Lagardère

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
3 MAI 2018

Arnaud Lagardère

Associé-Commandité
et Gérant

Lagardère

SOMMAIRE

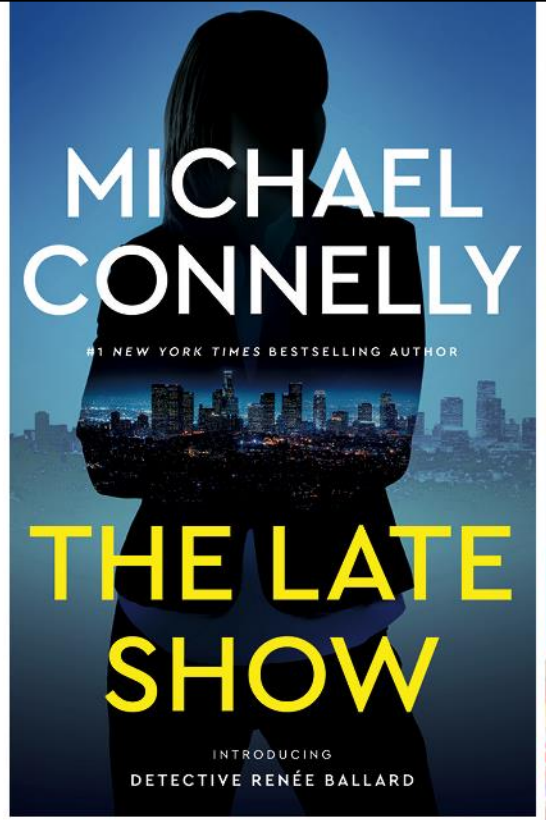
1 NOS MARCHÉS ET LEURS TENDANCES

2 NOTRE GROUPE AUJOURD'HUI

3 VISION ET AMBITION STRATÉGIQUES

Lagardère

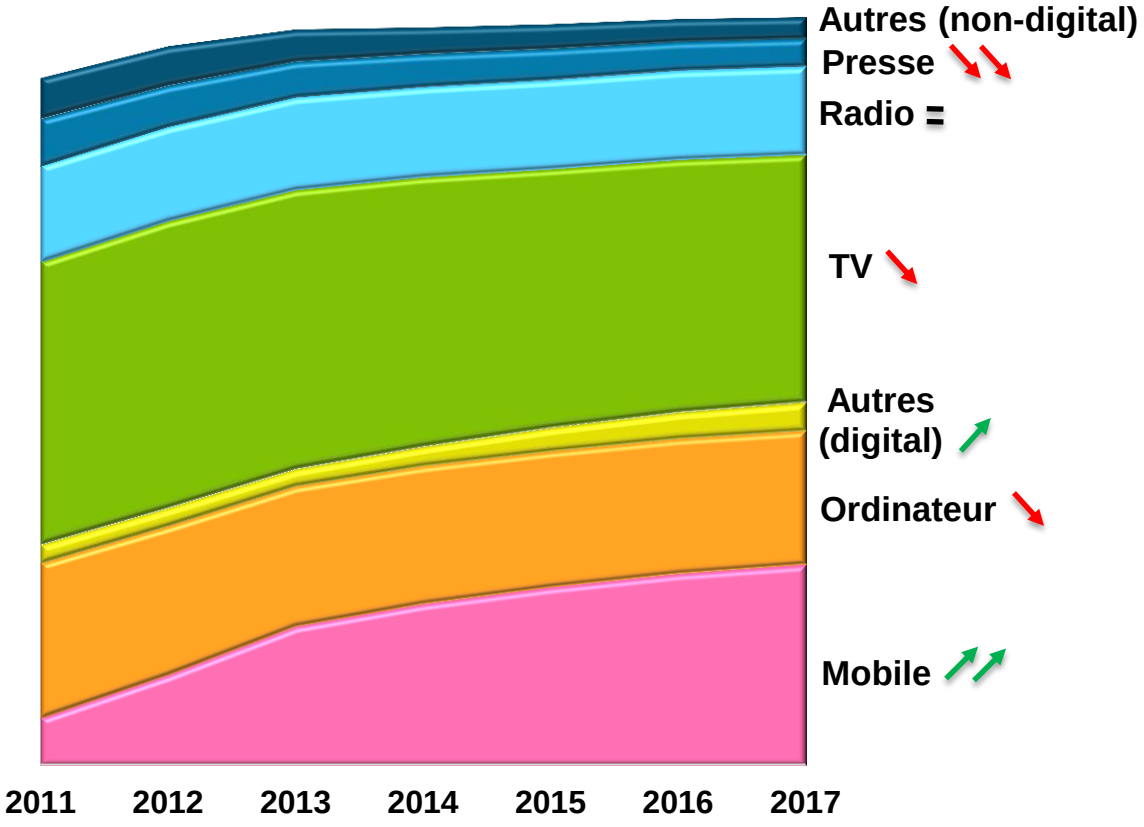
NOS MARCHÉS ET LEURS TENDANCES



LE GROUPE ÉVOLUE DANS UN MARCHÉ GLOBALEMENT EN CROISSANCE ET DÉSORMAIS EN RECONFIGURATION

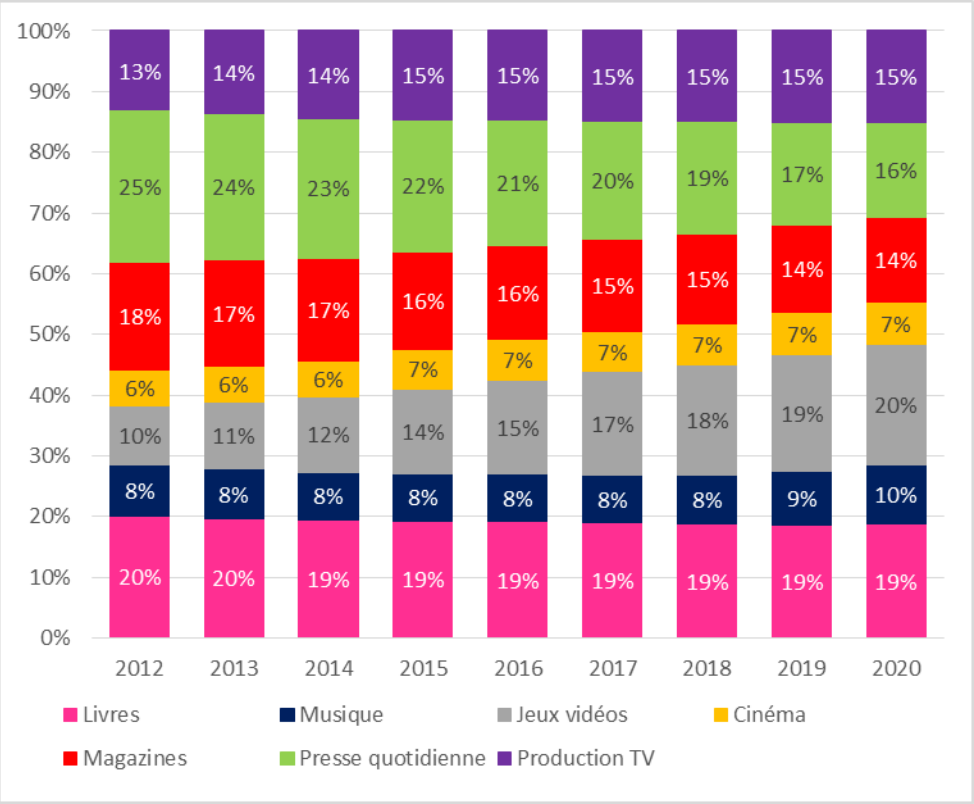
Lagardère

Consommation quotidienne des médias



Évolution de l'industrie des contenus

