



**Progression soutenue du chiffre d'affaires, à + 6,7 % en données comparables<sup>(1)</sup> et du Résop Groupe<sup>(1)</sup> à 153 M€, soit + 14 M€**

**Confirmation de l'objectif de croissance du Résop Groupe<sup>(1)</sup> en 2019, soit entre + 4 % et + 6 % sur le périmètre d'activités cible**

**Poursuite active du recentrage stratégique**

Paris, le 25 juillet 2019,

*Sur le 1<sup>er</sup> semestre 2019, le groupe Lagardère poursuit sa dynamique de croissance. Le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel sont en solide progression, portés principalement par la croissance de Lagardère Travel Retail ainsi que par les bonnes performances de Lagardère Sports and Entertainment grâce à un calendrier d'évènements porteur.*

*Le Groupe poursuit activement son recentrage stratégique, avec notamment, la levée des conditions de la cession des chaînes TV ainsi que la finalisation de la cession de Mezzo chez Lagardère Active. Le réemploi des produits de cessions se poursuit avec la signature d'un accord en vue de l'acquisition d'International Duty Free (IDF), le leader du Travel Retail en Belgique.*

#### **Poursuite de la dynamique de croissance**

- > Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 3 612 M€, soit une croissance de + 6,7 % en données comparables<sup>(1)</sup>. Cette évolution significative est portée par la solide performance de Lagardère Travel Retail qui affiche une progression de + 6,5 %, et la croissance de Lagardère Publishing. À noter, l'impact positif de Lagardère Sports and Entertainment qui bénéficie d'un effet calendaire favorable.

#### **Résop Groupe porté, comme attendu, par un calendrier sportif favorable**

- > Le Résop Groupe s'établit à 153 M€ au 1<sup>er</sup> semestre 2019 contre 139 M€ au 30 juin 2018, du fait principalement de la croissance de l'activité chez Lagardère Travel Retail ainsi que d'un calendrier riche en évènements sportifs chez Lagardère Sports and Entertainment qui fait plus que compenser l'impact des cessions chez Lagardère Active.
- > Le résultat avant charges financières et impôts s'établit à 158 M€ au 30 juin 2019, contre 269 M€ au 30 juin 2018 qui intégraient notamment la plus-value sur la cession de l'immeuble de bureaux à Paris 8<sup>e</sup>.
- > Le résultat net ajusté - part du Groupe est en croissance à 63 M€, contre 59 M€ au 30 juin 2018.

#### **Situation financière solide**

L'endettement net s'élève à 1 590 M€ au 30 juin 2019. Le ratio de levier (dette nette<sup>(1)</sup> / EBITDA récurrent<sup>(1)</sup>) s'établit à 2,3, stable par rapport au 30 juin 2018.

<sup>(1)</sup> Indicateur Alternatif de Performance. Voir glossaire en fin de communiqué.

## I- CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉ SOP

Au 1<sup>er</sup> semestre 2019, le chiffre d'affaires s'élève à 3 612 M€, soit + 7,3 % en données consolidées et + 6,7 % en données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de change positif de + 56 M€, attribuable majoritairement à l'appréciation du dollar américain. L'effet de périmètre négatif de - 23 M€ est principalement lié aux cessions chez Lagardère Active dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe, compensées en partie, par l'intégration de HBF chez Lagardère Travel Retail.

	Chiffre d'affaires (M€)		Variation	
	1 <sup>er</sup> semestre 2018*	1 <sup>er</sup> semestre 2019	en données consolidées	en données comparables
Lagardère Publishing	1 000	1 044	+ 4,4 %	+ 1,3 %
Lagardère Travel Retail	1 724	1 995	+ 15,8 %	+ 6,5 %
Lagardère Sports and Entertainment	213	319	+ 49,6 %	+ 47,3 %
Lagardère Active	429	254	- 40,9 %	- 4,6 %
<b>LAGARDÈRE</b>	<b>3 366</b>	<b>3 612</b>	<b>+ 7,3%</b>	<b>+ 6,7 %</b>

\* Données au 30 juin 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 16. Voir slides 44 à 46 de la présentation des résultats semestriels 2019.

Le Résop Groupe s'établit à 153 M€, en progression de + 14 M€ par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2018 (soit 139 M€). L'impact des actifs de Lagardère Active cédés à date dans le cadre du recentrage stratégique est de - 21 M€.

	Résop Groupe (M€)		Variation (M€)
	1 <sup>er</sup> semestre 2018*	1 <sup>er</sup> semestre 2019	
Lagardère Publishing	45	36	- 9
Lagardère Travel Retail	34	46	+ 12
Lagardère Sports and Entertainment	30	67	+ 37
Lagardère Active	33	7	- 26
Autres activités	(3)	(3)	-
<b>LAGARDÈRE</b>	<b>139</b>	<b>153</b>	<b>+ 14</b>

\* Données au 30 juin 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 16. Voir slides 44 à 46 de la présentation des résultats semestriels 2019.

Dans le cadre de la mise en œuvre du recentrage stratégique du Groupe visant à se focaliser sur deux piliers prioritaires, Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, deux périmètres ont été définis :

- un périmètre d'activités cible, à savoir : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail (activités « core »), ainsi que les Autres activités<sup>(2)</sup> ;
- un périmètre d'activités non conservées, incluant les activités cédées à date et les activités non encore cédées à date<sup>(3)</sup>.

<sup>(2)</sup> Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment, le Corporate Groupe, et le Corporate de Lagardère Active dont les coûts seront éteints d'ici 2020.

<sup>(3)</sup> Dont essentiellement Lagardère Sports and Entertainment (hors activités d'Entertainment), Lagardère Studios, les Chaînes TV, les actifs numériques et Disney Hachette Presse.

