



**Lagardère**

## **Assemblée Générale 2015**

**Arnaud Lagardère**

*Associé Commandité et Gérant*

**5 MAI 2015**



# Lagardère

**Marchés et tendances**

Réponses stratégiques

Perspectives

Lagardère

La  
consommation  
de média est en  
croissance,  
portée par  
le numérique et  
le multitâches

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

## ■ Consommation quotidienne des principaux médias dans différents pays

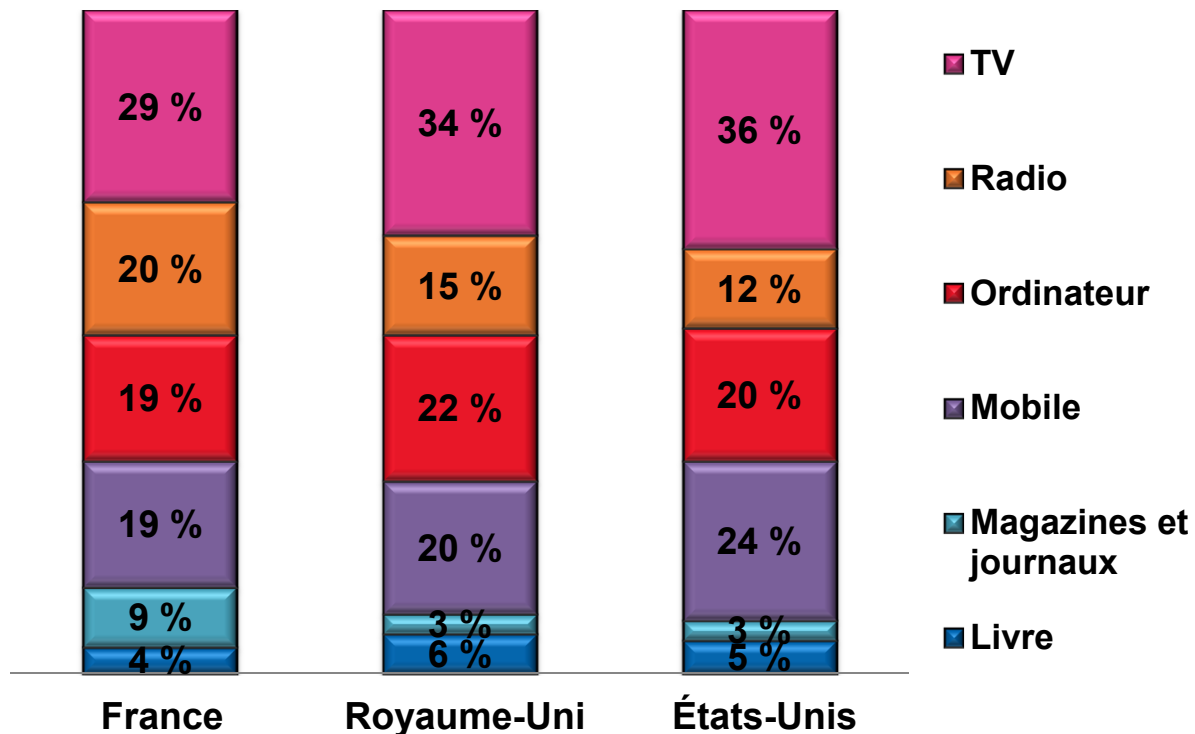
[Heures par jour (y compris multitâches) / 2014]

Croissance totale > 4 % par an  
Croissance modes de consommation numériques > 10 % par an

10h20 par jour

9h40 par jour

10h50 par jour



Source : estimations Lagardère, e-marketer, Kantar, 18 ans et plus.

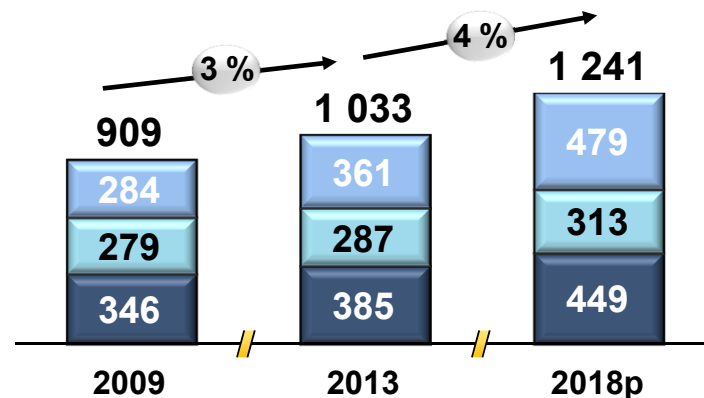
Lagardère

Pays émergents  
et digital  
soutiennent la  
croissance du  
marché mondial  
des médias

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

## Marché mondial des médias par zone géographique

[Milliards € / 2009-2018]

