



# Lagardère

## Assemblée Générale 2015

**Résultats de l'exercice 2014**

**Dominique D'Hinnin**

*Co-gérant de Lagardère SCA*

**5 MAI 2015**



*Lagardère*

---

**Chiffres clés  
du Groupe**

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

*Lagardère*

Chiffres clés  
du Groupe

—  
2014

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

| (M€)                                    | 2013  | 2014     | Variation  |
|---|-------|----------|------------|
| Chiffre d'affaires                      | 7 216 | 7 170    | - 0,6 %*   |
| Résop Groupe**                          | 327   | 342      | + 4,7 %    |
| <i>Marge opérationnelle du Groupe</i>   | 4,5 % | 4,8 %    | + 0,3 pt   |
| Résultat net – part du Groupe           | 1 307 | 41       | - 1 266 M€ |
| Résultat net ajusté*** – part du Groupe | 172   | 185      | + 7,6 %    |
| Trésorerie (dette) nette                | 361   | (954)    | - 1 315 M€ |
| Bénéfice net par action (en €)          | 10,22 | 0,32     | /          |
| Dividende ordinaire par action (en €)   | 1,30  | 1,30**** | =          |

\* - 1,8 % à données comparables.

\*\* Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (quatre branches opérationnelles + autres activités). Voir définition slide 25.

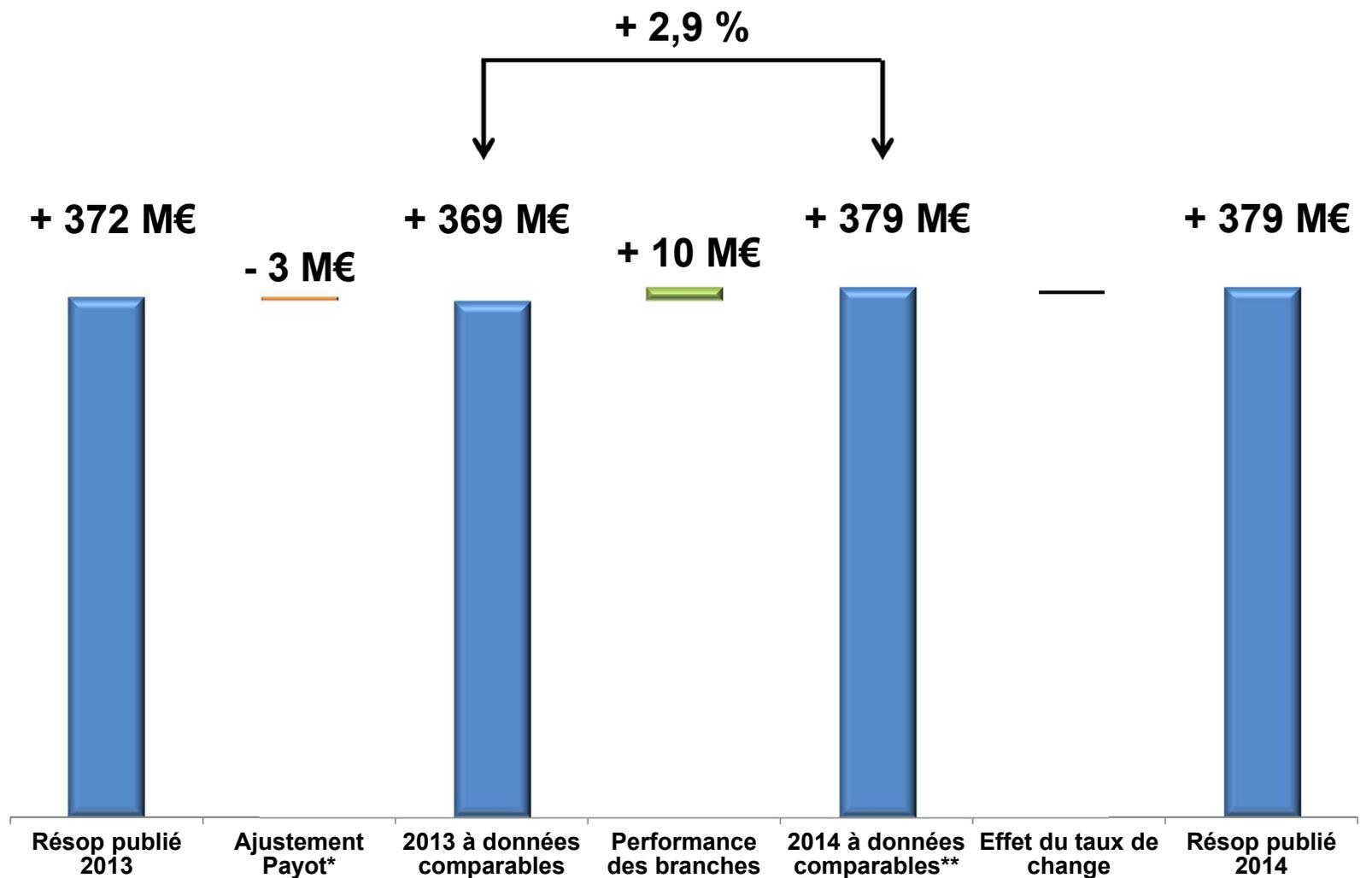
\*\*\* Hors éléments non récurrents / non opérationnels.