	Chiffre d'affaires (M€)		Variation	
	1 <sup>er</sup> semestre 2018*	1 <sup>er</sup> semestre 2019	en données consolidées	en données comparables
Lagardère Publishing	1 000	1 044	+ 4,4 %	+ 1,3 %
Lagardère Travel Retail	1 724	1 995	+ 15,8 %	+ 6,5 %
Autres activités <sup>(4)</sup>	145	145	- 0,3 %	- 0,7 %
<b>Périmètre d'activités cible</b>	<b>2 869</b>	<b>3 184</b>	<b>+ 11,0 %</b>	<b>+ 4,3 %</b>
Périmètre d'activités non conservées - activités cédées à date	179	11	- 93,7 %	- 12,8 %
Périmètre d'activités non conservées - activités non encore cédées à date <sup>(5)</sup>	318	417	+ 30,8 %	+ 28,6 %
<b>LAGARDÈRE</b>	<b>3 366</b>	<b>3 612</b>	<b>+ 7,3 %</b>	<b>+ 6,7 %</b>

	Résop Groupe (M€)		Variation (M€)
	1 <sup>er</sup> semestre 2018*	1 <sup>er</sup> semestre 2019	
Lagardère Publishing	45	36	-9
Lagardère Travel Retail	34	46	+ 12
Autres activités <sup>(4)</sup>	0	(3)	- 3
<b>Périmètre d'activités cible</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>-</b>
Périmètre d'activités non conservées - activités cédées à date (y.c. Mezzo)	22	1	- 21
Périmètre d'activités non conservées - activités non encore cédées à date <sup>(5)</sup>	38	73	+35
<b>LAGARDÈRE</b>	<b>139</b>	<b>153</b>	<b>+ 14</b>

\* Données au 30 juin 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 16. Voir slides 44 à 46 de la présentation des résultats semestriels 2019.

## ● Lagardère Publishing

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 044 M€, soit + 4,4 % en données consolidées et + 1,3 % en données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change positif de + 23 M€ lié pour l'essentiel à la hausse du dollar américain et par un effet de périmètre positif de + 9 M€, lié principalement aux acquisitions de Gigamic et Worthy Publishing Group.

Au 1<sup>er</sup> semestre 2019, l'activité est en hausse principalement soutenue par la croissance de la Littérature générale en France, la bonne performance des Fascicules et la dynamique des Jeux sur mobiles. Ces éléments positifs ont permis de compenser le recul de l'Espagne, du Royaume-Uni et des États-Unis qui pâtissent d'un effet de comparaison défavorable par rapport à 2018.

Les chiffres ci-dessous sont à données comparables.

En France, la croissance (+ 4,7 %) est portée par la Littérature générale (avec notamment le succès de *La jeune fille et la nuit* de Guillaume Musso au Livre de Poche) et, dans une moindre mesure, par la hausse de l'activité Jeux sur mobiles (IsCool Entertainment). Le Royaume-Uni est en léger repli (- 0,8 %), la bonne performance de la backlist et la croissance des ventes numériques chez Bookouture ne permettant pas de compenser l'effet de comparaison défavorable lié au succès de *Fire and Fury* de Michael Wolff chez Little, Brown Book Group et le ralentissement des ventes en Illustré.

Aux États-Unis, l'activité est en léger retrait (- 1,5 %), la solide progression du livre audio numérique ainsi que les succès des nouveautés – notamment chez Grand Central Publishing avec les nouveautés de Thomas Harris et de Harlan Coben, chez Perseus avec *The Case for Trump* de Victor Davis Hanson et chez Little, Brown Books for Young Readers avec les titres *Fortnite* – ne parvenant à compenser que partiellement l'effet de comparaison défavorable lié au succès au 1<sup>er</sup> semestre 2018 de *The President is Missing*, co-écrit par James Patterson et Bill Clinton.

<sup>(4)</sup> Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment, le Corporate Groupe, et le Corporate de Lagardère Active dont les coûts seront éteints d'ici 2020.

<sup>(5)</sup> Dont essentiellement Lagardère Sports and Entertainment (hors activités d'Entertainment), Lagardère Studios, les Chaînes TV, les actifs numériques et Disney Hachette Presse.

En Espagne / Amérique latine, l'activité (en repli de - 7,2 %) pâtit d'un report des facturations en Éducation par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2018, qui bénéficiait des premiers effets de la campagne scolaire en Espagne et au Mexique.

Les Fascicules poursuivent leur bonne dynamique (+ 5,1 %) grâce au succès deancements plus nombreux et plus porteurs, principalement au Japon et en Allemagne, ainsi qu'aux performances de l'Italie.

Au 1<sup>er</sup> semestre 2019, le poids du Livre numérique dans le chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing s'établit à 8,2 % contre 8,4 % à fin juin 2018, et celui du Livre audio numérique à 3,4 % contre 2,5 % à fin juin 2018.

## **Résop**

**Le Résop de Lagardère Publishing s'établit à + 36 M€, en repli de - 9 M€ par rapport à celui du 1<sup>er</sup> semestre 2018.** Cette baisse est essentiellement attribuable à des coûts deancements plus élevés sur les Fascicules et à un effet défavorable temporaire sur la France lié aux coûts engagés pour la préparation de la campagne scolaire.

## ● **Lagardère Travel Retail**

### **Chiffre d'affaires**

**Le chiffre d'affaires s'élève à 1 995 M€, soit + 15,8 % en données consolidées et + 6,5 % en données comparables.** L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de périmètre positif de + 134 M€ relatif principalement aux acquisitions de HBF et de Smullers aux Pays-Bas<sup>(6)</sup>, et par un effet de change positif de + 26 M€, lié essentiellement à la hausse du dollar américain.

Les chiffres ci-dessous sont à données comparables.

