




Lagardère

**2003-2013
Dix années de
transformations**

3 mai 2013



The title 'Table des matières' is centered within a horizontal pink bar that spans across the top of the slide content area.

- 
- A vertical image on the left side of the slide shows a radio studio. It includes a blue microphone, a blue background with 'Europe 1' logos, and a digital display showing '08 27' and 'ON A'.
- 1- **Sortie** des activités issues de **Matra**
 - 2- **Transformation** des branches **Lagardère Publishing** et **Lagardère Services** en **leaders mondiaux** de leur secteur
 - 3- Une adaptation réussie à la révolution **numérique**
 - 4- Développement de **nouvelles sources de revenus**
 - 5- Lancement d'une **nouvelle branche d'activité** : Lagardère Unlimited
 - 6- Le souci constant des **actionnaires**
 - 7- Feuille de route pour **l'avenir**

Un mouvement amorcé avant 2003...

Création
d'Aérospatiale Matra

1999



Création d'**EADS**

2000

2001

Cession de 2,07 % du
capital d'EADS

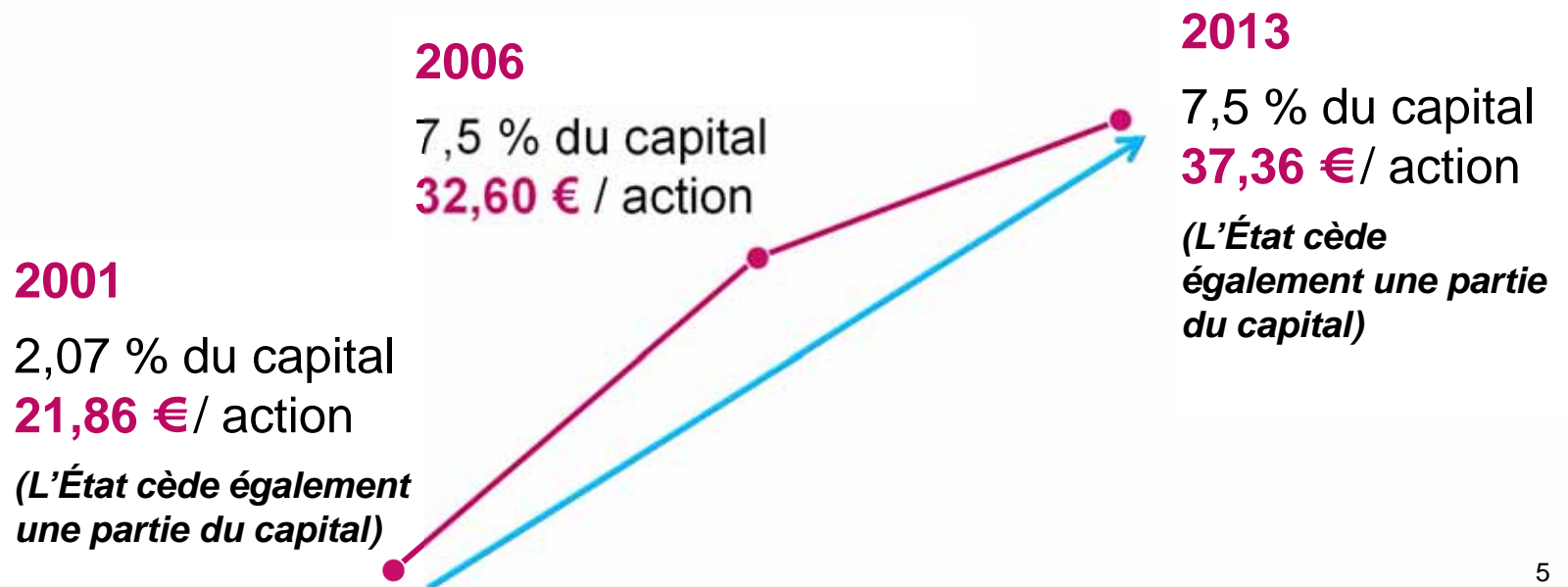
2002

Arrêt des activités
Automobile (cession au
groupe italien Pininfarina
en 2003)

... poursuivi et intensifié depuis 2003

- **Normalisation de la gouvernance d'EADS en 2 temps :**
 - **2007** : accord franco-allemand portant sur la rotation entre les nationalités sur les trois postes clés.
 - **2012** : accord multipartite portant sur la restructuration du capital d'EADS.

- **Trois cessions successives, à des valeurs de plus en plus élevées :**



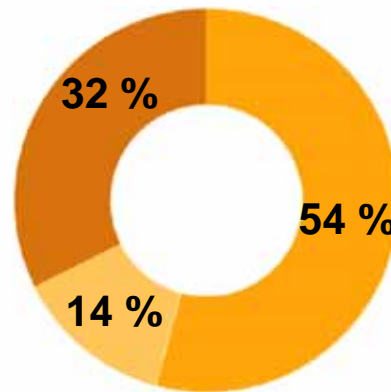
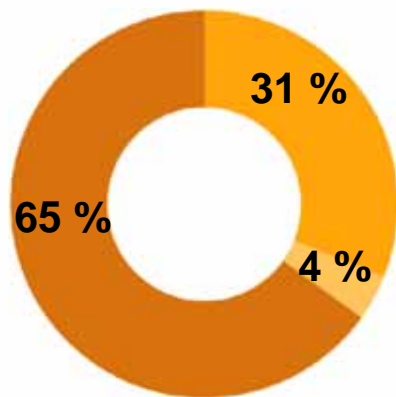
Lagardère Publishing : constitution d'une position de leader mondial depuis 2003