\*\*\*\* Dividende ordinaire proposé au vote pour 2014.

*Lagardère*

Un Résop Média  
2014 légèrement  
supérieur aux  
objectifs  
annuels

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015



\* Effet de la cession des librairies Payot en juillet 2014 (contribution de juillet à décembre 2013). / \*\* Calculé en utilisant les taux de change de 2013.



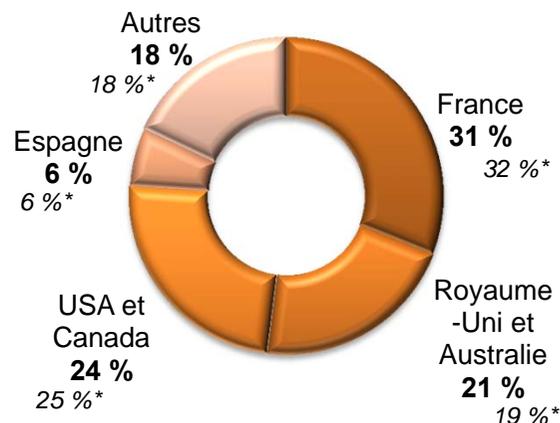
*Lagardère*

---

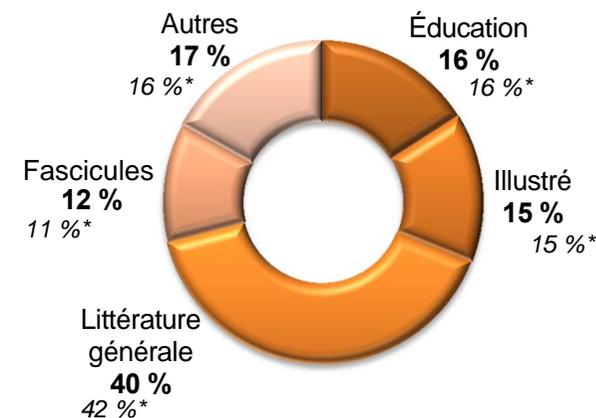
**Performance  
par branche**

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

### Chiffre d'affaires 2014 par zone géographique



### Chiffre d'affaires 2014 par activité



- **Chiffre d'affaires 2014 : 2 004 M€ (- 4,5 % en comparable).**
  - **Comme prévu, l'activité est affectée par un effet de comparaison défavorable avec une année 2013 robuste, marquée par un nombre exceptionnellement élevé de best-sellers.**
  - En **France**, l'activité est en baisse (- 8,6 %), en particulier en Littérature générale, qui avait bénéficié en 2013 de nombreux succès commerciaux, et dans l'Éducation, en raison de l'absence de renouvellement des programmes scolaires.
  - La performance est également négative aux **États-Unis** (- 4,8 %) et au **Royaume-Uni** (- 4,6 %) après une année 2013 riche en best-sellers.
  - L'activité est quasiment stable en **Espagne** et en **Amérique latine** (- 1,1 %), dans un environnement de marché en stabilisation.
  - Bonne performance des **Fascicules** (+ 3 %).

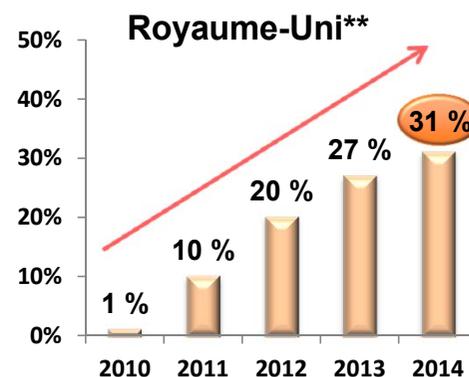
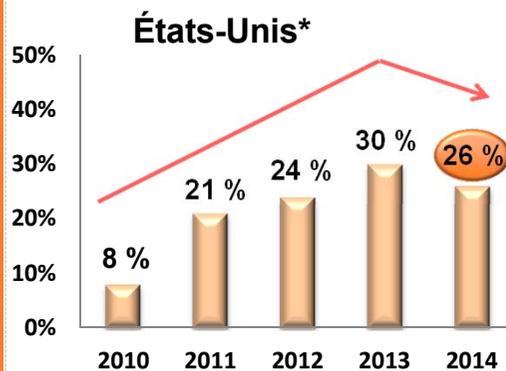
\* % du chiffre d'affaires en 2013.

