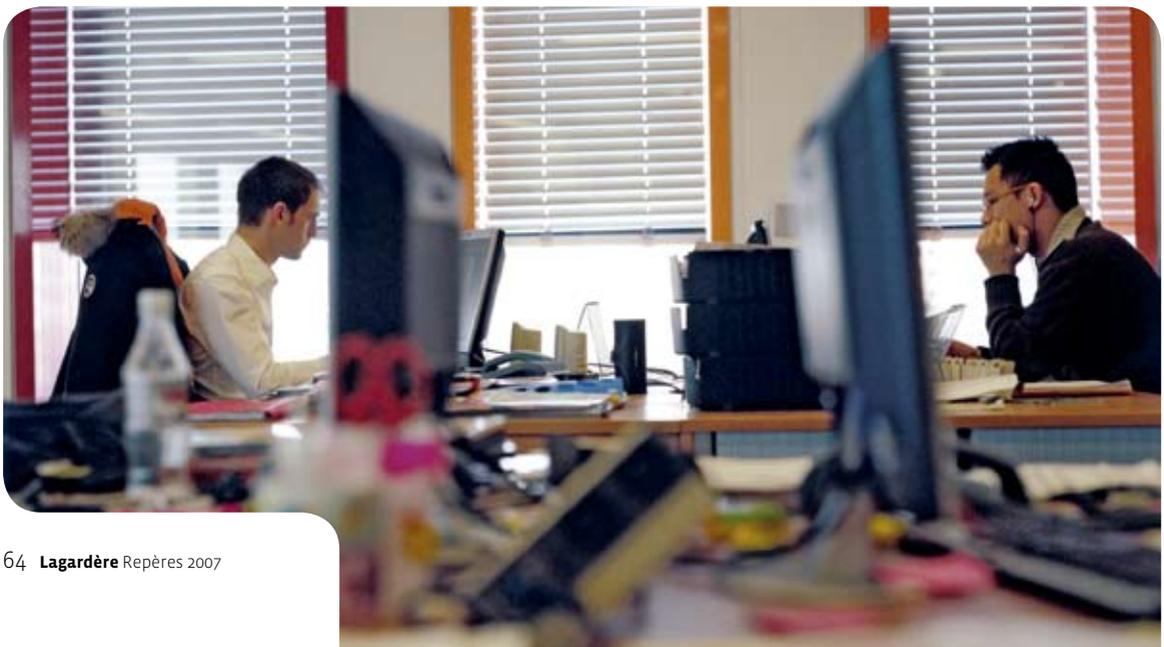


Dans le domaine de la télévision, le déploiement de la Télévision Numérique Terrestre sera l'occasion de conforter la position de leader des chaînes de Lagardère Active dans les domaines de la musique et de la jeunesse.

Enfin, le paysage des médias numériques, en mutation rapide, est porteur de nombreuses opportunités que Lagardère Active s'efforcera de saisir.

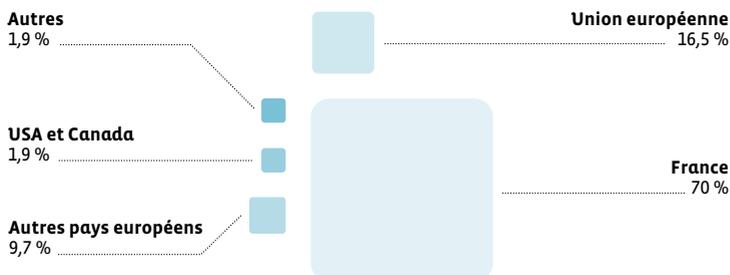


**Audioviseul** Activités 2006-2007



# Audiovisuel Tableau de bord 2006

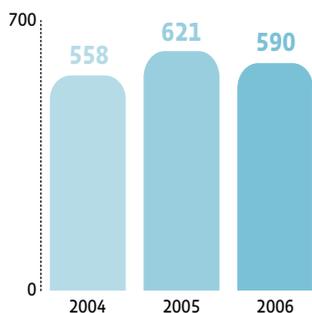
## Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique (en %)