**Au 1<sup>er</sup> semestre 2019, l'activité affiche une progression soutenue de + 6,5 %, portée principalement par les bonnes performances commerciales et l'ouverture de nouveaux points de vente en France et sur la zone EMEA.**

La forte croissance de la France (+ 11,0 %) est portée par le dynamisme de l'activité Duty Free, notamment sur les plateformes régionales ainsi que l'accroissement du réseau de la Restauration et du Travel Essentials (aéroport de Toulouse).

La dynamique positive (+ 5,1 %) de la zone EMEA (hors France) est principalement liée à la bonne performance de l'Italie qui bénéficie notamment d'un effet réseau favorable, à la croissance du trafic aérien et aux bonnes performances commerciales en Europe de l'Est, notamment en Roumanie, ainsi qu'à l'accroissement du réseau au Moyen-Orient avec l'ouverture du Foodcourt de Dubaï.

L'activité est en hausse en Amérique du Nord (+ 4,4 %), sous l'effet des initiatives commerciales et de l'accroissement du réseau du Travel Essentials et de la Restauration.

La progression de l'activité dans la zone Asie-Pacifique (+ 6,5 %), s'explique essentiellement par la bonne dynamique de l'Asie qui bénéficie principalement d'un effet réseau et d'une croissance organique soutenues en Chine. La zone Pacifique est en léger retrait, les nouvelles ouvertures à l'aéroport de Christchurch ne permettant pas de compenser l'effet réseau défavorable observé en Australie.

## **Résop**

**Le Résop s'établit à + 46 M€, en hausse de + 12 M€.** Cette progression s'explique principalement par la bonne performance de la zone Amérique du Nord qui bénéficie du dynamisme de l'activité et des initiatives commerciales, ainsi que de l'impact de l'acquisition de HBF.

## ● **Lagardère Sports and Entertainment**

### **Chiffre d'affaires**

**Le chiffre d'affaires s'établit à 319 M€, soit + 49,6 % en données consolidées et + 47,3 % en données comparables.** L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique principalement par un effet de change positif (+ 7 M€) lié à l'appréciation du dollar américain.

Comme attendu, la forte hausse de l'activité s'explique essentiellement par l'effet calendaire favorable en Asie (Football - AFC Asian Cup), en Afrique (Football - Coupe d'Afrique des Nations Total) et en Europe (Handball - Championnat du monde masculin de handball).

## **Résop**

**À 67 M€, le Résop de Lagardère Sports and Entertainment est en hausse de + 37 M€ par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2018.** Cette forte progression reflète essentiellement l'effet favorable du calendrier sportif avec la tenue de l'AFC Asian Cup et dans une moindre mesure de la Coupe d'Afrique des Nations Total et du Championnat du monde masculin de handball.

<sup>(6)</sup> Consolidé à partir de février 2019.

## ● Lagardère Active

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Lagardère Active s'établit à 254 M€, soit - 40,9 % en données consolidées et - 4,6 % en données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de périmètre négatif (- 163 M€), principalement lié aux cessions de l'essentiel des titres de presse magazine en France à la société Czech Media Invest (CMI), des radios à l'étranger (LARI), et des activités digitales (dont la e-Santé) dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe.

Au 1<sup>er</sup> semestre 2019, l'activité est en recul en raison des effets des baisses d'audience d'Europe 1 et de la contraction des revenus de diffusion sur les titres de presse qui pâtissent d'une actualité moindre par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2018.

Les chiffres ci-dessous sont à données comparables.

Le chiffre d'affaires publicitaire affiche une baisse contenue de - 8,3 % par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2018, grâce à la dynamique positive des revenus publicitaires des titres de presse dans un contexte de marché dégradé.

La contraction du chiffre d'affaires de Lagardère News<sup>(7)</sup> (- 8,0 %) provient essentiellement du recul du chiffre d'affaires des Radios (- 10,5 %), lié notamment aux baisses d'audience d'Europe 1. Le revenu des titres de presse de Lagardère News est également en repli (- 6,6 %), la bonne dynamique des revenus publicitaires ne parvenant pas à compenser la baisse des revenus de diffusion essentiellement liée à un effet de base défavorable par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2018.

Lagardère Studios affiche une progression (+ 2,1 %), la bonne performance de la production à l'international permettant de compenser le recul observé sur le flux en France en raison notamment d'un niveau de livraisons inférieur à celui du 1<sup>er</sup> semestre 2018.

Les Chaînes TV sont en repli (- 5,2 %), principalement lié au recul du chiffre d'affaires publicitaire sur la période.

### Résop

Le Résop de Lagardère Active s'établit à 7 M€, en baisse de - 26 M€ par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2018. Cette évolution négative est principalement liée aux activités cédées à date dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe, ainsi que dans une moindre mesure aux tendances négatives observées sur Europe 1.

## ● Autres activités

Le Résop des Autres activités s'établit à - 3 M€, stable par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2018.

## II- PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

M€	1 <sup>er</sup> semestre 2018*	1 <sup>er</sup> semestre 2019
Chiffre d'affaires	3 366	3 612
<b>Résop Groupe</b>	<b>139</b>	<b>153</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence**	(5)	-
Éléments non récurrents / non opérationnels	116	(24)
Impacts IFRS 16 sur les contrats de concession	19	29
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>269</b>	<b>158</b>
Charges financières nettes	(27)	(24)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(38)	(42)
Charge d'impôts	(84)	(20)
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>120</b>	<b>72</b>
Intérêts minoritaires	14	20
<b>Résultat net - part du Groupe</b>	<b>106</b>	<b>52</b>

\* Données au 30 juin 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 16. Voir slides 44 à 46 de la présentation des résultats semestriels 2019.

\*\* Hors pertes de valeurs.

(7) Paris Match, Le Journal du Dimanche, Europe 1, Virgin Radio, RFM et la licence Elle.

