

Stratégie et plan d'actions



©David Plas



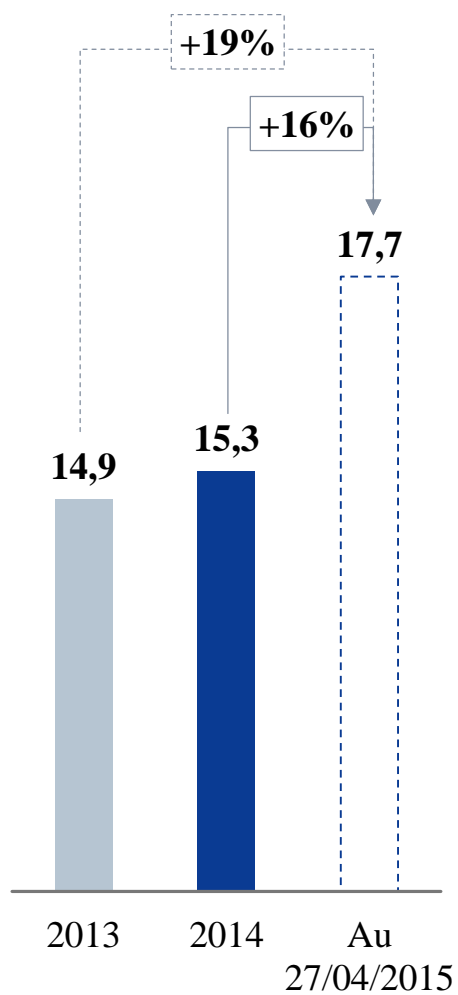
1. GBL affiche en 2014 des performances solides ...
2. ... fruit du nouveau plan d'actions reposant sur un rééquilibrage du portefeuille
3. Ce plan, initié en 2012 et poursuivi en 2014 ...
4. ... a permis d'atteindre les objectifs du groupe
5. GBL est donc en mesure de poursuivre sa politique de croissance du dividende



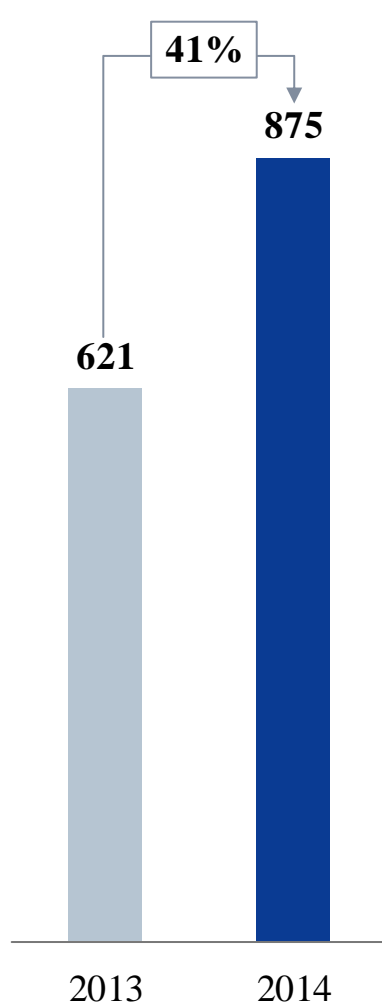
1. GBL affiche en 2014 des performances solides ...
2. ... fruit du nouveau plan d'actions reposant sur un rééquilibrage du portefeuille
3. Ce plan, initié en 2012 et poursuivi en 2014 ...
4. ... a permis d'atteindre les objectifs du groupe
5. GBL est donc en mesure de poursuivre sa politique de croissance du dividende

Bonne tenue des indicateurs financiers

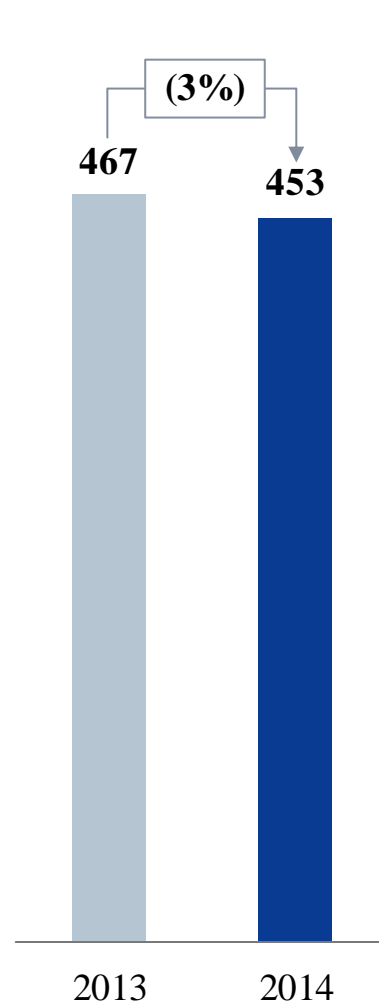
Actif net ajusté (Mds€)



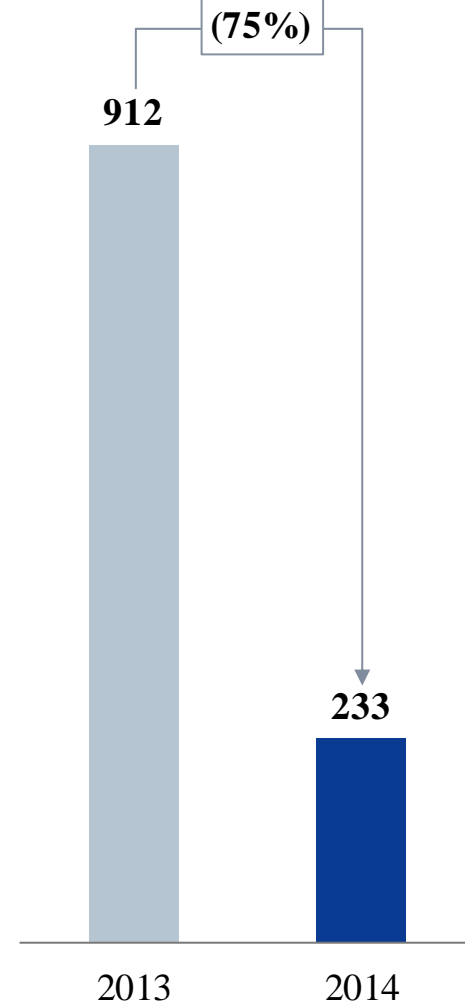
Résultat net (M€)



Cash earnings (M€)