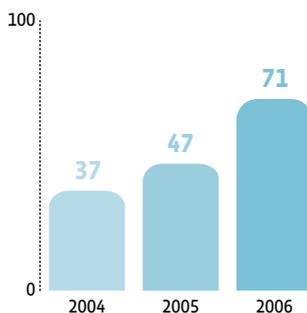
## Chiffres clés

- Europe 1 est écoutée en moyenne par 4,5 millions d'auditeurs de 13 ans et plus chaque jour <sup>(4)</sup>.
- 18 radios dans 8 pays, plus de 30 millions d'auditeurs quotidiens.
- Près de 7 millions d'auditeurs quotidiens en Russie pour Europa Plus.
- En Pologne, RadioZet touche plus de 8 millions d'auditeurs par jour <sup>(5)</sup>.
- 33,6 % de part d'audience commerciale sur les 13 ans et plus <sup>(6)</sup> pour Lagardère Publicité.
- 4,1 % de part d'audience pour Gulli.
- 10 chaînes thématiques de télévision.
- 880 heures de programmes diffusés.
- 12 des 100 meilleures audiences de prime time tous programmes confondus <sup>(7)</sup>, réunissant chacun entre 9 et 10,9 millions de téléspectateurs.

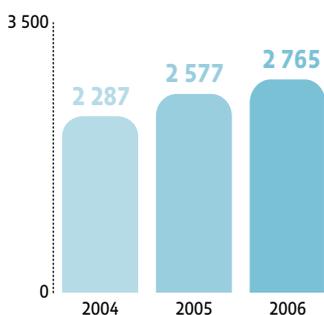
### Chiffre d'affaires (en M€)



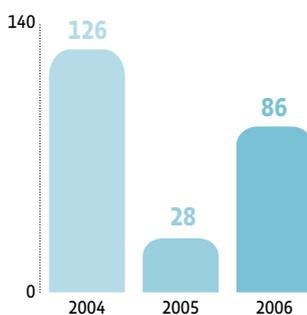
### Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (en M€)



### Effectifs



### Résultat avant impôts (en M€)



(4) Source : enquête Médiamétrie 126000 radio 13 ans et plus, vague nov.-déc. 2006

(5) Source : SMG / KRC.

(6) Source : enquête Médiamétrie 126000 radio 13 ans et plus, vague nov.-déc. 2006.

(7) Source : Médiamétrie / Médiamat sur les 4 ans et plus.