- **Contribution des sociétés mises en équivalence**

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant pertes de valeur) est à l'équilibre au 30 juin 2019, contre - 5 M€ au 1<sup>er</sup> semestre 2018 qui pâtissait notamment de coûts d'ouverture d'entités en partenariat chez Lagardère Travel Retail.

- **Éléments non récurrents / non opérationnels**

**Les éléments non récurrents / non opérationnels s'établissent à - 24 M€ contre + 116 M€ en 2018.** Ils comprennent principalement :

- Des plus et moins-values de cession pour un montant net de + 37 M€, dont + 32 M€ de plus-values réalisées sur l'ensemble des cessions réalisées à date chez Lagardère Active, avec notamment les cessions de l'essentiel des titres de presse magazine en France à la société Czech Media Invest (CMI), de BilletReduc, des radios internationales en Afrique et des activités digitales. Ce montant inclut également une plus-value complémentaire de + 5 M€ sur la cession de l'immeuble de bureaux à Levallois-Perret réalisée en 2017. Les plus et moins-values de cession s'élevaient à fin juin 2018 à + 206 M€ dont + 245 M€ sur la cession de l'immeuble de bureaux de la rue François 1<sup>er</sup> (Paris) et - 40 M€ sur la cession de la participation dans le groupe Marie Claire.
- Des charges de restructuration pour - 12 M€, dont - 7 M€ chez Lagardère Publishing, principalement liés à la fin en 2019 de la rationalisation des centres de distribution au Royaume-Uni, et - 6 M€ chez Lagardère Travel Retail provenant pour partie de l'intégration de HBF.
- - 43 M€ d'amortissement des actifs incorporels et des charges relatives aux acquisitions des sociétés intégrées, dont - 37 M€ chez Lagardère Travel Retail et - 4 M€ chez Lagardère Publishing.
- - 6 M€ de pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles, dont - 4 M€ chez Lagardère Active afférents à la dépréciation de l'écart d'acquisition de LabelBox et - 2 M€ chez Lagardère Travel Retail.

- **Impact de la norme IFRS 16 sur les contrats de concession**

L'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concession s'établit à + 29 M€ contre + 19 M€ à fin juin 2018.

- **Charges financières nettes**

**Les charges financières nettes s'établissent à - 24 M€ au 30 juin 2019**, en légère amélioration par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2018.

- **Charges d'intérêts sur les dettes de location**

**Les charges d'intérêts sur les dettes de location s'établissent à - 42 M€ au 30 juin 2019, contre - 38 M€ au 30 juin 2018**, en augmentation du fait de l'intégration de nouveaux contrats dont ceux du groupe HBF, acquis en novembre 2018.

- **Charge d'impôts**

**Au 30 juin 2019, la charge d'impôts comptabilisée s'établit à - 20 M€, en diminution de 64 M€ par rapport au 30 juin 2018.** La charge d'impôt de - 84 M€ au 30 juin 2018 intégrait notamment l'impôt sur la cession par Lagardère Active de l'immeuble de bureaux de la rue François 1<sup>er</sup> (Paris) à hauteur de - 83 M€, ainsi que + 13 M€ d'activation au 1<sup>er</sup> semestre 2018 d'économies d'impôt futures sur les coûts de structuration de Lagardère Active en pôles autonomes.

- **Résultat net**

**Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le résultat net total s'élève à 72 M€, dont 52 M€ pour la part du Groupe.** La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à 20 M€ au 30 juin 2019, contre 14 M€ en au 30 juin 2018, la variation s'expliquant principalement par les résultats générés en Asie (AFC Asian Cup) en 2019 chez Lagardère Sports Asia (détenue à 80 %).

## RÉSULTAT NET AJUSTÉ - PART DU GROUPE

Le résultat net ajusté - part du Groupe (qui exclut les éléments non récurrents / non opérationnels) s'élève à 63 M€, contre 59 M€ au 1<sup>er</sup> semestre 2018.

(M€)	1 <sup>er</sup> semestre 2018*	1 <sup>er</sup> semestre 2019
<b>Résultat net</b>	<b>120</b>	<b>72</b>
Charges de restructuration	+ 45	+ 12
Plus et moins-values de cession	- 206	- 37
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et mises en équivalence	+ 12	+ 6
Amortissements des actifs incorporels & autres éléments liés aux acquisitions	+ 32	+ 43
Neutralisation de l'effet d'IFRS 16 sur les concessions	+ 14	+ 3
Effets d'impôt relatif aux transactions ci-dessus en France	+ 57	- 10
<b>Résultat net ajusté</b>	<b>74</b>	<b>89</b>
dont part des minoritaires	15	26
<b>Résultat net ajusté - part du Groupe**</b>	<b>59</b>	<b>63</b>

\* Données au 30 juin 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 16.

Voir slides 44 à 46 de la présentation des résultats semestriels 2019.

\*\* Indicateur Alternatif de Performance.

## III- AUTRES ÉLÉMENTS FINANCIERS

### SOMME DES FLUX GÉNÉRÉS PAR LES OPÉRATIONS ET D'INVESTISSEMENTS

(M€)	1 <sup>er</sup> semestre 2018*	1 <sup>er</sup> semestre 2019
<b>Flux générés par les opérations avant variation de BFR et impôts payés (MBA)***</b>	<b>186</b>	<b>237</b>
Variation du BFR (Besoin en Fonds de Roulement)	(111)	(173)
Impôts payés	(11)	(23)
<b>Flux générés par les opérations***</b>	<b>64</b>	<b>41</b>
Acquisitions d'actifs corporels & incorporels	(119)	(127)
Cessions d'actifs corporels & incorporels	202	27
<b>Free cash-flow**</b>	<b>147</b>	<b>(59)</b>
Investissements financiers	(18)	(51)
Cessions d'actifs financiers	23	101
<b>Somme des flux générés par les opérations et d'investissements***</b>	<b>152</b>	<b>(9)</b>

\* Données au 30 juin 2018 retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 16. Voir slides 44 à 46 de la présentation des résultats semestriels 2019.