- 
- 2003** ● Acquisition d'Editis : Larousse, Armand Colin, Dunod, Anaya (**Espagne**), etc.
 - 2004** ● Acquisition de Hodder Headline : présence au **Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande**
 - 2006** ● Acquisition de Time Warner Book Group : présence aux **États-Unis**
 - 2007** ● Acquisition de Patria au **Mexique**
 - 2008** ● Création de Hachette **India**
 - 2011** ● Ouverture de filiales en **Chine** et au **Liban**
 - 2011** ● Prise de positions en **Russie**

Lagardère Publishing : constitution d'une position de leader mondial depuis 2003

2003
N° 13 mondial

2012
N° 2 mondial



International : + 32 pts

■ Autres pays développés

■ Pays émergents : + 10 pts

■ France

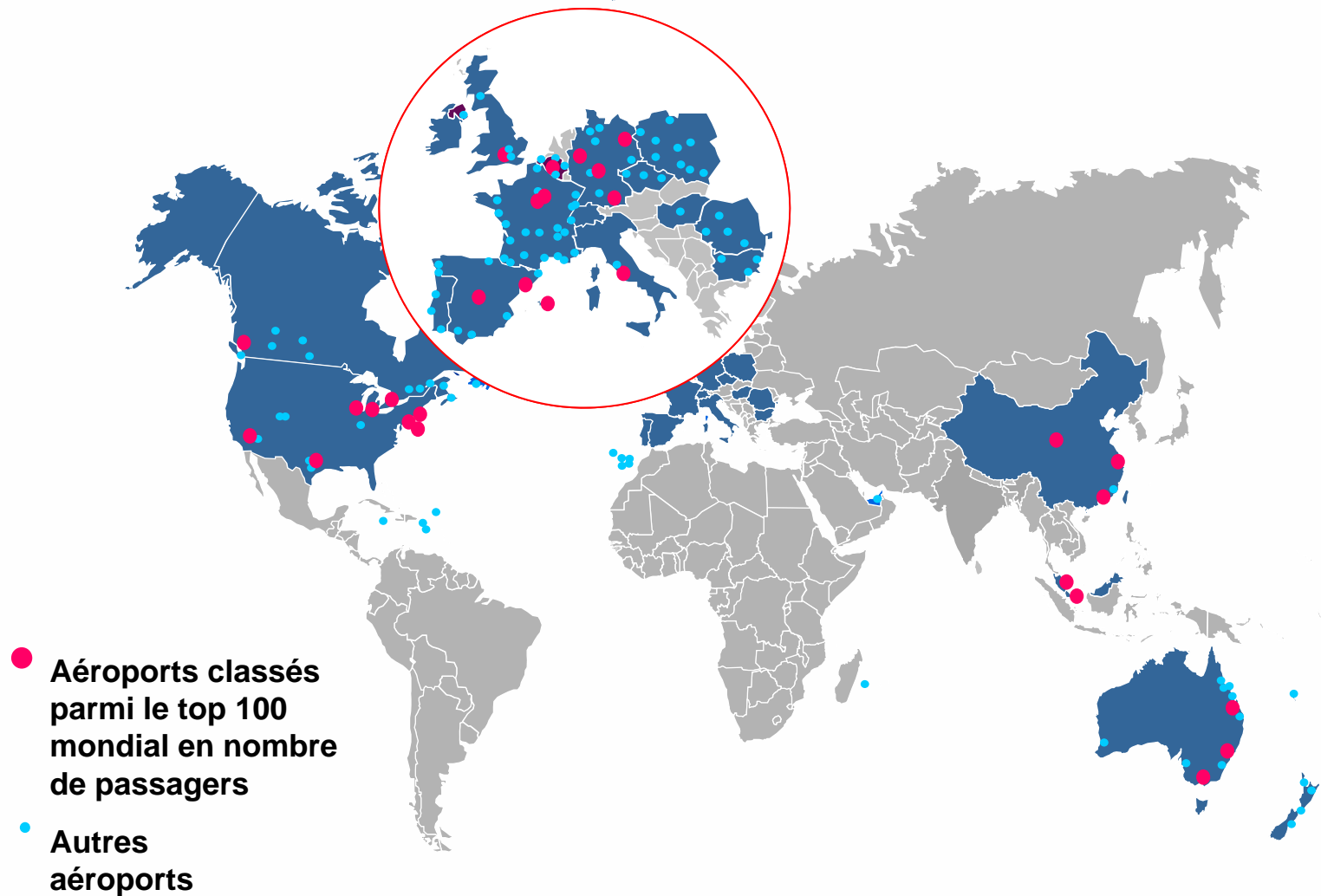
Chiffre d'affaires : **x 2** sur la période

Lagardère Services, success story du Travel Retail : Duty Free & Luxury



- 2000** ● **Création d'Aelia**
Née du rapprochement entre Duty Free Associates (racheté en 2000 par le Groupe) et Aéroboutique
- 2003** ● **Création de SDA en joint-venture avec ADP**
Exploitation progressive de l'ensemble des boutiques dans les aéroports **parisiens**
- 2004** ● Renforcement au **Royaume-Uni**
- 2007** ● Début de l'expansion en **Pologne**
- 2009** ● Ouverture de boutiques à **Hong Kong**, en **Espagne** et en **Australie**
- 2010** ● Implantations à **Singapour** et en **République tchèque**
- 2011** ● Renforcement des positions à **Singapour**, en **République tchèque** et au **Royaume-Uni**. Expansion dans le **Pacifique**
- 2012** ● Renforcement des positions en **République tchèque**, au **Royaume-Uni**, à **Singapour**, à **Hong Kong**, en **Chine** et dans le **Pacifique**. Ouvertures à **La Réunion**, à **Rome**, et en **Malaisie**

Une présence dans plus de 20 pays et
près de 140 aéroports dans le monde



Source : ACI Annual Worldwide Airport Traffic Report 2011.