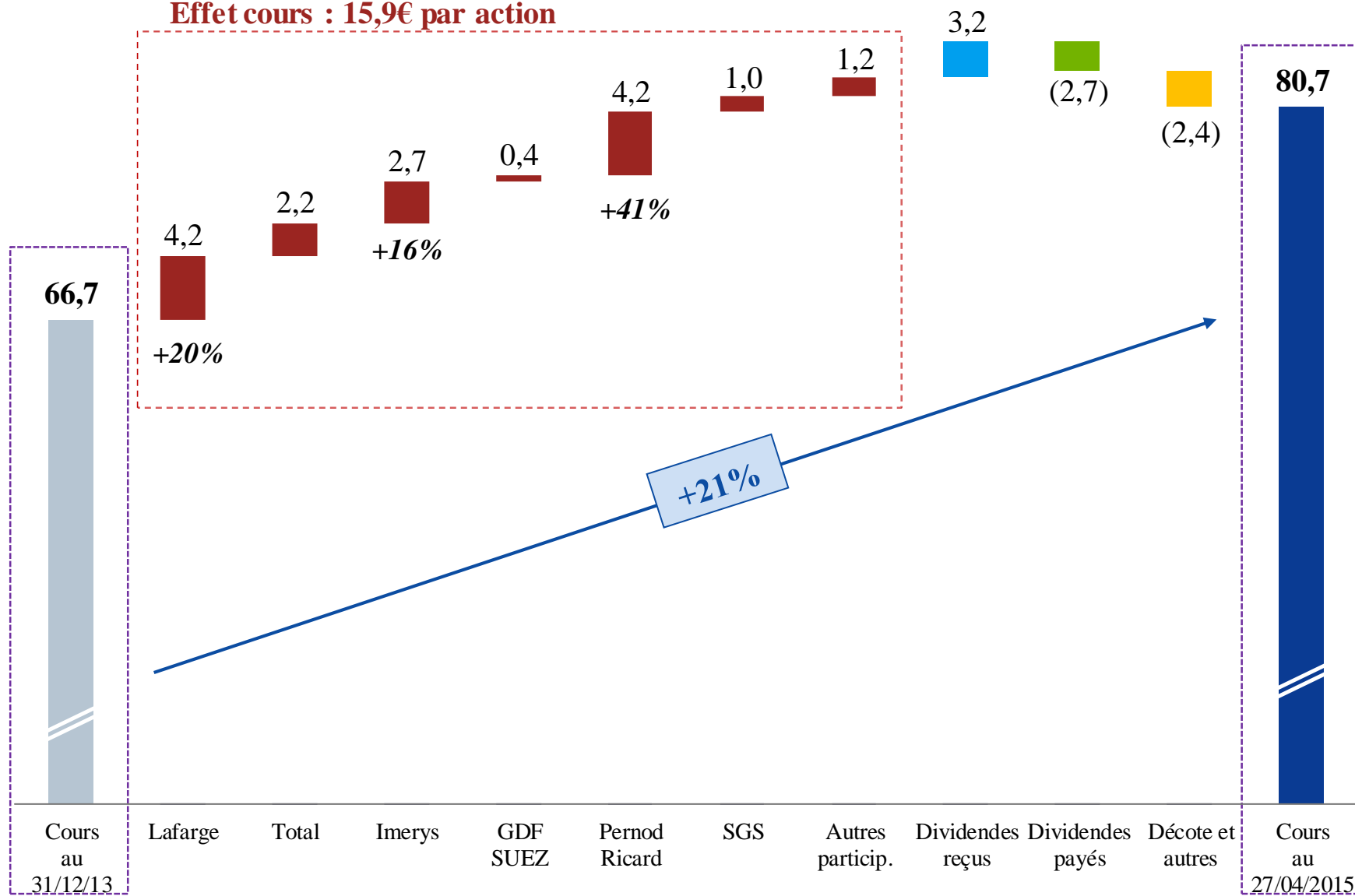


Dettes nettes (M€)



Progression de 21% du cours de bourse de GBL

Effet cours : 15,9€ par action





1. GBL affiche en 2014 des performances solides ...
2. ... fruit du nouveau plan d'actions reposant sur un rééquilibrage du portefeuille
3. Ce plan, initié en 2012 et poursuivi en 2014 ...
4. ... a permis d'atteindre les objectifs du groupe
5. GBL est donc en mesure de poursuivre sa politique de croissance du dividende

Stratégie et objectifs clairement définis ...

La stratégie de GBL articulée autour de quatre axes :

- 1 Diversification sectorielle et géographique plus importante
- 2 Augmentation de l'exposition aux valeurs de croissance
- 3 Influence accrue dans nos participations
- 4 Augmentation du nombre d'investissements alternatifs et de taille plus réduite

Pour rappel, deux objectifs clés à cette stratégie :

- 1 Progression continue des dividendes
- 2 Croissance de la valeur intrinsèque et return surperformant la moyenne du marché sur le long terme