## Lagardère Publishing : zoom sur les e-books

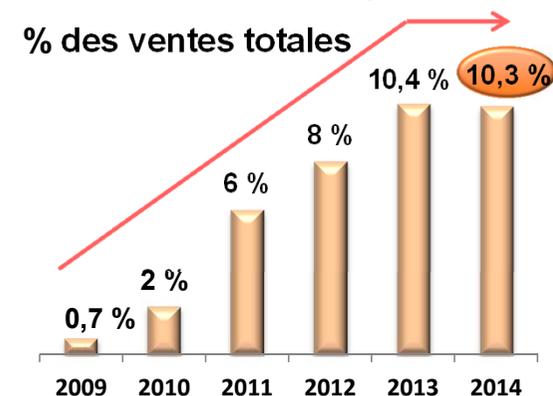
Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

- Comme prévu, le rythme de la transition numérique ralentit : les e-books ont représenté 10,3 % du chiffre d'affaires total de la branche en 2014, contre 10,4 % en 2013.
- Actuellement, le numérique se limite essentiellement aux marchés anglophones et uniquement au segment Littérature générale, avec des évolutions divergentes selon les pays :
  - aux **États-Unis**, sur un marché à croissance nulle (confirmant le ralentissement remarqué depuis 2013), les ventes numériques de Lagardère Publishing ont reculé à 26 % du chiffre d'affaires du segment Trade, contre 30 % en 2013, en raison de l'évolution du marché, du moindre nombre de best-sellers par rapport à 2013 et des tensions commerciales avec Amazon ;
  - au **Royaume-Uni**, le marché enregistre toujours une croissance positive (quoique moins rapide) et les ventes d'e-books ont représenté 31 % des ventes Adult trade contre 27 % en 2013 ;
  - le marché est encore aux premiers stades de son développement en **France** et en **Espagne**.

E-books en % des ventes du marché Trade



Ventes d'e-books de Lagardère Publishing



\* Trade. / \*\* Adult trade.

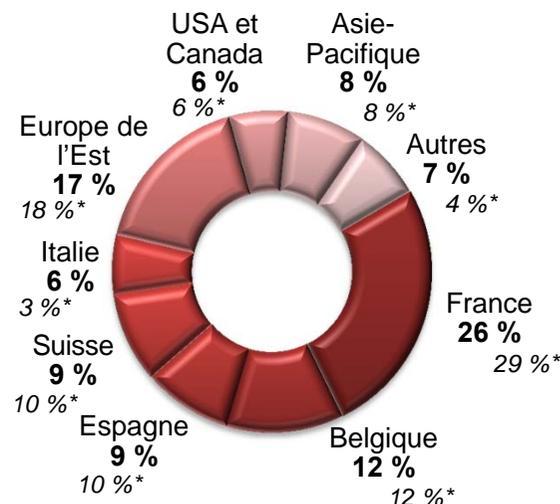
| <i>(M€)</i>                                    | 2013   | 2014  | Variation |
|--|--------|-------|-----------|
| Chiffre d'affaires (a)                         | 2 066  | 2 004 | - 3,0 %   |
| Résop des sociétés intégrées (b)               | 223    | 197   | - 26 M€   |
| <i>Marge opérationnelle (b) / (a)</i>          | 10,8 % | 9,8 % | - 1,0 pt  |
| Contribution des sociétés mises en équivalence | (2)    | 2     | /         |
| Éléments non récurrents / non opérationnels    | (29)   | (30)  | /         |
| Résultat avant charges financières et impôts   | 192    | 169   | - 23 M€   |

■ **Profitabilité opérationnelle 2014**

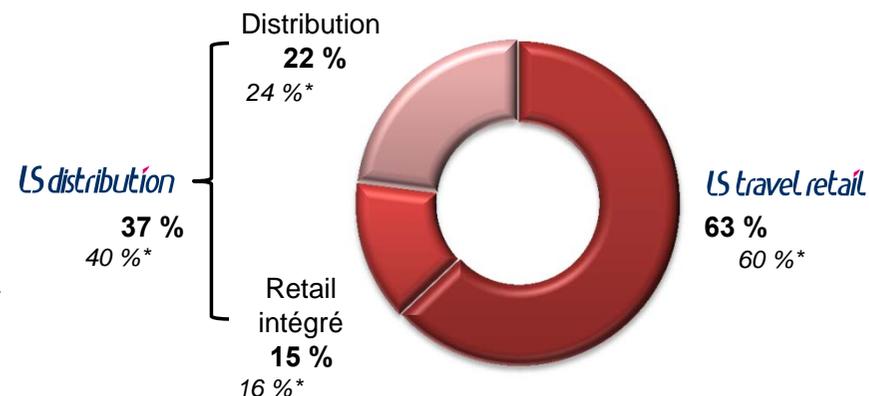
- L'évolution négative de la profitabilité est principalement attribuable à la baisse de l'activité en France et dans les pays anglo-saxons.
- Des mesures d'économies ont permis de limiter le recul des marges.

■ **La plupart des éléments non récurrents / non opérationnels en 2014 sont des coûts de restructuration.**

### Chiffre d'affaires 2014 par zone géographique



### Chiffre d'affaires 2014 par activité



- Chiffre d'affaires 2014 : 3 814 M€ (+ 1,3 % à données comparables et + 2,6 % hors arrêt de ventes de tabac en Hongrie).**
  - L'**environnement de marché** s'est caractérisé par la croissance plus rapide des trafics aériens et par la poursuite du recul du marché de la presse. Malgré le contexte économique et géopolitique, la stratégie de développement de Lagardère Services a porté ses fruits, avec une accélération de la croissance organique du Travel Retail.
  - Forte hausse du **Travel Retail** (+ 7,4 % à données brutes, + 5,3 % à données comparables). Voir détails diapositive suivante.
  - La **Distribution** recule de - 4,6 % à données comparables mais son repli est nettement moins important (- 1,5 %) si l'on exclut l'arrêt de ventes de tabac en Hongrie, avec des évolutions en amélioration grâce aux initiatives de diversification.

