

# Assemblée Générale Mixte Infogrames

*25 septembre 2008*

# **PRESENTATION DES ACTIVITES ET DE LA STRATEGIE**

# INTRODUCTION

Michel Combes

## Introduction

- **Constitution d'une équipe de direction de renommée mondiale entièrement mobilisée pour servir les intérêts des actionnaires et s'engageant à rendre des comptes sur les résultats obtenus**
  - Solide expérience cumulée dans l'industrie des jeux interactifs
  - Équipe soudée et complémentaire, couvrant tous les domaines d'expertise
  - Alliance réussie de cultures transfrontières basées sur l'ouverture et la volonté de gagner
  - Une équipe de direction soutenue par un Conseil d'administration renforcé
  - Un pilotage de l'activité d'après des faits concrets
- **Un bilan assaini**
- **Une nouvelle discipline financière**
  - Visant la rentabilité opérationnelle dans les 18 mois
  - Priorité donnée aux cash-flows ainsi qu'à une croissance rentable et pérenne
- **Un programme de relance et de transformation stratégique sur 3 ans**
- **Des actions à mener clairement identifiées et une mise en œuvre rapide**

# PRINCIPAUX POINTS

David Gardner

## L'année 2007 / 2008 en bref

- **2007/2008 : une année d'orientation stratégique**
  - Une nouvelle équipe de management qui a défini une nouvelle stratégie...
  - ... dont la mise en œuvre est déjà bien avancée :
    - ✓ Intégration d'Atari Inc
    - ✓ Projet d'accord de distribution avec Namco Bandai
    - ✓ Recrutement de nouveaux talents
    - ✓ Création d'un nouveau studio à Londres dédié au Online
  
- **2007 / 2008 : amélioration des résultats financiers**
  - Plan de restructuration en profondeur : « Atari Transformation »
  - Bilan renforcé
  - Performances financières améliorées :
    - ✓ Amélioration des résultats annuels
    - ✓ Forte croissance du chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2008 / 2009
  - Regroupement d'actions

# RESULTATS FINANCIERS 2007 / 2008

Fabrice Hamaide

## Compte de résultat simplifié

- **Stabilisation du chiffre d'affaires**
- **La première année de restructuration a eu un impact significatif sur le résultat net ...**
- **...grâce aux premières améliorations opérationnelles enregistrées aux Etats-Unis et grâce à la réduction du coût de la dette**

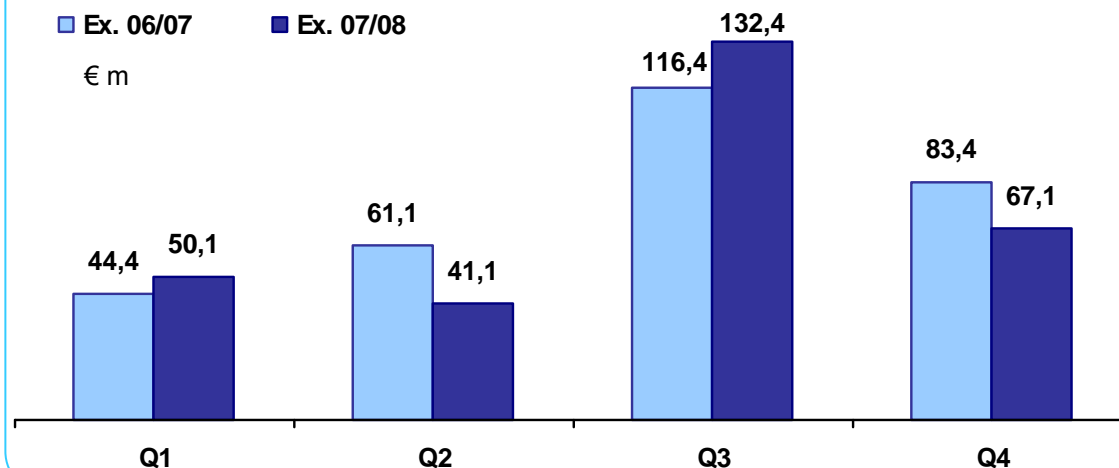
En M€	Exercice 2007/2008	Exercice 2006/2007	Variation
Chiffre d'affaires	290,7	305,3	(4,8%)
Marge brute	111,1	126,0	(11,8%)
<i>Taux de marge brute</i>	38,2%	41,3%	
Résultat opérationnel courant	(45,2)	(39,3)	(15,0%)
<i>Marge opérationnelle courante</i>	(15,5%)	(12,9%)	
Résultat opérationnel	(45,5)	(61,8)	+26,4%
<i>Marge opérationnelle</i>	(15,7%)	(20,2%)	
Résultat net	(51,1)	(103,1)	+50,4%