... entraînant un redéploiement du portefeuille sur 3 piliers d'investissement

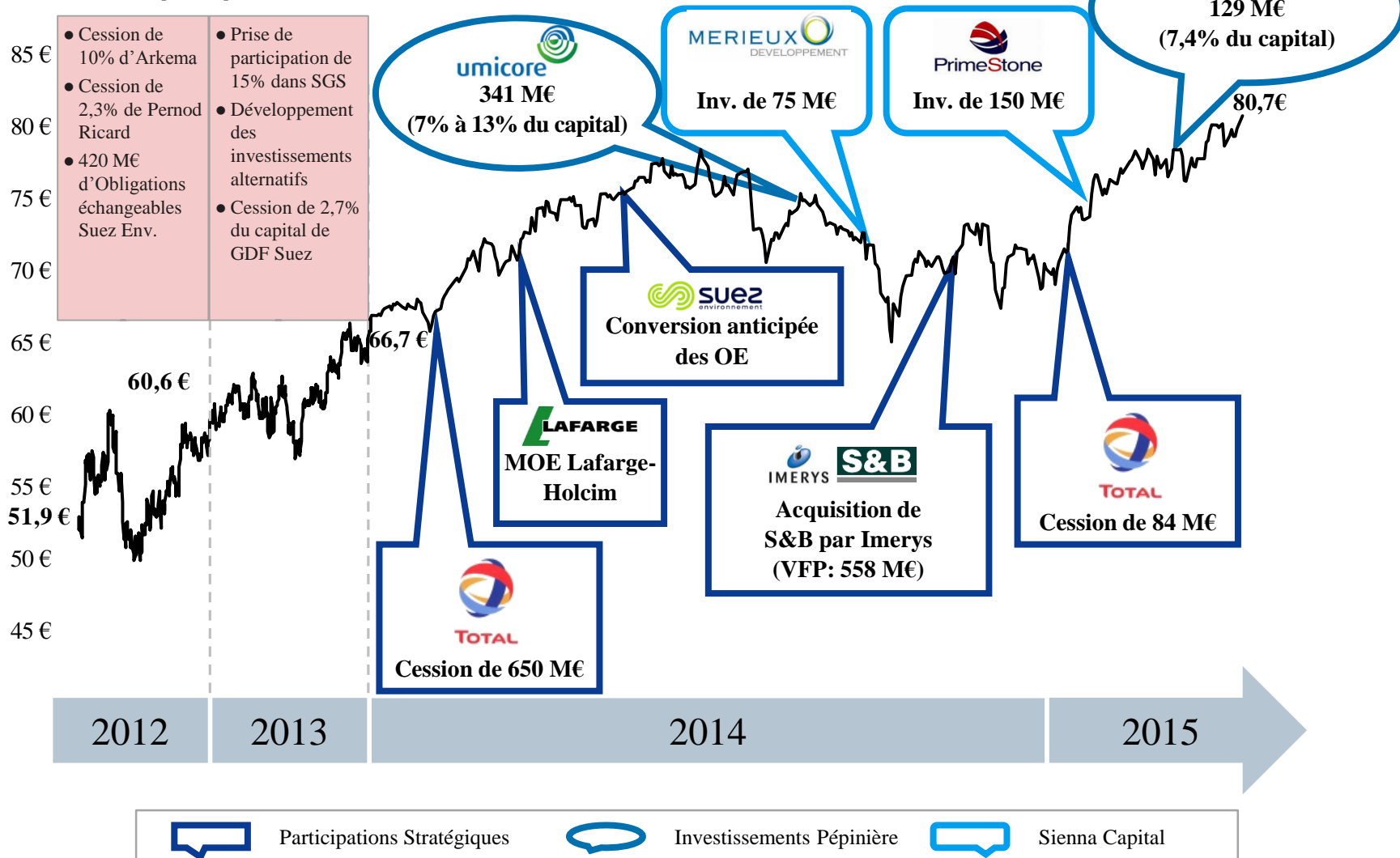
	Participations Stratégiques	Investissements Pépinière	Sienna Capital																								
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • 5-7 participations dans de grands groupes cotés • 10-30% de détention au capital • Rôle actif dans la gouvernance et les décisions stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation minoritaire ou majoritaire • Investissements compris entre 250 M€ et 750 M€, pouvant potentiellement devenir des investissements stratégiques • Actifs cotés ou non • Importantes perspectives de développement 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Private equity</i>, fonds de crédit ou autres stratégies • Réalisation d'opérations avec des perspectives économiques attractives • Opportunités d'investissements directs auprès de managers externes 																								
Sources de revenus	<ul style="list-style-type: none"> • Dividendes • Plus-values lors des potentielles reventes 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus-values • Dividendes potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêts et dividendes • <i>Management fees</i> et <i>carried interest</i> • Plus-values 																								
Objectif de pondération (% de l'ANA)	<table border="1"> <tr> <td>Déc. 2012</td> <td>97%</td> </tr> <tr> <td>Déc. 2014</td> <td>93%</td> </tr> <tr> <td>Cible</td> <td>75-80%</td> </tr> </table>	Déc. 2012	97%	Déc. 2014	93%	Cible	75-80%	<table border="1"> <tr> <td>Déc. 2012</td> <td>1%</td> <td>+480 M€</td> </tr> <tr> <td>Déc. 2014</td> <td>4%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cible</td> <td>10-15%</td> <td></td> </tr> </table>	Déc. 2012	1%	+480 M€	Déc. 2014	4%		Cible	10-15%		<table border="1"> <tr> <td>Déc. 2012</td> <td>2%</td> <td>+124 M€</td> </tr> <tr> <td>Déc. 2014</td> <td>3%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cible</td> <td>10%</td> <td></td> </tr> </table>	Déc. 2012	2%	+124 M€	Déc. 2014	3%		Cible	10%	
Déc. 2012	97%																										
Déc. 2014	93%																										
Cible	75-80%																										
Déc. 2012	1%	+480 M€																									
Déc. 2014	4%																										
Cible	10-15%																										
Déc. 2012	2%	+124 M€																									
Déc. 2014	3%																										
Cible	10%																										



1. GBL affiche en 2014 des performances solides ...
2. ... fruit du nouveau plan d'actions reposant sur un rééquilibrage du portefeuille
3. Ce plan, initié en 2012 et poursuivi en 2014 ...
4. ... a permis d'atteindre les objectifs du groupe
5. GBL est donc en mesure de poursuivre sa politique de croissance du dividende

Plan initié en 2012 et poursuivi avec la réalisation de 8 nouvelles opérations depuis 2014

Principales opérations



Source Factset (27/04/2015)

Poursuite du rééquilibrage sectoriel du portefeuille avec la cession partielle de Total et la conversion des obligations échangeables Suez Environnement ...



**Cession de 650 M€
(0,6%) et 84 M€ (0,1%)**

**Une cession d'actions
Total organisée ...**

- Poursuite du désengagement de Total initié en 2013 (0,5% du capital)
- Cession en 2014 de 0,6% du capital de Total pour 650 M€ (plus-value de 335 M€)
- Cession en 2015 de 0,1% supplémentaire pour un montant 84 M€ (plus-value de 42 M€)
- GBL détient désormais 2,9% du capital de Total



Conversion anticipée des obligations échangeables

**... accompagnée de la
conversion anticipée des
obligations
échangeables Suez
Environnement**

- Livraison par GBL des titres Suez Environnement pour une valeur nominale de 342 M€ et un gain net de 141 M€
- Réduction de la participation au capital de 7,2% à 1,1% post opération

... fusion entre Lafarge et Holcim...



Stratégie de GBL	Transaction Lafarge / Holcim
Leader et présence mondiale diversifiée	<ul style="list-style-type: none"> • Création du leader mondial incontesté du secteur doté d'un chiffre d'affaires s'élevant à 32 Mds€
Augmentation de l'exposition aux marchés en croissance	<ul style="list-style-type: none"> • Portefeuille d'actifs équilibré à l'échelle internationale (présence dans 90 pays) • Renforcement du potentiel de croissance du Groupe par un programme de cession d'actifs (c. 60% du chiffre d'affaires réalisé dans les marchés émergents) • Profil de croissance et de rentabilité unique dans l'industrie
Création de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Relation du BNPA à deux chiffres • Synergies opérationnelles et de capex estimées à 1,2 Md€ en année pleine • Synergies financières (200 M€) et fiscales
Solidité financière renforcée	<ul style="list-style-type: none"> • Profil financier solide et renforcé par les cessions d'actifs • Réduction significative du coût de la dette • Rating Investment Grade solide • Discipline financière et allocation stricte du capital
Return accru pour l'actionnaire	<ul style="list-style-type: none"> • Payout élevé, dividende exceptionnel et rachat d'actions
Gouvernance renforcée	<ul style="list-style-type: none"> • Influence accrue des familles dans les organes de référence