## Distribution Audiovisuelle

LAGARDÈRE NETWORKS INTERNATIONAL

LAGARDÈRE IMAGES INTERNATIONAL

IMS EUROPE IMAGES INTERNATIONAL

## Radios

Radio 267

Frequence 1

Europe 1  
europel.fr

RFM

Europa fm  
L'AMBIANCE ITALIENNE EN RADIO

bonton  
100%

100.5  
100% MUSIC

94.2  
jacaranda  
Life's greatest hits

Frequence 1  
100% MUSIC

Europa plus

lagardere active  
radio international

RADIO SALU  
101,7

PODHO 7

EVROPA 2

MAIN FM

21  
100% MUSIC

EUROPE 2

Petpo FM

107.8 Antenne AC

radiostacja  
100% MUSIC

## Nouveaux Médias

Cellfish MEDIA

# Audiovisuel Principales marques 2006

## Production Audiovisuelle

VIDEO CINEMA  
13 PRODUCTION

Angel

## Télévision

canal j

EUROPE 2 TV

MCM POP

TR3

MEZZO  
CLASSIC 2005-2011

MCM TOP

Filles TV

MCM

gulli

AUBES  
PRODUCTIONS

## Régie publicitaire

Lagardère  
publicité

Phare Quest  
PRODUCTIONS

LEO  
VISION

les films  
d'ICI

PRODUCTIONS 22

telmondis

GMT

IMAGE  
et  
COMPAGNIE

maximal  
M  
production

TI MOON  
animation



## Positions leaders

- Leader en France des chaînes de télévision musique et jeunesse <sup>(8)</sup>.
- LARI : 1<sup>er</sup> groupe en République tchèque, en Roumanie, dans le Land de Sarre en Allemagne, en Afrique du Sud, 2<sup>e</sup> en Russie et en Pologne.
- En Russie, Europa Plus est la troisième radio privée du pays en termes d'audience <sup>(9)</sup>.
- Gulli, 1<sup>re</sup> chaîne de la TNT sur les 4 ans et plus dans les foyers équipés d'un adaptateur TNT (4,1 % de part d'audience).
- MCM, 1<sup>re</sup> chaîne musicale du câble et du satellite depuis plus de 10 ans et 1<sup>re</sup> chaîne thématique des 15-24 ans.
- 1<sup>er</sup> producteur de fictions prime time en France <sup>(10)</sup> (en nombre d'heures diffusées) et le 2<sup>e</sup> producteur de flux <sup>(11)</sup>.
- Lagardère Publicité, 1<sup>re</sup> régie radio de France et régie leader sur le marché des chaînes thématiques.

(8) Source : enquête MédiaCabSat décembre 2005 – juin 2006.

(9) Source : TNS Gallup Media.

(10) Source : Ecran Total.

(11) Source : Ecran Total.



## Dates clés

- **Février** : signature d'un accord entre EMI Music Publishing et Plurimedia pour l'exploitation de créations originales sous le label BlingTone.
- **Avril** : acquisition par LARI de 4 radios en Russie.
- **Novembre** : ouverture d'une boutique en ligne sur tiji.tv.



**Audiovisuel** Activités 2006-2007



Hautes Technologies Activités 2006-2007



## Hautes Technologies

**EADS : n° 1 européen et n° 2 mondial de l'industrie aérospatiale et de défense avec des marques reconnues comme Airbus, Eurocopter ou Astrium.**

**EADS est un leader mondial de l'aérospatial, de la défense et des services associés. Le groupe EADS comprend Airbus, Eurocopter, premier hélicoptériste mondial, et EADS Astrium, leader européen des programmes spatiaux, d'Ariane à Galileo. EADS est également le partenaire majeur du consortium Eurofighter, l'architecte de l'avion de transport militaire A400M et détient en partie MBDA, leader mondial des systèmes de missiles.**



## Hautes Technologies Activités 2006-2007



**2006 a été marquée par la forte diminution de la rentabilité et les charges liées à la dégradation du cours du dollar, à l'A380 et au lancement de l'A350 XWB. Toutefois, la situation financière d'EADS demeure saine grâce aux livraisons record d'avions et aux performances des activités hélicoptères, défense et spatiale, et le groupe dispose d'un carnet de commandes record de 262,8 milliards d'euros à la fin de 2006. Face aux défis, EADS a pris les mesures nécessaires pour assurer son développement et sa rentabilité sur le long terme.**

Pour la première fois de son histoire, EADS n'a pas tenu les objectifs qu'elle s'était fixés. Malgré d'importants succès, 2006 a été une année très difficile pour le groupe. En particulier, les difficultés de production rencontrées dans l'installation des harnais électriques de l'A380 ont conduit à décaler de 18 mois le calendrier de livraison initial du programme avec le premier exemplaire livré prévu en octobre 2007. Les coûts et les charges liés à ces retards, au lancement de l'A350 XWB et l'impact de couvertures de changes moins favorables provoqueront une dégradation importante des performances financières d'EADS sur les prochains exercices. Afin d'y répondre, la Direction d'EADS a annoncé l'application du plan de redressement Power8 à Airbus. Ce plan doit permettre à Airbus de faire face aux défis de la faiblesse du dollar, d'une pression concurrentielle accrue, des surcoûts financiers liés aux retards de l'A380 et des besoins futurs de développement.

