

Londres, le 14 avril 2020

Objet : Assemblée générale 2020 Lagardère – Nos résolutions pour un Stronger Lagardere

Chers co-actionnaires,

Nous avons soumis quinze projets de résolutions à l'ordre du jour de la prochaine Assemblée générale de Lagardère SCA (« **Lagardère** » ou la « **Société** »)¹ visant à remplacer dans sa quasi-intégralité le Conseil de surveillance.

Sans surprise, l'actuel Conseil de Surveillance, qui s'est réuni le 6 avril 2020, a émis, à l'unanimité, un avis négatif à l'encontre de nos projets de résolutions – avis auquel la Gérance a choisi de se ranger.

Devant la période inédite qui s'ouvre, les actionnaires ont besoin **d'une gouvernance irréprochable et à la hauteur des enjeux**, pour permettre au Groupe de faire face à la crise et de construire l'avenir dans des secteurs qui sont parmi les premiers impactés (Travel Retail & Edition).

Nous considérons ainsi qu'il est impératif de rompre au plus vite avec la gouvernance actuelle pour :

- **Restaurer un Conseil de Surveillance indépendant de la Gérance** exerçant enfin ses pleins pouvoirs de contrôle.
- **Mettre fin aux conflits d'intérêts existants** notamment pour permettre une allocation pertinente des ressources au bénéfice des métiers comme de toutes les parties prenantes.
- **Arrêter cette destruction de valeur** reflétée chaque année par les charges de restructuration et de dépréciation supportées par le Groupe.

Le 5 mai prochain, les actionnaires de Lagardère peuvent élire un nouveau Conseil de Surveillance qui saura insuffler ce nouvel élan et retrouver le chemin de la création de valeur durable au bénéfice de tous.

Le 5 mai prochain votre vote est déterminant, votez pour nos résolutions !

¹ **Amber Capital UK LLP** (14-17 Market Place – Kent House, Londres, W1W 8AJ, Royaume-Uni), agissant pour le compte des fonds (i) Amber Active Investors Limited, (ii) Amber Global Opportunities Limited, (iii) Amber European long Opportunities Fund, (iv) PrivilEdge – Amber Event Europe et (v) Amber Strategic Opportunities Fund et **Amber Capital Italia SGR SpA** (Piazza del Carmine 4, 20121 Milan, Italie), agissant pour le compte du fonds Alpha UCITS SICAV/Amber Equity Fund (ensemble « **Amber** »).

Par la présente, nous entendons vous rappeler plus en détails les raisons pour lesquelles il est essentiel d'agir maintenant pour **un Stronger Lagardere** :

1. Le déni de réalité de la Gérance et du Conseil de surveillance

La première chose qui frappe à la lecture de l'avis du Conseil de surveillance et du message de la Gérance est le déni de réalité du bilan des quinze dernières années : la Gérance se félicite d'avoir « *mis en œuvre avec succès et constance une ambitieuse stratégie de transformation au cours des quinze dernières années* »² alors que le Conseil de surveillance ne consacre pas une ligne de son avis à ce bilan.

Cette position est symptomatique des disfonctionnements que nous critiquons depuis quatre ans : la Gérance s'auto-congratule sans tirer les leçons du passé et le Conseil avalise sans exprimer la moindre critique.

Le bilan de cette méthode est malheureusement beaucoup moins réjouissant : **en moyenne depuis 1 an, 5 ans et 10 ans, l'action Lagardère sous-performe très largement ses pairs du CAC 40, du SBF 120 et de Stoxx Europe 600 Media (malgré les distributions de dividendes)**. Cette sous-performance boursière chronique n'est pas un hasard mais au contraire le reflet d'errements stratégiques majeurs dont nous vous invitons à prendre connaissance sur notre site internet www.strongerlagardere.com.

Ce déni sur la réalité économique de la Société constitue l'un des principaux freins aux réformes essentielles que nous sollicitons et qui doivent être engagées sans plus attendre.