À la conquête du marché mondial en Travel Retail

2003

Leader en France

CA 1,3 Md€*

Présent dans 7 pays, la France
représentant 80 % des ventes



N° 5 mondial
du Travel Retail

Leader en Europe
en Travel Essentials

Premier en France
sur le Duty Free

2012

Dans le Top 4 mondial

CA 2,5 Mds€*

Présent dans 20 pays, la France
représentant 63 % des ventes



N° 4 mondial
du Travel Retail

N° 1 mondial
en Travel Essentials

Top 3 en Europe
sur le Duty Free

Émergent en Food Services

* CA consolidé base 100 %, retraité des ventes Virgin pour 2003.

2003-2012 : une chaîne de valeur média en mutation



Notre stratégie :



Lagardère Publishing : une transition numérique réussie

Évolution de la part des ventes numériques

	2003	2012
USA*	0 %	23 %
UK*	0 %	23 %

Une progression en ligne avec le marché

Une stratégie de maintien de la position de l'éditeur sur la chaîne de valeur

1^{er} éditeur mondial à signer un **accord avec Google** protégeant les droits d'auteur et d'éditeur.

Accord avec le Département américain de la Justice (DoJ) et la Commission européenne : **le modèle économique (contrat d'agence) est préservé.**

Un acteur du numérique de premier plan

Élu **Digital Publisher of the year** aux USA.

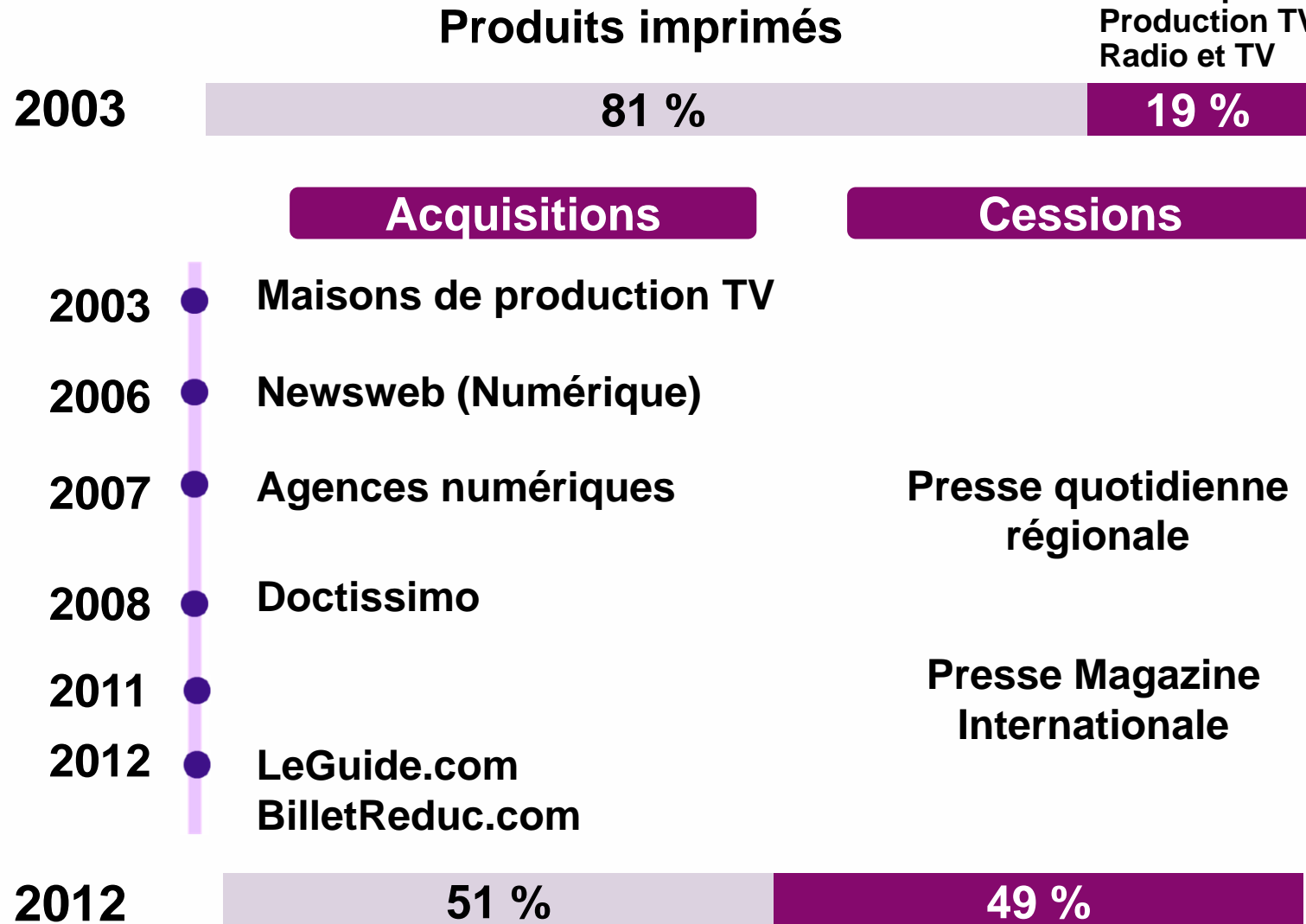
1^{er} éditeur américain à vendre plus de 10 millions d'e-books du même auteur (James Patterson).