## Chiffre d'affaires de l'exercice 2007/2008

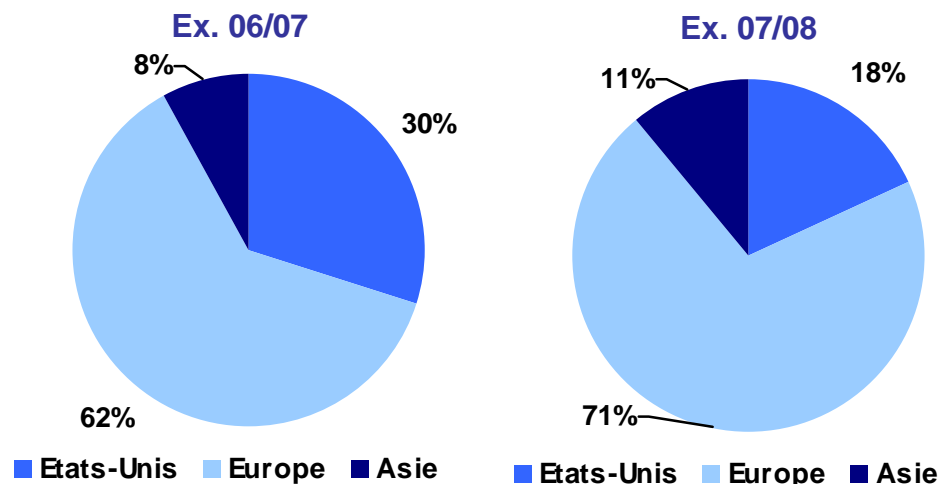
**Chiffre d'affaires : 290,7 M€**

- Le **chiffre d'affaires est stable** à 290,7M€, en dépit des retards de lancement des titres phares comme Alone in the Dark et Dragon Ball Z Burst
- Une **saisonnalité relativement forte**, avec 46 % du chiffre d'affaires réalisé au troisième trimestre (oct. – déc.)
- Les **activités européennes représentent 71% du chiffre d'affaires total**, après la poursuite du repli des activités américaines

Répartition du CA par trimestre



Répartition du CA hors taxes par zones géographiques

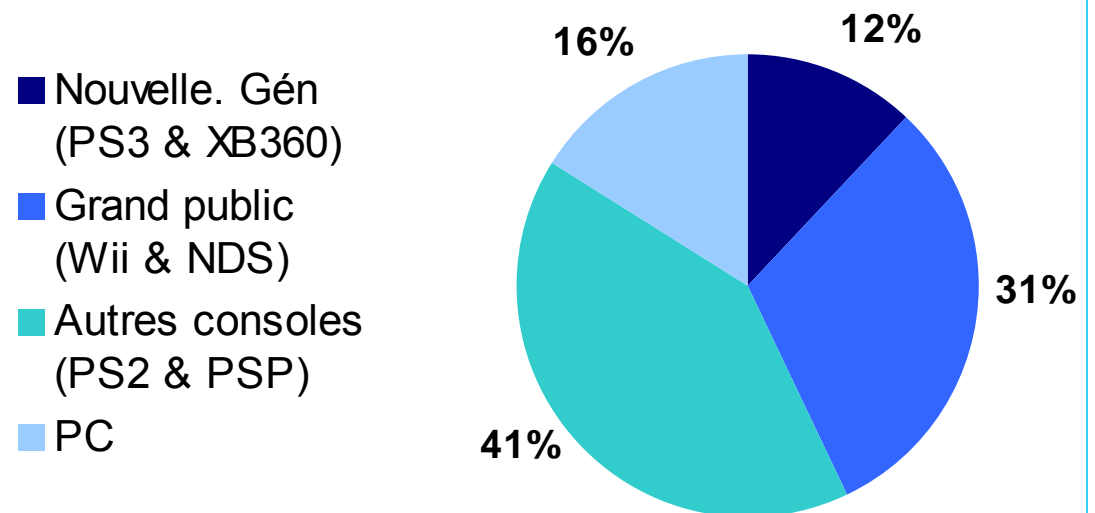


## Rentabilité de l'exercice 2007/2008

**Marge brute : 111,1 M€, Taux de marge brute : 38,2 %**

- Une **marge en baisse** de 3,1 points (41,3 % au dernier exercice)
- Principaux facteurs :
  - **Mix éditeurs défavorable** : les produits du groupe représentent 28,3 % des produits finis, contre 36,4 % l'année dernière
  - **Mix produits défavorable** (16 % de ventes PC contre 22 % l'année dernière)
  - **Dépréciation accrue des licences**

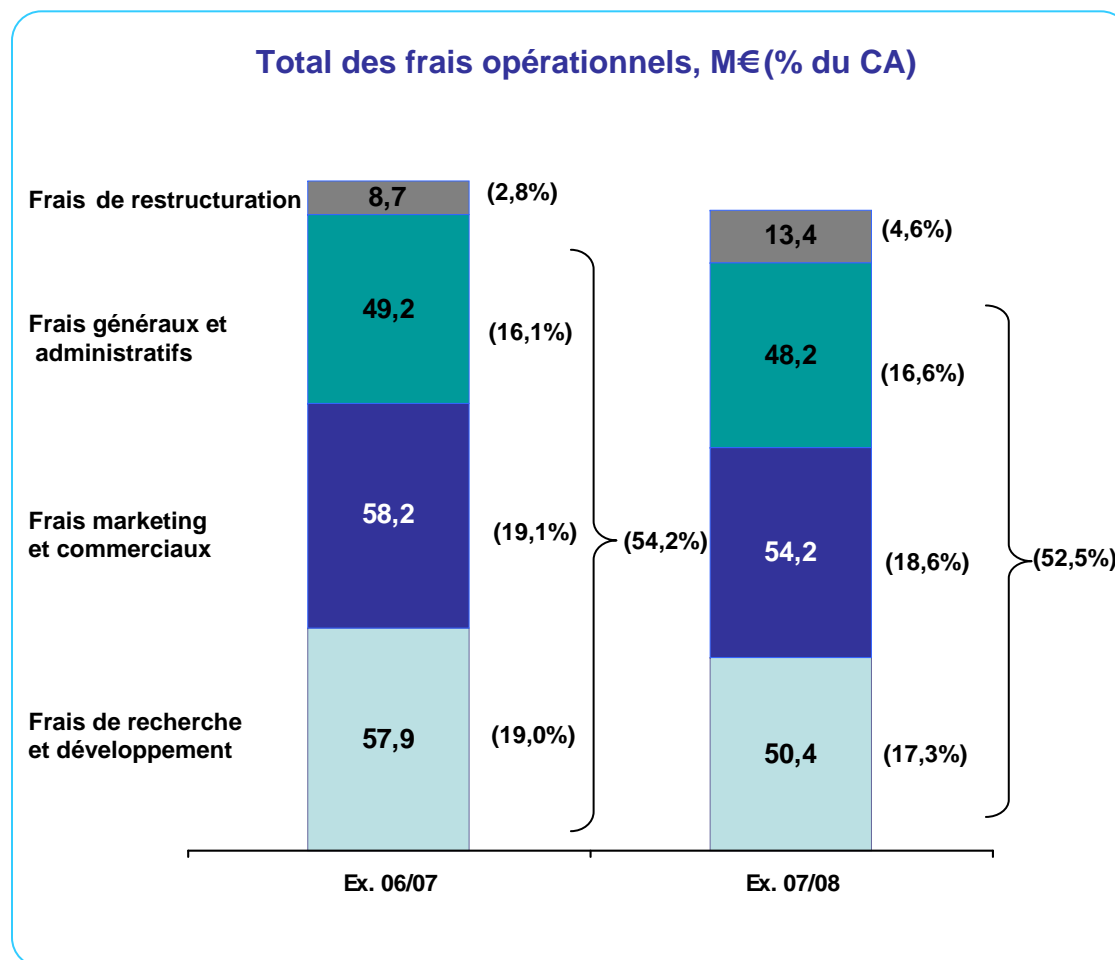
Répartition du CA 2007/08 par format de plate-forme