\*\* Indicateur Alternatif de Performance.

\*\*\* Y compris flux liés aux dettes de location

#### ● Flux générés par les opérations

Au 30 juin 2019, les flux générés par les opérations avant variation du besoin en fonds de roulement et impôts payés (marge brute d'autofinancement) ressortent à + 237 M€, soit une progression de + 51 M€ par rapport au 30 juin 2018. Cette évolution provient essentiellement de Lagardère Sports and Entertainment (+ 62 M€) en raison de la forte progression du résultat de la branche sous l'effet du calendrier sportif, la progression de la MBA de Lagardère Travel Retail (+ 21 M€) étant compensée par la baisse constatée sur Lagardère Active (- 24 M€) notamment en raison de l'impact des cessions.

La **variation du besoin en fonds de roulement**, traditionnellement négative à fin juin, est en recul sur le 1<sup>er</sup> semestre 2019, s'établissant à - 173 M€ contre - 111 M€ sur la même période l'an dernier. Cette évolution par rapport à 2018 s'explique par un repli de - 74 M€ chez Lagardère Sports and Entertainment, le fort résultat dégagé sur le 1<sup>er</sup> semestre, notamment suite à la tenue de l'AFC Asian Cup, devant être encaissé en grande partie en 2020. On constate également un recul de - 49 M€ chez Lagardère Travel Retail, le 1<sup>er</sup> semestre 2018 bénéficiant d'un impact favorable ponctuel lié à des efforts d'optimisation du besoin en fonds de roulement, et une progression de + 47 M€ sur Lagardère Active dont + 22 M€ sur l'encaissement d'une partie du prix de cession de l'essentiel des titres de presse à la société Czech Media Invest (CMI).

Les **impôts payés** représentent - 23 M€, contre - 11 M€ à fin juin 2018. Cette hausse est liée pour l'essentiel à la variation de la liquidation de l'impôt dans le cadre de l'intégration fiscale française et à l'impact de l'alourdissement de la fiscalité américaine sur les flux transfrontaliers (BEAT).

Les **flux générés par les opérations** s'élèvent donc à + 41 M€ au 30 juin 2019, contre + 64 M€ au 30 juin 2018.

- **Flux nets d'investissements corporels et incorporels**

**Les acquisitions d'actifs corporels et incorporels** s'élèvent à - 127 M€ et incluent notamment - 72 M€ sur Lagardère Travel Retail (poursuite de la stratégie de développement du Travel Retail), - 25 M€ sur Lagardère Sports and Entertainment (paiements des droits sportifs) et - 17 M€ sur Lagardère Publishing (fin du projet logistique au Royaume-Uni et acquisition de listes). Au 30 juin 2018, ils représentaient - 119 M€ et se rapportaient aux mêmes branches.

**Les cessions d'actifs corporels et incorporels** représentent + 27 M€ au 30 juin 2019 et sont essentiellement liés à l'encaissement du solde du prix de cession d'un immeuble de bureaux à Levallois-Perret en 2017. Elles incluent également la cession du fonds de commerce de Boursier.com. Au 30 juin 2018, elles s'élevaient à 202 M€ provenant essentiellement de la cession de l'immeuble de la rue François 1<sup>er</sup> (Paris).

- **Free cash-flow**

**Au 30 juin 2019, le free cash-flow du Groupe s'établit à - 59 M€ (contre 147 M€ au 30 juin 2018).** Le free cash-flow de 2018 incluait 183 M€ au titre du produit de cession de l'immeuble de la rue François 1<sup>er</sup> (Paris) chez Lagardère Active, net d'impôt et des coûts d'aménagement des nouveaux locaux.

- **Flux nets d'investissements financiers**

**Les investissements financiers s'élèvent à - 51 M€ à fin juin 2019** dont - 27 M€ chez Lagardère Publishing avec notamment l'acquisition de Gigamic et de Bragelonne en France, et l'acquisition de Short Books par Octopus au Royaume-Uni. Chez Lagardère Travel Retail, ils représentent - 21 M€ et intègrent notamment les acquisitions de Autogrill Czech en République tchèque et de Smullers aux Pays-Bas.

**Les cessions d'actifs et de placements financiers s'élèvent à + 101 M€ sur le 1<sup>er</sup> semestre 2019**, provenant essentiellement des cessions chez Lagardère Active intégrant notamment la vente de l'essentiel des titres de presse magazine en France à la société Czech Media Invest (CMI), de BilletReduc, des radios internationales en Afrique et de Plurimedia.

- **Somme des flux générés par les opérations et d'investissements**

Au total, **la somme des flux générés par les opérations et d'investissements** représente sur le semestre un décaissement net de - 9 M€, contre un encaissement net de + 152 M€ au 30 juin 2018.

## **SITUATION FINANCIÈRE**

L'endettement net s'établit à 1 590 M€ au 30 juin 2019, en hausse de 223 M€ par rapport au 31 décembre 2018, du fait de l'effet traditionnellement défavorable de la saisonnalité du besoin en fonds de roulement.