Parts de marché des médias de l'entertainment mondial



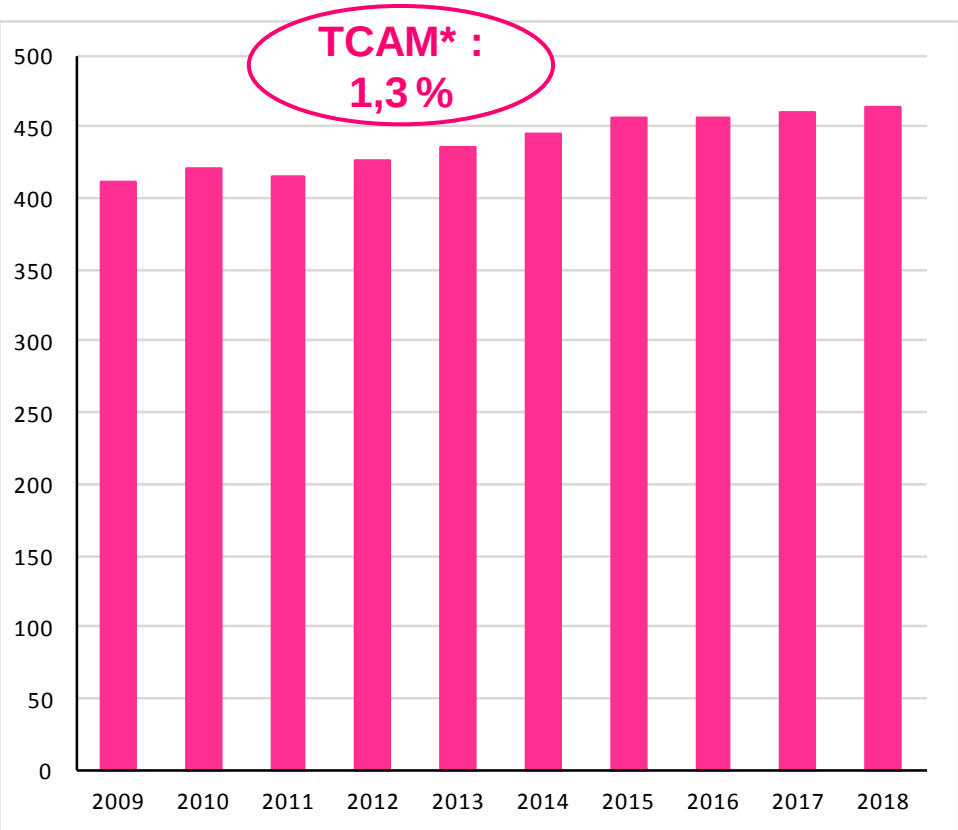
Sources : e-marketer (USA), Digital Democracy Survey Deloitte (USA), Nielsen, estimations Lagardère.

LA CONSOMMATION DES MÉDIAS CROÎT DÉSORMAIS EXCLUSIVEMENT SUR LE MOBILE

Lagardère

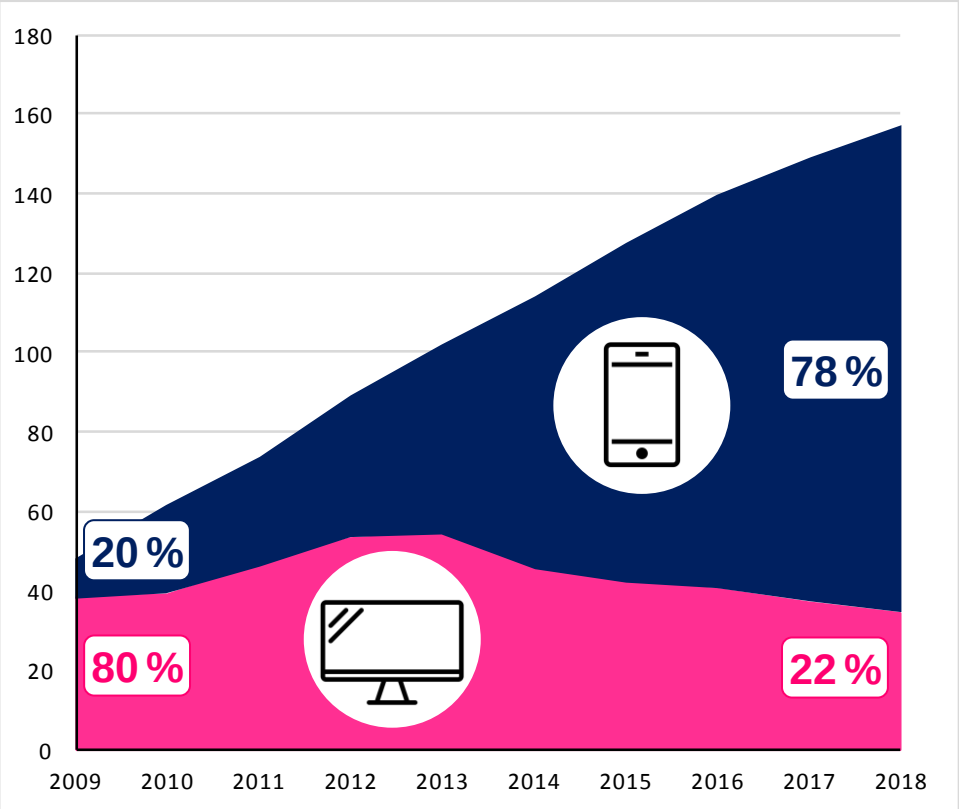
Consommation média par individu

Temps passé par jour et par personne dans le monde (en minutes)



Consommation média (fixe vs mobile)

Temps passé par jour et par personne dans le monde (en minutes)



Source : Zenith.
* TCAM : taux de croissance annuel moyen.