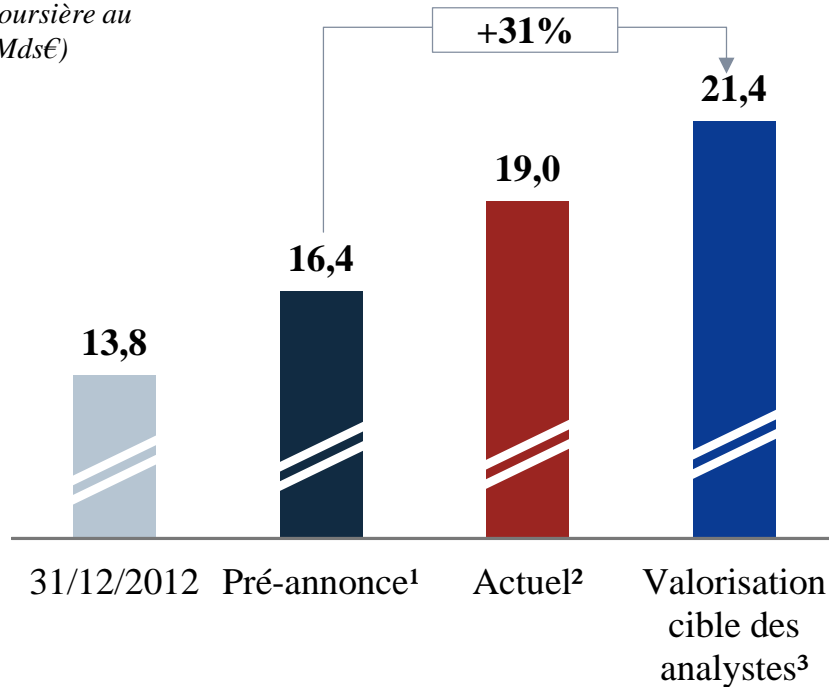
Transaction soutenue par GBL qui s'inscrit pleinement dans sa stratégie de création de valeur

... offrant un potentiel significatif de création de valeur



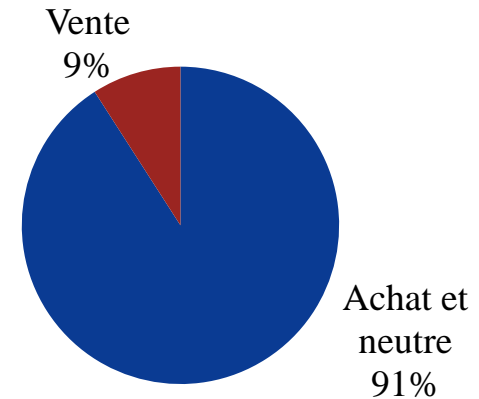
Evolution de la capitalisation boursière

Capitalisation
boursière au
(Mds€)



Recommandations des analystes

Objectifs de cours de bourse des analystes⁴ au
27/04/2015 : 72,5€



Sources Factset (27/04/2015), analystes
Notes

1 Au 28/03/2014

2 Basé sur le cours de clôture du 27/04/2015

3 Basé sur les analyses du CM-CIC (09/04/2015), Exane (23/04/2015), DB (15/04/2015), UBS (23/04/2015), Oddo (20/03/2015), Raymond James (20/03/2015) et Jefferies (20/03/2015), cours cible dérivé de la valeur combinée de LafargeHolcim

4 Basé sur les notes des analystes depuis le 01/04/2015

Rapprochement créateur de valeur d'Imerys et de S&B, acteur majeur des minéraux industriels ...



Stratégie de GBL

✓ Leader et présence mondiale

✓ Exposition à la croissance

✓ Création de valeur

✓ Solidité financière

✓ Return pour l'actionnaire

✓ Gouvernance

Transaction Imerys / S&B

- Renforcement de la position de leader mondial dans les spécialités minérales
- Portefeuille diversifié et complémentaire
- Opération dans la continuité du plan stratégique d'Imerys visant à renforcer sa présence dans les minéraux industriels (Chiffre d'affaires de S&B : 412 M€)
- Relation du BNPA dès la première année de consolidation
- Création de valeur dès la troisième année pleine de consolidation (ROCE > WACC) et TRI attractif
- Optimisation de la structure financière d'Imerys : levier financier de 1,8x EBITDA 2014e (pf)
- Acquisition, sur la base d'une valorisation des fonds propres de 525 M€ (+33 M€ de complément de prix), financée à hauteur de 40% par émission d'actions nouvelles
- Capacité intacte à s'engager dans de futures opérations de croissance
- Renforcement de la capacité de génération de cash flow d'Imerys
- Niveau de rentabilité de S&B : 20% de marge d'EBITDA
- Participation de GBL au capital d'Imerys s'élève à 53,8%
- Signature d'un pacte d'actionnaires entre GBL et la famille Kyriacopoulos (pas d'intention d'agir en concert)

Acquisition majeure dans le secteur qui s'inscrit dans la stratégie de développement et d'innovation du groupe Imerys

... et diversification par des investissements dans des valeurs de croissance



Stratégie de GBL

Montée au capital à hauteur de 13%

Acquisition de 7,4% du capital d'Ontex

✓ **Leader et présence mondiale**

- Leader dans les catalyseurs
- Leader dans les métaux précieux recyclables et les batteries rechargeables

- **Leader** sur ses principaux segments de marché
- Présence dans **100 pays à travers le monde**

✓ **Exposition à la croissance**

- Diversification stratégique dans **des domaines prometteurs**

- **TCAM de 7,3% par an** depuis 2003
- **Tripler la taille de l'entreprise en cinq ans**

✓ **Création de valeur**

- Programme d'investissements ambitieux
- **Barrières à l'entrée technologiques**