\* % du chiffre d'affaires en 2013.

Lagardère  
Services :  
zoom sur le  
Travel Retail

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

- La stratégie de développement de LS travel retail porte ses fruits : Croissance soutenue sur tous les marchés avec une accélération au 2<sup>nd</sup> semestre, portée par l'amélioration des évolutions de trafic et la performance solide des acquisitions.

À données comparables :

- en **France**, l'activité est en hausse de 3,4 % grâce aux bonnes performances du Duty Free et de la Restauration, ainsi qu'à l'accroissement de la performance du segment Travel Essentials, malgré les grèves chez SNCF et Air France. Le programme massif de modernisation des magasins Relay dans le réseau de gares françaises a également eu un impact positif ;
- dans le **reste de l'Europe**, l'activité progresse (+ 6,2 %), en particulier en Italie (+ 18,5 %) avec la montée en puissance de l'aéroport de Rome, au Royaume-Uni (+ 8,2 %) et en Europe centrale (+ 4,3 %) à la faveur de la croissance du trafic et de l'expansion du réseau ;
- en **Amérique du Nord**, l'activité est vigoureuse (+ 6,5 %), soutenue par l'accroissement du réseau, tout comme en **Asie-Pacifique** (+ 8,8 %) grâce à la performance robuste du Duty Free (mode et distribution spécialisée).

- Amélioration des tendances du trafic passagers\* dont la croissance s'accélère :



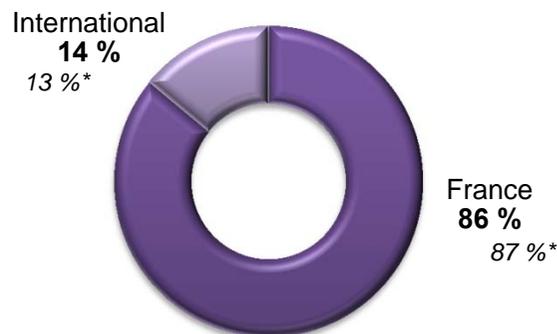
\* Progression annuelle à fin décembre 2014, source : ACI. / \*\* Exercice 2013. / \*\*\* Trafic affecté par les accidents aériens et le ralentissement économique.

| (M€)  | 2013         | 2014         | Variation       |
|---|--------------|--------------|-----------------|
| <b>Chiffre d'affaires (a)</b>                       | <b>3 745</b> | <b>3 814</b> | <b>+ 1,8 %</b>  |
| <b>Résop des sociétés intégrées (b)</b>             | <b>96</b>    | <b>105</b>   | <b>+ 9 M€</b>   |
| <b>Marge opérationnelle (b) / (a)</b>               | <b>2,6 %</b> | <b>2,7 %</b> | <b>+ 0,1 pt</b> |
| <b>Résultat des sociétés mises en équivalence</b>   | <b>8</b>     | <b>6</b>     | <b>/</b>        |
| <b>Éléments non récurrents / non opérationnels</b>  | <b>(62)</b>  | <b>(64)</b>  | <b>/</b>        |
| <b>Résultat avant charges financières et impôts</b> | <b>42</b>    | <b>47</b>    | <b>+ 5 M€</b>   |

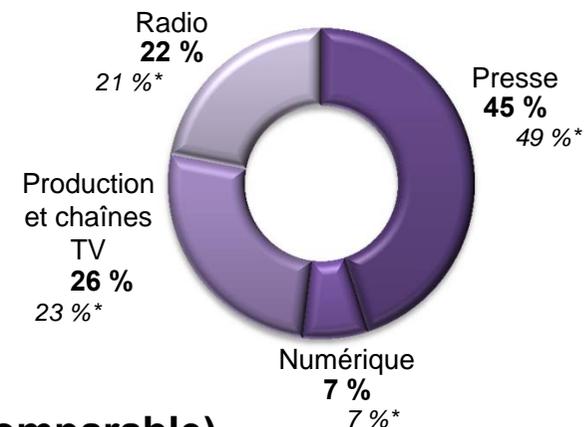
▪ **Profitabilité opérationnelle 2014**

- La bonne performance de **LS travel retail** (+ 14 M€) est en ligne avec la croissance de l'activité, l'amélioration du mix produits, le développement réussi de nouveaux concepts et la contribution positive des acquisitions.
- La profitabilité est en retrait pour **LS distribution** (- 5 M€) en raison d'une activité faible en Amérique du Nord, compensée partiellement par l'amélioration des tendances en Europe (grâce à la stratégie de diversification et au contrôle des coûts).
- Les éléments non récurrents et non opérationnels regroupent les charges de restructuration, les plus-values de cession, les pertes de valeur et l'amortissement des immobilisations incorporelles (suite aux acquisitions récentes).