* Part du chiffre d'affaires *Adult Trade*.

Lagardère Active : réduction significative de la part des produits imprimés...

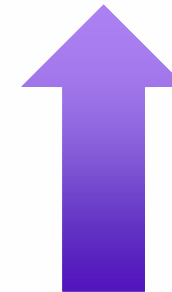
Autres
 Numérique
 Production TV
 Radio et TV



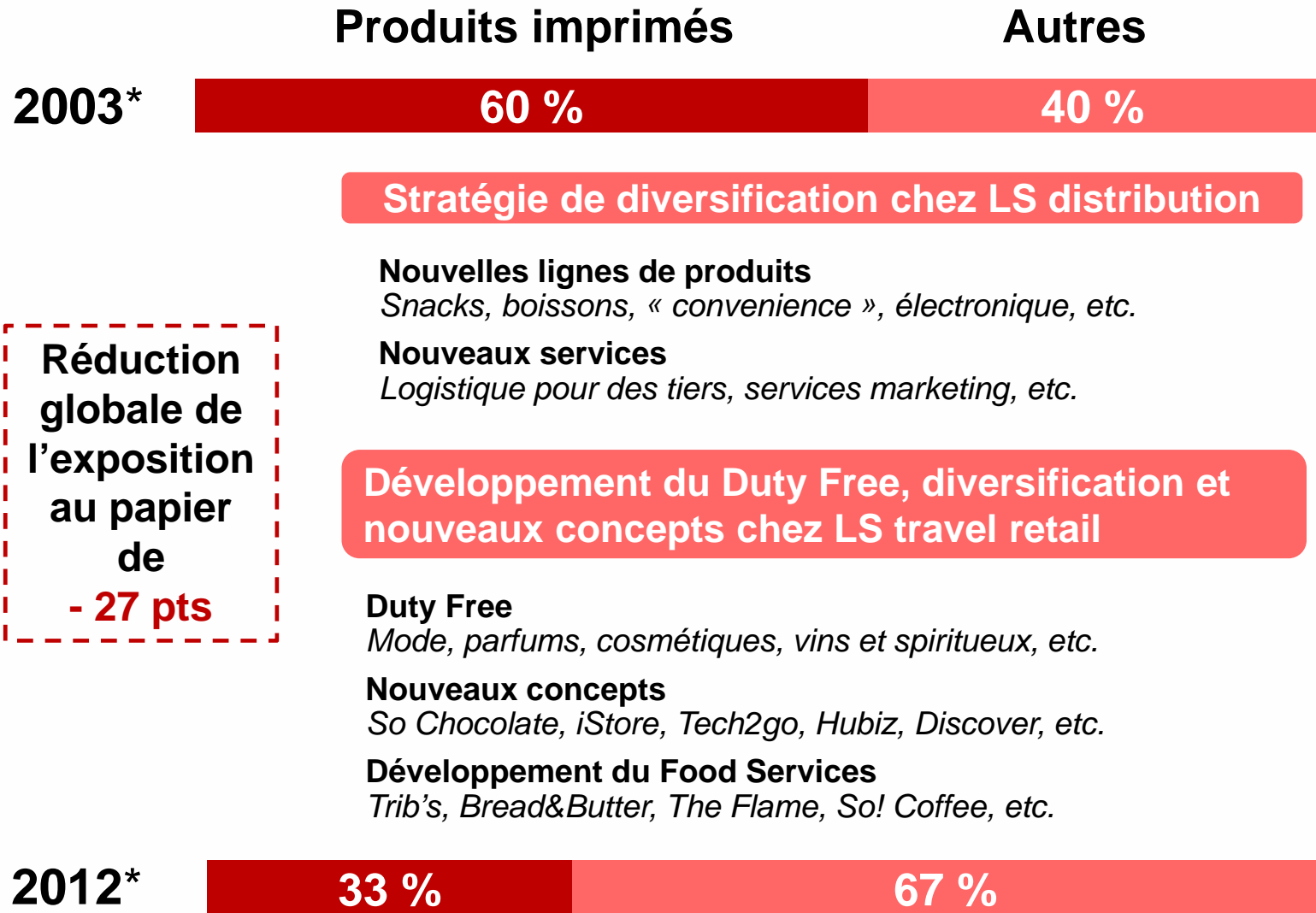
... avec le développement du Numérique.

- Investissement dans de nouveaux modèles numériques basés sur la performance et la commission.

Rémunération à la performance en croissance de l'ordre de 40 % par an.



Lagardère Services : développement probant du "non-print"



Réduction globale de l'exposition au papier de - 27 pts

* En % du chiffre d'affaires consolidé.

Développement de la Production TV...

- Une activité de **Production TV** tirée par la croissance du nombre de chaînes, en France et dans le monde.

En France :
de **6** chaînes TV nationales à plus de
160 chaînes, incluant **25** chaînes gratuites
de la TNT.



