

# MODÈLE D'AFFAIRES

## Un modèle de création de valeur durable

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

#### CAPITAL HUMAIN

34 691 collaborateurs

44% de femmes  
cadres exécutifs

43% des cadres exécutifs  
et des cadres ont dix ans  
ou plus d'ancienneté

#### CAPITAL FINANCIER

502 M€ d'investissements  
dans les activités

2 163 M€ de liquidités  
disponibles

Un ratio de levier <sup>(2)</sup>  
qui s'établit à 2,1

#### CAPITAL ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL

319 GWh de consommation  
d'énergie tertiaire <sup>(3)</sup>

153 kilotonnes de papier  
acheté et fourni

14 203 livres audios 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 sur mobiles et  
Jeux de société

#### LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Travel Essentials  
Duty Free & Fashion  
Foodservice

#### AUTRES ACTIVITÉS <sup>(4)</sup>

### CRÉATION DE VALEUR <sup>(1)</sup>

#### VALEUR SOCIALE

15 142 recrutements en CDI

291 994 heures de formation  
au sein du Groupe

36% des collaborateurs  
ont une rémunération  
comportant une part variable

70% des collaborateurs  
disposent d'une  
représentation du personnel

#### VALEUR FINANCIÈRE

7 211 M€  
de chiffre d'affaires

378 M€  
de Résop

294 M€  
de free cash-flow

#### VALEUR ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

97% du papier acheté et  
fourni est certifié ou recyclé

15,6 tonnes équivalent  
CO<sub>2</sub> par million d'euros  
de chiffre d'affaires

Lagardère est présent  
dans 6 indices ESG

(1) Données au 31 décembre 2019.

(2) Ratio de levier: Dette nette / EBITDA récurrent.

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

(4) 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.