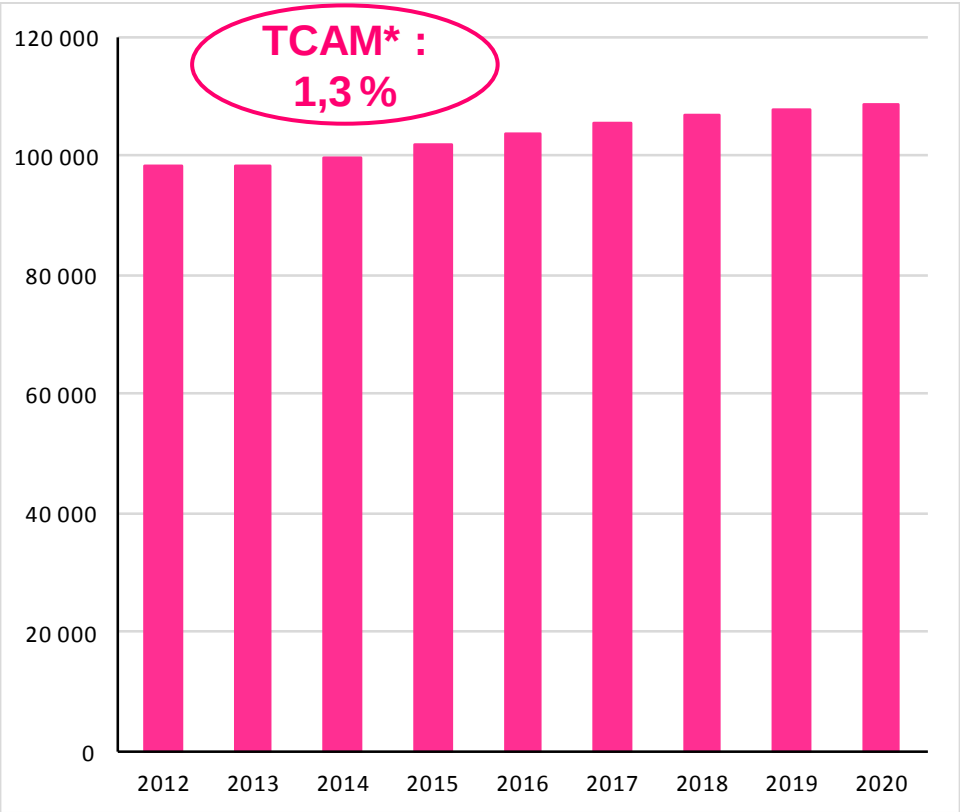
Crédit(s) : asianson.design, Vitaliy Gorbachev.

LE MARCHÉ MONDIAL DU LIVRE : PUISSANT, RÉSILIENT ET ATTRACTIF

Lagardère

Marché mondial du livre

Revenus mondiaux (en M$)



Tendances

- **Des ventes stables ces dernières années.**
- **La jeunesse continue de lire.**
- **Les grands lecteurs sont surtout des séniors, catégorie en croissance.**
- **La « best-sellerisation » augmente le nombre de lecteurs occasionnels.**
- **Le digital est une opportunité de croissance.**

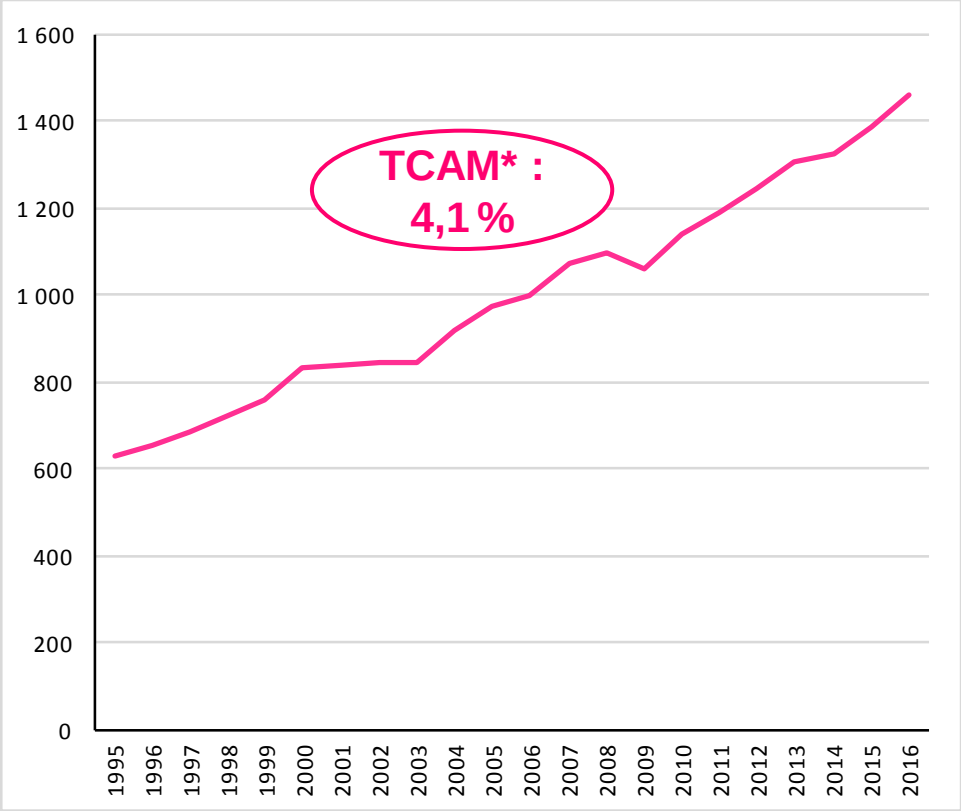
Sources : PWC, Ibisworld, Zenith, estimations Lagardère.
* TCAM : taux de croissance annuel moyen.

TIRÉ PAR LA CROISSANCE DU TRAFIC AÉRIEN, LE TRAVEL RETAIL EST EN CROISSANCE FORTE

Lagardère

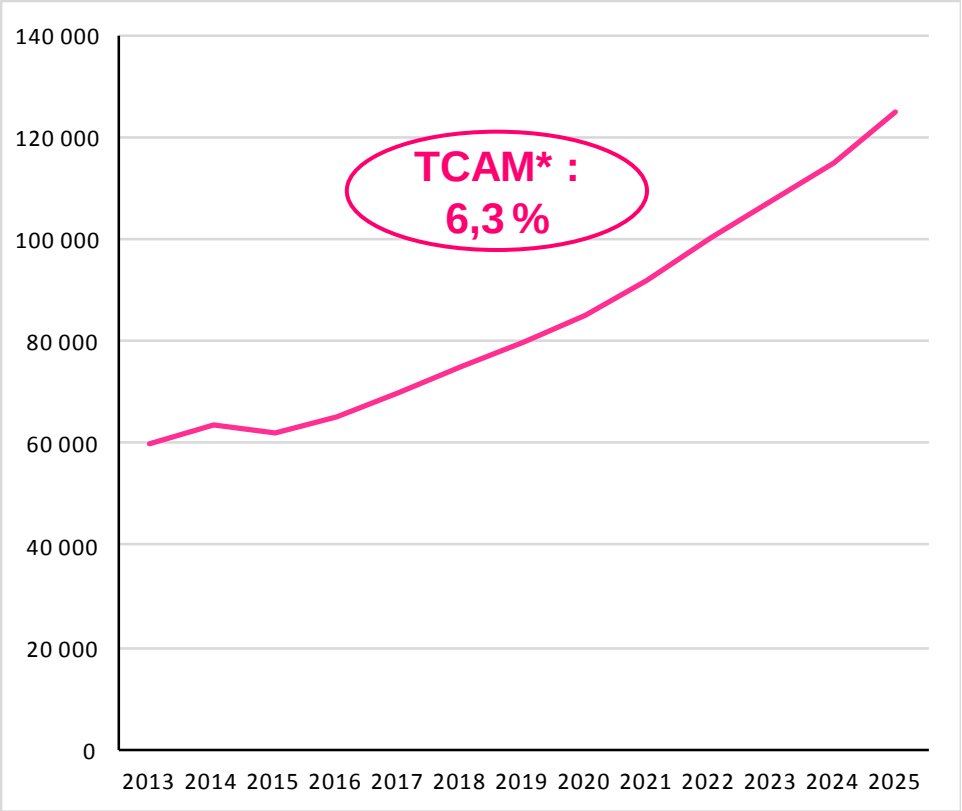
Tourisme international

Nombre de départs par an (en millions)



Projection du marché du Travel Retail

Ventes mondiales du Duty Free et du Travel Retail (en M$)



