



*Lagardère*

---

## Objectifs pour 2009

11 mars 2009

---

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.

Ces déclarations, qui sont identifiées dans ce document par l'utilisation de termes tels que «anticiper», «être de l'opinion que», «estimer», «s'attendre à», «pouvoir», «avoir pour intention» et «prévoir», expriment notre vision des activités et des performances financières futures. Ces déclarations intègrent, notamment (et non exclusivement), des projections sur l'amélioration des processus et des activités, la croissance du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle, les flux financiers, les performances financières, les produits et services à venir, les marchés actuels et futurs pour ces produits et services et d'autres projections résultant de l'analyse de tendances ainsi que de nouvelles opportunités d'activités.

Ces déclarations sont fondées sur des hypothèses qui sont sujettes à des incertitudes et prennent en considération des tendances. Les résultats qui seront obtenus dans le futur pourront par conséquent significativement différer de ces hypothèses, compte tenu de l'existence de divers facteurs tels que, notamment (et non exclusivement) :

- la conjoncture économique et les conditions de l'emploi et, en particulier, la conjoncture économique en Europe et en Amérique du Nord
- les risques juridiques et financiers, ainsi que les risques afférents aux mesures pouvant être prises par les pouvoirs publics concernant les activités (notamment (et non exclusivement), les risques de marché)
- certains risques liés au secteur des médias (notamment (et non exclusivement), les risques technologiques)
- la nature cyclique de certaines activités.

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.



Quels sont nos objectifs pour 2009 ?

---

## Quels sont nos objectifs pour Lagardère Active ?



### ➤ Quels facteurs pèseront sur le Résop de Lagardère Active en 2009 ?

- Baisse du chiffre d'affaires publicitaire : toutes choses égales par ailleurs, chaque baisse de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire a un impact de - 8 M€ à - 10 M€ sur le Résop en année pleine et avant toute mesure d'économie
- Hausse de certaines charges d'exploitation (prix du papier notamment)
- Nécessité de continuer à investir dans les secteurs et les pays d'avenir tels qu'Internet, la TNT et la Chine, et de consolider nos positions de leadership



### ➤ Quelles mesures avons-nous mises en place ?



#### Plan Active 2009 One Step Further

➤ Après le plan Active 2009 qui permettra un total cumulé de 86 M€ d'économies en 2009 par rapport à 2006 (dont 20 M€ supplémentaires sur le seul exercice 2009), Lagardère Active annonce un nouveau plan de réduction des coûts ayant un **impact de 70 M€ dès 2009** :

- rigueur salariale
- plans de restructuration dans certains pays
- renégociations imprimeurs
- baisse des dépenses de promotion
- baisse des frais de rédaction

#### Poursuite de l'optimisation du portefeuille d'activités

➤ Outre les réductions de coûts, Lagardère Active va continuer à rationaliser son portefeuille d'activités :

- arrêt, cession ou mise en licence de certains magazines
- recentrage sur :
  - nos marques fortes
  - nos positions leaders
- renforcement sur les activités à forte croissance :
  - la TNT
  - certains pays émergents
  - le numérique

## Quels sont nos objectifs pour les Autres Branches ?

- L'environnement économique ne manquera pas aussi d'avoir un impact sur les autres activités du Groupe, bien que cet impact soit limité par le caractère peu cyclique de nos activités. Cet effet découlera de :
  - La **baisse générale de la consommation** qui pourrait affecter le Livre et les Services
  - La montée du **risque de contrepartie**, en particulier de nos clients pour le Livre et le Sport
  - Certains **événements spécifiques** tels que le ralentissement des cycles de réforme scolaire en France et en Espagne, les risques de mouvements sociaux, la baisse du trafic aérien ou encore un calendrier sportif moins favorable (absence d'événement majeur)
  
- Les objectifs fixés à chaque branche s'articuleront autour de 3 axes :
  - 1) Le **maintien de nos priorités stratégiques** pour l'ensemble des activités même si les réallocations d'actifs par voie de cession ou d'acquisition seront ralenties
  - 2) La mise en place de **mesures de gestion rigoureuses** portant sur la politique salariale et les frais généraux, associée à l'accélération des mesures de réorganisation des métiers
  - 3) Le maintien des efforts de **préparation de l'avenir** pour renforcer le Groupe lors de la sortie de crise :
    - a) Poursuite des investissements dans le numérique en particulier chez Lagardère Publishing
    - b) Maintien de l'effort de déploiement dans les grands pays émergents, en particulier en Chine, pour toutes les branches
    - c) Maintien de la priorité aux investissements dans le Sport