## Rentabilité de l'exercice 2007/2008

**Résultat opérationnel : (45,5) M€, Marge : (15,7%)**

- **Marge en progression** de 4,5 points (20,2% en 2006/2007)
- Les charges de restructuration sont essentiellement liées à la phase 1 aux Etats-Unis
- Les **frais généraux et administratifs** sont globalement en ligne avec l'évolution du chiffre d'affaires depuis l'année dernière
- La **composante cash des frais de R&D** s'élève à **49,2 M€** contre 46,2 M€ il y a un an
- Le **total des frais opérationnels est en baisse** à 52,5% contre 54,2% au cours de l'exercice 2006/07



## Bilan simplifié de l'exercice 2007/2008

### 2007 : une année de restructuration financière

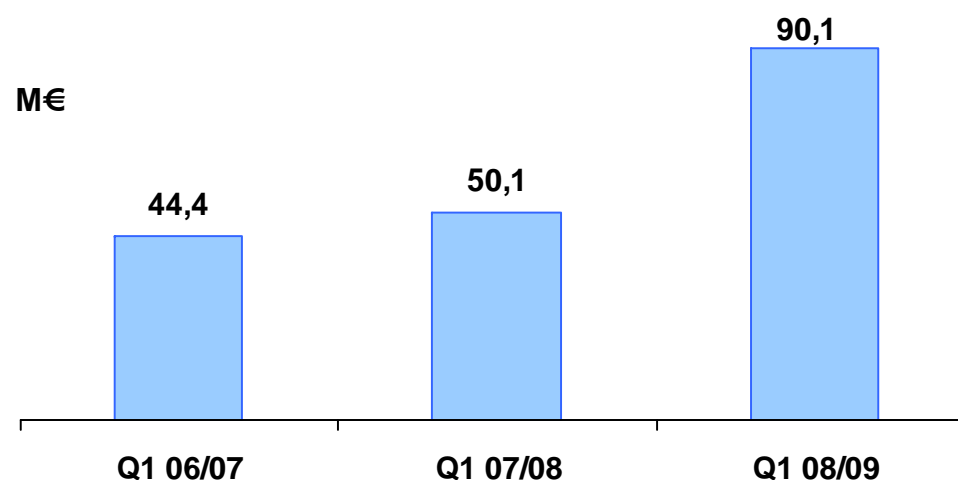
- **Renforcement des fonds propres** à 159,9 M€ contre 85,2 M€ l'année dernière
- Janvier 2008 : **150 M€** d'obligations **ORANE** entièrement souscrites (produit net : 141,1 M€)
- **Réduction significative de l'endettement**, de 87,1 M€ à 34,7 M€
- **La trésorerie et équivalents de trésorerie augmente** de 36,8 M€, pour atteindre 83,4 M€ en mars 2008

En M€	Exercice 2006/07	Exercice 2007/08
Emprunts non courants	12,5	11,8
Emprunts courants	74,6	22,9
Total Emprunts	87,1	34,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	46,6	83,4
<b>Dette nette</b>	<b>40,5</b>	<b>(48,7)</b>

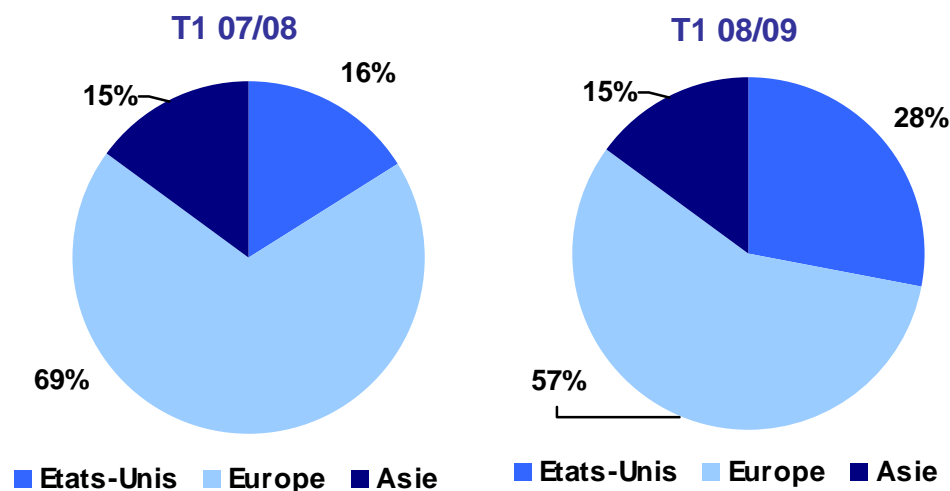
## Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre de l'exercice 2008/2009