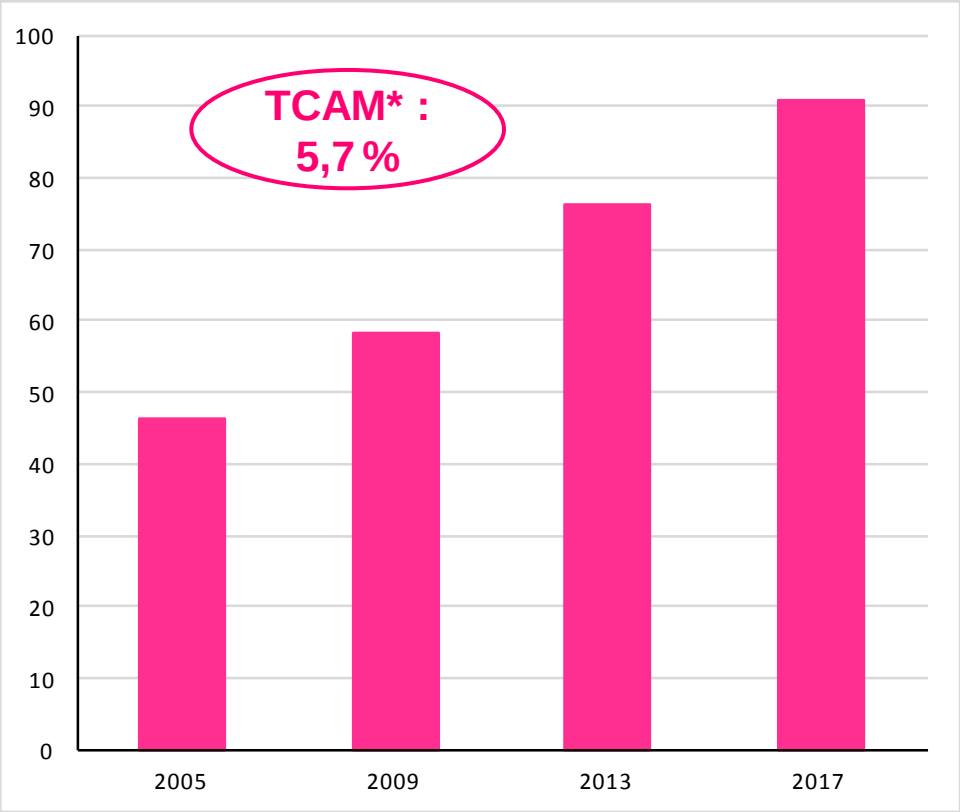
Sources : The World Bank, Duty Free World Council.
* TCAM : taux de croissance annuel moyen.

LE SPORT ET SA DIFFUSION MÉDIA SONT EN HAUSSE CONTINUE

Lagardère

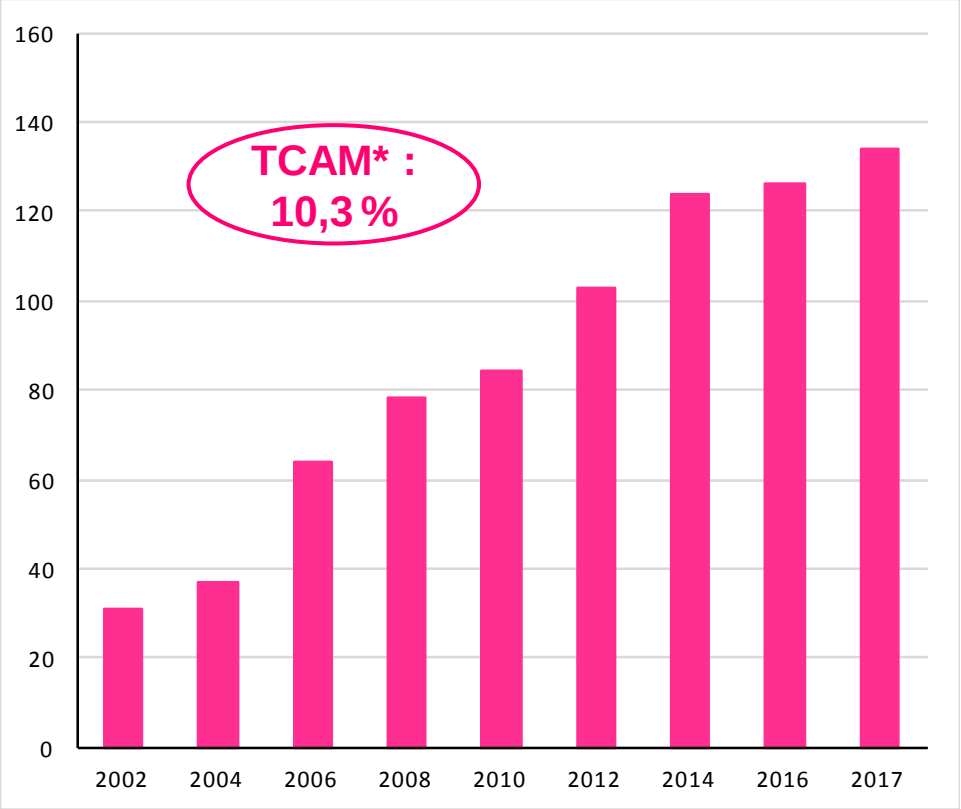
Marché mondial du sport

Revenus mondiaux (en Md$)



Sport diffusé à la télévision aux USA

Quantité de programmes de sports diffusés à la télévision américaine (en milliers d'heures)



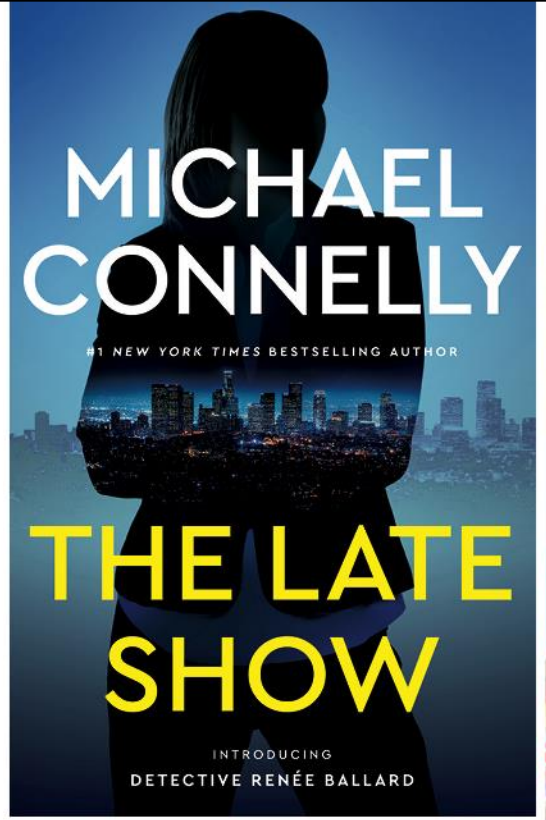
Sources : A.T. Kearney, Nielsen.
* TCAM : taux de croissance annuel moyen.