- **Consommation de capitaux faible**
- Accroissement de la marge opérationnelle

✓ **Solidité financière**

- **Structure financière solide**
- **Levier financier faible**

- Réduction du levier financier
- Génération forte de cash flows

✓ **Return pour l'actionnaire**

- **Croissance, dividendes et rachats d'actions propres**

- Ontex offre un **dividende en forte croissance**

✓ **Gouvernance**

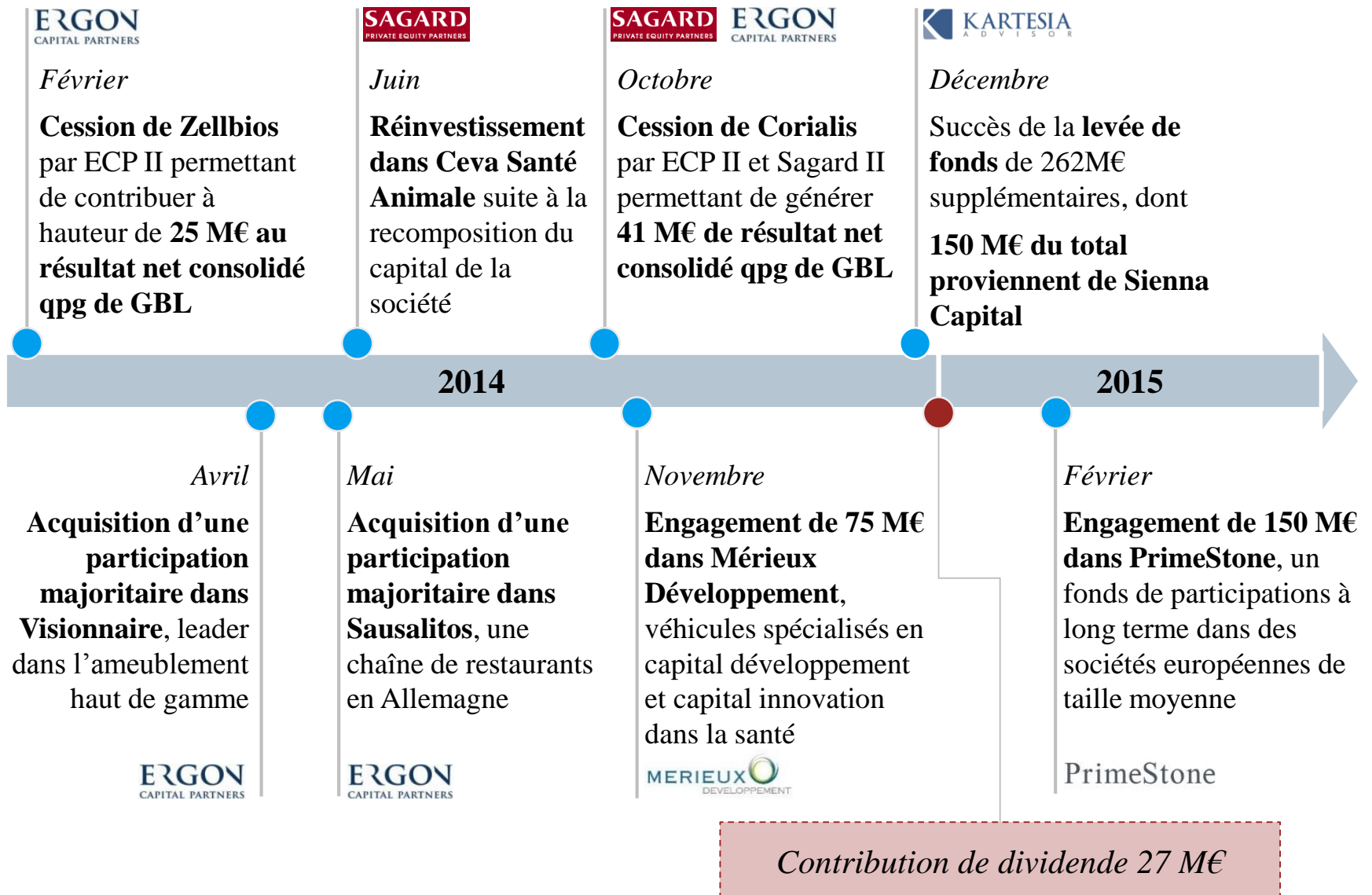
- **#1 actionnaire avec 13% du capital**
- Présence au Conseil d'Administration

- **#1 actionnaire avec 7,4% du capital**

Renforcement de la position de GBL dans Umicore

Leviers de croissance forts dans les produits de consommation

... et poursuite du développement des investissements alternatifs avec de nombreuses opérations réussies

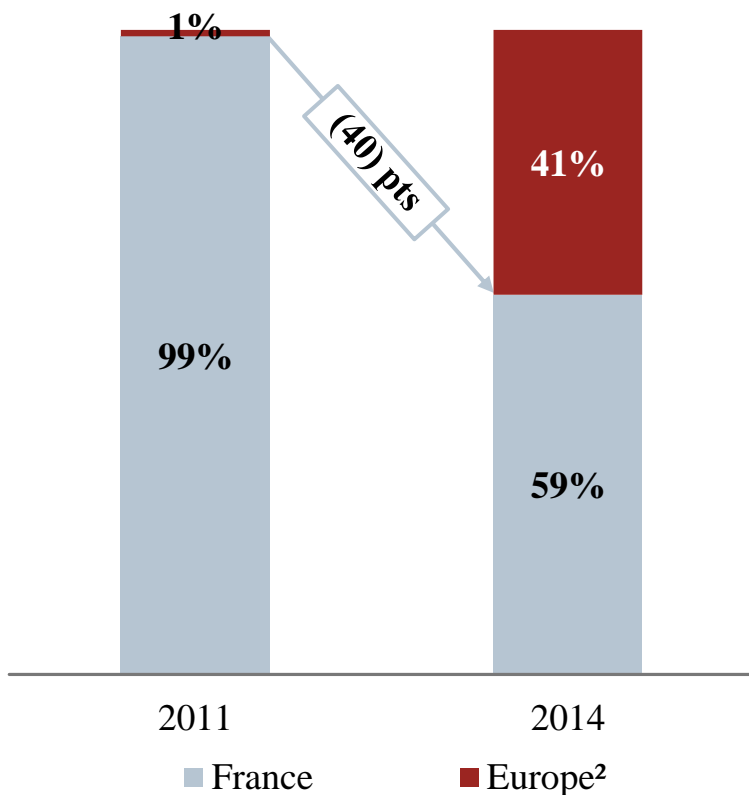




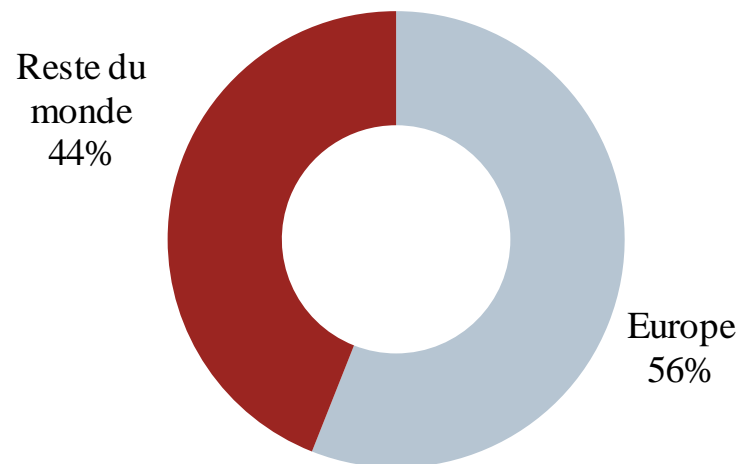
1. GBL affiche en 2014 des performances solides ...
2. ... fruit du nouveau plan d'actions reposant sur un rééquilibrage du portefeuille
3. Ce plan, initié en 2012 et poursuivi en 2014 ...
4. ... a permis d'atteindre les objectifs du groupe
5. GBL est donc en mesure de poursuivre sa politique de croissance du dividende

