

Paris, le 19 février 2026 – 17H35.

Forte progression des résultats du Groupe en 2025

Poursuite du désendettement

Chiffre d'affaires de 9,6 Mds€ en forte croissance :

+4,2 % en données publiées (+3,3 % en comparable)
grâce à Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail

Résultat opérationnel ajusté (EBITA) ¹ :

551 M€, en progression solide de +8 %

Forte génération de cash-flow

avec un CFFO ^{1,2} en progression de +9 % à 558 M€
permettant la poursuite du désendettement

Proposition de dividende ordinaire à 0,06 € par action ³

« Un an après sa création, notre Groupe signe une forte progression de ses résultats portée par l'excellence opérationnelle de l'ensemble de nos activités, la solidité de notre ancrage international et l'engagement de nos équipes que je tiens à saluer.

La progression du chiffre d'affaires à 9,6 milliards d'euros et de l'EBITA à 551 millions d'euros, s'appuie sur la croissance solide de Lagardère Publishing et de Lagardère Travel Retail, ainsi que sur le redressement continu de l'ensemble Lagardère Live. De son côté, en dépit d'un recul de son activité dans un marché en transformation rapide, Prisma Media reste le premier éditeur bi-média de France et entame un recentrage sur ses activités historiques tout en accélérant sa transformation digitale.

Tous ces résultats confirment la pertinence du modèle stratégique de Louis Hachette Group et renforcent notre volonté de poursuivre notre politique d'allocation de capital exigeante et créatrice de valeur, portée par les performances robustes et la complémentarité de nos activités. En outre, nous maintiendrons une rémunération régulière de nos actionnaires et réaliserons des investissements ciblés tout en maintenant une stricte discipline financière. »

Jean-Christophe Thiery, Président-Directeur Général de Louis Hachette Group.

¹ Indicateur alternatif de performance (voir Glossaire).

² CFFO : Cash-flow opérationnels avant intérêts et impôts.

³ Dividende ordinaire au titre de l'exercice 2025 soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 mai 2026.

I. CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

(M€, sauf indications contraires)	2024	2025
Chiffre d'affaires	9 235	9 619
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) ¹	510	551
Résultat net – part du Groupe	13	22
Résultat net ajusté – part du Groupe ¹	173	212
Cash-flow après intérêts et impôts (CFAIT) ¹	261	363
Endettement net ¹	1 826	1 590
Dividende par action ² (€/action)	0,06 €	0,06 €

Le Conseil d'Administration s'est réuni le 19 février 2026 pour arrêter les comptes consolidés au 31 décembre 2025. Les travaux de vérification des informations de durabilité sont en cours. A l'exception de l'incidence éventuelle des conclusions de ces travaux, les procédures d'audit ont été effectuées. Le rapport de certification sur les comptes consolidés sera émis après vérification du rapport de gestion et finalisation des procédures requises pour les besoins du dépôt du document d'enregistrement universel. Le rapport relatif aux informations en matière de durabilité sera émis ultérieurement.

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 mai 2026 la distribution d'un dividende ordinaire au titre de l'exercice 2025 fixé à 0,06 € par action.

II. CHIFFRE D'AFFAIRES ET EBITA DU GROUPE

▪ Chiffre d'affaires 2025 :

Le chiffre d'affaires pour l'exercice 2025 s'établit à 9 619 M€, en progression de +4,2 % en données publiées. En données comparables, la croissance s'élève à +3,3 %, tirée par toutes les activités du groupe Lagardère.

(M€)	2024	2025	Variation (%)	Variation comparable (%)
Lagardère Publishing	2 873	3 001	+4,5 %	+2,7 %
Lagardère Travel Retail	5 812	6 133	+5,5 %	+4,4 %
Lagardère Live *	257	219	-14,4 %	+1,4 %
Groupe Lagardère	8 942	9 353	+4,6 %	+3,8 %
Prisma Media	293	266	-9,3 %	-10,2 %
Chiffre d'affaires total Louis Hachette Group	9 235	9 619	+4,2 %	+3,3 %

* Lagardère Live comprend notamment Lagardère News (Le Journal du Dimanche, Le JDNews, Le JDMag, la licence ELLE, Paris Match – cédé le 1^{er} octobre 2024), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant), Lagardère Paris Racing (club de sports) et le Corporate Groupe.