## Quel est notre objectif de Résop Média 2009 ?

- Pour **Lagardère Active**, l'absence de visibilité interdit à ce stade de fixer des objectifs pour l'année. Néanmoins, rappelons que :
  - Chaque baisse de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire a un impact de - 8 M€ à - 10 M€ sur le Résop en année pleine et avant toute mesure d'économie, à laquelle s'ajoute la hausse mécanique de certains coûts d'exploitation (environ 35 M€ en 2009)
  - Les réductions de coûts liées aux mesures déjà prises ainsi qu'aux mesures supplémentaires (One Step Further) devraient avoir un impact positif de 90 M€ en 2009
- Pour les **Autres Activités**, l'objectif de variation du Résop est compris entre une stabilité et une baisse n'excédant pas 10 %
- Ces objectifs sont fondés sur des parités de change constantes et intègrent un budget d'investissement qui devrait peser sur le Résop à hauteur d'une trentaine de millions d'euros pour l'ensemble de Lagardère Média



## Commentaires des branches

---

# Lagardère Active



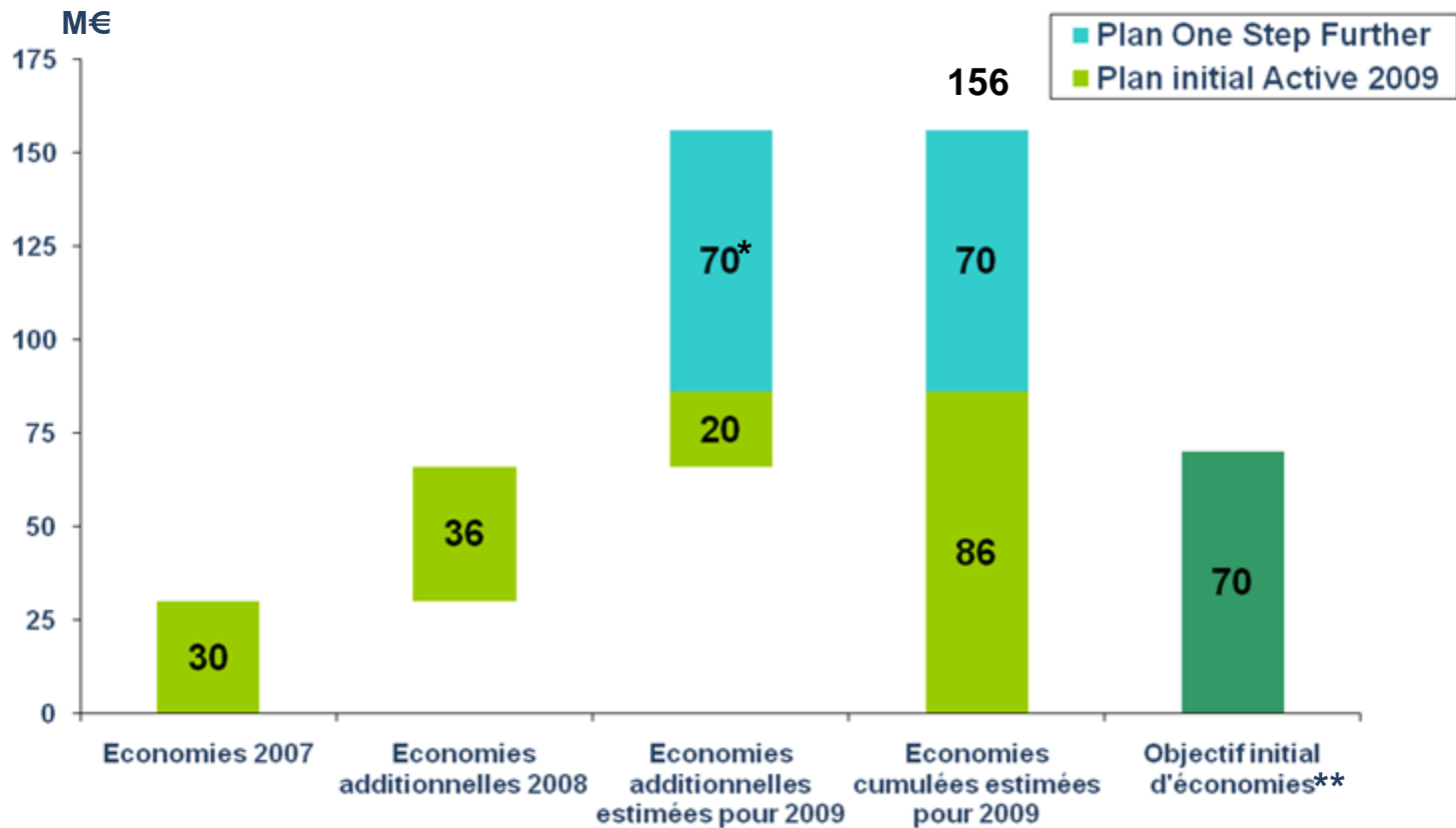


## Données principales pour 2009

---

- Baisse du chiffre d'affaires publicitaire : chaque baisse d'un point de chiffre d'affaires publicitaire a un impact de - **8 M€** à - **10 M€** sur le Résop
- Hausse mécanique des coûts d'exploitation 2009 (notamment prix du papier) : impact de l'ordre - **35 M€** sur le Résop
- Investissements produits 2009 : impact de l'ordre de - **10 M€** sur le Résop
- Complément d'effet 2009 du plan Active 2009 : impact de l'ordre de + **20 M€** sur le Résop
- Nouveau plan d'économies ("One Step Further") : impact de l'ordre de + **70 M€** sur le Résop