### Chiffre d'affaires 2014 par zone géographique



### Chiffre d'affaires 2014 par activité



- **Chiffre d'affaires 2014 : 958 M€ (- 5,4 % en comparable).**
  - **Le repli de l'activité est principalement lié au déclin de la Presse magazine. Globalement, les recettes publicitaires sont en baisse (- 4,2 %).**
  - L'activité de la **Presse magazine** recule (- 6,4 %), avec des recettes publicitaires à - 9,8 %, le repli de la diffusion (- 3,5 %) est limité par l'augmentation des prix de vente.
  - L'activité **Radio** a démontré son caractère défensif et enregistré une performance globalement stable avec une croissance à l'international.
  - **Production TV** : recettes en baisse (- 6,1 %), le rattrapage des livraisons en fin d'année n'ayant pas compensé l'effet de comparaison négatif avec 2013.
  - Les **activités numériques** progressent de + 3,2 % hors performance négative de LeGuide Group (affecté par l'incursion de Google sur le marché des guides shopping) et arrêt des activités d'e-commerce.

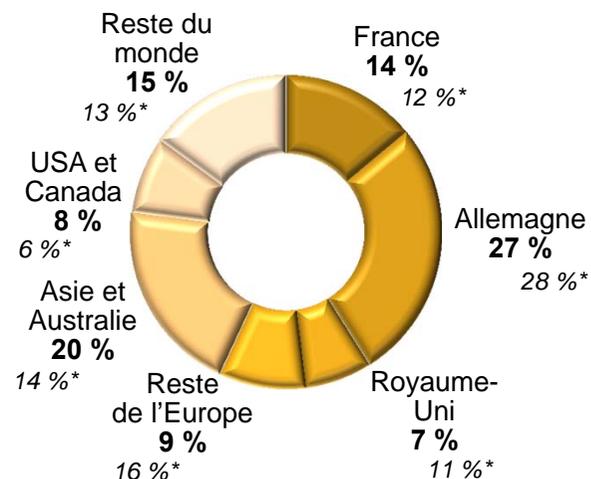
\* % du chiffre d'affaires en 2013.

| (M€)   | 2013  | 2014  | Variation |
|--|-------|-------|-----------|
| Chiffre d'affaires (a)                       | 996   | 958   | - 3,8 %   |
| Résop des sociétés intégrées (b)             | 64    | 73    | + 9 M€    |
| <i>Marge opérationnelle (b) / (a)</i>        | 6,4 % | 7,6 % | + 1,2 pt  |
| Résultat des sociétés mises en équivalence   | 2     | 4     | /         |
| Éléments non récurrents / non opérationnels  | (375) | (21)  | /         |
| Résultat avant charges financières et impôts | (309) | 56    | + 365 M€  |

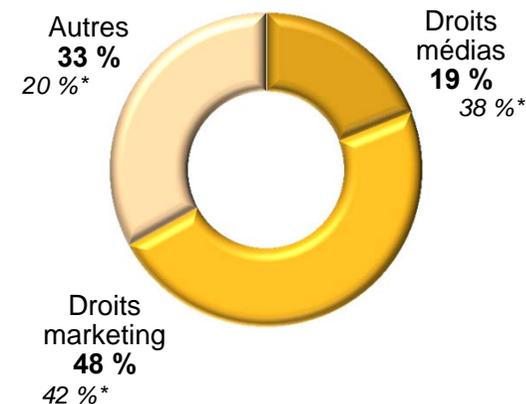
▪ **Profitabilité opérationnelle 2014**

- Profitabilité en hausse : les plans d'économies ont permis de compenser l'évolution négative des recettes de publicité et de diffusion.
- Les éléments non récurrents et non opérationnels regroupent principalement les charges de restructuration, les plus-values / (moins-values) de cession, les ajustements de valeur liés aux changements de contrôle et les pertes de valeur des immobilisations incorporelles.

### Chiffre d'affaires 2014 par zone géographique



### Chiffre d'affaires 2014 par activité



■ **Chiffre d'affaires 2014 : 394 M€ (- 6,6 % en comparable).**

- L'effet calendaire négatif en football, principalement lié à la non-occurrence en 2014 de la Coupe d'Afrique des nations, ainsi que la réduction progressive des activités de droits médias gérées par Sportfive International expliquent la baisse de l'activité.
- Ces éléments sont partiellement compensés par les bonnes performances de compétitions organisées en Asie (tennis et football) et des activités d'hospitalité liées à la Coupe du monde de la FIFA au Brésil.
- La transformation stratégique est bien engagée, avec le développement de nouvelles activités (conseil, gestion de stades, entertainment).