### **Un carnet de commandes record**

En dépit de ces difficultés, l'A380 a achevé avec succès sa campagne d'essai en vol en 2006. L'appareil a donc reçu son homologation de type à la fois de l'Agence européenne de sécurité aérienne (EASA) et de l'Administration fédérale de l'aviation américaine (FAA), démontrant sa solidité technique. Airbus a également lancé sa nouvelle offre sur le marché des long-courriers avec la famille A350 XWB, qui transportera



selon les différentes versions de 270 à 350 passagers. Les premiers exemplaires doivent entrer en service en 2013. Sur le plan commercial, Airbus a réalisé une très bonne année, avec notamment un nombre record de livraisons de 434 appareils et des prises de commandes nettes de 790 appareils, soit le deuxième meilleur score de toute son histoire, après les 1 111 commandes de 2005. Le carnet de commandes s'élève de 2 533 appareils, un niveau record qui offre à Airbus une visibilité d'environ 5 ans.

### Année record pour Eurocopter

Eurocopter a également connu une très bonne année 2006 en maintenant sa position de numéro un mondial du marché des hélicoptères civils et parapublics avec un record de 381 nouvelles livraisons, et des prises de commandes également record de 615 appareils, le carnet de commandes atteint un montant historique de 11 milliards d'euros. Eurocopter a fait une percée décisive sur le marché américain de la défense en étant sélectionné par l'Armée de Terre américaine pour la fourniture de son nouvel hélicoptère utilitaire léger. De plus, Eurocopter a conclu la commande de 34 hélicoptères NH90 pour l'Australie et a reçu confirmation de la commande de neuf NH90 par la Nouvelle-Zélande. Ce qui porte à 400 le nombre de commandes pour cet hélicoptère de transport de troupes dont les 3 premiers exemplaires ont été livrés à l'Allemagne.

### Le défi A400M

Autre programme emblématique du groupe, l'A400M a passé quatre étapes industrielles en 2006, conformément au calendrier contractuel. Néanmoins, EADS a conduit une revue interne de programme afin de valider l'état du programme actuel et de garantir une transparence pour le client. Cette revue a permis de confirmer que le programme A400M progresse conformément aux échéances contractuelles. Cependant, les défis jusqu'à la première livraison en 2009 sont jugés significatifs. Les activités spatiales ont bénéficié du plein effet de la restructuration industrielle entreprise en 2003. Astrium a réalisé un solide exercice 2006 et augmenté ses marges. La montée en cadence d'Ariane 5 et l'avancement des programmes de satellites de communications militaires tels que Skynet 5 ou SatcomBw ont été les principaux moteurs de ce succès. La Division a également engrangé sept commandes pour des satellites de télécommunications.

## Stratégie gagnante aux États-Unis

EADS a réussi une percée stratégique sur le marché américain de la défense avec l'attribution à sa filiale américaine du marché du nouvel hélicoptère utilitaire léger de l'armée américaine destiné à des missions sanitaires et de transport. Le contrat prévoit une livraison de 322 hélicoptères UH-145, une version militarisée de l'hélicoptère multirôle EC145, pour une valeur globale de 2 milliards de dollars sur toute la durée de vie du programme.

42 appareils ont déjà été formellement commandés et les 3 premiers déjà livrés.