- **Le chiffre d'affaires augmente de 91,4 % à 95,9M€**, à taux de change constants
  - +79,8 % à 90,1 M€ à taux de change courants
  
- Une croissance du chiffre d'affaires dans toutes les régions ; les Etats-Unis renouent avec un rythme de forte croissance :
  - Europe : +49 % à 51M€
  - US : +209 % à 25M€
  - Asie : +82 % à 14 M€
  
- **Deux produits phares** lancés au premier trimestre : Alone in the Dark et Dragon Ball Z Burst Limit

CA du 1<sup>er</sup> trimestre



Répartition du CA hors taxes par zones géographiques



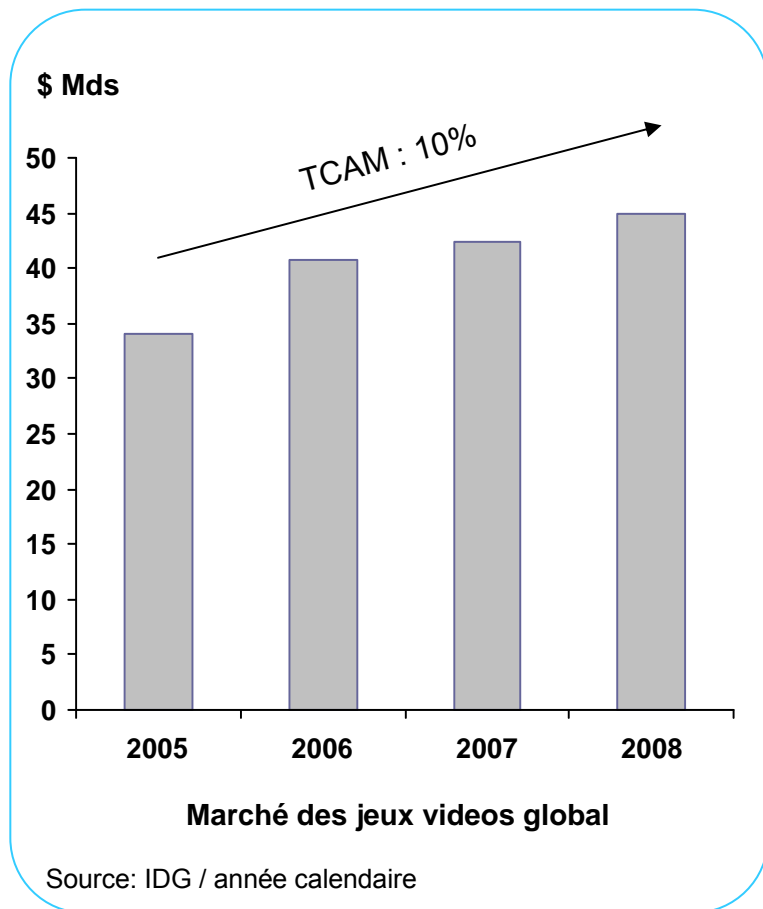
# STRATEGIE D'INFOGRAMES

David Gardner

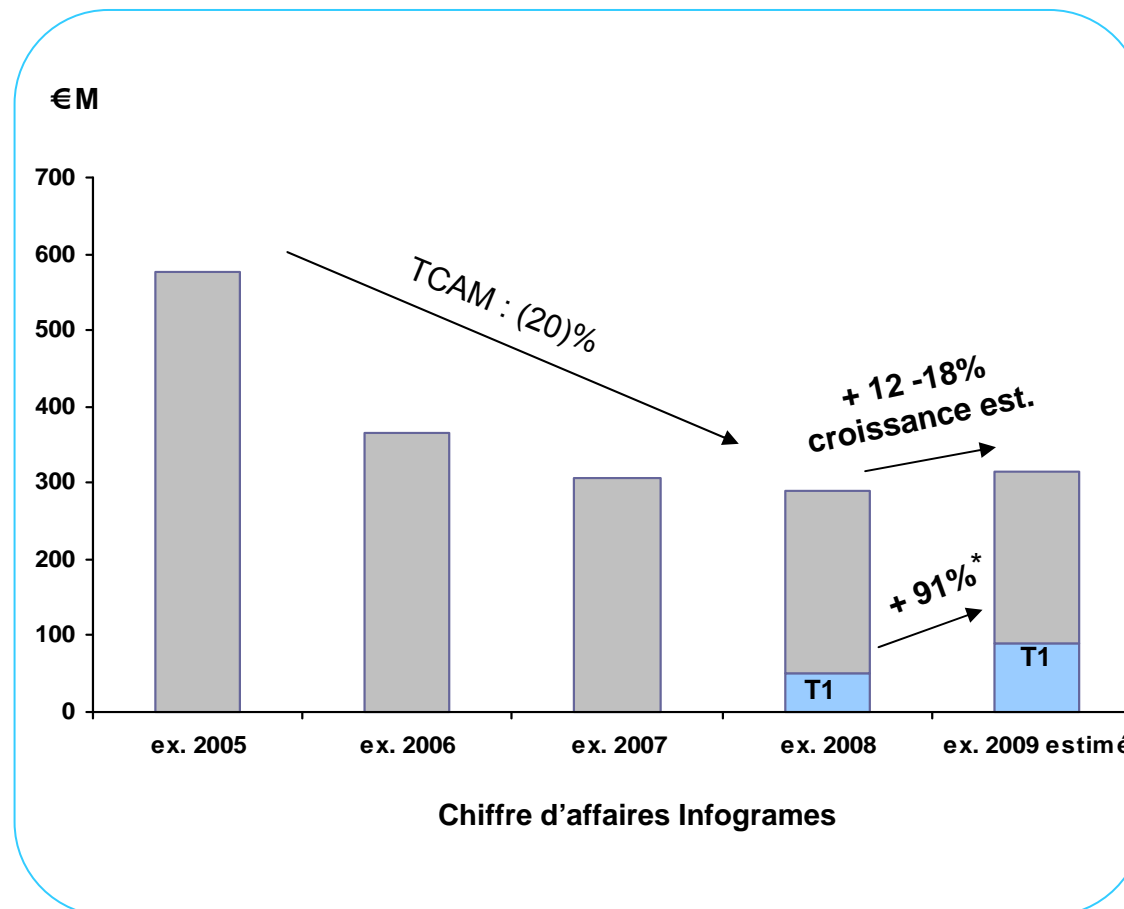
Phil Harrison

# Un marché porteur

## Un marché en croissance



## Infogrames renoue avec la croissance



\* À taux de change constants

## Les atouts d'Infogrames

### Un important portefeuille de Propriétés Intellectuelles

- Un catalogue très fourni mais largement inexploité
- Des franchises internationales réputées et ayant démontré leur attrait auprès des consommateurs
- Potentiel de ré-éditions du portefeuille historique
- Les 10 meilleures franchises ont généré plus de 2Mds\$ de chiffre d'affaires historique



Asteroids  
Battlezone

Missile Command  
Tempest

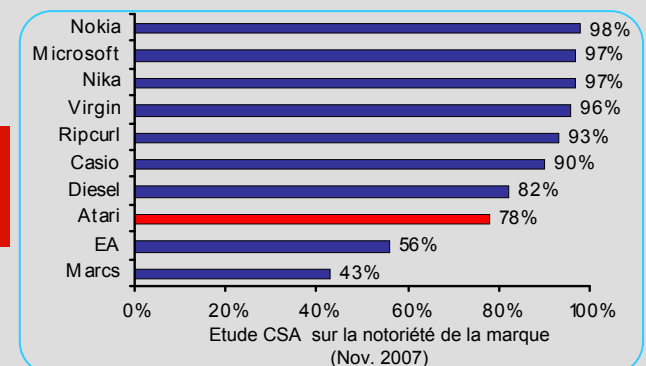
### Réseau mondial de distribution

- Directement auprès des détaillants des 20 principaux marchés
- Des accords de distribution multi-territoriaux avec des éditeurs de premier plan
- Une solide culture internationale
- Plus de 60 pays couverts



### Une marque de produits de consommation de premier plan

- Solide notoriété du nom à l'international
- Une marque universelle largement sous-utilisée
- Propriété mondiale du site : [www.atari.com](http://www.atari.com)



## Notre stratégie

- **Développer notre activité d'édition** et viser une **position de leader sur les jeux en ligne...**
- ... tout en **développant notre activité de distribution** au travers de partenariats solides

## Actions à mettre en œuvre en 2008/2009

Objectif	Actions	Résultats
<p><i>Recentrage sur la rentabilité tout en préservant la croissance</i></p>	<p>1 Amélioration de la gestion du BFR</p>	<p>Ramener le niveau de cash-flow opérationnel à au moins (5%) du CA</p>
	<p>2 Plan « Atari Transformation »</p>	<p>Économies : 16 M€</p>
	<p>3 Développer les activités de distribution</p>	<p>Améliorer la rentabilité du réseau</p>
	<p>4 R&amp;D : Innovation et contrôle</p>	<p>Porter le ratio CA/R&amp;D au niveau de la moyenne du secteur</p>