- **La situation de liquidité du Groupe demeure très solide**, avec 2 292 M€ de liquidités disponibles (dont trésorerie au bilan de 1 042 M€, et 1 250 M€ de montant non tiré sur la ligne de crédit syndiqué).
- **La situation financière demeure saine, avec un ratio de levier (Dette nette<sup>(1)</sup> / EBITDA récurrent<sup>(1)</sup>) de 2,3, stable par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2018.**

## **IV- FAITS MARQUANTS DEPUIS LE 7 MAI 2019**

Dans le cadre du recentrage stratégique et comme annoncé par Arnaud Lagardère :

- **Levée des conditions suspensives liées à la cession du pôle Télévision au groupe M6**  
Le 24 Mai 2019, le groupe Lagardère et le groupe M6 avaient signé, sous conditions suspensives, le contrat de cession du pôle Télévision du groupe Lagardère (hors Mezzo). L'ensemble des conditions suspensives ayant été levé le 17 juillet 2019, la finalisation de cette cession est prévue le 2 septembre 2019. Le prix de l'opération, payable à cette date, s'élève à 215 M€ (valeur d'entreprise).
- **Cession de la participation dans Mezzo**  
Le 17 juillet 2019, le groupe Lagardère a cédé à un consortium composé des groupes Les Échos-Le Parisien et Canal +, sa participation de 60 % dans le capital de Mezzo pour une valeur d'entreprise de 12 M€.
- **Accord en vue de la cession de la participation dans Disney Hachette Presse**  
Le 21 juin 2019, le groupe Lagardère a conclu un accord avec le groupe Unique Héritage Média en vue de la cession de sa participation de 49 % dans Disney Hachette Presse.
- **Cession de la participation dans le groupe l'Usine**  
Le groupe Lagardère a cédé sa participation de 60 % dans le groupe L'Usine au fonds 123 Investment Management. L'impact cash de cette cession est de 8 M€.
- **Signature d'un accord en vue de l'acquisition de International Duty Free (IDF), le leader du Travel Retail en Belgique**  
Lagardère Travel Retail a conclu un accord portant sur l'acquisition de 100 % du capital de IDF, le leader du Travel Retail en Belgique, présent également au Luxembourg et au Kenya. IDF a enregistré un chiffre d'affaires total de 183 M€ en 2018. La finalisation de cette acquisition, dont la valeur d'entreprise a été fixée à 250 M€, est soumise à plusieurs conditions habituelles, dont l'obtention des autorisations réglementaires. L'intégration des activités d'IDF porterait le chiffre d'affaires annuel de Lagardère Travel Retail à **5,3 milliards d'euros**<sup>(8)</sup> consolidant sa position en tant que second opérateur mondial du Travel Retail et troisième opérateur mondial en Duty Free & Mode en aéroports. Cette opération constitue un nouvel exemple du réemploi des produits de cessions dans des activités offrant des synergies opérationnelles importantes et donc une relation en termes de Résop, ainsi qu'une solide génération de cash pour l'ensemble du Groupe.
- **Levée de plus de 250 M€ par un placement privé de droit allemand au format Schuldscheindarlehen.**  
Le 26 juin 2019, Lagardère SCA a annoncé la levée inaugurale de plus de 250 M€ par un placement privé de droit allemand au format Schuldscheindarlehen. Cette opération est structurée en plusieurs tranches libellées en euros, à taux fixes et à taux variables, avec des échéances à 5 ans et 7 ans. Le succès de cette levée de dette, à des conditions de taux historiquement basses, a confirmé la confiance des investisseurs dans la stratégie du groupe Lagardère tout en diversifiant les sources de financement.

## **V- PERSPECTIVES**

### **OBJECTIF DE CROISSANCE DE RÉSOP 2019 DU PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉS CIBLE**

Pour 2019, le groupe Lagardère prévoit une progression du Résop<sup>(9)</sup> du périmètre d'activités cible<sup>(10)</sup> comprise entre + 4 % et + 6 % à change constant et hors acquisition de HBF.

### **PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉS NON CONSERVÉES<sup>(11)</sup>**

La contribution au Résop en 2019 à change constant des activités non encore cédées au 13 mars 2019 (qui représentait 78 M€ en 2018) devrait représenter, en année pleine, un montant compris entre 80 et 90 M€, sans que celui-ci ne soit remis en cause par la cession de Mezzo intervenue depuis le 13 mars.

\*\*\*

<sup>(8)</sup> Base chiffre d'affaires 100% 2018 incluant la contribution pro-forma au chiffre d'affaires de HBF en année pleine 2018 ; cela se traduirait en CA consolidé pro-forma à 4,1 milliards d'euros en base IFRS, 2018 pro-forma, incluant HBF en année pleine

<sup>(9)</sup> Voir glossaire en fin de communiqué (Retraité des effets d'IFRS 16 sur les contrats de concession de Lagardère Travel Retail).

<sup>(10)</sup> Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail (activités « core »), ainsi que les Autres activités incluant Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment, le Corporate Groupe, et le Corporate de Lagardère Active dont les coûts seront éteints d'ici 2020.

<sup>(11)</sup> Le Résop correspondant aux activités cédées entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 24 juillet 2019 est négligeable, la presse ayant été déconsolidée dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et les autres actifs représentant un montant non significatif.

## VI- CALENDRIER<sup>(12)</sup>

- **Publication du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2019**

Le chiffre d'affaires trimestriel sera publié le 7 novembre 2019 à 8h. Une conférence téléphonique se tiendra à 10h.

\*\*\*

## VII- ANNEXES

### CHIFFRE D'AFFAIRES DU 2<sup>E</sup> TRIMESTRE 2019 :

	Chiffre d'affaires (M€)		Variation en données consolidées	Variation en données comparables
	2 <sup>e</sup> trimestre 2018*	2 <sup>e</sup> trimestre 2019		
Lagardère Publishing	558	584	+ 4,7 %	+ 1,6 %
Lagardère Travel Retail	922	1 066	+ 15,6 %	+ 6,2 %
Lagardère Sports and Entertainment	110	118	+ 6,6 %	+ 8,8 %
Lagardère Active	221	137	- 37,9 %	+ 4,0 %
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>1 811</b>	<b>1 905</b>	<b>+ 5,2 %</b>	<b>+ 4,7 %</b>

\* Données retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 16. Voir slides 44 à 46 de la présentation des résultats semestriels 2019.