2. Une démarche responsable et impérative

Les caricatures entretenues à notre égard par la Gérance et le Conseil de surveillance dans leurs avis pour éviter d'avoir à faire face à ce bilan nous imposent de rappeler l'historique et le sens de notre démarche :

- Nous sommes actionnaires de la Société depuis quatre ans et avons construit la quasi-intégralité de notre participation bien avant la crise sanitaire du Covid-19 – comme en témoigne le calendrier de nos déclarations de franchissements de seuils qui sont tout à fait précises.
- Notre démarche repose sur une analyse approfondie de la Société et de sa situation que nous tentons de partager avec la Gérance et le Conseil de surveillance depuis 2016 – malheureusement sans succès.
- En tant que premier actionnaire de la Société, nous recherchons, comme vous, à **donner à Lagardère les moyens de renouer enfin avec des perspectives de croissance pérenne au bénéfice de tous**.

² Additif à la brochure de convocation, p. 3.

En totale cohérence avec cette démarche, nous avons milité dès le 24 mars 2020 pour une suspension du dividende au titre de l'exercice 2019 afin de préserver la Société des effets de la crise actuelle – mesure dont nous sommes les premiers perdants dans l'immédiat en tant que premier actionnaire de la Société³.

A contrario, il aura fallu quinze jours à la Gérance et au Conseil de surveillance pour se ranger à la demande d'Amber et revenir sur sa proposition initiale d'une simple réduction du dividende qui n'était clairement pas à la hauteur des enjeux auxquels la Société doit faire face.

De même, la décision annoncée ce soir de réduire temporairement la rémunération des membres du Comité Exécutif et du Conseil de Surveillance n'a pas été prise spontanément et fait suite à notre demande formulée à la Gérance le 9 avril 2020⁴. Cette annonce, qui reste insuffisante, notamment en raison du maintien du versement des bonus, démontre à nouveau l'incapacité de la gouvernance à prendre d'elle-même les décisions qui s'imposent.

3. Nos résolutions pour un Stronger Lagardere

Le renouvellement du Conseil de surveillance que nous vous proposons est la condition *sine qua non* du tournant stratégique que le Groupe doit impérativement prendre maintenant.

Seul un Conseil de surveillance intégralement renouvelé permettra en effet de rompre la dynamique actuelle en apportant, enfin, un regard neuf sur Lagardère qui soit totalement indépendant de la Gérance – ce qui est le cas de tous les candidats proposés par Amber dont les parcours et les compétences sont détaillés sur le site internet www.strongerlagardere.com.

Contrairement à ce qu'expose le Conseil de surveillance dans son avis, **l'efficacité d'un Conseil de surveillance ne se mesure pas à un nombre de cases cochées** (assiduité, taille, renouvellements récents etc.) mais **à la mise en œuvre effective du « contrôle permanent de la gestion de la société » dont il a la charge en respectant les quatre piliers de la bonne gouvernance : responsabilité, intendance, indépendance et transparence.**

Nous considérons que le Conseil de surveillance a failli à cette mission en ne parvenant pas à prendre une distance suffisamment critique vis-à-vis de la Gérance dont il a avalisé les choix sans émettre la moindre critique depuis dix-sept ans, et en refusant de s'emparer des prérogatives qui lui reviennent.

La crise que nous traversons ne doit pas servir de prétexte pour justifier de tels errements chroniques et retarder les réformes qui s'imposent.

³ Voir notre communiqué de presse, [Annexe 1](#).

⁴ Voir notre lettre ouverte à la Gérance, [Annexe 2](#).

Ainsi, alors que le Conseil de surveillance vante, dans son avis, les vertus de la continuité et du transfert de connaissances et de compétences pour préparer l'après Covid-19, **nous considérons précisément qu'il est impératif de rompre cette continuité** pour insuffler un nouvel élan et permettre au Groupe de sortir renforcé une fois la situation sanitaire rétablie.

Les effets dévastateurs de cette crise renforcent **l'urgente nécessité de voter pour nos résolutions**. Sur des marchés compétitifs, au cœur d'une crise sanitaire à l'ampleur inédite, c'est la question même de la pérennité des métiers qui nous est posée. C'est pourquoi nous devons doter ce groupe d'une nouvelle gouvernance fiable, investie, indépendante et à la hauteur des enjeux.