... ainsi que des contenus et marques



**Succès des licences développées
autour de la marque Elle**

ELLE

**Nombre de catégories de produits x 3
en 10 ans**

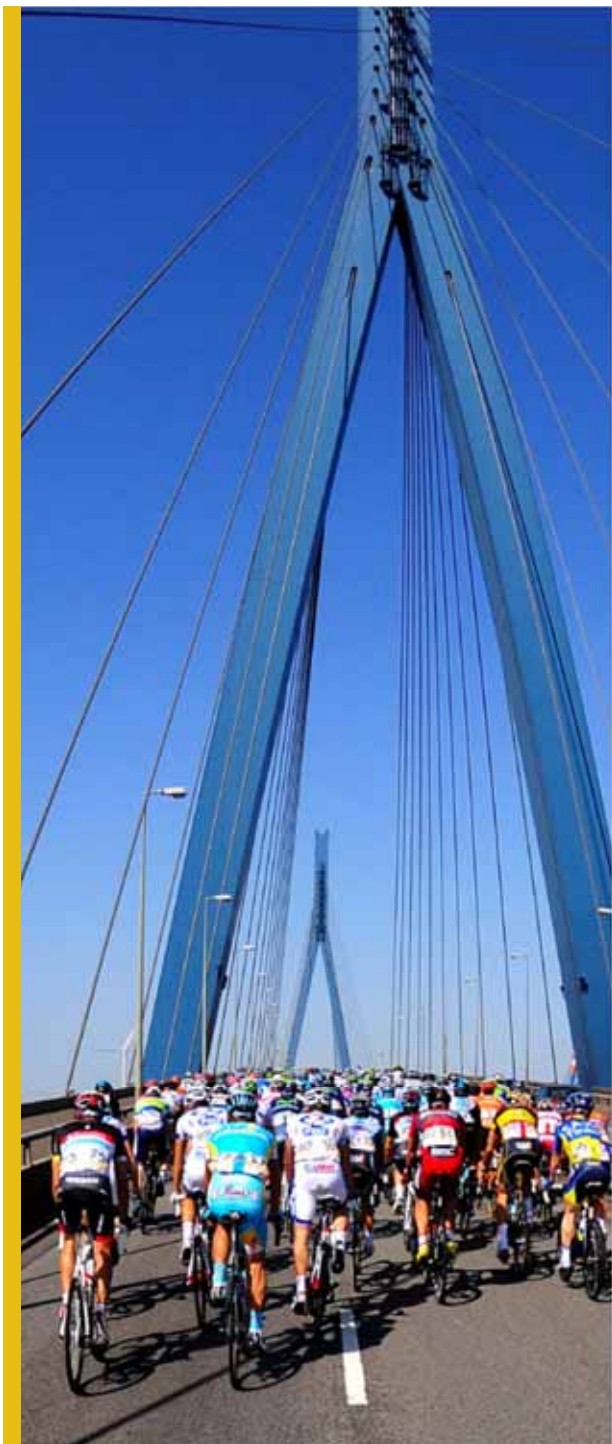
**Produits Elle disponibles dans
80 pays en 2012 (contre 40 en 2003)**

**20 000 points de vente (30 % de
boutiques et de corners dédiés)**



**Boutiques Elle, vêtements, chaussures,
ustensiles de cuisine, Elle Café
(Vietnam), cosmétiques Elle,
voitures Elle...**



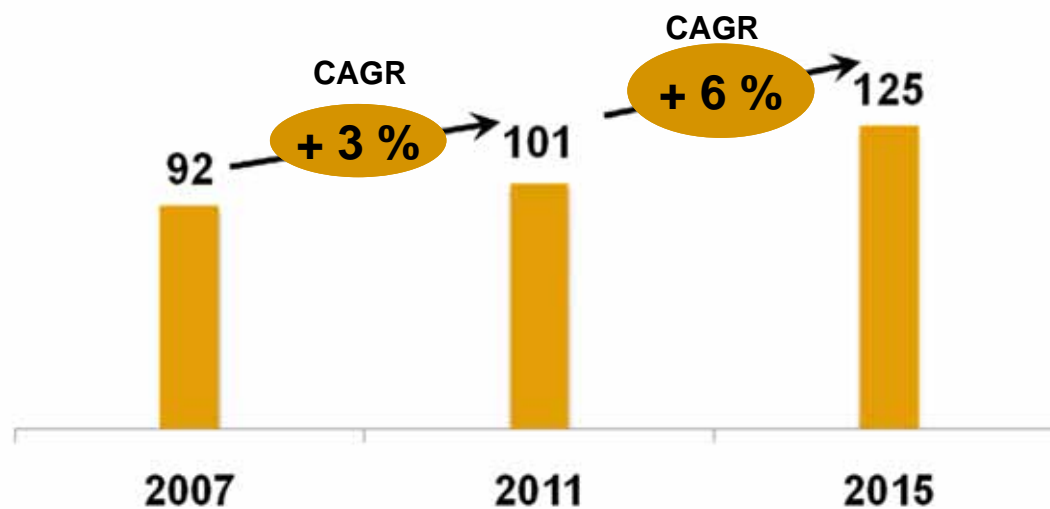


Lagardère
UNLIMITED®

5- Lancement d'une nouvelle branche d'activité : Lagardère Unlimited

Un marché des droits sportifs attractif

- Une croissance supérieure à la moyenne du secteur média.