	<p>5 Renforcer l'offre produits en s'appuyant sur nos atouts</p>	<p>Portefeuille de premier plan avec une vraie vision créative</p>
	<p>6 Création d'une plate-forme « on line »</p>	<p>15 références en cours de développement via des réseaux en ligne incluant Atari.com</p>
	<p>7 Activité de fusions-acquisitions / partenariats</p>	<p>Acquérir du contenu, de la technologie et une expertise « on line »</p>

## 1 – Amélioration de la gestion du BFR

- **Gestion des stocks**
- **Améliorer les comptes fournisseurs au niveau Groupe et au niveau local**
- **Améliorer l'utilisation des lignes de financement**

## 2 – Atari Transformation : un plan de restructuration en profondeur

### Situation à date

- Réorganiser le réseau international
- Accroître l'efficacité grâce à des mesures ciblées de maîtrise des coûts : 16 M€ d'économies dès la 1<sup>ère</sup> année
- Réduction des effectifs de 540 à 460 salariés dans le monde
- Consolider les partenariats mondiaux existants et en développer de nouveaux
- Atari Inc: refonte des activités aux Etats-Unis

En cours

✓

✓

Europe / Asie : ✓  
USA: en cours

En cours

## 3 – Développer les activités de distribution

Son savoir-faire de pointe et reconnu en matière de distribution font d'Atari un partenaire très attractif à la fois au niveau mondial et local

### Etendue des partenariats d'Atari



### Partenaires

- Disney
- Eidos
- Ignition
- Lexicon
- Konami
- Electronic Arts
- Take Two
- Oxygen games
- Phoenix Games
- Playlogic
- SEGA
- BHV Entertainment

- Games Factory
- Novi Disk
- OUAT Entertainment
- Koch Media
- Electroframes

#### Local

#### Multi-local

#### Partenariats stratégiques

#### Global

- Anuman
- Bethesda
- Codemasters
- Jowood/DC
- Lexicon
- Rising Star Games



## 3 – Développer les activités de distribution

Septembre 2008 :

**Partenariat stratégique entre Infogrames et Namco Bandai afin de permettre une croissance substantielle des activités de distribution**



- **Prise de participation par Namco Bandai à hauteur de 34% dans les activités de distribution en Europe et en Asie d'Infogrames**
- La nouvelle entité créée sera **distributeur exclusif** des produits Namco Bandai et Infogrames
- **Une valeur d'entreprise « juste »**, basée sur un multiple de 7x l'EBIT :
  - Une valeur d'entreprise de 95m€, dont un mécanisme de « earn out » de 15m€
- **Les produits de la vente des 34 % pourront être réinvestis** dans des développements de nouveaux produits notamment online
- Finalisation de l'opération prévue d'ici fin février 2009