* *

*

En tant que 1^{er} actionnaire, Amber Capital poursuit un objectif clair : défendre l'intérêt de l'entreprise, des collaborateurs et de l'ensemble des actionnaires pour libérer maintenant le formidable potentiel de création de valeur de Lagardère au bénéfice de tous.

Nous avons, ensemble, l'opportunité de franchir une étape majeure de la transformation de Lagardère lors de l'Assemblée générale du 5 mai 2020 : faites entendre votre voix, votez en faveur de nos résolutions !

Très cordialement,

Amber Capital UK LLP & Amber Capital Italia SGR SpA
Joseph Oughourlian

Communiqué de presse

Paris, le 7/4/2020

Ni soutenable ni souhaitable : Amber Capital obtient le retrait du dividende Lagardère et recommande également une révision significative des rémunérations

Amber Capital prend acte avec satisfaction de la décision de Lagardère SCA de finalement renoncer au versement du dividende, ce qu'elle avait demandé dès le 26 mars 2020, afin de protéger l'entreprise et ses collaborateurs dans un contexte où le Groupe a annoncé ne pas être en mesure d'apprécier les impacts de la crise sanitaire sur l'exercice 2020.

Ce dividende n'était ni soutenable ni souhaitable.

Les atermoiements du Conseil de Surveillance qui aura changé 2 fois de position ces 8 derniers jours sur ce sujet montrent à nouveau qu'un changement de gouvernance est indispensable et urgent, avec comme seule priorité l'intérêt social de l'entreprise et de ses salariés.

Cette décision de la Société doit se conjuguer avec une révision significative des rémunérations du Comité Exécutif et du Conseil de Surveillance, à l'heure où les collaborateurs et les partenaires de Lagardère vont être durement touchés.

LAGARDÈRE SCA

4, rue Presbourg
75016, Paris, FRANCE

À l'attention de M. Arnaud
LAGARDÈRE et de la société Arjil
Commanditée-Arco, représentée par M.
Arnaud LAGARDÈRE, gérants de
LAGARDÈRE SCA

Cc : Président du Conseil de surveillance
Londres, le 9 avril 2020

Objet : Annonces de Lagardère dans le contexte du Covid-19

Messieurs,

Nous vous écrivons dans le prolongement des dernières annonces de Lagardère SCA (« **Lagardère** » ou la « **Société** ») en réaction aux turbulences inédites que traverse le Groupe du fait de l'épidémie du Covid-19 afin de vous faire part des observations suivantes¹:

1. Sur les mesures de protection du Groupe annoncées par la Gérance

Nous avons pris acte de la décision de la Gérance et du Conseil de Surveillance de :

- Proposer la suspension du dividende lors de la prochaine Assemblée générale – revenant ainsi sur l'annonce initiale d'une simple réduction du dividende de 1,30 euro à 1 euro qui n'était clairement pas à la hauteur des enjeux de cette crise.

¹ **Amber Capital UK LLP** (14-17 Market Place – Kent House, Londres, W1W 8AJ, Royaume-Uni), agissant pour le compte des fonds (i) Amber Active Investors Limited, (ii) Amber Global Opportunities Limited, (iii) Amber European long Opportunities Fund, (iv) PrivilEdge – Amber Event Europe et (v) Amber Strategic Opportunities Fund et **Amber Capital Italia SGR SpA** (Piazza del Carmine 4, 20121 Milan, Italie), agissant pour le compte du fonds Alpha UCITS SICAV/Amber Equity Fund (ensemble « **Amber** »).

- Créer un « fonds solidaire Covid » de 5 millions d'euros prélevés sur la trésorerie initialement allouée au dividende, afin de soutenir les salariés, collaborateurs et, éventuellement, partenaires de Lagardère.

En tant que premier actionnaire de Lagardère, Amber avait pris ses responsabilités dès le début de cette crise en appelant de ses vœux de telles mesures qui protègent la société et ses salariés en renforçant la trésorerie du Groupe.

Les actionnaires ne peuvent toutefois pas être les seuls à faire des sacrifices aux côtés des salariés du Groupe : il serait incompréhensible et irresponsable que les membres du Comité exécutif et du Conseil de Surveillance ne fassent pas, eux aussi, des concessions dans l'intérêt de la société qu'ils dirigent.