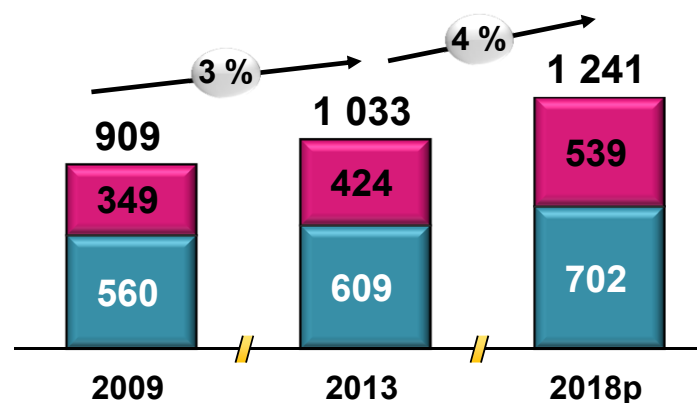


Croissance annuelle moyenne  
2013-2018

Reste du monde	+ 6 %
Europe de l'Ouest	+ 2 %
Amérique du Nord	+ 3 %

## Marché mondial des médias : dépenses consommateurs vs. publicité

[Milliards € / 2009-2018]



Croissance annuelle moyenne  
2013-2018

	Total Pub.	Pub. digitale
Publicité	+ 5 %	+ 11 %
Consommateurs	+ 3 %	

X% Taux de croissance annuel moyen.

Source : Lagardère, Global entertainment and media outlook 2014-2018 (PWC 2014).

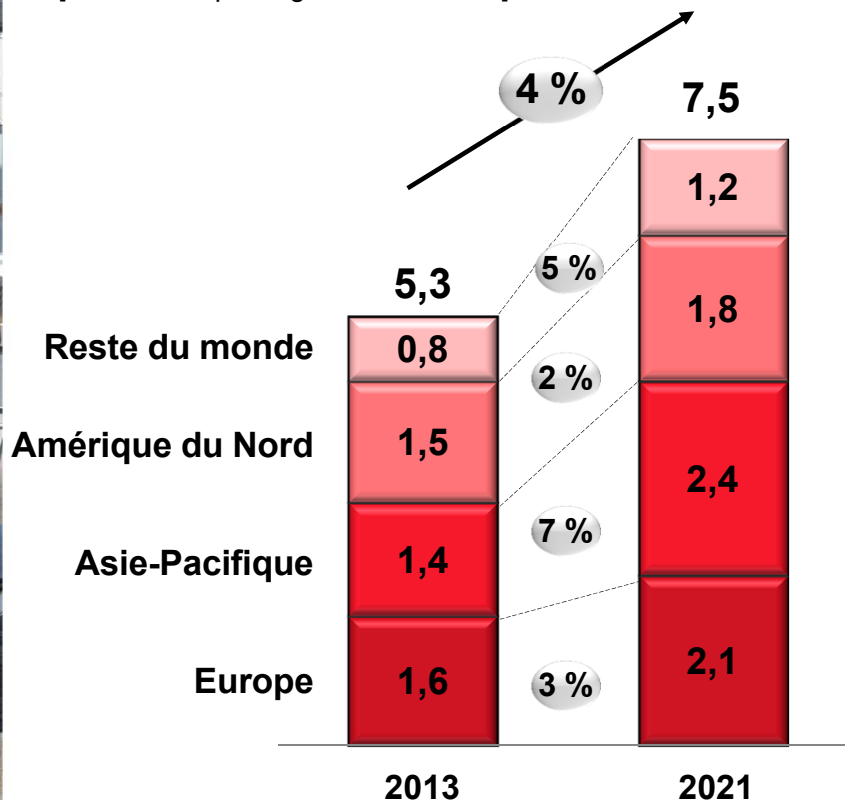
**La croissance mondiale du Travel Retail est estimée à 5-8 % par an**

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

■ **Perspectives de croissance du Travel Retail**

**Trafic aérien mondial**

[Milliards de passagers / 2013-2021]



Source : Lagardère, ACI.

**Dépense par passager**

- **Croissance des catégories**



- **Efficacité commerciale**



— X% — Taux de croissance annuel moyen.

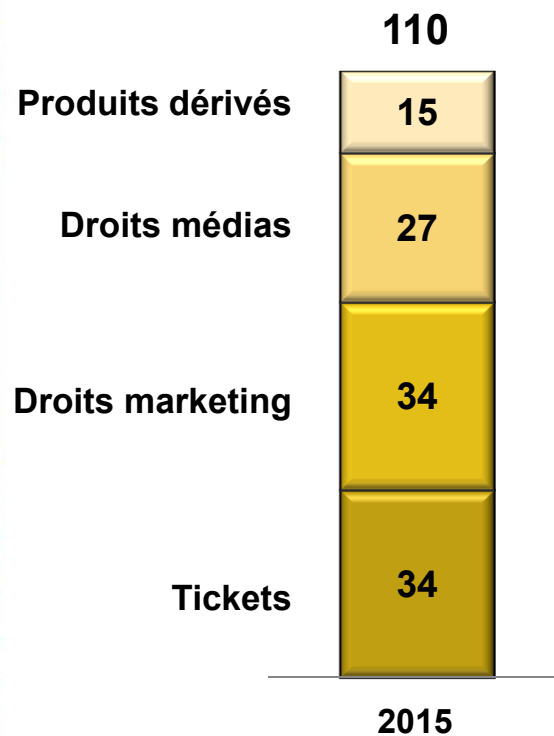
La croissance mondiale du marché du Sport est estimée à 5 % par an