## 3 – Développer les activités de distribution

### Apports stratégiques de l'opération

---

- **Accélération de la mise en œuvre de la stratégie**
- **Renforcement de nos relations** avec notre principal partenaire commercial
- **Un portefeuille produits garanti et enrichi**
- Opportunité d'établir des contrats de distribution avec des parties tierces
- Nouveaux moyens pour investir dans le développement de nouveaux produits physiques et "on-line"

### Création de valeur pour les actionnaires

---

- **Une structure de chiffre d'affaires renforcée**
- **>30% de notre chiffre d'affaires actuel sécurisé**
- **Economies d'échelle et plus forte rentabilité**
- **Des moyens supplémentaires pour :**
  - Etre en mesure de renforcer les marges
  - Investir dans le développement de nouveaux produits aux multiples de valorisation plus élevés :
    - ~15-18x EBIT pour l'édition, contre ~5-7x EBIT pour la distribution
- **Une valeur d'entreprise « juste »** sur une base de 7x l'EBIT
- **Bonne valorisation** du call Namco Bandai et du put Infogrames :
  - VE: entre 60m€ et 190m€
  - Basée sur un multiple de 7x l'EBIT au moment de l'exercice de l'option

## 4 – R&D : Innovation et contrôle

### **Planification méthodique**

- Les objectifs de rentabilité globale détermineront les investissements annuels en R&D

### **Utilisation rigoureuse des fonds**

- Le principal objectif est d'améliorer et d'optimiser le retour sur investissement par jeu, et en moyenne

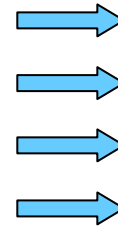
### **Suivi régulier**

- Les indicateurs d'efficacité (étapes et dépenses) seront soumis à un suivi mensuel afin d'optimiser le ROI

## 5 – Développement des produits : orientation stratégique

Cette année, la majorité de nos investissements portent sur :

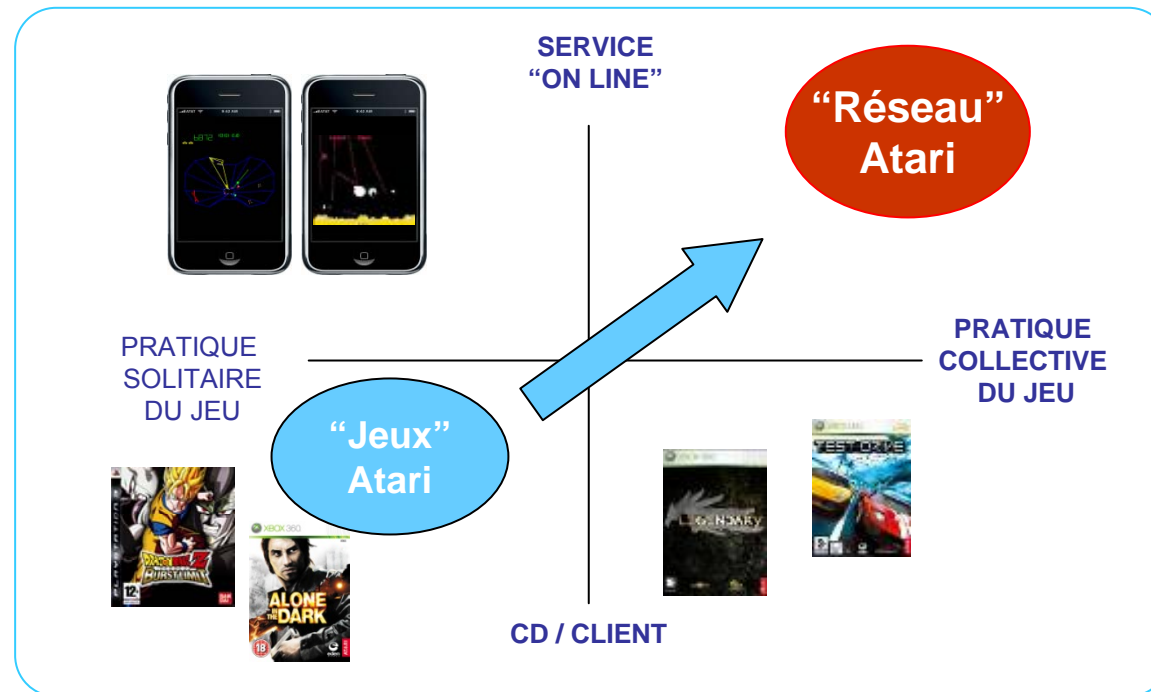
CLIENTS ORIENTES CD  
PRATIQUE SOLITAIRE DU JEU  
UNE SEULE SOURCE DE RECETTES  
VIA LE RESEAU DE DISTRIBUTION