Portefeuille réparti de manière plus équilibrée géographiquement

Implantation géographique des participations¹



Répartition géographique du chiffre d'affaires des participations³

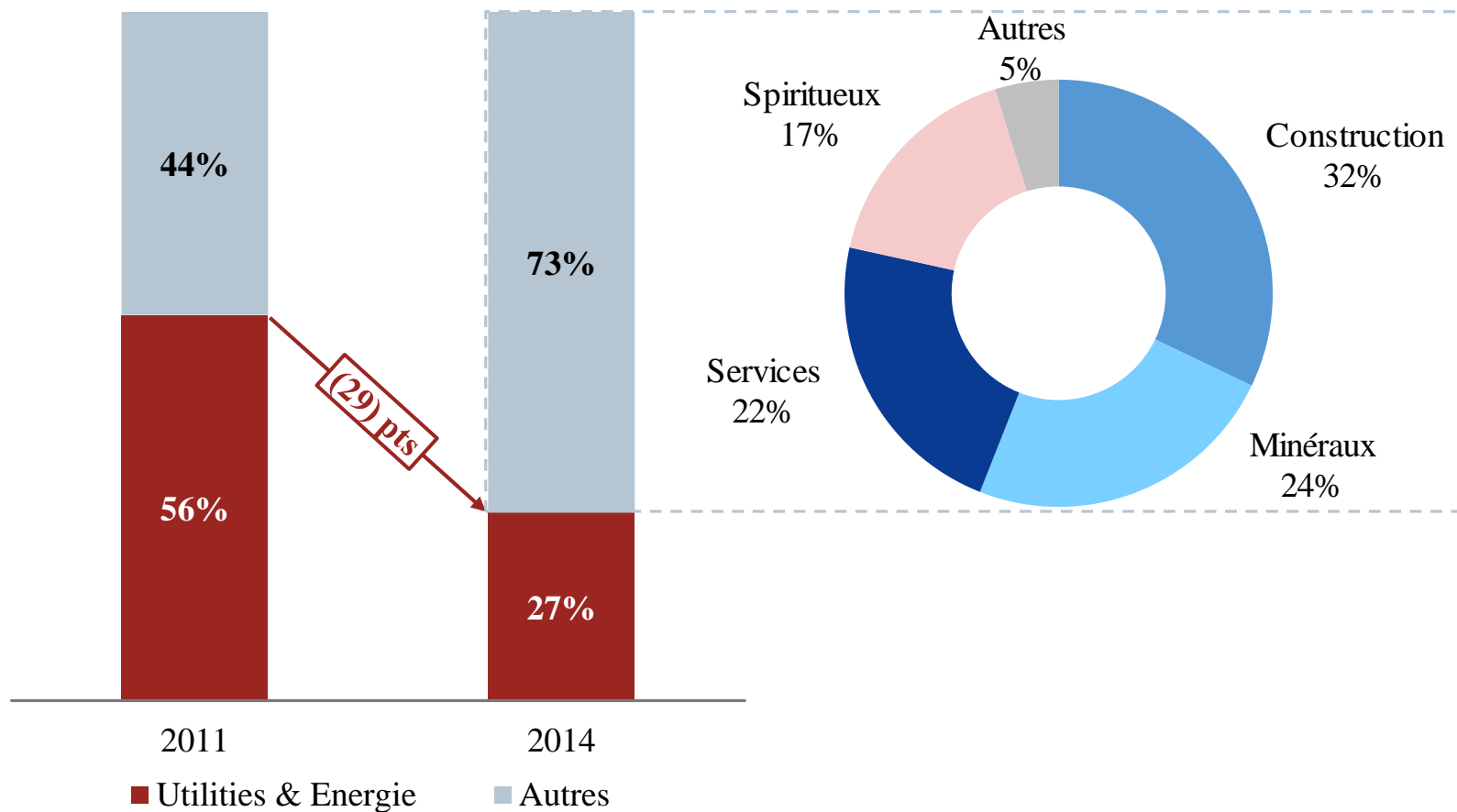


1 A fin d'année, sur la base des sièges des Participations Stratégiques et d'Umicore et de leur pondération dans le portefeuille de GBL

2 Pro forma LafargeHolcim

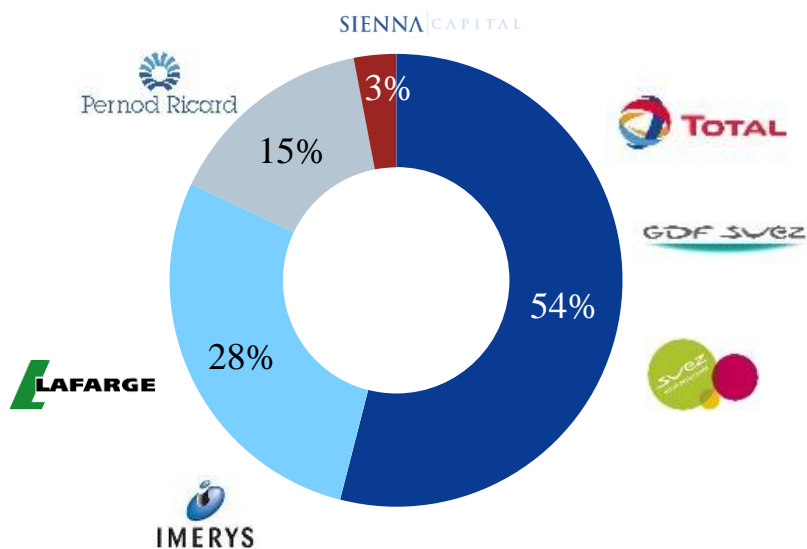
3 Au 31/12/2014, sur la base de la répartition du chiffre d'affaires des Participations Stratégiques et d'Umicore et de leur pondération dans le portefeuille de GBL