## Plan d'économies Active 2009 et One Step Further



### Économies cumulées :

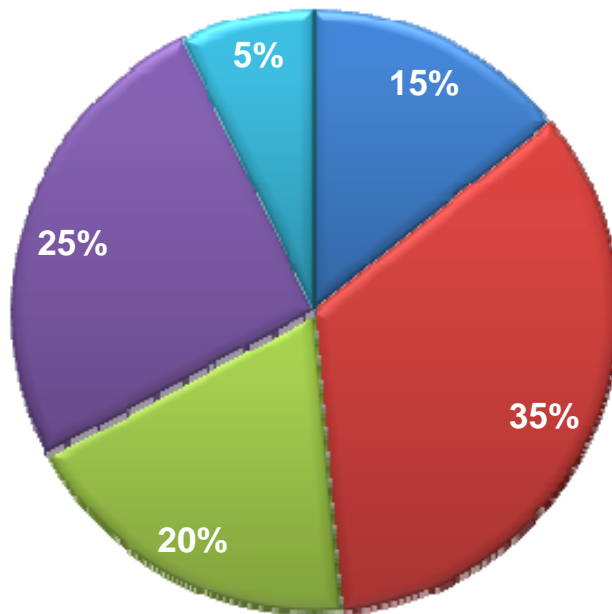
- De l'ordre de 8 % de la base de coûts d'exploitation
- Doublement du plan initial Active 2009

\* Avant hausse des coûts, y compris 20 M€ d'économies ponctuelles qui seront maintenues tant que la conjoncture ne s'améliorera pas

\*\* du Plan Active 2009

## Plan One Step Further : détail par famille de coûts

Total : 70 M€ en 2009



- Modération salariale
- Réduction des effectifs et plans de restructuration dans plusieurs pays : Etats-Unis, Italie, Espagne, France, Russie
- Baisse des frais généraux
- Baisse des dépenses de promotion / marketing
- Réduction projets éditoriaux et informatiques



## Exemple des Etats-Unis

---

- Rationalisation du portefeuille
- Outsourcing des fonctions support
- Économies sur les achats
- Économies sur la production et le contenu
- Modération salariale
- Réduction des dépenses de promotion / marketing



**Soit environ 25 % des  
70 M€ de réductions  
de coûts de 2009 du  
plan One Step  
Further de 2009**



# Lagardère Publishing



## Mesures de gestion

---

➤ Face à la baisse de la consommation, la montée du risque de contrepartie ou encore le ralentissement des cycles de réforme scolaire en France et en Espagne, Lagardère Publishing a pris différentes mesures de gestion :

- **Politique salariale rigoureuse** en France, au Royaume-Uni et en Espagne
- **Ajustement des structures** dans les marchés affectés par la crise
- **Provisionnement des risques de défaut de paiement clients** au Royaume-Uni et aux États-Unis
- **Fourniture des clients à risques en flux tendus** pour minimiser les pertes de stock en cas de dépôt de bilan