LES GAFA, DE PLUS EN PLUS CONCURRENTS ENTRE EUX, TRANSFORMENT UN NOMBRE CROISSANT DE SECTEURS

	Ecommerce Market-place	Contenus	Hardware	Intelligence artificielle	Cloud, IT, télécom	Commu-nication	Publicité	Plan	Auto	Éducation	Moteur de recherche, navigateur	Système d'exploita-tion	Santé	Finance	Retail
Google	Google Play Google Shopping Google Express Google My Business	YouTube YouTube Red YouTube TV ARCore	Pixel nest Google Home chromecast chromebook Daydream	DeepMind TensorFlow ASSISTANT	Google Drive Google Cloud Google fiber Project Fi	G+	DoubleClick Google AdSense Google AdWords Google Analytics		WAYMO androidauto	Google Classroom	chrome	chromeOS Fuchsia Wear OS	Google Fit	G Pay	
	iTunes	tv Podcasts	iPhone iPad MacBook iMac WATCH			iMessage FaceTime	Search Ads		Apple CarPlay	iPad Solution Expert Apple Store for Education		iOS	Health	Pay	Apple Store iBeacon
	facebook Store Instagram	Facebook Watch	oculus	Facebook AI Research	Aquila internet.org	Workplace	by Facebook facebook IQ Business							Payments in Messenger	
amazon	amazon Zappos restaurants amazon home services amazon fresh amazon business createspace	prime video IMDb twitch audible amazon studios The Washington Post amazon music amazon channels	ring kindle amazon echo amazon dash amazon basics amazon fireTV	amazon web services alexa	amazon web services amazon drive		amazon media group amazon advertising	maps	amazon cloud player			Fire OS		amazon pay amazon cash	WHOLE FOODS MARKET amazon go amazon books

Lagardère

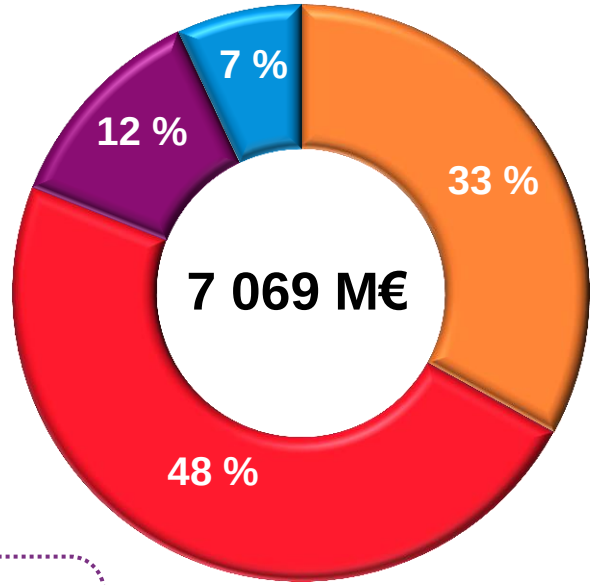
NOTRE GROUPE AUJOURD'HUI



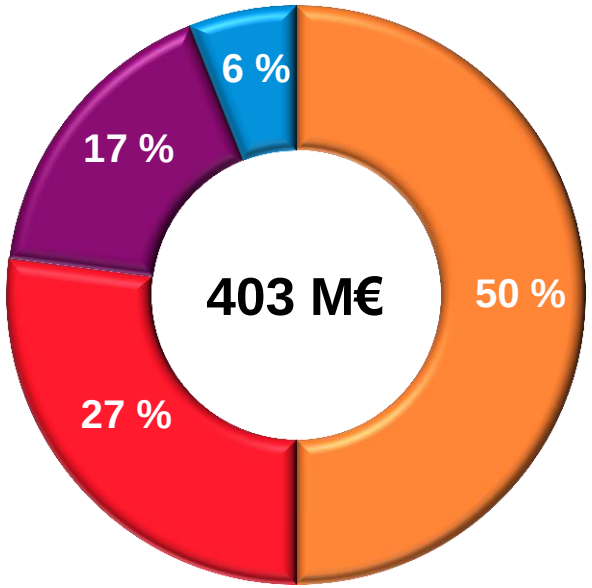
UN GROUPE LARGEMENT DIVERSIFIÉ COMPOSÉ D'ACTEURS MONDIAUX, LEADERS DE LEURS SECTEURS…

Lagardère

Chiffre d'affaires en 2017 par branche



Résultat opérationnel en 2017 par branche



Lagardère TRAVEL RETAIL

- #4 mondial du Travel Retail
- Solide expertise dans les trois lignes de métier

Lagardère ACTIVE

- #1 en production TV scriptée en France
- L'un des leaders médias en audience numérique sur l'Internet fixe et le mobile en France
- Acteur majeur dans la Radio en France

Lagardère PUBLISHING

- Éditeur #3 dans le monde (Trade)
- Un éditeur multi-segment
- Un acteur majeur du numérique

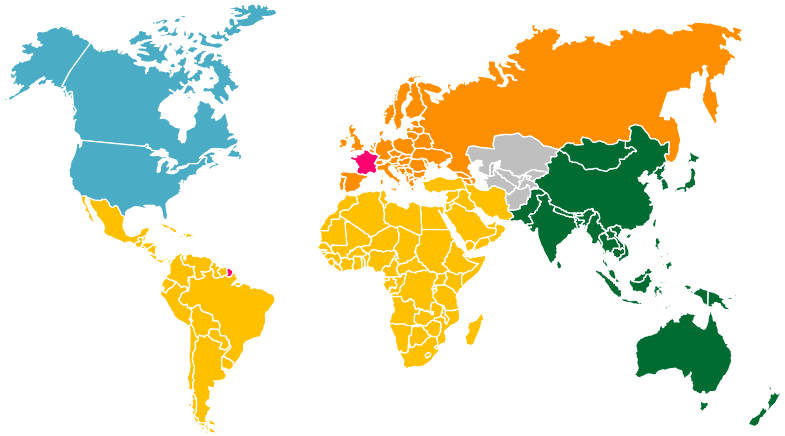
Lagardère SPORTS AND ENTERTAINMENT

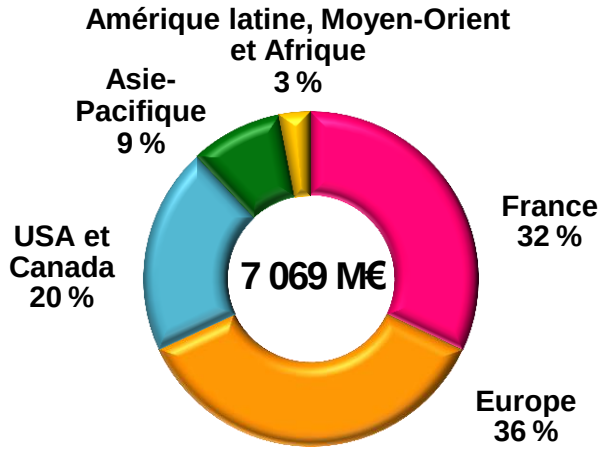
- Leader dans le football en Afrique, en Asie et en Europe
- Leader mondial dans le sponsoring et les droits médias
- Leader en gestion de talents dans le golf

UN GROUPE BÉNÉFICIANT D'UNE PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE MONDIALE