Meilleur équilibre sectoriel du portefeuille

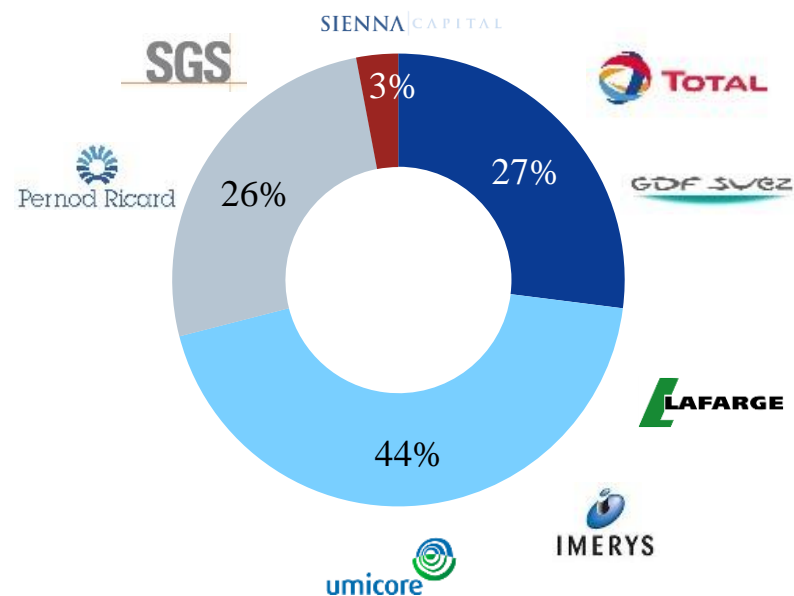


Meilleur équilibre du portefeuille entre croissance et rendement

Poids dans le portefeuille de GBL par type d'actif en 2011



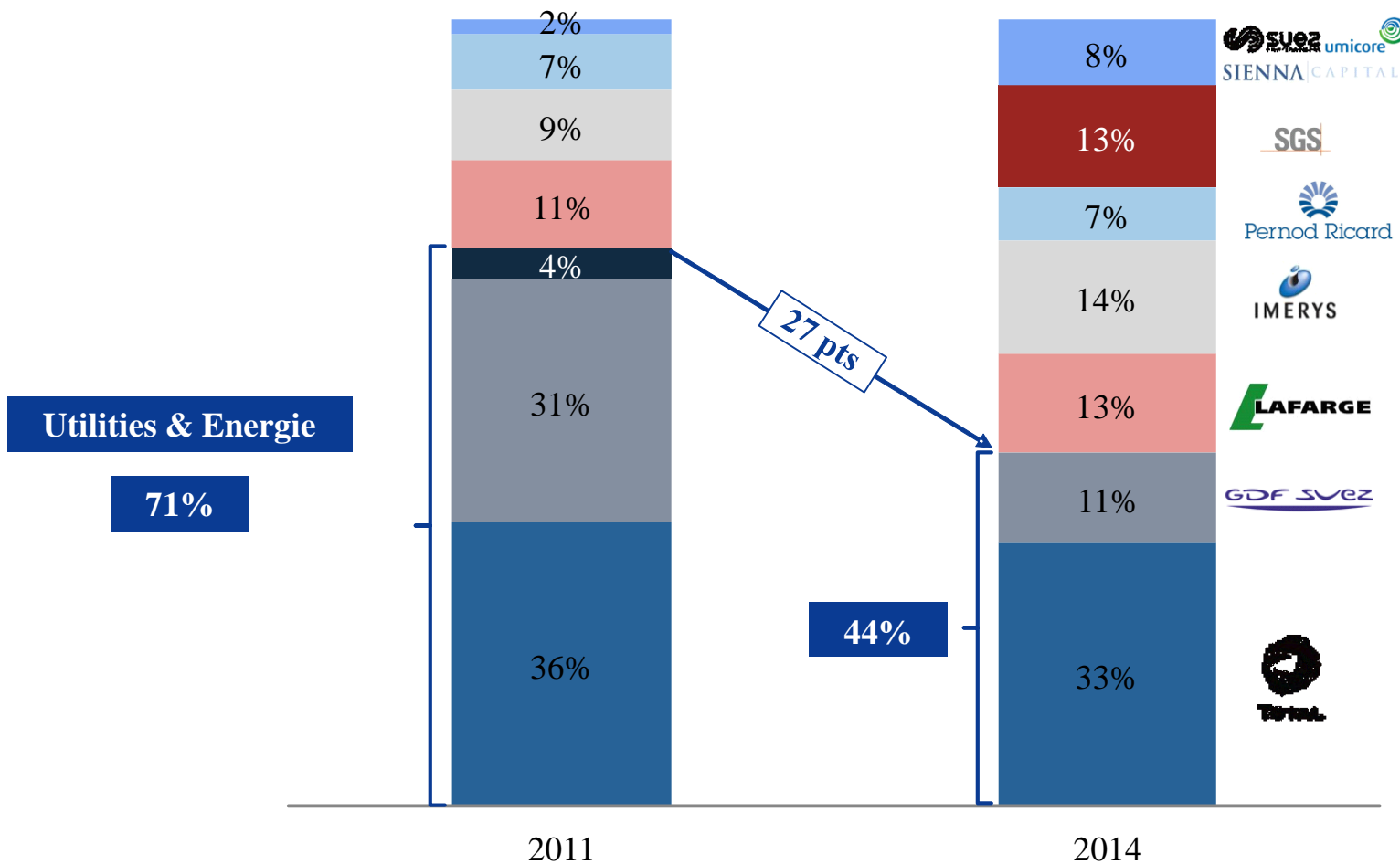
Poids dans le portefeuille de GBL par type d'actif en 2014



■ Valeur / rendement ■ Valeur / cyclique ■ Croissance ■ Sienna Capital

Diversification des sources dividendaires

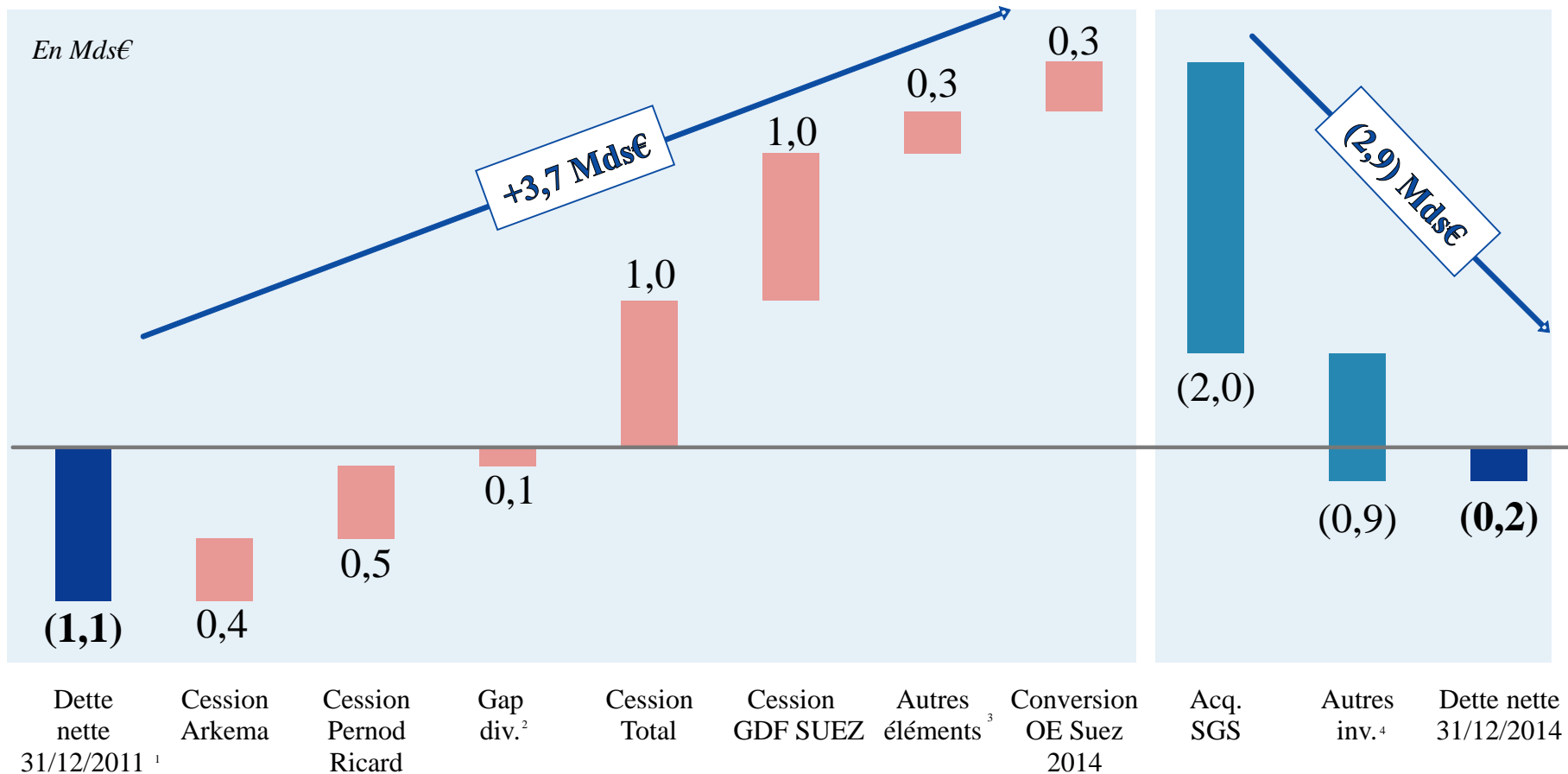
Contribution dividendaire des participations