Nous appelons donc publiquement de nos vœux une réduction de la rémunération des membres du Comité exécutif et du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2019 – mesure que de nombreuses sociétés ont déjà prises spontanément². Nous relevons notamment que si les seuls membres de la Gérance renonçaient à leur rémunération variable, plus de 3 millions d'euros pourraient être économisés et venir s'ajouter aux 5 millions d'euros alloués au « fonds solidaire Covid ».

Nous regrettons d'avoir à solliciter de telles mesures qui auraient pu – et dû – être annoncées spontanément par la Gérance et le Conseil de Surveillance pour témoigner de leur solidarité avec le Groupe, ses salariés et ses actionnaires. A cet égard, les candidats au Conseil de surveillance présentés par Amber ont indiqué, pour ce qui les concerne, qu'ils réduiront leur rémunération de 25% s'ils venaient à être élus.

2. Sur la tenue de l'Assemblée générale 2020

Nous avons également noté le choix de la Gérance de maintenir la date initiale de l'Assemblée générale le 5 mai 2020 et donc de tenir cette Assemblée à huis clos.

Il nous paraît impératif de revenir sur cette décision qui porte une atteinte grave à la démocratie actionnariale.

Comme vous le savez, Amber a soumis quinze résolutions à l'ordre du jour de cette Assemblée visant à renouveler dans sa quasi intégralité le Conseil de surveillance. Cette Assemblée constitue donc un moment crucial pour les actionnaires qui vont être amenés à faire un choix majeur pour l'avenir du Groupe.

Aussi, pour permettre aux actionnaires de participer effectivement à cette Assemblée – si la situation sanitaire le permet – nous vous demandons d'en décaler la date à la fin du mois de juin.

Nous sommes étonnés que la Gérance n'ait pas déjà pris cette décision, elle qui rappelait encore hier son attachement au maintien du dialogue avec tous ses actionnaires : l'assemblée générale est précisément le rendez-vous annuel où ce dialogue peut se nouer.

² Pour ne citer que quelques exemples : Accor, Hermès, Michelin, Sodexo, etc.

Ainsi, grâce à un tel report, les actionnaires conserveraient l'espoir de pouvoir se rendre physiquement à l'Assemblée afin d'y exprimer leur vote et faire entendre leur voix. Cela permettrait aussi à la société d'inviter les candidats au Conseil de surveillance proposés par Amber à assister à l'assemblée afin de permettre aux actionnaires de les rencontrer, de leur poser leurs questions et de faire ainsi un choix éclairé.

Là encore, plusieurs sociétés ont spontanément fait le choix de reporter leur assemblée générale pour préserver, dans la mesure du possible, la démocratie actionnariale³.

Ce choix s'impose d'autant plus à Lagardère cette année.

Faute d'un tel report, nous vous demandons de bien vouloir nous confirmer qu'*a minima* un représentant d'Amber pourra assister physiquement à l'Assemblée – dans le respect des consignes sanitaires. Cette demande se justifie à un double titre : (i) en tant que premier actionnaire de Lagardère, Amber souhaite exercer les fonctions de scrutateur et (ii) ayant inscrit quinze résolutions à l'ordre du jour, il est légitime qu'elle puisse s'assurer du bon déroulé du vote.

Pour les mêmes raisons, il nous paraît essentiel – si l'Assemblée était maintenue à huis clos – qu'un huissier de justice puisse y assister afin de consigner les débats et s'assurer de la régularité du décomptage des votes, et que ces éléments soient immédiatement mis à la disposition des actionnaires.

Nous vous remercions, à cette fin, de bien vouloir nous indiquer en quel lieu cette Assemblée se tiendra.

* *

*

Compte tenu de l'importance de ces points pour l'ensemble des parties prenantes de Lagardère, nous vous informons que nous avons pris la décision de publier la présente lettre sur notre site internet.

Très cordialement,

Joseph Oughourlian

Amber Capital UK LLP & Amber Capital Italia SGR SpA

³ Pour ne citer que quelques exemples : Accor, PSA Groupe, Scor, Vinci, etc.