\* % du chiffre d'affaires en 2013.

| <i>(M€)</i>   | <b>2013</b> | <b>2014</b>  | <b>Variation</b> |
|---|-------------|--------------|------------------|
| <b>Chiffre d'affaires (a)</b>                       | <b>409</b>  | <b>394</b>   | <b>- 3,8 %</b>   |
| <b>Résop des sociétés intégrées (b)</b>             | <b>(11)</b> | <b>4</b>     | <b>+ 15 M€</b>   |
| <b>Marge opérationnelle (b) / (a)</b>               | <b>/</b>    | <b>1,0 %</b> | <b>/</b>         |
| <b>Résultat des sociétés mises en équivalence</b>   | <b>(1)</b>  | <b>(3)</b>   | <b>/</b>         |
| <b>Éléments non récurrents / non opérationnels</b>  | <b>(23)</b> | <b>(19)</b>  | <b>/</b>         |
| <b>Résultat avant charges financières et impôts</b> | <b>(35)</b> | <b>(18)</b>  | <b>+ 17 M€</b>   |

■ **Profitabilité opérationnelle 2014**

- Le plan de redressement de la branche est bien engagé.
- Malgré une année 2014 peu fournie en événements sportifs importants, le plan d'économies lié à l'arrêt des principales activités de vente de droits médias chez Sportfive International, ainsi que la fermeture d'activités déficitaires, ont permis à la branche d'atteindre une profitabilité positive.
- Les éléments non récurrents / non opérationnels regroupent principalement des charges de restructuration et l'amortissement des immobilisations incorporelles.



*Lagardère*

---

**Résultats  
financiers du  
Groupe**

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

*Lagardère*

**Compte de  
résultat  
consolidé  
(1/2)**

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

| <i>(M€)</i>   | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  |
|---|--------------|--------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>   | <b>7 216</b> | <b>7 170</b> |
| <b>Résop total des sociétés intégrées*</b>  | <b>327</b>   | <b>342</b>   |
| <i>Activités Média</i>  | 372          | 379          |
| <i>Autres activités</i>   | (45)         | (37)         |
| <b>Résultat des sociétés mises en équivalence**</b>                                 | <b>7</b>     | <b>9</b>     |
| <b>Éléments non récurrents / non opérationnels</b>                                  | <b>1 193</b> | <b>(142)</b> |
| <i>Charges de restructuration</i>   | (122)        | (66)         |
| <i>Résultats de cession</i>   | 1 671        | (5)          |
| <i>Ajustements de valeur liés aux changements de contrôle</i>                       | -            | 25           |
| <i>Pertes de valeur</i>   | (328)        | (41)         |
| <i>Amortissement des actifs incorporels et autres charges liés aux acquisitions</i> | (28)         | (55)         |
| <b>Résultat avant charges financières et impôts</b>                                 | <b>1 527</b> | <b>209</b>   |

\* Voir définition en slide 25. / \*\* Hors pertes de valeur.

Lagardère

Compte de  
résultat  
consolidé  
(2/2)

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

| (M€)  | 2013         | 2014       |
|---|--------------|------------|
| <b>Résultat avant charges financières et impôts</b> | <b>1 527</b> | <b>209</b> |
| Charges financières nettes                          | (91)         | (73)       |
| <b>Résultat avant impôts</b>                        | <b>1 436</b> | <b>136</b> |
| Impôts  | (117)        | (87)       |
| <b>Résultat net total</b>                           | <b>1 319</b> | <b>49</b>  |
| <i>dont Intérêts minoritaires</i>                   | (12)         | (8)        |
| <b>Résultat net – part du Groupe</b>                | <b>1 307</b> | <b>41</b>  |

*Lagardère*

**Résultat net  
ajusté – part du  
Groupe**

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

| (M€)   | 2013         | 2014       |
|--|--------------|------------|
| <b>Résultat net – part du Groupe</b>   | <b>1 307</b> | <b>41</b>  |
| Amortissement des actifs incorporels et autres charges liés aux acquisitions*              | + 20         | + 42       |
| Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations corporelles et incorporelles* | + 298        | + 41       |
| Charges de restructuration*  | + 117        | + 53       |
| Résultats de cession*  | - 1 624      | + 5        |
| Ajustements de valeur liés aux changements de contrôle*                                    | -            | - 25       |
| Impôts payés sur les dividendes  | + 40         | + 28       |
| Prime exceptionnelle aux employés*   | + 14         | -          |
| <b>Résultat net ajusté - part du Groupe</b>  | <b>172</b>   | <b>185</b> |

\* Net d'impôt.