Maintien de la flexibilité financière et stratégique

Phase de désendettement

*Rotation /
diversification*



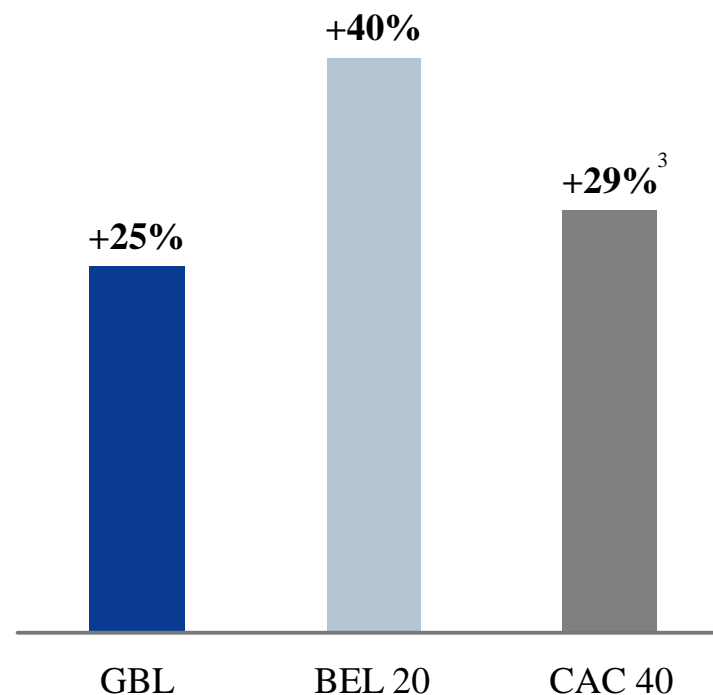
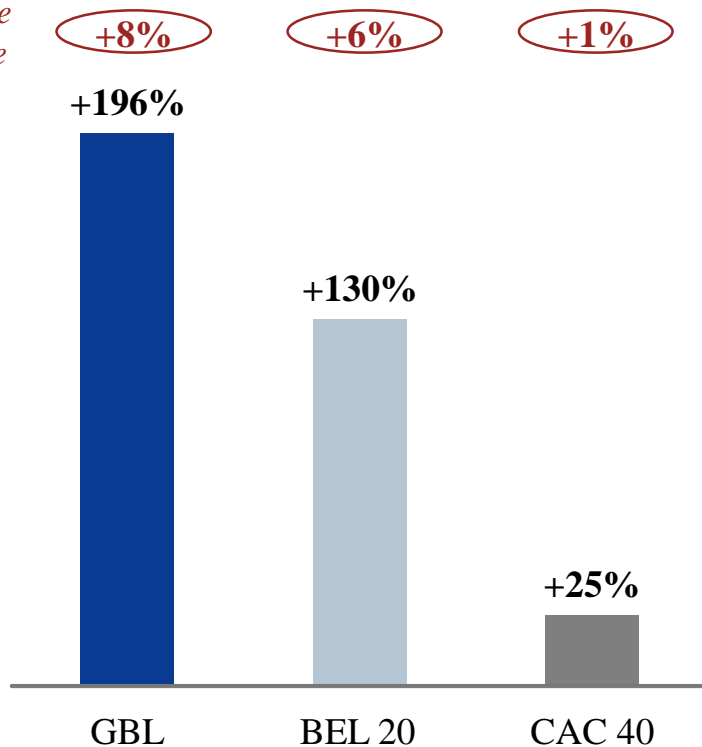
1 Endettement net à fin 2011 corrigé de l'ajustement de l'endettement net à fin 2012 lié à l'application de l'IAS 29 (trésorerie nette à fin 2012 de 339 M€ publiée en 2012 vs. un endettement net de (27) M€ publié en 2013)
 2 Cash earnings de 489 M€ et distribution de dividendes de (420) M€ en 2012. Cash earnings de 467 M€ et distribution de dividendes de (428) M€ en 2013 et Cash earnings de 453 M€ et distribution de dividendes de (439) M€ en 2014
 3 Investissements Private Equity de (39) M€ et autres éléments (autres cessions, etc.) de 329 M€
 4 Investissements alternatifs 2012-2013 de (380) M€ et de (507) M€ en 2014

Performance moyenne de 8% par an sur 15 ans

Total Shareholder Return sur 15 ans¹

Total Shareholder Return depuis début 2014²

*Croissance
annualisée*



1 Performance sur 15 ans à fin mars 2015

2 Au 27/04/2015

3 Excluant Orange



1. GBL affiche en 2014 des performances solides ...
2. ... fruit du nouveau plan d'actions reposant sur un rééquilibrage du portefeuille
3. Ce plan, initié en 2012 et poursuivi en 2014 ...
4. ... a permis d'atteindre les objectifs du groupe
5. GBL est donc en mesure de poursuivre sa politique de croissance du dividende

Hausse du dividende par action proposé de 2,6% au titre de l'exercice 2014

Dividende par action proposé aux actionnaires de GBL (€)