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

## ■ Perspectives de croissance du marché du Sport

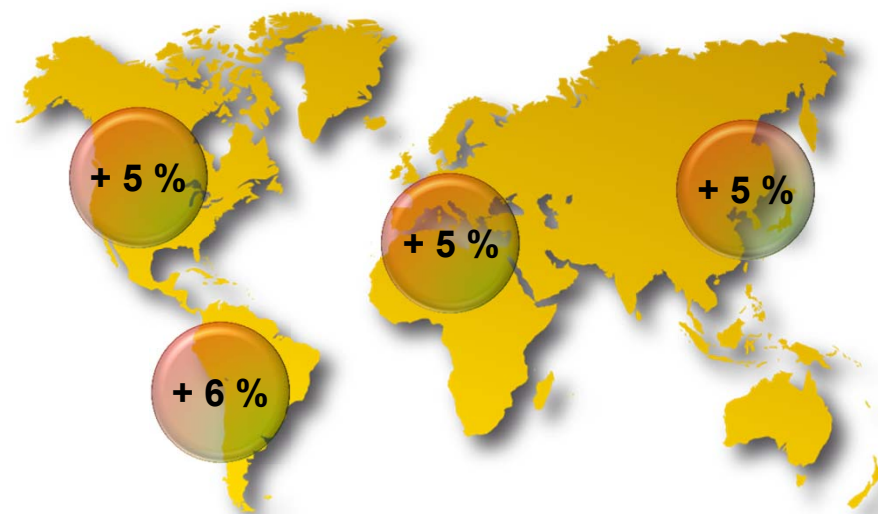
### Marché du Sport mondial

[Milliards €, 2015]



### Éléments de croissance

Croissance globale de 5 % par an, tirée par les droits médias et marketing



Accélération de la mondialisation des droits

*Lagardère*

**Enjeux  
développement  
durable / RSE**

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015



Lagardère

## Objectifs de la démarche RSE

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

- 1) Répondre aux contraintes croissantes des régulateurs
- 2) Aligner la démarche RSE sur la feuille de route stratégique du Groupe
- 3) Renforcer le dialogue avec les parties prenantes



*Lagardère*

## Analyse des grandes tendances

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

**Grandes  
tendances**

**Illustrations et impacts**

**Consommation  
média**

**Augmentation de la consommation quotidienne de média  
Fragmentation des audiences  
Prime au direct (exemple : compétitions sportives)**

**Digitalisation**

**Croissance forte de la consommation de média et des  
revenus publicitaires sur supports numériques**

**Mobilité et  
Mondialisation**

**Accroissement de la classe moyenne et aisée  
dans les pays émergents**

**Hausse du trafic aérien**



# *Lagardère*

Marchés et tendances

**Réponses stratégiques**

Perspectives

Lagardère

## Positionnement

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

Lagardère  
PUBLISHING

Lagardère  
SERVICES

Lagardère  
ACTIVE

Lagardère  
UNLIMITED®

Contenu  
(et conseil)  
Ayants droit



Production  
Numérique

Agrégation  
Intermédiaire



Distribution  
Réseaux



*B to B*



*Radio*



Lagardère

## Positionnement

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

Lagardère  
PUBLISHING

Lagardère  
SERVICES

Lagardère  
ACTIVE

Lagardère  
UNLIMITED®

<b>Moteurs de croissance</b>	numérique	travel retail	production	pays émergents demande des réseaux
<b>Moteurs de puissance</b>	taille	couverture géographique		
<b>Produits de substitution</b>	limités	limités	numérique (presse) sinon limités	limités
<b>Barrières à l'entrée</b>	importantes - <i>savoir-faire</i> - <i>échelle</i>	importantes - <i>savoir-faire</i> - <i>échelle</i> - <i>contrats longs</i>	modérées à importantes - <i>savoir-faire</i>	modérées à importantes - <i>savoir-faire</i> - <i>contrats longs</i> - <i>actifs uniques</i>
<b>Points d'attention et opportunités</b>	- distributeurs - e-book	- concédants	- agrégateurs	- ayants droit - désintermédiation