Lagardère

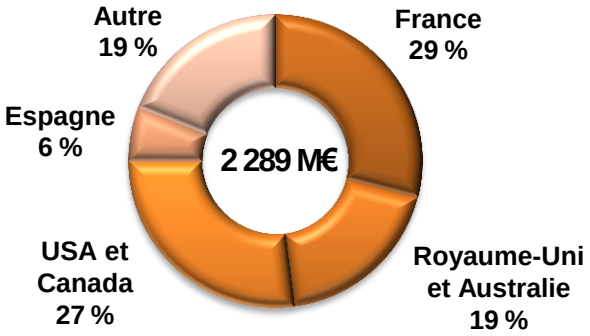
Répartition géographique du chiffre d'affaires en 2017



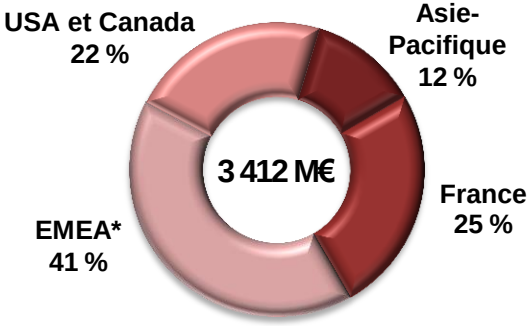


Chiffre d'affaires en 2017 par branche et zone géographique

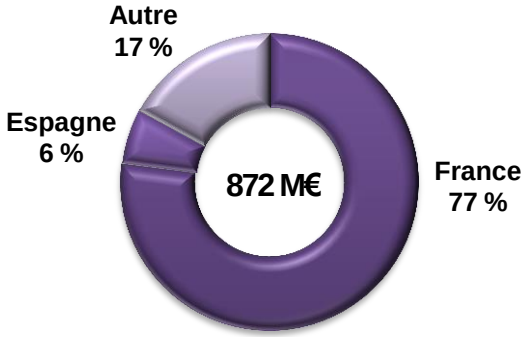
Lagardère PUBLISHING



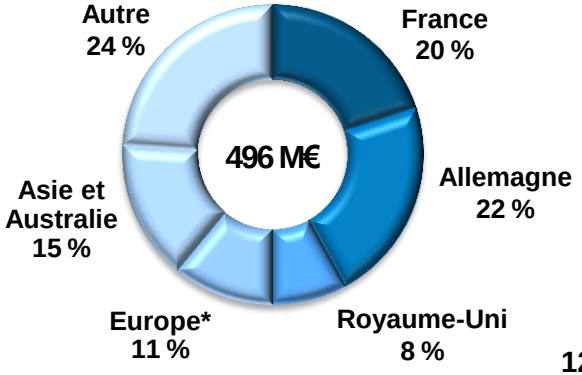
Lagardère TRAVEL RETAIL



Lagardère ACTIVE



Lagardère SPORTS AND ENTERTAINMENT

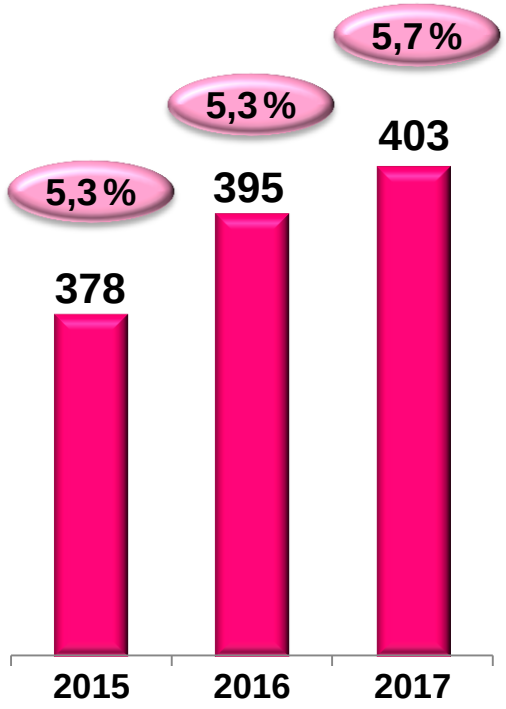


* Hors France.

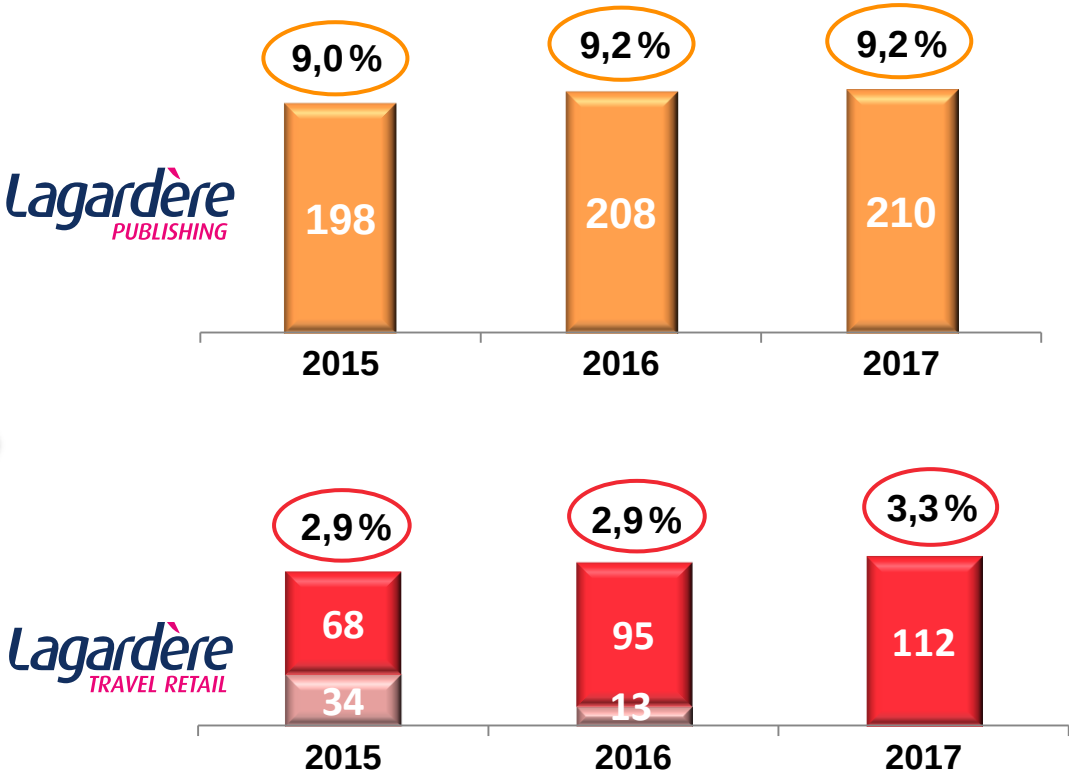
L'AUGMENTATION DE LA PROFITABILITÉ DES MÉTIERS EST NOTRE PRIORITÉ

Lagardère

Résultat opérationnel (en M€) et marge opérationnelle Groupe (en %)



Évolution du résultat opérationnel (en M€) et de la marge opérationnelle (en %)