En Mds USD
Source : PwC.

- Une capacité inégalée à réunir les audiences.



Un secteur **d'avenir**

Lagardère Unlimited : une approche résolument internationale, pour une position de leader mondial

Positions clés

Leader des droits sportifs en **Asie**

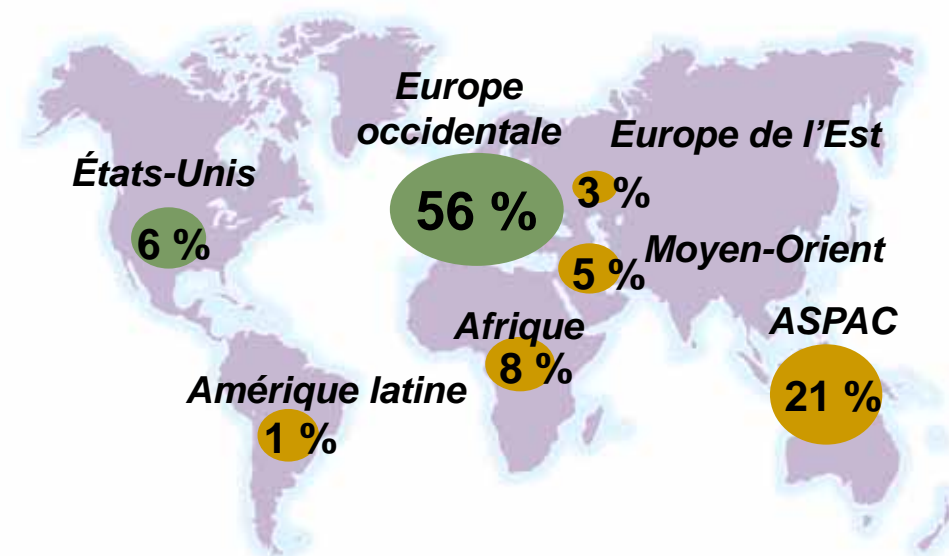
1^{er} partenaire marketing des **clubs de football** en **Europe**

N° 1 du **football** en **Afrique**

Une forte exposition aux marchés émergents

Répartition du chiffre d'affaires 2012

International : **89 %**
dont
marchés émergents : **38 %**



À la rencontre des investisseurs

▪ Actionnaires institutionnels :

- en 2012, le Groupe a rencontré plus de **400 investisseurs**, avec la réalisation de près de **15 roadshows** en Europe et en Amérique du Nord ;
- l'ambition en 2013 est de couvrir de nouvelles places financières.

▪ Actionnaires individuels :

- rencontres avec les actionnaires individuels en province lors de réunions d'information ;
- le groupe Lagardère a constitué dès 1997 un **Comité Consultatif des Actionnaires**, représentant les actionnaires individuels, visant à :
 - **améliorer la communication financière** entre le Groupe et ses actionnaires ;
 - **réfléchir aux attentes des actionnaires et à leur perception** du Groupe.

Une politique de rémunération attractive...

Stabilité du dividende ordinaire...