# Lagardère

## Feuille de route stratégique - 3 piliers -

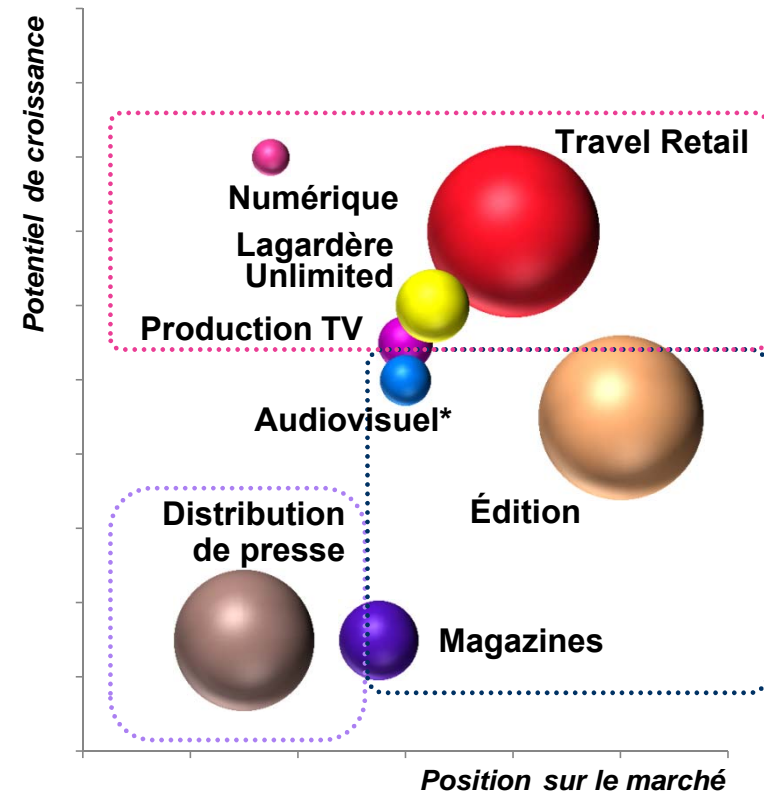
Assemblée Générale  
du 5 mai 2015


### Stratégie à 3 piliers

- 1 Réduction de l'exposition aux activités en recul
- 2 Adaptation des activités existantes et renforcement des positions de leadership
- 3 Investissement dans les activités à forte croissance

\* Chaînes radio et TV.

### Profil de croissance des activités de Lagardère



NB :  taille proportionnelle au chiffre d'affaires.

*Lagardère*

1 Réduction  
de l'exposition  
aux activités en  
recul

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

▪ Transactions réalisées en 2014 :

**Lagardère Services**

*Juillet* ● Vente des librairies Payot (Suisse)

*Novembre* ● Annonce de la vente des activités de Distribution en Suisse (réalisée en février 2015)

*Décembre* ● Vente de 51 % d'Inmedio (chaîne de distribution en Pologne)

**Magazines**

*Juillet* ● Vente de 10 titres de presse en France

- Le processus de vente des autres activités de Distribution de Lagardère Services reste une priorité majeure.

# Lagardère

## 2 Adaptation des activités existantes et renforcement des positions de leadership

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

### Lagardère Publishing

- **Renforcement via des acquisitions de « boutiques » au Royaume-Uni (Constable & Robinson, Quercus), sources de synergies.**
- **Validation du modèle d'agence sur le marché du e-book américain.**
- **Succès important des Fascicules, développés en interne.**



### Lagardère Active

- **Radios musicales : développements en Afrique (Sénégal).**
- **Numérique : initiatives dans l'Internet médical**
  - MonDocteur.fr : premier site de réservation en ligne de consultations médicales.
  - Doctipharma.fr : société de services qui permet aux pharmacies françaises de réaliser leurs ventes en ligne.
- **TV numérique / Gulli :**
  - détenue maintenant à 100 % après l'acquisition de la participation minoritaire de 34 % ;
  - toujours première chaîne de télévision pour enfants en France.