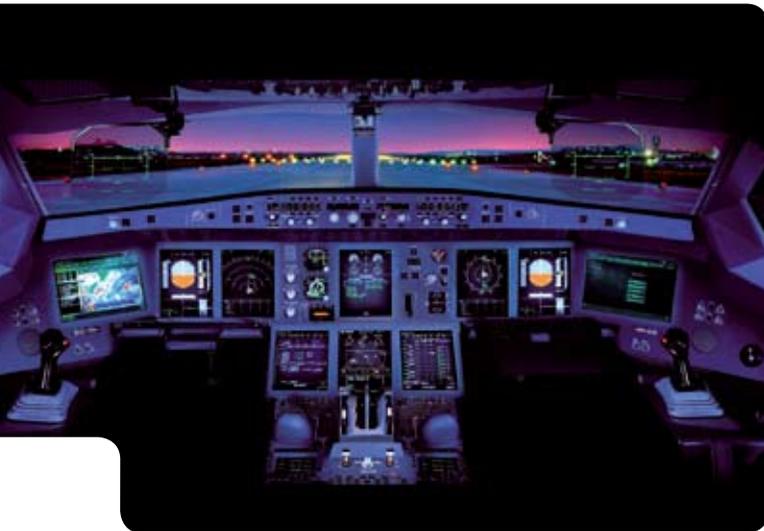
Cette victoire très importante démontre que EADS peut réussir sur le marché de la défense aux États-Unis.



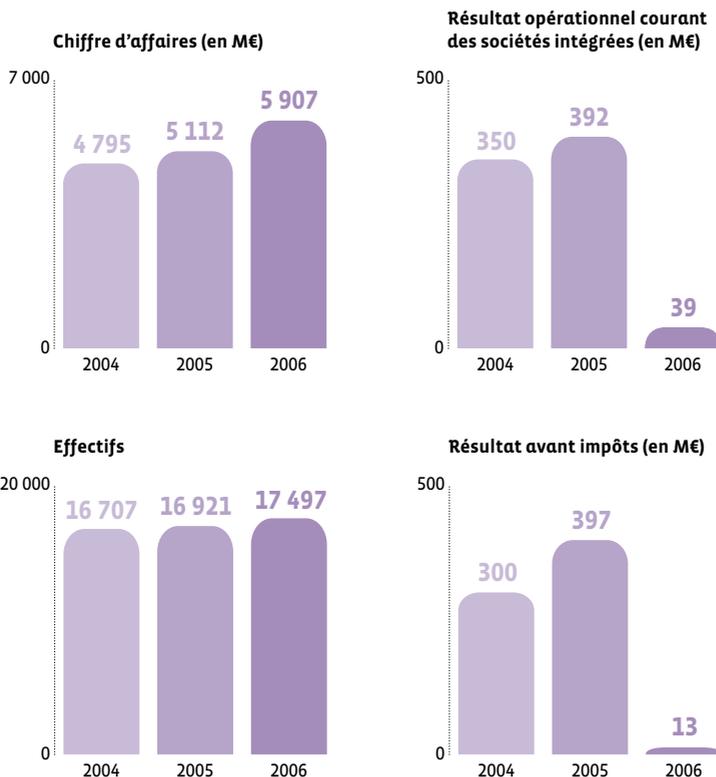
**Hautes Technologies Activités 2006-2007**



Hautes Technologies Tableau de bord 2006



# Hautes Technologies Tableau de bord 2006



EADS utilise l'*EBIT avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels* comme indicateur clé de ses performances économiques. Le terme "éléments exceptionnels" désigne les postes tels que les charges d'amortissement de réévaluation d'actifs liée à la fusion d'EADS, le regroupement d'Airbus et à la constitution de MBDA, ainsi que les dépréciations exceptionnelles d'écarts d'acquisition afférentes.