L'écart entre les données publiées et comparables s'explique principalement par un effet de périmètre positif de 187 M€, lié aux acquisitions de Sterling Publishing (novembre 2024) et de 999 Games (avril 2025) par Lagardère Publishing et à l'entrée dans le périmètre de Lagardère Travel Retail de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (mai 2025), partiellement compensées par la cession de Paris Match (octobre 2024).

Les effets de change ont un impact net défavorable de 113 M€, principalement attribuable à la dépréciation des dollars américain et canadien, du yuan chinois, de la livre sterling et du peso mexicain par rapport à l'euro ; cet effet a été partiellement atténué par l'appréciation du zloty polonais, de la couronne tchèque et du franc suisse.

Répartition géographique du chiffre d'affaires⁴ :

(%)	2024	2025
États-Unis et Canada	26 %	25 %
Europe de l'Ouest	27 %	28 %
France	24 %	23 %
Europe de l'Est	13 %	14 %
Asie-Pacifique	6 %	5 %
Amérique latine, Moyen-Orient, Afrique	4 %	5 %

▪ Chiffre d'affaires T4 2025 :

Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2025 s'établit à 2 519 M€, soit une progression de +4,5 % en données publiées. En données comparables, la croissance s'élève à +2,7 % par rapport au quatrième trimestre 2024, portée par toutes les activités du groupe Lagardère.

(M€)	T4 2024	T4 2025	Variation (%)	Variation comparable (%)
Lagardère Publishing	799	841	+5,3 %	+1,8 %
Lagardère Travel Retail	1 468	1 551	+5,6 %	+4,5 %
Lagardère Live *	65	62	-4,6 %	+1,5 %
Groupe Lagardère	2 332	2 454	+5,3 %	+3,5 %
Prisma Media	79	65	-18,4 %	-19,7 %
Chiffre d'affaires total Louis Hachette Group	2 411	2 519	+4,5 %	+2,7 %

L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre positif de 101 M€, lié aux acquisitions de Sterling Publishing (novembre 2024) et de 999 Games (avril 2025) par Lagardère Publishing et à l'entrée dans le périmètre de Lagardère Travel Retail de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (mai 2025).

Les effets de change ont un impact net défavorable de 61 M€, essentiellement lié à la dépréciation des dollars américain et canadien ainsi que de la livre sterling et du yuan chinois par rapport à l'euro.

⁴ Par destination.

▪ **Résultat opérationnel ajusté (EBITA) :**

L'EBITA pour l'exercice 2025 s'établit à 551 M€, en progression de +8,0 %. Toutes les activités du groupe Lagardère sont en progression.

(M€)	2024	2025	Variation (%)
Lagardère Publishing	289	308	+6,6 %
Lagardère Travel Retail	266	312	+17,3 %
Lagardère Live *	(57)	(20)	N/A
Groupe Lagardère	498	600	+20,5 %
Prisma Media	13	(43)	N/A
Louis Hachette Holding	(1)	(6)	N/A
EBITA total Louis Hachette Group	510	551	+8,0 %

Sauf précision contraire, les variations de chiffre d'affaires présentées ci-dessous sont en données comparables.

▪ **Lagardère Publishing**

En 2025, le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing s'établit à 3 001 M€, soit une progression de +4,5 % en données publiées et de +2,7 % en données comparables.

Nos principaux marchés contribuent à cette nette progression et les diversifications (Jeux de société et Fascicules notamment) affichent également une belle dynamique. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre favorable de 98 M€, notamment lié aux acquisitions de Sterling Publishing et de 999 Games, et par un effet de change négatif de 48 M€ du fait de la dépréciation du dollar américain.