\*\*\*

### CHANGEMENT DE PÉRIMÈTRE ET CHANGE

1<sup>er</sup> semestre 2019 :

L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change positif de + 56 M€, lié principalement à l'appréciation du dollar américain, et par un effet de périmètre négatif de - 23 M€, qui se décompose de la manière suivante :

- incidence des cessions, soit - 168 M€, relatifs principalement aux cessions chez Lagardère Active de l'essentiel des titres de presse magazine en France à la société Czech Media Invest (CMI), des radios à l'étranger (LARI), et des activités digitales (dont la e-Santé) dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe pour -166 M€ ;
- opérations de croissance externe, soit + 145 M€, en particulier chez Lagardère Travel Retail avec l'acquisition de HBF pour + 122 M€ et l'acquisition de Smullers aux Pays Bas pour + 10 M€, chez Lagardère Publishing avec l'acquisition de Gigamic pour + 5 M€ et de Worthy Publishing Group pour + 3 M€ et chez Lagardère Active avec l'acquisition de Skyhigh TV pour + 2 M€.

<sup>(12)</sup> Ces dates sont susceptibles d'être modifiées.

## ACTIVITÉS CÉDÉES À DATE, EN COURS DE FINALISATION OU NON ENCORE CÉDÉES À DATE

Activités cédées à date	RÉSOP Groupe 2018*	RÉSOP Groupe S1 2018*	RÉSOP Groupe S1 2019	Date de cession
LARI (Europe de l'Est)	7	7	-	juil-18
Marie Claire	-	-	-	juin-18
MonDocteur	- 4	- 4	-	juil-18
Doctissimo				oct-18
Boursier				janv-19
BilletReduc	3	1	-	févr-19
Plurimedia				févr-19
Doctipharma				févr-19
LARI Afrique (Jacaranda, Mediamark, Vibe Radio au Sénégal et en Côte d'Ivoire)	1	1	-	Jacaranda et Vibe Radio : cessions finalisées en février 2019 Mediamark : closing soumis à l'obtention des autorisations requises
Presse (hors <i>Paris Match</i> , <i>Le Journal du Dimanche</i> et Licence Elle)	22	14	-	févr-19
<b>s/total actifs cédés au 13 mars 2019</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	
Mezzo	3	2	1	juil-19
<b>Total actifs cédés à date</b>	<b>32</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	

\* Données retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 16. Voir slides 44 à 46 de la présentation des résultats semestriels 2019.

Cessions en cours de finalisation	RÉSOP Groupe 2018*	RÉSOP Groupe S1 2018*	RÉSOP Groupe S1 2019
Chaînes TV hors Mezzo	23	3	3
DHP, Autres	1	-	-
<b>Activités non encore cédées à date</b>			
Lagardère Sports and Entertainment (hors activités d'Entertainment)	32	29	65
Lagardère Studios	19	6	5
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>38</b>	<b>73</b>

\* Données retraitées du fait de l'application rétrospective d'IFRS 16. Voir slides 44 à 46 de la présentation des résultats semestriels 2019.

## VIII-GLOSSAIRE

Lagardère utilise des indicateurs alternatifs de performance qui constituent les indicateurs clés de la mesure de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Ils sont suivis par le Comité Exécutif pour évaluer la performance et conduire les activités, ainsi que par les investisseurs pour suivre la performance opérationnelle, en complément des agrégats financiers définis par l'IASB. Dans le cadre de la première application de l'IFRS 16 - Contrats de location - le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le Groupe a choisi de conserver les mesures de performance alternatives utilisées avec certaines modifications afin notamment de neutraliser les effets comptables et les distorsions créées par la norme pour les activités de concession. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, ils seront suivis par le Comité Exécutif pour évaluer la performance opérationnelle et conduire les activités en complément des indicateurs financiers définis par l'IASB. Une présentation dédiée aux impacts d'IFRS 16 sur les indicateurs alternatifs de performance s'est tenue le 12 février 2019 et est disponible sur le site Internet de Lagardère ([http://www.lagardere.com/fichiers/fckeditor/File/Relations\\_investisseurs/Publications/2019/IFRS16/2019\\_Session\\_IFRS\\_16.pdf](http://www.lagardere.com/fichiers/fckeditor/File/Relations_investisseurs/Publications/2019/IFRS16/2019_Session_IFRS_16.pdf)).

Les impacts d'IFRS 16 sur les comptes consolidés de 2018 et 2019 sont présentés dans le document de présentation des résultats semestriels 2019 en pages 43 à 46.

### ➤ **Chiffre d'affaires à données comparables**

Le chiffre d'affaires à données comparables est utilisé par le Groupe pour analyser la variation du chiffre d'affaires hors effets périmètre et change.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- le chiffre d'affaires de la période retraité des entrées du périmètre de consolidation et le chiffre d'affaires de la période précédente retraité des sorties du périmètre de consolidation intervenues pendant la période ;
- le chiffre d'affaires de la période précédente et le chiffre d'affaires de la période, retraités sur la base des taux de change applicables la période précédente.

Le périmètre de consolidation s'entend comme étant l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale. Les entrées de périmètre correspondent aux regroupements d'entreprises (titres de participation ou activités acquises), et les sorties de périmètre correspondent aux pertes de contrôle (cessions de titres de participation ou d'activités entraînant l'arrêt de la consolidation par intégration globale).

L'écart entre les données consolidées et les données comparables est expliqué en partie VII - Annexes du présent communiqué.