## Hautes Technologies Événements 2006

- 20 février 2006** Indian Airlines commande 43 appareils de la famille A32.
- 13 avril 2006** Le gouvernement sud-coréen donne son feu vert pour le lancement du Korean Helicopter Program (KHP).
- 25 avril 2006** La Suisse commande 20 EC635/EC135 pour ses Forces Armées.
- 29 juin 2006** Signature officielle du contrat australien pour la commande de 34 hélicoptères NH-90.
- 30 juin 2006** L'Armée de Terre des États-Unis a choisi l'UH-145 d'Eurocopter comme hélicoptère utilitaire léger.
- 2 juillet 2006** Le Conseil d'Administration d'EADS nomme Louis Gallois Président exécutif (CEO) d'EADS.
- 17 juillet 2006** Airbus présente le nouvel A350 XWB, sa nouvelle famille de gros-porteurs à fuselage "extralarge" du XIX<sup>e</sup> siècle au Salon de Farnborough.
- 21 juillet 2006** Singapore Airlines s'engage pour 9 nouveaux A380 et 20 A350.
- 28 août 2006** EADS se voit confier la réalisation du réseau radio numérique des services officiels (BOS) en Allemagne.
- 9 octobre 2006** Louis Gallois est nommé nouveau Président et CEO d'Airbus.
- 13 octobre 2006** EADS devient propriétaire d'Airbus à 100 %.
- 26 octobre 2006** Airbus signe une commande historique avec le chinois CASG pour 150 appareils de la famille A320.
- 1<sup>er</sup> décembre 2006** EADS donne son feu vert à Airbus pour lancer l'A350 XWB.
- 12 décembre 2006** L'Airbus A380 obtient sa certification de type.



## Un nouvel Airbus, plus efficace et plus compétitif

Airbus a mis en place un plan de redressement Power8, constitué de neuf modules. Organisé autour de trois axes : réduction des coûts, réorganisation de l'outil industriel, intégration, ce plan doit permettre de rendre Airbus plus efficace et plus compétitif, de manière à offrir les produits les plus avancés et les plus rentables à ses clients. Le processus de transformation se déroulera progressivement sur plusieurs années.

Les fortes réductions des coûts mise en place et une gestion optimisée de la trésorerie devraient générer 2,1 milliards d'euros de contribution annuelle au résultat opérationnel (EBIT) à partir de 2010 et 5 milliards d'euros supplémentaires de trésorerie cumulée de 2007 à 2010.



# Contacts

## Lagardère SCA

Société en commandite par actions  
au capital de 818 191 517,70 €  
divisé en 134 129 757 actions  
de 6,10 € nominal

Siège social  
4 rue de Presbourg à Paris 16<sup>e</sup> (75)  
T. 01 40 69 16 00

[www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)

Document réalisé par la Direction des Relations Humaines  
et de la Communication de Lagardère SCA

### Crédit photos

Reportage photographique : Frédéric Froument

Autres photos : Alain Beauvais • Airbus S.A.S. 2006/Johansen Krause • Airbus S.A.S. 2006 – Abac effect • Airbus S.A.S. 2006 – Aca Design • Airbus S.A.S. 2006 – Fixion – HCSGM • Airbus S.A.S. 2007 • Eurocopter • Eurocopter/Gérôme Deulin • Grégoire Kalt • EADS Astrium • EADS Astrium/C.Mériaux • Boren Exploits Photos • Bretañnon-Millereau-Faugère/DPPI • Dahmane • Bruno Fablet/Presse Sports • Flash Press/DPPI • Thomas Gogny • Jacques Grison/Rapho • Le Goff & Gabarra • Julien Cauvin • Droits réservés, X.

Direction artistique : David Garchey ([www.davidgarchey.com](http://www.davidgarchey.com))

Relecture : Anna Crespi

Conception et réalisation : BRIEF

© Lagardère - mai 2007



*Lagardère*

# Table des matières

Profil du Groupe Page 3

Message d'Arnaud Lagardère Page 4

Dirigeants 2006 Page 6

Tableau de bord 2006 de l'actionnaire Page 8

Un groupe inscrit dans son époque Page 14

Faits marquants 2006-2007 Page 19

Activités 2006-2007 Page 26

Livre Page 28

Distribution Services Page 38

Presse Page 48

Audiovisuel Page 58

Lagardère Active

Hautes Technologies Page 68

Contacts Page 78

*Lagardère*

**Rapport annuel 2006**  
Repères 2007

[www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)