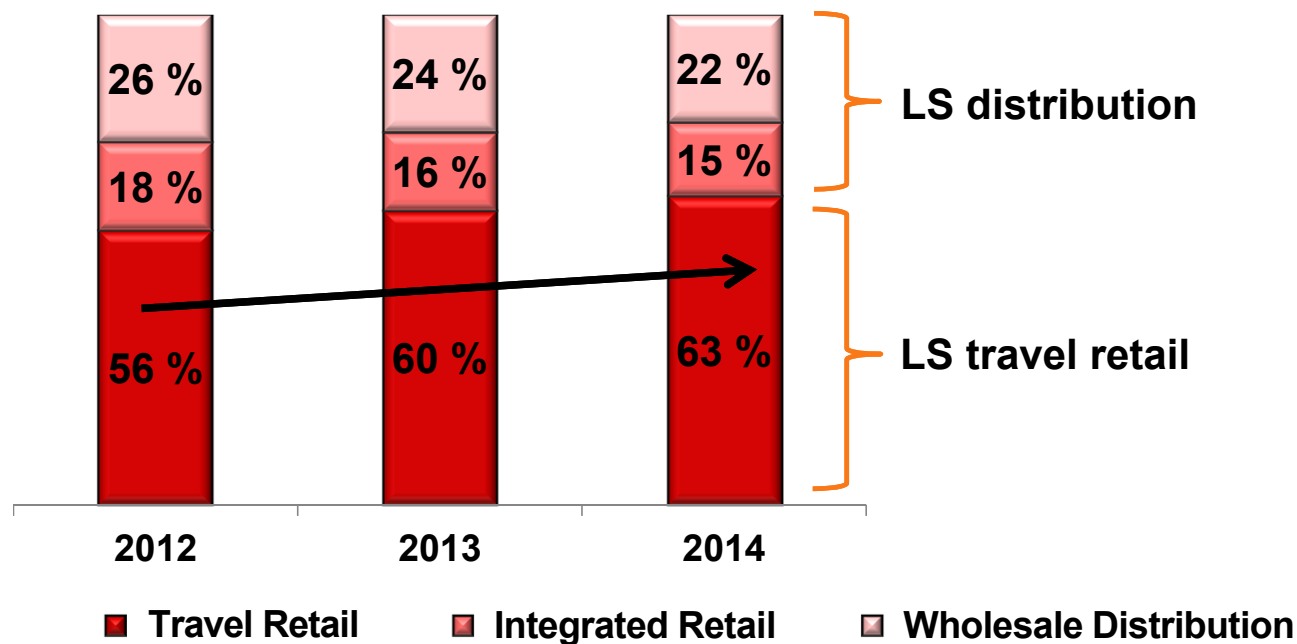


**2** Adaptation  
des activités  
existantes et  
renforcement  
des positions  
de leadership

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

- La transformation stratégique de la branche est bien engagée :

Lagardère Services : mix d'activités



## 2 Adaptation des activités existantes et renforcement des positions de leadership

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

- **Le poids des produits imprimés a nettement diminué (22 % du chiffre d'affaires en 2014, - 2 pts) dans le segment Travel Essentials, grâce aux actions suivantes :**
  - diversification des produits ;
  - lancement de nouveaux concepts (électronique, accessoires de voyage, etc.) ;
  - création d'une coentreprise avec la SNCF en vue de moderniser 300 points de vente avec des offres et des concepts diversifiés.
- **Principaux appels d'offres remportés récemment :**
  - Duty Free :
    - Varsovie et Cracovie en Pologne ;
    - Auckland en Nouvelle-Zélande.
  - concessions de restauration dans les aéroports français (Nice, etc.).
- **Contribution positive des acquisitions :**
  - aéroport de Rome : l'activité se déploie comme prévu ;
  - Schiphol et Airst : l'intégration est bien engagée.



## 2 Adaptation des activités existantes et renforcement des positions de leadership

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

- **Le plan de redressement est bien lancé et l'activité dégage un Résop positif malgré un effet de calendrier défavorable en 2014.**
- **Transition stratégique en cours : nouveau Comité Exécutif, organisation plus intégrée et restructuration de l'activité en Europe.**
- **Extension des activités :**
  - signature de quatre contrats à long terme d'exploitation de stades au Brésil, en Suède et en Hongrie ;
  - organisation de manifestations majeures telles que le tournoi BNP Paribas WTA Finals de Singapour, présenté par SC Global, pour la première fois au Singapore Sports Hub ;
  - développement de nouvelles activités (conseil aux marques, etc.).

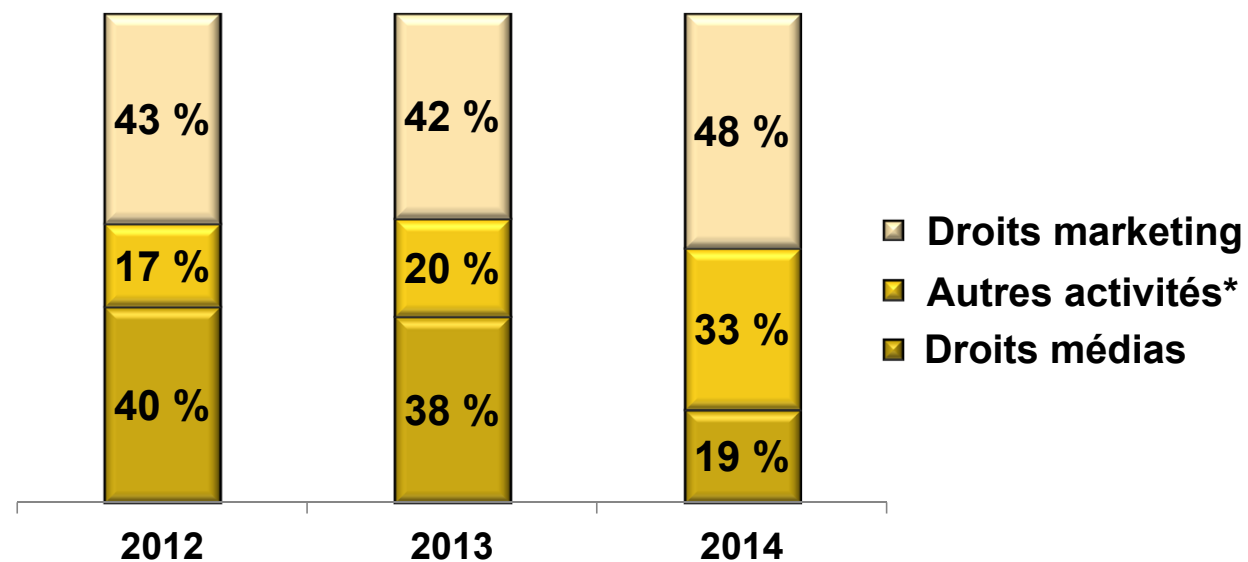


**2** Adaptation  
des activités  
existantes et  
renforcement  
des positions  
de leadership

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

- Transformation profonde du portefeuille d'activités en vue de générer une performance plus régulière.