### ➤ **Résop (Résop Groupe)**

Le Groupe utilise comme indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (**Résop**) qui se calcule de la façon suivante à partir du résultat avant charges financières et impôts :

#### **Résultat avant charges financières et impôts**

Éléments à exclure :

- Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur
- Plus ou moins-values de cession d'actifs
- Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence
- Charges nettes de restructuration
- Éléments liés aux regroupements d'entreprises :
  - Frais liés aux acquisitions
  - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
  - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions
- Litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle
- Éléments liés aux contrats de location :
  - Annulation des charges fixes de location\* pour les contrats de concession
  - Amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession
  - Gains et pertes sur modifications de contrat

\* L'annulation des charges fixes de location équivaut au remboursement des dettes de location, ainsi que l'impact sur le besoin en fonds de roulement et les intérêts payés associés dans le tableau des flux de trésorerie.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts est présenté dans le document de présentation des résultats semestriels 2019 en page 16.

### ➤ **Marge opérationnelle**

La marge opérationnelle est calculée en divisant le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) par le chiffre d'affaires.

### ➤ **EBITDA récurrent sur 12 mois glissants**

L'EBITDA récurrent se calcule en ajoutant au Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) les dividendes reçus des sociétés consolidées par mise en équivalence et, en déduisant les amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles, des frais d'obtention de contrats, des droits d'utilisation des contrats immobiliers et autres, et en déduisant l'annulation de la charge de loyer fixe des contrats immobiliers et autres.

Le calcul et le rapprochement avec le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées est présenté dans le document de présentation des résultats semestriels 2019 en page 39.

### ➤ **Résultat net ajusté - part du Groupe**

Le résultat net ajusté – part du Groupe est calculé à partir du résultat net en excluant les éléments non récurrents et non opérationnels, l'effet d'impôt associé, puis en déduisant la part des intérêts minoritaires, de la façon suivante :

Résultat net

Éléments à exclure :

- Plus ou moins-values de cession d'actifs
  - Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence
  - Charges nettes de restructuration
  - Éléments liés aux regroupements d'entreprises :
    - Frais liés aux acquisitions
    - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
    - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions
  - Litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle
  - Impact fiscal des éléments ci-dessus y compris la taxe sur les dividendes versés en France
  - Mouvements non récurrents des impôts différés
  - Éléments liés aux contrats de location :
    - Annulation de la charge de loyer fixe\* des contrats de concession
    - Amortissement des droits d'utilisation des contrats de concession
    - Charges d'intérêts sur dettes de location des contrats de concession
    - Gains et pertes sur modifications de contrats
  - Résultat net ajusté attribuable aux intérêts minoritaires : résultat net attribuable aux intérêts minoritaires et part des intérêts minoritaires des éléments ci-dessus
- = Résultat net ajusté – part du Groupe**

\* L'annulation des charges fixes de location équivaut au remboursement des dettes de location, ainsi que l'impact sur le besoin en fonds de roulement et les intérêts payés associés dans le tableau des flux de trésorerie.

Le rapprochement entre le résultat net et le résultat net ajusté – part du Groupe est présenté partie II – Principaux éléments du compte de résultat du présent communiqué.

### ➤ **Free cash-flow**

Le free cash-flow est calculé en ajoutant aux flux générés par l'activité avant variation de BFR, les flux de remboursement des dettes de location et intérêts associés, les flux de variation de BFR et d'impôts payés ainsi que les flux nets de trésorerie liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles.

Le rapprochement entre les flux de trésorerie opérationnels et le free cash-flow est présenté dans le document de présentation des résultats semestriels 2019 en page 36.

### ➤ **Endettement net (Dette nette)**

L'endettement net est calculé en additionnant les éléments suivants :

- Placements financiers et trésorerie
  - Instruments de couverture affectés à la dette
  - Dettes financières non courantes
  - Dettes financières courantes
- = Endettement net**

Le rapprochement entre les positions au bilan et l'endettement net est présenté dans la note 16 des annexes aux comptes consolidés au 30 juin 2019.

\*\*\*

**La présentation des résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2019 du groupe Lagardère sera retransmise en direct, ce jour à 18h45 (heure de Paris), sur le site Lagardère ([www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)).**

**Les slides de présentation seront disponibles dès le début du webcast.**

**Une version différée de ce webcast sera ensuite mise en ligne dans le courant de la soirée.**

\*\*\*

*Jusqu'à une époque récente, le groupe Lagardère était composé de quatre branches d'activités : Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère Sports and Entertainment et Lagardère Active.  
Courant 2018, le Groupe a amorcé un recentrage stratégique sur deux branches prioritaires : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.  
Le marché de référence du titre Lagardère est Euronext Paris.  
www.lagardere.com*

**Avertissement :**

*Certaines déclarations figurant dans ce document ne se rapportent pas à des faits historiquement avérés, mais constituent des projections, estimations et autres données à caractère prévisionnel basées sur l'opinion des dirigeants. Ces déclarations traduisent les opinions et hypothèses qui ont été retenues à la date à laquelle elles ont été faites. Elles sont sujettes à des risques et incertitudes connus et inconnus à raison desquels les résultats futurs, la performance ou les événements à venir peuvent significativement différer de ceux qui sont indiqués ou induits dans ces déclarations.*

*Nous vous invitons à vous référer au Document de référence de Lagardère SCA le plus récent déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers pour obtenir des informations complémentaires concernant ces facteurs, risques et incertitudes.*

*Lagardère SCA n'a aucunement l'intention ni l'obligation de mettre à jour ou de modifier les déclarations à caractère prévisionnel susvisées. Lagardère SCA ne peut donc être tenue pour responsable des conséquences pouvant résulter de l'utilisation qui serait faite de ces déclarations.*

**Contacts Presse**

Thierry Funck-Brentano

tél. 01 40 69 16 34

tfb@lagardere.fr

Ramzi Khiroun

tél. 01 40 69 16 33

rk@lagardere.fr

**Contact Relations Investisseurs**

Florence Lonis

tél. 01 40 69 18 02

flonis@lagardere.fr