## Initiatives de développement

---

➤ Lagardère Publishing continue à mettre en place des initiatives visant à favoriser son développement :

- **Recherche d'opportunités d'acquisitions** complétant le portefeuille d'activités pays / segments

- **Start-up Fascicules en Russie** pour compenser leur érosion dans les marchés matures (France, Espagne, Royaume-Uni)

- **Prospection systématique en Chine et en Russie** à la recherche d'opportunités d'implantation

- **Déroulement du plan numérique** pour accompagner la montée en puissance des e-books :

- Extension des services Numilog au Royaume-Uni
- « Push marketing » on-line
- Monétisation de Larousse.fr
- Distribution numérique des livres scolaires
- Test I-Phone
- Web TV pour la promotion des auteurs

# Lagardère Services



## **Poursuite de la mise en œuvre de la stratégie**

➤ **Renforcement de son leadership mondial dans le commerce de détail en zones de transport : développement des activités de presse et de service, de duty-free et de concepts spécialisés :**

- Les trafics aériens connaissent une forte baisse depuis mi 2008, les réseaux ferrés étant moins impactés
- Malgré cela, l'activité demeure très attractive à moyen terme

➤ **Ambition de devenir un leader dans les réseaux de points de vente de marque là où Lagardère Services est présent, mais aussi dans de nouveaux pays en :**

- Capitalisant sur les savoir-faire spécifiques de Lagardère Services dans le commerce de détail
- Se diversifiant des marchés en déclin de la presse et du tabac

➤ **Accélération de la diversification de la distribution là où Lagardère Services est présent vers :**

- Les produits hors presse
- La presse dématérialisée

## Plan d'actions et mesures pour préparer l'avenir

### ➤ Un plan d'actions a été mis en place en réaction à l'évolution défavorable de l'environnement :

- Anticipant l'impact de la baisse des trafics aériens et de la consommation en général sur les ventes, ainsi que la pression qu'exerce sur les marges l'évolution des taux de changes...

- ...un plan d'action ayant un impact de **25,1 M€** sur le Résop 2009 a été défini :

- Actions sur les taux de marge et les autres revenus ➡ **4,1 M€**
- Réduction des frais de personnel ➡ **9,4 M€**
- Diminution des autres coûts directs (points de vente et entrepôts) ➡ **4,7 M€**
- Économies de coûts centraux ➡ **6,9 M€**

### ➤ Lagardère Services continue à préparer l'avenir :

- Poursuite du développement des réseaux de points de vente en travel retail et en centres commerciaux en accentuant la diversification des formats

- Continuité dans la priorité donnée à la commercialisation des produits hors presse dans nos réseaux de points de vente existants

- Poursuite de la diversification de la distribution vers des produits hors presse et la distribution de presse dématérialisée

- Essais de nos activités dans un nombre limité de pays susceptibles de connaître un fort développement dans le futur

- Priorité au développement interne tout en étant attentif aux opportunités d'acquisitions que les conditions de marché rendraient financièrement très attractives

➡ **L'impact de ces actions pour préparer l'avenir sur le Résop 2009 s'élève à - 4,2 M€**

# Lagardère Sports

# Poursuite de la mise en œuvre de la stratégie et mesures de gestion

---

## ➤ Lagardère Sports maintient ses axes stratégiques :

- Pérennisation de la position de leader mondial sur le Football
- Élargissement de notre offre métiers
- Renforcement de notre présence sur les marchés « premium »

## ➤ Face à la difficulté de l'environnement économique, Lagardère Sports a mis en place des mesures de gestion rigoureuses :

- Révision des coûts de structure grâce à une optimisation des process de contrôle
- Rigueur de la politique salariale
- Rationalisation des bureaux de représentation en Europe
- Revue ciblée de l'organisation



## Mesures de préparation de l'avenir

---

- **Développement de nouvelles activités, mettant à profit une expertise reconnue :**
  - Développement et gestion de stades
  - Conseil aux ayants droit
  
- **Consolidation de nos positions actuelles en privilégiant les droits « premium » :**
  - UEFA – Euro 2012
  
- **Développement d'événements détenus en propre par Lagardère Sports**
  
- **Poursuite de notre extension géographique :**
  - Amériques
  - Asie
  
- ➔ **L'impact de ces actions pour préparer l'avenir sur le Résop s'élève à - 4,1 M€**



*Lagardère*

---

11 mars 2009

---