Principaux facteurs et actions engagées

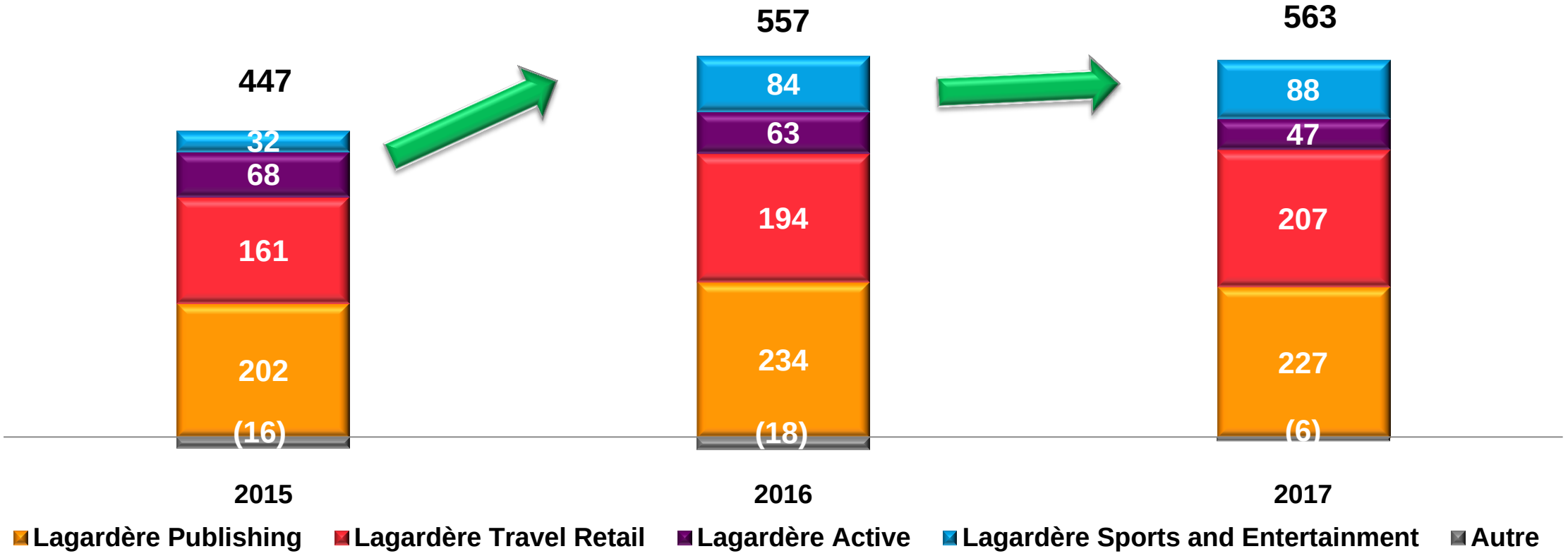
- Stricte maîtrise des coûts.
- Optimisation de l'organisation (entrepôts et locaux) en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis.
- Synergies de coûts résultant des acquisitions.

- Amélioration du mix produits et des conditions d'achats.
- Impact positif des synergies liées aux acquisitions.

APRÈS UNE HAUSSE DE 25 % EN 2016, LA GÉNÉRATION DE CASH FLOW EST STABLE EN 2017

Lagardère

Marge Brute d'Autofinancement (en M€)*



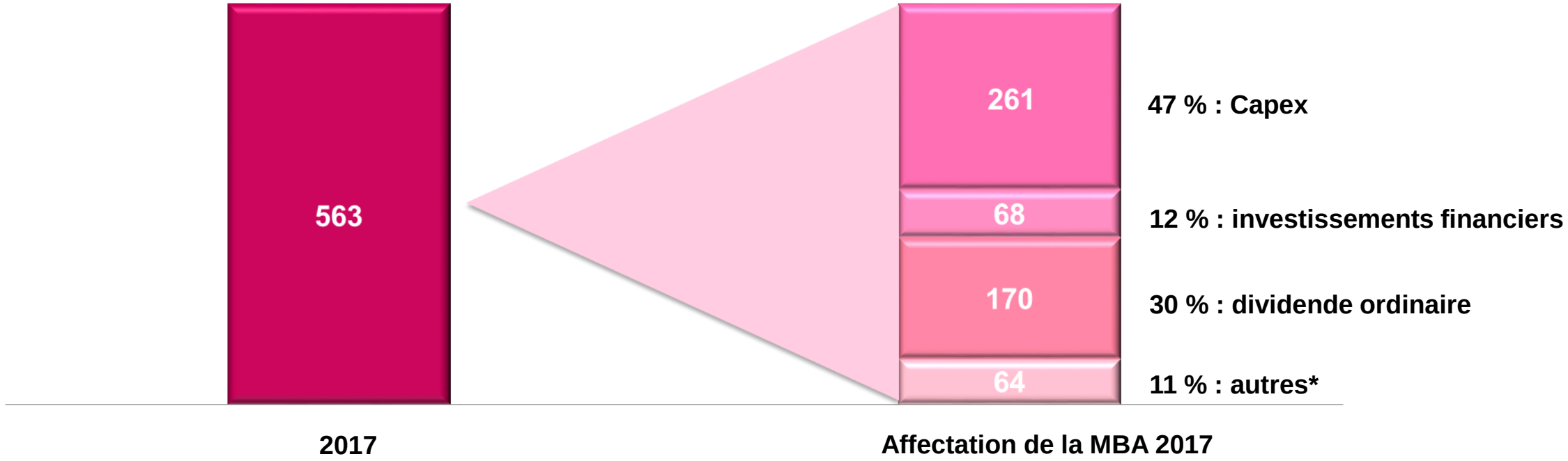
- **MBA stable en 2017 après une hausse de 25 % en 2016.**
- **80 % de la marge brute d'autofinancement est générée par Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.**

* Investissements nets, hors cessions immobilières exceptionnelles en 2017.

PRÈS DE 60 % DE LA MBA A ÉTÉ AFFECTÉE AUX INVESTISSEMENTS DANS LES MÉTIERS EN 2017

Lagardère

Affectation de la Marge Brute d'Autofinancement en 2017 (en M€)



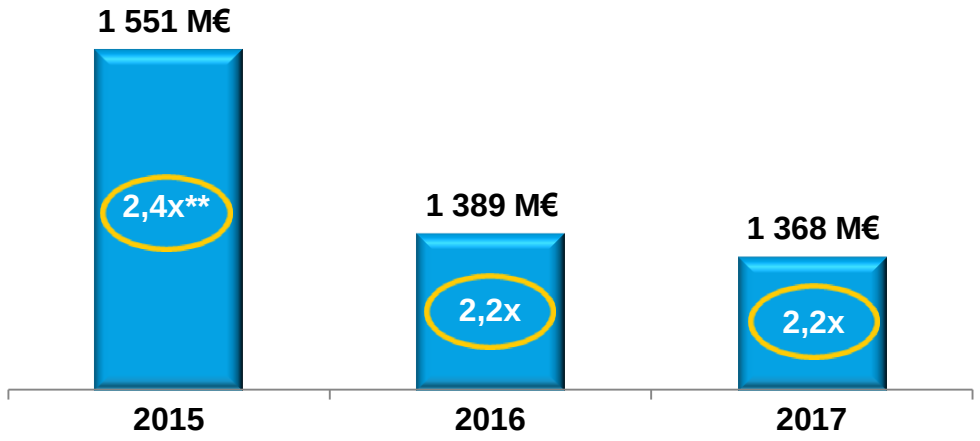
- **Près de 60 % de la MBA affectée au financement des investissements en 2017.**
- **Stabilité de la dette financière nette.**

* Inclut notamment les écarts de conversion ainsi que le paiement des impôts et des intérêts.