... couplée à des opérations de redistribution exceptionnelles substantielles

Évolution du dividende ordinaire par action depuis 2003

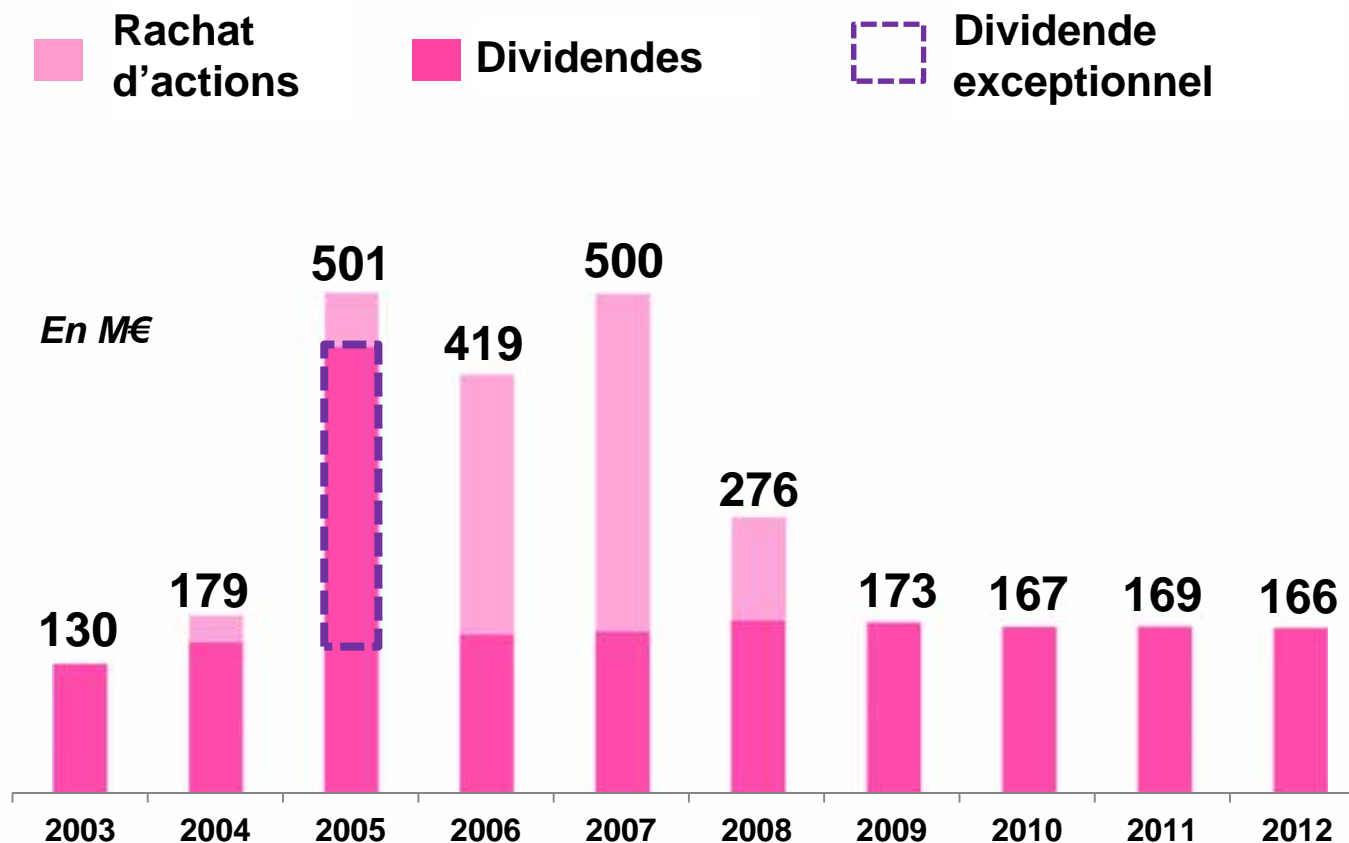


Programme de rachats d'actions :
de 2004 à 2008 pour près de **800 M€**

Dividendes exceptionnels :
en 2005, Lagardère a versé un dividende exceptionnel de **2 euros par action** à la suite de la vente des actions T-Online.

2013 : environ 50 % des produits de cession d'EADS, soit 9 € / action, seront retournés via un dividende exceptionnel.

... avec au total 2,7 Mds € redistribués aux actionnaires en 10 ans...