Lagardère

État des flux de  
trésorerie de  
l'ensemble  
consolidé

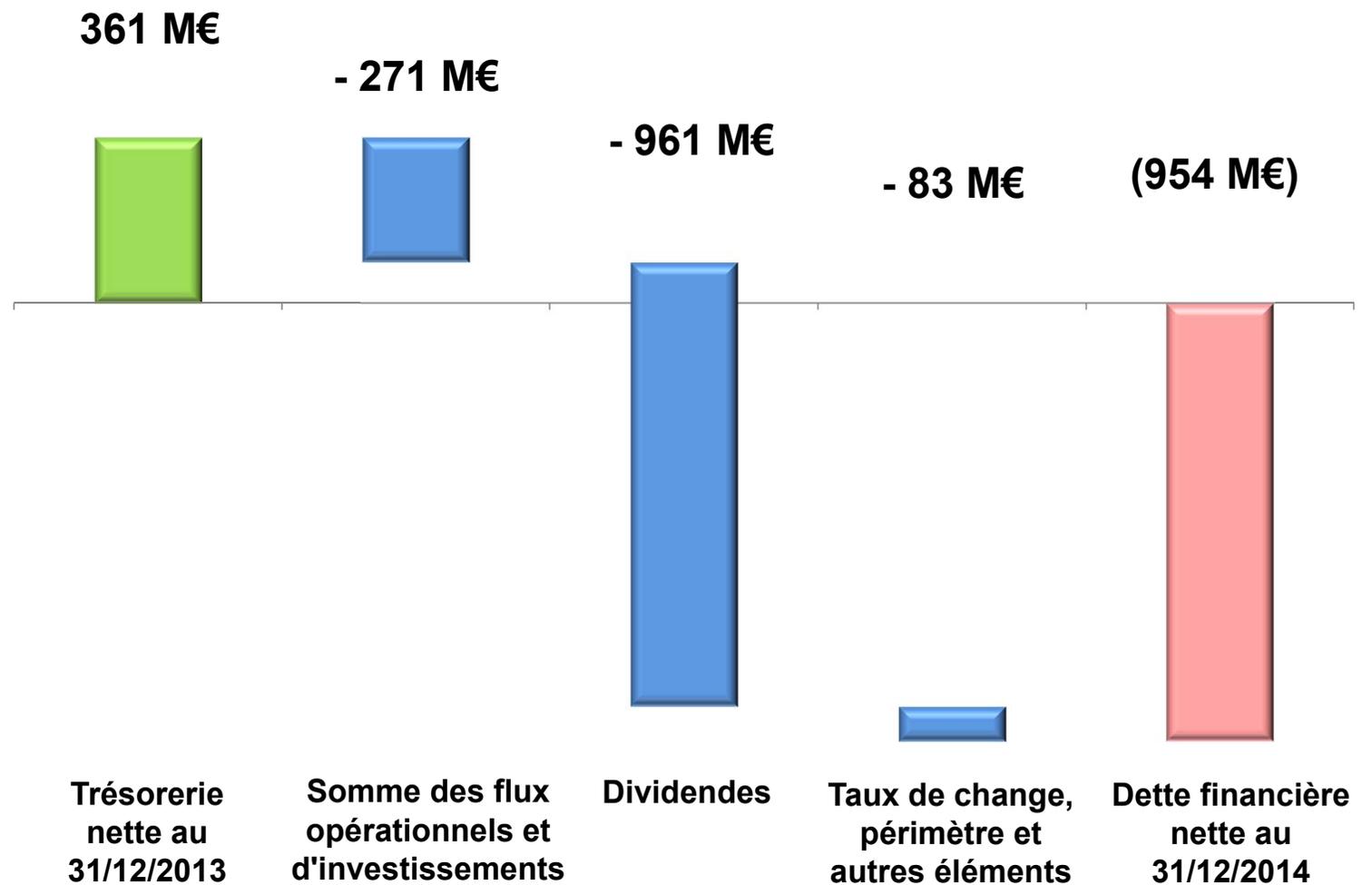
Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

| (M€)  | 2013         | 2014         |
|---|--------------|--------------|
| Marge Brute d'Autofinancement avant charges financières et impôts | 454          | 403          |
| Variation du BFR  | 116          | (49)         |
| <b>Flux générés par l'activité</b>                                | <b>570</b>   | <b>354</b>   |
| Intérêts payés et encaissés et impôts payés                       | (235)        | (144)        |
| <b>Flux opérationnels</b>   | <b>335</b>   | <b>210</b>   |
| <i>Investissements corporels et incorporels</i>                   | (296)        | (249)        |
| <i>Cessions d'actifs corporels et incorporels</i>                 | 8            | 16           |
| <b>Free cash flow</b>   | <b>47</b>    | <b>(23)</b>  |
| <i>Investissements financiers</i>                                 | (41)         | (282)        |
| <i>Cessions d'actifs financiers</i>                               | 3 410        | 34           |
| (Augmentation) / diminution des placements financiers             | 29           | -            |
| <b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>          | <b>3 445</b> | <b>(271)</b> |

*Lagardère*

Variation de la  
dette financière  
nette en 2014

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015



*Lagardère*

**Bilan consolidé**

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

| <i>(M€)</i>  | 31 déc. 2013 | 31 déc. 2014 |
|--|--------------|--------------|
| <b>Actifs non courants</b> (hors titres mis en équivalence et coentreprises) | <b>3 579</b> | <b>3 949</b> |
| <b>Titres mis en équivalence et coentreprises</b>                            | <b>152</b>   | <b>159</b>   |
| <b>Actifs courants</b> (hors placements financiers et trésorerie)            | <b>2 817</b> | <b>2 834</b> |
| <b>Placements financiers et trésorerie</b>                                   | <b>1 784</b> | <b>566</b>   |
| <b>TOTAL ACTIF</b>   | <b>8 332</b> | <b>7 508</b> |
| <b>Capitaux propres</b>  | <b>2 927</b> | <b>2 081</b> |
| <b>Passifs non courants</b> (hors dettes financières)                        | <b>628</b>   | <b>714</b>   |
| <b>Dettes non courantes</b>  | <b>617</b>   | <b>1 030</b> |
| <b>Passifs courants</b> (hors dettes financières)                            | <b>3 354</b> | <b>3 193</b> |
| <b>Dettes courantes</b>  | <b>806</b>   | <b>490</b>   |
| <b>TOTAL PASSIF</b>  | <b>8 332</b> | <b>7 508</b> |