**Lagardère Unlimited : mix d'activités**



\* Gestion de stades, Conseil aux marques, Entertainment.

Lagardère

3

**Investissement  
dans les  
activités à forte  
croissance**

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

**Travel Retail**

- Janvier** ● **Acquisition de boutiques de mode à l'aéroport de Schiphol**  
12 points de vente répartis sur plus de 2 400 m<sup>2</sup>
- Avril** ● **Acquisition d'Airest**  
Activités de Restauration et de Travel Retail dans 200 points de vente, principalement en Italie (aéroport de Venise)

**Production TV**

- Février** ● **Acquisition de 70 % de Groupe Réservoir**  
Spécialiste de la production de flux

**Live Entertainment**

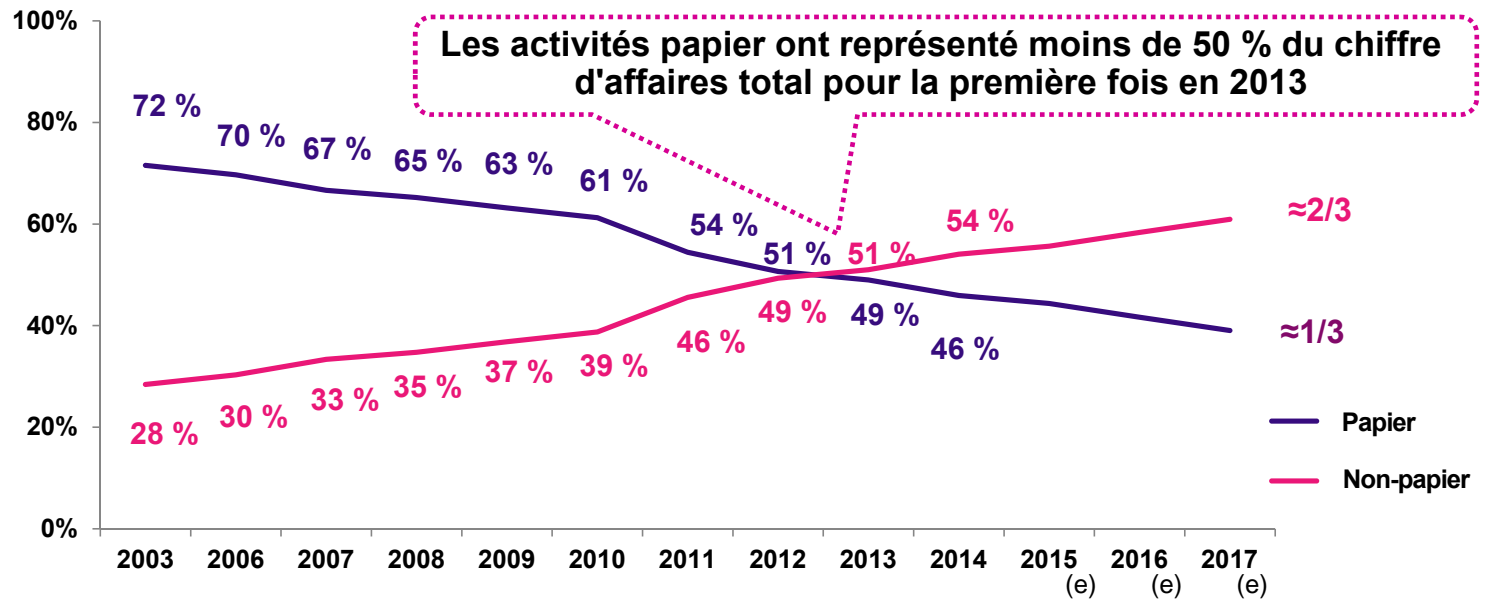
- Avril** ● **Acquisition du Casino de Paris**  
Célèbre salle de concert parisienne

# Lagardère

## Succès de la stratégie : exposition papier / non-papier

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

En % du chiffre d'affaires consolidé



	Papier	Non-papier
Lagardère Publishing	Livres imprimés, fascicules, etc.	E-books, livres audio
Lagardère Services	Produits imprimés et distribution de presse	Autres (tabac, mode et cosmétiques, etc.)
Lagardère Active	Magazines	Audiovisuel, production TV, licences, numérique
Lagardère Unlimited	-	100 % non-papier

*Lagardère*

## Un profil robuste

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

- **Branches détenues à 100 %**

Permet la réallocation du capital pour une mise en œuvre complète de la stratégie.

- **La diversité est une force**

**Des cycles économiques et des tendances sous-jacentes différentes**

**PIB, renouvellement des programmes scolaires, démographie, trafic aérien, événements sportifs, etc.**

**Des business models diversifiés**

**B to B, B to C, etc.**

**Des profils économiques variés**

**Croissance, génération/allocation du cash, rentabilité, etc.**

**Complémentarité**

**Atténuation des risques**



# *Lagardère*

Marchés et tendances

Réponses stratégiques

**Perspectives**



Lagardère

## Objectifs et dividende

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

### ▪ Objectifs 2015

**En 2015, le Résop des sociétés intégrées\* devrait croître d'environ 5 % par rapport à 2014 :**

- à change constant ;
- hors effet de la vente éventuelle d'activités de Distribution.