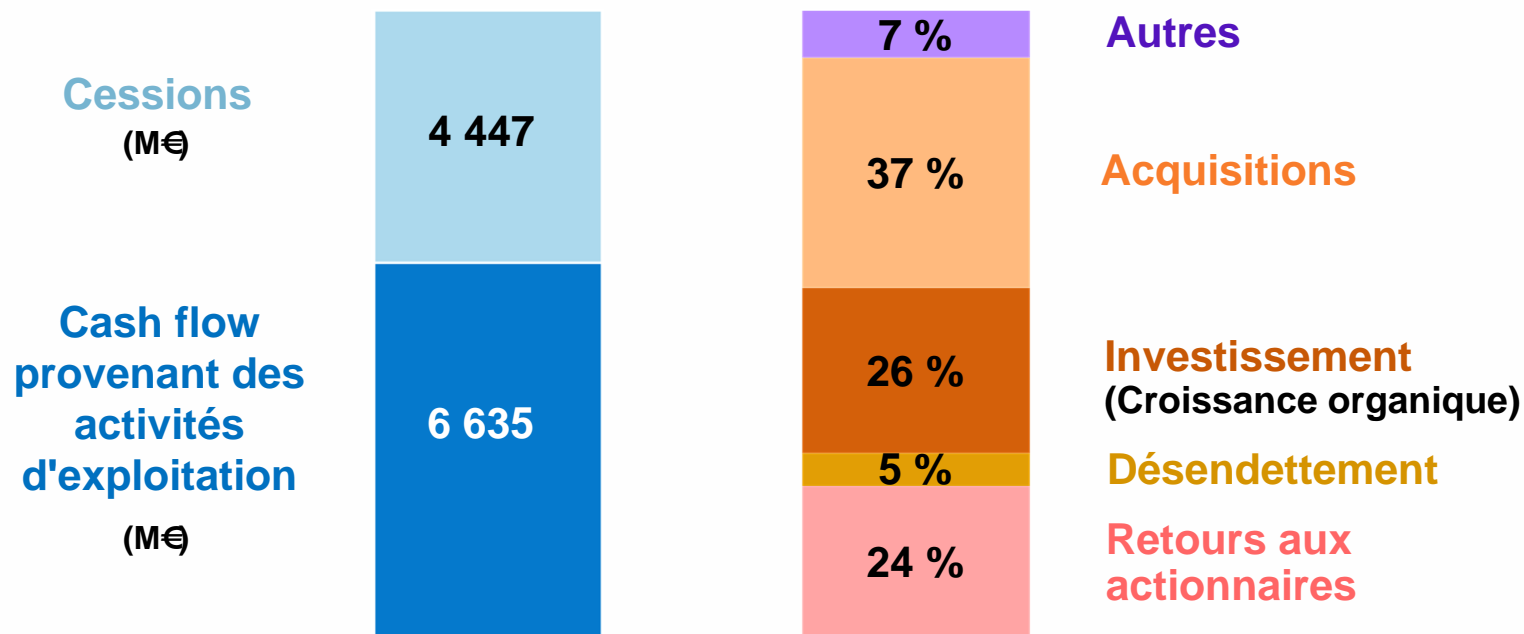


... le tout dans le cadre d'une politique de gestion du cash équilibrée

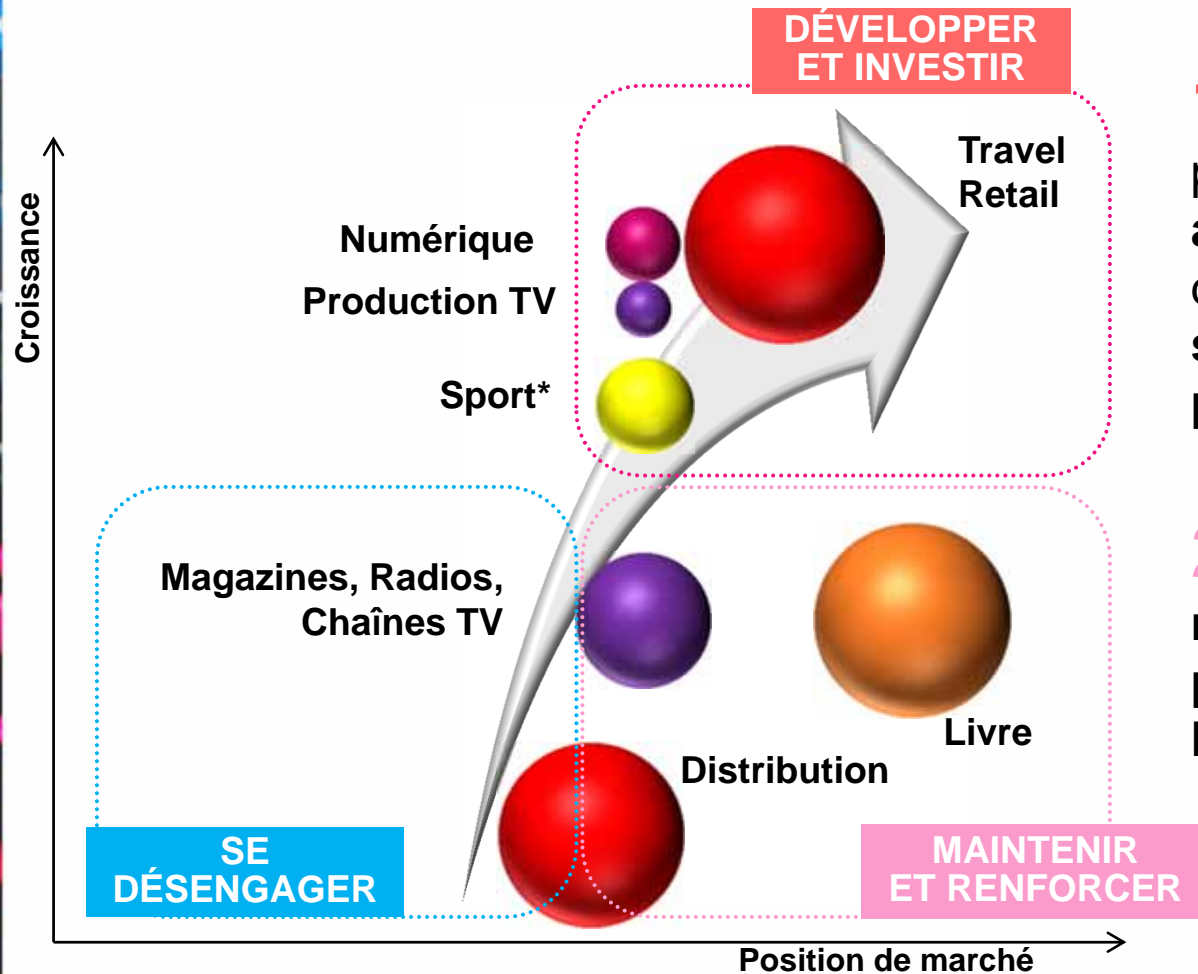
Cash flow : cumul 2003-2012

Cumul des cash flows générés par les activités d'exploitation et les cessions

Utilisation cumulée des liquidités



Une stratégie en trois axes



1 Poursuivre en priorité les acquisitions dans les segments prometteurs

2 Maintenir et renforcer nos positions de leadership

3 Poursuivre notre désengagement

- Des activités en déclin structurel
- Des positions minoritaires

* Droits sportifs media et marketing, représentation, conseil, gestion de stades, événementiel, etc.

Une stratégie en trois axes

1 Poursuivre en priorité les acquisitions dans les segments prometteurs

Travel Retail

Travel Retail dans les **pays émergents** et les **plates-formes de premier plan**, à fort potentiel.

Numérique

Nouveaux business models, hors « display ». e.g. rémunération à la performance.

Sport

Notamment à l'**international** (pays émergents), sur de **nouveaux sports** (hors football) et avec des **revenus plus réguliers** (représentation, marketing, conseil, etc.).

Production TV

En France et à l'international. Développement de productions **internationales** mais aussi en format low cost (*scripted reality*).

Une stratégie en trois axes

2 Maintenir et renforcer nos positions de leadership

Dans le livre

- Affirmation de la **position de l'éditeur sur la chaîne de valeur**.
- Développement du **numérique**.
- **Consolidation de nos positions de marché**.

Promotion de l'innovation

Investir dans des **business models innovants** et prometteurs, en lien avec les **start-up**.

Promotion des marques et contenus

Développement des **licences**, création de nouveaux produits, **valorisation des contenus**, etc.

3 Poursuivre notre désengagement

Des activités en déclin structurel

Tout en préservant leur **valeur**.

Des positions minoritaires

- Réalisation en 2013 de la cession des participations minoritaires dans EADS et Amaury.
- Objectif de cession des participations dans Canal+ France et Marie-Claire notamment.