**Lagardère**

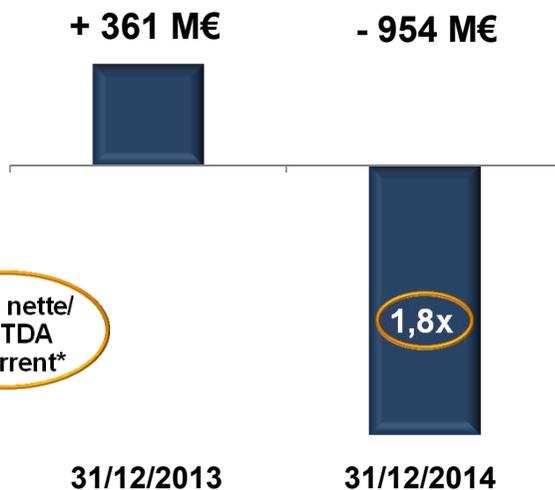
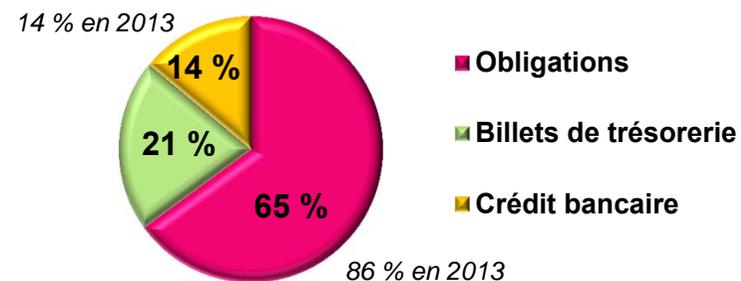
**Une situation financière solide**

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

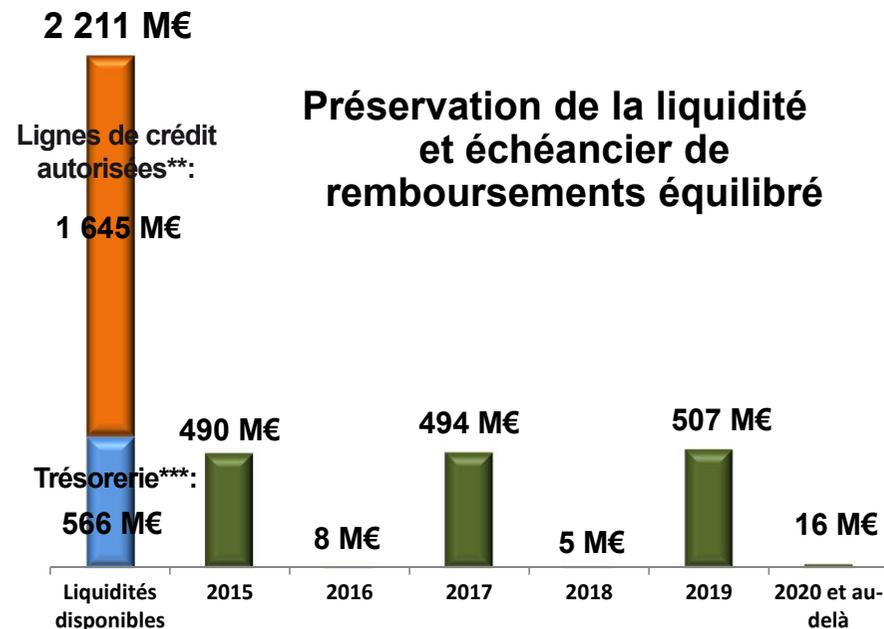
■ **2014**

- Situation de liquidité solide.
- Coûts de financement réduits grâce à l'émission obligataire de septembre 2014 (coupon 2 %, échéance septembre 2019) et au recours au papier commercial à court terme.
- Dette brute essentiellement située sur le marché obligataire.

**Répartition de la dette brute : des sources de financement diversifiées**



\* Voir définition en slide 25.



\*\* Facilité de crédit du Groupe, hors lignes de crédit autorisées au niveau des branches.  
\*\*\* Placements à court terme et trésorerie au bilan.



*Lagardère*

---

**Annexes**

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

*Lagardère*

**Rappel des  
définitions du  
Résop et de  
l'EBITDA**

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

- **Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées est défini comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :**
  - contribution des sociétés mises en équivalence ;
  - plus ou moins-values de cession d'actifs ;
  - pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles ;
  - charges 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.
  
- **EBITDA récurrent** : Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées + Amortissements des actifs corporels et incorporels autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions + Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence.

*Lagardère*

## Avertissement

Assemblée Générale  
du 5 mai 2015

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.