### ▪ Dividende de l'exercice 2014

- **Dividende ordinaire maintenu : 1,30 € par action\*\*.**
- **Calendrier :**
  - la date de détachement du dividende est fixée au 8 mai 2015 ;
  - le dividende ordinaire sera versé le 12 mai 2015.

\* Résultat opérationnel courant (Résop) des sociétés intégrées des quatre branches opérationnelles (désigné précédemment Résop Média) + autres activités.

\*\* Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires le 5 mai 2015.



Lagardère

Objectifs à  
long terme  
(2013-2018)

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

Les objectifs à long terme annoncés en mai 2014 restent inchangés.

Objectif de croissance du chiffre d'affaires

Atteindre une croissance organique > 3 % par an d'ici 2018

Objectif de Résop\*

Croissance du Résop Groupe d'environ 5 % par an en  
moyenne entre 2013 et 2018\*\*

\* Résop Média des sociétés intégrées des quatre branches + autres activités (soit 327 millions d'euros en 2013).

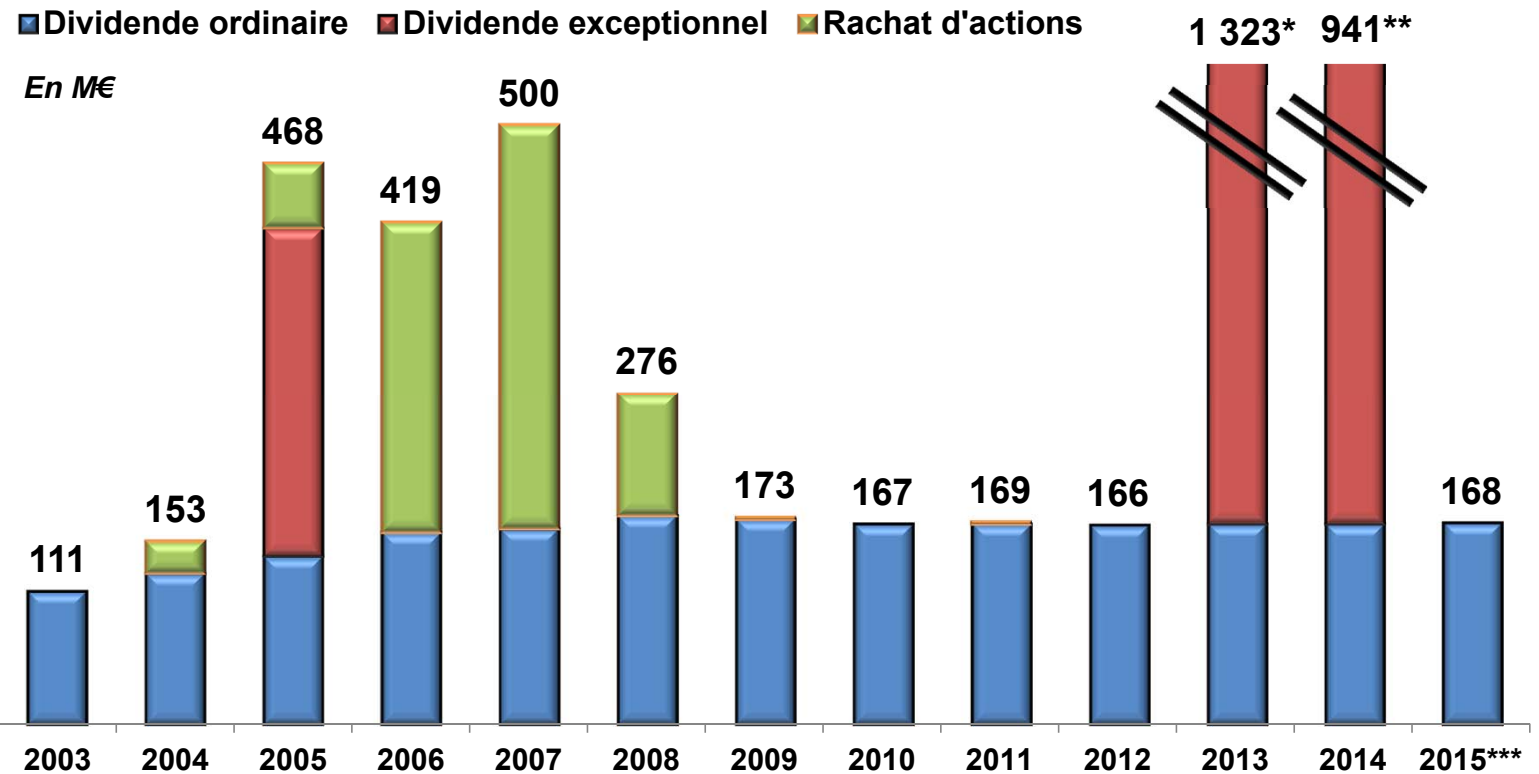
\*\* Cet objectif basé sur les chiffres de 2013 devra être ajusté après la cession des activités de Distribution et de Retail intégré.