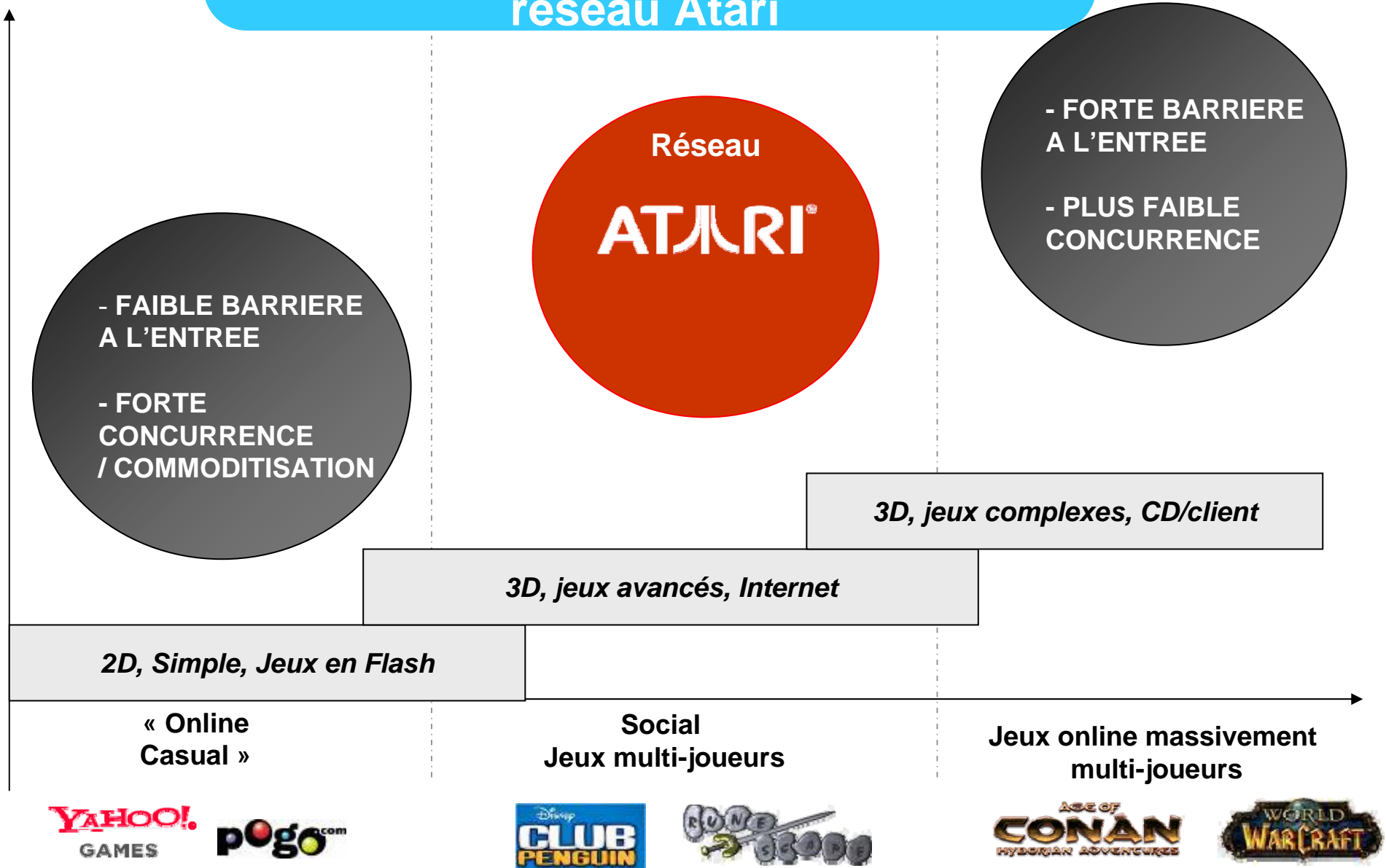
Nos investissements à venir seront concentrés sur :

SERVICE « ON LINE »  
PRATIQUE COLLECTIVE DU JEU  
RECETTES RECURRENTES  
ET VIA ATARI.COM

### Transformation à long terme



## 5 – Positionnement stratégique du réseau Atari



## 5 – Développement de produits : orientation stratégique

- 20 lancements
- Plus de 35 références
- Plus de 10 références sur les plates-formes Nouvelle Génération (PS 3 et Xbox 360)

### Calendrier indicatif des sorties des principaux produits :

Q1	Q2	H2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanfeust PSP</li> <li>• Dragonball Z Burst Limit PS3, Xbox 360</li> <li>• Backyard Baseball 2009 PC, PS2, Wii</li> <li>• Alone in the Dark PS2, Xbox 360, Wii, PC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neverwinter Nights 2 Premium Module #1 PC</li> <li>• Backyard Baseball 2009 Xbox 360</li> <li>• N+ NDS, PSP</li> <li>• Legendary: The Box PC, PS3, Xbox 360</li> <li>• Asterix 360 Xbox 360</li> <li>• King's Bounty / Battle Lord PC</li> <li>• Deer Hunter Xbox 360, PC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Backyard Football PS2, Wii, PC, NDS</li> <li>• Alone in the Dark PS3 PS3</li> <li>• Asterix Brain Trainer NDS</li> <li>• Nadia2 / Titeuf 2008 NDS</li> <li>• Kid Paddle 3 Wii, NDS</li> <li>• Lucky Luke Les Dalton NDS</li> <li>• My Horse and Me 2 Wii, PC, NDS, PS2, Xbox 360</li> <li>• Neverwinter Nights XP2 PC</li> <li>• Love Run (working title) NDS</li> <li>• The Witcher: Enhanced Edition PC</li> <li>• Family Trainer Wii</li> <li>• What's Cooking? With Jamie Oliver NDS</li> <li>• Legendary PC, PS3, Xbox 360</li> <li>• Naruto Ultimate Ninja Storm PS3</li> <li>• Tamogotchi Commexion: Corner Shop 3 NDS</li> <li>• Dragon Ball Origins NDS</li> <li>• Dragon Ball Z: Infinite World PS2</li> <li>• RACE Pro Xbox 360</li> <li>• Heroes Over Europe Xbox 360, PS3, PC</li> </ul>

## 6 – Création d'une plate-forme « on line »

**Développer une gamme de produits entièrement “on line” pour devenir un acteur majeur d'ici 2 à 3 ans**

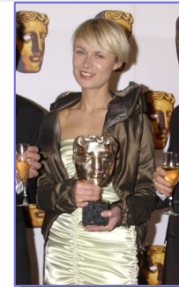
### Pourquoi « on line » ?