UNE POLITIQUE FINANCIÈRE ÉQUILIBRÉE ET MAÎTRISÉE

Lagardère

Une gestion maîtrisée de l'endettement net…

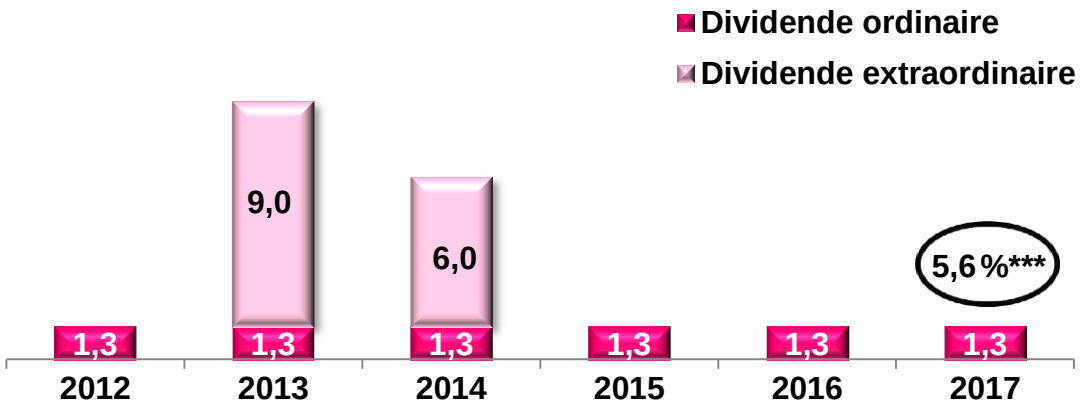


Ratio d'endettement
Endettement net/EBITDA récurrent*

- Capacité d'investissement complémentaire de 500 M€ dans l'hypothèse d'un ratio d'endettement de 3x.

… permettant de pérenniser une politique de distribution de dividendes attractive

Historique des dividendes (€/action)



*** Rendement basé sur un cours de clôture au 25/04/18 de 23,32 €.

- Stabilité sur le long terme du dividende ordinaire (en € par action).
- Redistributions importantes aux actionnaires suite aux cessions exceptionnelles de participations non stratégiques.
- Rendement attractif du dividende ordinaire étant donné le contexte actuel de taux bas.

* Défini comme la somme (i) du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, (ii) des amortissements et dépréciations et (iii) des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence.
** Sur une base pro forma (conforme aux clauses du crédit syndiqué), i.e. en prenant en compte 12 mois d'EBITDA récurrent pour Paradies.

EN 2017 : BONNE PERFORMANCE GLOBALE DU GROUPE, BIEN QUE DES PROGRÈS RESTENT À ACCOMPLIR

Lagardère

- **Nouvelle croissance du Résop pour la quatrième année consécutive.**
- **Bonne maîtrise des équilibres financiers entre investissement dans les métiers, endettement et retour aux actionnaires.**
- **Confirmation de Lagardère Publishing comme moteur de puissance et de Lagardère Travel Retail comme moteur de croissance.**
- **Bonne résistance de la presse dans un environnement difficile.**
- **Des progrès restent à accomplir dans certains domaines…**

LA RSE DANS LE GROUPE : DES ENJEUX STRATÉGIQUES AU CŒUR DE NOTRE RESPONSABILITÉ

Lagardère

SOCIALE

Promouvoir la **diversité** et la **mixité femmes-hommes** dans l'entreprise

Renforcer l'**attraction** et la **fidélisation** de nos **talents**

SOCIÉTALE

Favoriser l'**accès** à l'**éducation**, à la **connaissance** et au **divertissement**

Défendre le **pluralisme des idées** et la **diversité culturelle**

ENVIRONNEMENTALE

Assurer un **cycle de vie responsable du papier**

Lutter contre le **changement climatique**

UN NOUVEAU RÉSEAU POUR PROMOUVOIR LA MIXITÉ FEMMES-HOMMES

Lagardère

Réseau LL by Lagardère

- **Promouvoir la mixité femmes-hommes** dans les métiers.
- **Encourager les femmes** dans la progression de leur carrière.
- **Favoriser les échanges constructifs** au sein des branches.

Ateliers de développement personnel et professionnel

Programme pilote de mentorat

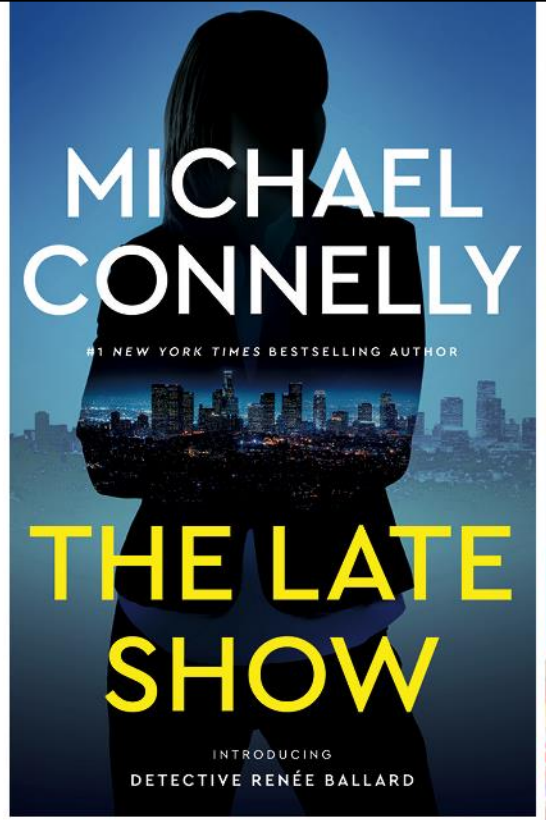
Conférences inspirantes

Networking (petit déjeuner, after-work)

L pour Elle
L pour Lui
L pour Lagardère

Lagardère

VISION ET AMBITION STRATÉGIQUES



PROFIL INDUSTRIEL SIMPLIFIÉ, PLUS AMBITIEUX, PLUS CONCENTRÉ

Lagardère

- **Un Groupe construit autour de deux piliers prioritaires pour leur donner tous les atouts afin de dominer leur secteur :**

Un moteur de puissance

Lagardère PUBLISHING

Un moteur de croissance

Lagardère TRAVEL RETAIL

- **L'objectif est de changer de taille et de dimension sur ces deux piliers.**
- **Cession d'actifs n'ayant pas le soutien stratégique du Groupe pour se développer.**
- **Produits des cessions réinvestis dans les deux piliers.**

PROFIL FINANCIER PLUS EFFICACE

Lagardère

- **Amélioration de la génération de cash, afin de financer le développement des métiers.**
- **Diminution des capex nécessaires à la croissance, grâce à l'évolution du profil industriel.**
- **Diminution des coûts de restructuration, grâce à l'évolution du profil industriel.**

Rentabilité structurellement améliorée.

Les fondamentaux du Groupe demeurent quant à la prudence sur son bilan.

LA MÉTHODE DE CETTE TRANSFORMATION

Lagardère

1. Une stratégie mise en place pour apporter la croissance et améliorer la rentabilité et la génération de cash, tout en conservant une vision de long terme.

2. Choix et objectif du timing des cessions et réinvestissements.

3. Réinvestissements globalement relutifs en termes de Résop, de génération de cash et de multiples d'acquisition.

4. Lancée en juin 2017, la transformation aboutit à des cessions, qui se déroulent maintenant, avec un réemploi en cours d'évaluation.