

# MODÈLE D'AFFAIRES

## Un modèle de création de valeur durable

### RESSOURCES <sup>(1)</sup>

#### CAPITAL HUMAIN

27 359 collaborateurs  
44% de femmes  
top exécutifs<sup>(2)</sup>  
46% des top exécutifs et  
des managers ont dix ans  
ou plus d'ancienneté

#### CAPITAL FINANCIER

415 M€ d'investissements  
dans les activités  
2 039 M€ de liquidités  
disponibles  
Un ratio de levier<sup>(3)</sup> qui  
s'établit à 3,6

#### CAPITAL ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL

252 GWh de consommation  
d'énergie tertiaire<sup>(4)</sup>  
180 kilotonnes de papier  
acheté et fourni  
18 889 livres audio disponibles  
dans le catalogue de Lagardère  
Publishing à fin d'année

### ACTIVITÉS

Lagardère est un groupe de dimension internationale présent dans plus de 40 pays.  
Il figure parmi les leaders mondiaux de l'édition (Lagardère Publishing)  
et du commerce en zone de transport (Lagardère Travel Retail).

#### LAGARDÈRE PUBLISHING

Livre  
Livre numérique  
Jeux de société et  
Jeux sur mobiles

#### LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Travel Essentials  
Duty Free & Fashion  
Foodservice

#### AUTRES ACTIVITÉS <sup>(5)</sup>

### CRÉATION DE VALEUR <sup>(1)</sup>

#### VALEUR SOCIALE

9 609 recrutements en CDI  
337 073 heures de formation  
au sein du Groupe  
40% des collaborateurs  
ont une rémunération  
comportant une part variable  
71% des collaborateurs  
disposent d'une  
représentation du personnel

#### VALEUR FINANCIÈRE

5 130 M€  
de chiffre d'affaires  
249 M€ de Résop  
456 M€ de free cash-flow  
0,50 € de dividende  
par action<sup>(6)</sup>

#### VALEUR ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

99% du papier acheté et  
fourni est certifié ou recyclé  
16,3 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>  
par million d'euros  
de chiffre d'affaires  
Lagardère est membre  
du S&P Global Sustainability  
Yearbook 2022

(1) Données au 31 décembre 2021.

(2) Du fait de la progression ces dernières années de la proportion de femmes au sein des cadres exécutifs (environ 550 personnes au total), Lagardère concentre désormais ses efforts sur un effectif plus restreint de top exécutifs (environ 350 personnes au total) qui enregistre également une féminisation plus importante par rapport aux précédents exercices.

(3) Levier d'endettement : dette nette / EBITDA récurrent.

(4) Gaz, fioul, électricité et chauffage urbain.

(5) Comprend essentiellement les activités de Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle) et Lagardère Live Entertainment (production de concerts et de spectacles, gestion de salles de spectacles).

(6) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2022.