- Permet d'améliorer les relations avec les clients, grâce à l'effet “communauté”
- Activité à plus faible besoin en capitaux, avec un impact potentiellement positif sur le BFR
- Des cycles de production plus courts, accès plus rapide au marché
- Activité à plus forte marge
- Flux de recettes substantiels et récurrents

### Prochaines étapes

- Allocation d'un important budget à la R&D
- Développement et exploitation de fonctions « on line » pour l'ensemble des catalogues de produits et de façon systématique pour tous les produits futurs
- Développement de compétences dédiées en interne
- Exploration des opportunités d'acquisition

**Septembre 2008** : Nomination de Paulina Bozek, une professionnelle de l'industrie très renommée, à la tête du nouveau studio de développement “on line”



## 7 – Activité de fusions-acquisitions / partenariats

**Acquérir...**

**Contenu**

**Technologie**

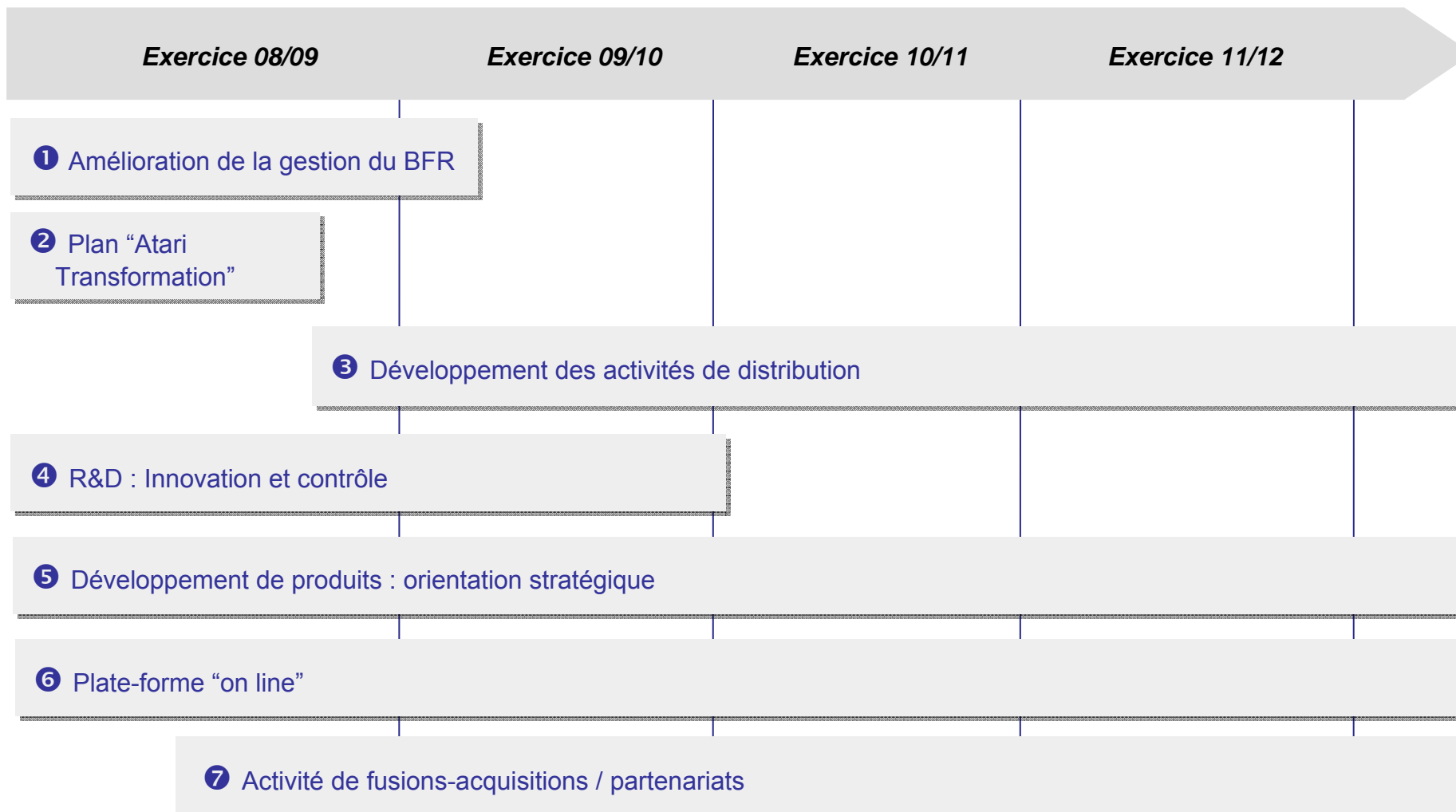
**Expertise  
“on line”**

**...via des acquisitions ciblées ou des partenariats**

### **Méthodologie**

- Cibles potentielles étudiées avec soin sur tous les territoires
- Transactions en titres plutôt qu'en numéraire

## Calendrier des différentes étapes



## La mise en œuvre de notre stratégie est déjà bien avancée

- Depuis le début de l'année, mise en place rapide d'actions clés

	Situation à date	Commentaires
Amélioration du bilan	✓	150m€ d'ORANE, souscrites entièrement
Plan "Atari Transformation"	✓	Fin du processus de réduction des effectifs, réduction du nombre d'entités juridiques, refontes des activités nord-américaines
Partenariat avec Bandai pour les opérations de distribution en Europe et en Asie	Projet d'accord	Finalisation prévue d'ici fin février 2009
Création d'un studio de développement on-line à Londres dirigé par Paulina Bozek	✓	Premières sorties de jeux d'ici la fin de la prochaine année fiscale
Fusion avec Atari.Inc	✓	Finalisation début octobre

## Objectifs

**Nous sommes confiants dans la réalisation de nos objectifs :**

- **Croissance de notre chiffre d'affaires pour l'exercice 2008/2009 entre 12 % et 18 %**
- **Retour à la rentabilité opérationnelle courante à un horizon 18 mois, en base annuelle**