Lagardère

## Retour aux actionnaires

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

5 Mds € redistribués aux actionnaires de 2003 à 2015



### Une politique de rémunération attractive

\* Un dividende spécial de 9 €/action a été distribué en mai 2013.

\*\* Une distribution exceptionnelle de 6 €/action a été effectuée le 8 mai 2014, suite à la cession de 20 % de Canal+ France en fin d'année 2013.

\*\*\* Si le dividende de 1,30 €/action est approuvé par l'Assemblée Générale.

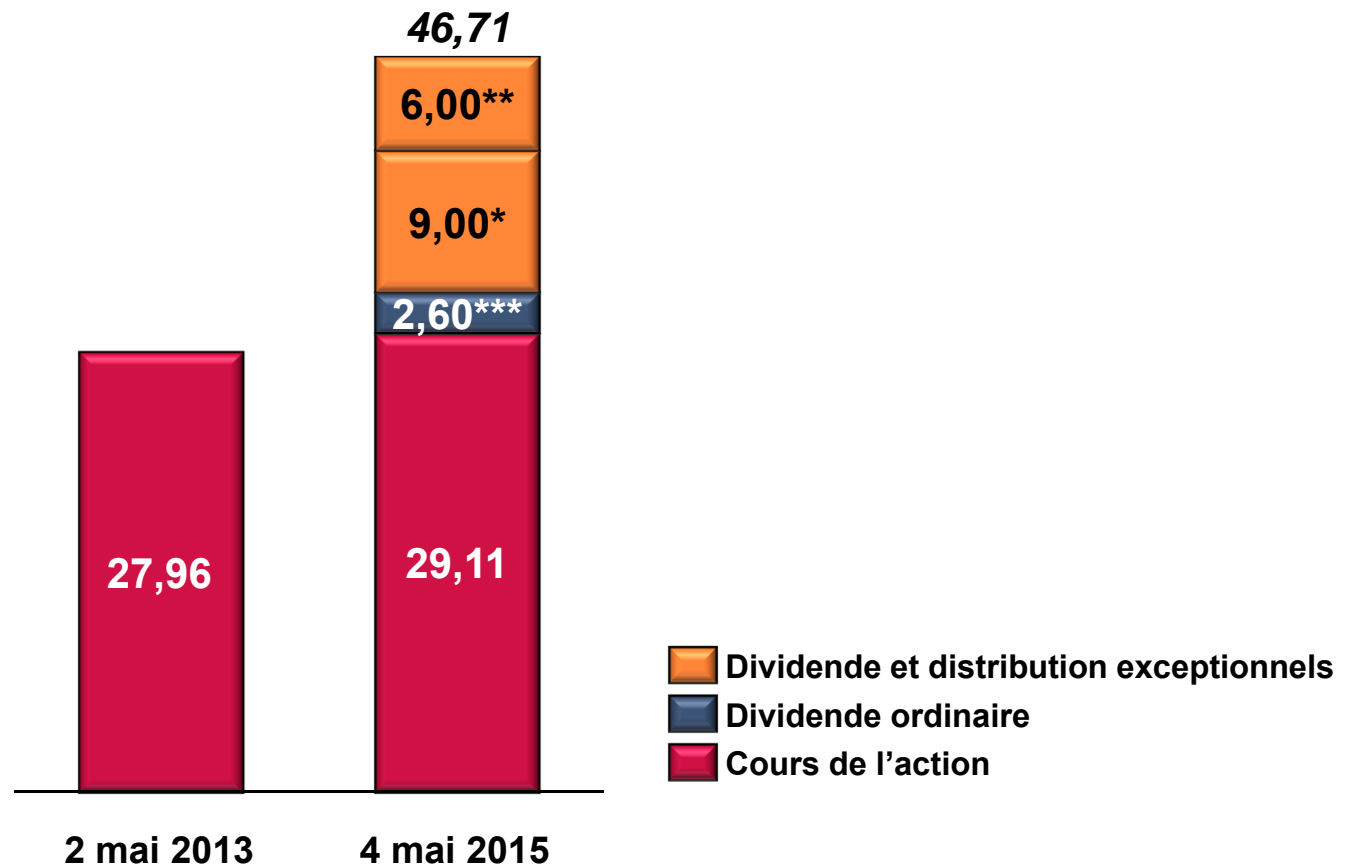
*Lagardère*

## Performance boursière

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

### Création de valeur boursière

[en € par action, entre le 2 mai 2013 et le 4 mai 2015]



\* Un dividende spécial de 9 €/action a été distribué en mai 2013.

\*\* Une distribution exceptionnelle de 6 €/action a été effectuée le 8 mai 2014, suite à la cession de 20 % de Canal+ France en fin d'année 2013.

\*\*\* Dividendes ordinaires versés en 2013 (1,3 €/action) et 2014 (1,3 €/action).