- **En France**, le chiffre d'affaires enregistre une progression de +2 % dans un marché en recul de -1,5 % (*source GfK*). Le segment Illustré a bénéficié du succès du nouvel album d'Astérix (*Astérix en Lusitanie*) qui s'est vendu à plus de deux millions d'exemplaires, mais également de la poursuite des ventes de livres de coloriage et des titres de cuisine. Les ventes de Littérature générale sont notamment portées par le succès des nouveautés de Dan Brown (*Le secret des secrets*) chez JC Lattès, du titre de Nicolas Sarkozy (*Le journal d'un prisonnier*) chez Fayard, du troisième tome de la saga de Pierre Lemaitre (*Un avenir radieux*) chez Calmann-Lévy et du roman d'Adélaïde de Clermont-Tonnerre (*Je voulais vivre*), lauréate du prix Renaudot 2025 chez Grasset. Le segment Éducation a bénéficié des ventes de manuels scolaires en lien avec la réforme de la classe de 6^e au collège ainsi que du primaire.
- **Au Royaume-Uni**, l'activité est en croissance de +3 %, dans un marché également en léger repli de -0,5 % (*source Nielsen*), bénéficiant du succès de nombreux titres dont *Onyx Storm* (Rebecca Yarros), *Quicksilver* et *Brimstone* (Callie Hart), *The Hallmarked Man* (Robert Galbraith), *Circle of Days* (Ken Follett) et de la poursuite des ventes de la série *The Housemaid* (Freida McFadden), ainsi que du nouveau partenariat de distribution avec Bloomsbury.
- **Aux États-Unis**, le chiffre d'affaires est en croissance de +3 %, dans un marché en recul de près de -0,5 % (*source AAP*). En intégrant la contribution de Sterling Publishing (Union Square), la croissance s'élève à +11 %. L'activité progresse sous l'effet d'un programme de nouveautés très dynamique. Les titres *Quicksilver* et *Brimstone* (Callie Hart), *Gone Before Goodbye* (Reese Witherspoon et Harlan Coben) ainsi que les rééditions anniversaire de *Twilight* figurent parmi les meilleures ventes de 2025. Les ventes de catalogue soutiennent également la croissance des ventes, avec notamment le succès continu de *The Housemaid* (Freida McFadden).

- **En Espagne/Amérique latine**, le chiffre d'affaires est en repli de -6 %. En Espagne, l'activité est en léger recul notamment du fait de la fin de la réforme scolaire nationale qui avait débuté en 2022, partiellement compensée par les succès de *Quicksilver* (Callie Hart), du nouvel album d'Astérix et des derniers titres d'Ali Hazelwood (*Caída libre*, *Alfa* et *Un amor de verano complicado*). En Amérique latine, le chiffre d'affaires est en repli, tant en Éducation qu'en Littérature générale.
- **Les Fascicules** affichent un chiffre d'affaires en hausse de +5 %, porté notamment par les lancements récents dont *Warhammer Combat Patrol* (lancé avec succès au Royaume-Uni et aux États-Unis) et *Disney Novels*. Hormis la France qui pâtit d'un programme de lancements moins porteur, toutes les zones géographiques sont en croissance.
- **Les Jeux de société** poursuivent leur dynamique de croissance (+10 %), tirée par le succès continu de *Skyjo* (Blackrock Games), avec deux millions d'exemplaires vendus en 2025, et de *Cracklist* ainsi que par le lancement réussi du nouveau jeu *Flip 7* (Catch Up Games).

Au quatrième trimestre 2025, le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing s'établit à 841 M€, soit une progression de +5,3 % en données publiées et de +1,8 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique principalement par un effet de périmètre positif de 54 M€, lié aux acquisitions de Sterling Publishing (novembre 2024) et de 999 Games (avril 2025). Les effets de change ont un impact net défavorable de 27 M€ du fait de la dépréciation du dollar américain et de la livre sterling.

L'EBITA de Lagardère Publishing s'établit à 308 M€ en 2025, en croissance de +6,6 % par rapport à 2024. Cette progression s'explique par la croissance de l'activité, un mix des ventes favorable, une bonne gestion des coûts et des plus-values de cession de 12 M€ liées à la cession d'un ensemble immobilier situé 6-8 rue d'Assas à Paris et d'un nom de domaine aux États-Unis. L'EBITA comprend par ailleurs des charges de restructuration de 14 M€, principalement liés à des coûts de départs et de réorganisation aux États-Unis et en Espagne. Elles s'élevaient à 16 M€ en 2024. La marge d'EBITA progresse et s'élève à 10,3 %.

▪ **Lagardère Travel Retail**

En 2025, le chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail s'établit à 6 133 M€, soit une progression de +5,5 % en données publiées, +4,4 % en données comparables et +6,5 % hors Asie du Nord (en restructuration), seule région en décroissance par rapport à 2024.

L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par l'entrée dans le périmètre de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol en mai 2025. Les effets de change ont un impact net défavorable de 64 M€, principalement attribuable à la dépréciation du dollar américain.

- **En France**, le chiffre d'affaires enregistre une progression de +3 %, liée à la croissance du trafic aérien, aux gains de concessions et aux initiatives commerciales dans les points de vente Duty Free. Les activités Travel Essentials et Restauration bénéficient également du succès de la modernisation des réseaux.
- **La zone EMEA (hors France)** progresse de +7 % avec une croissance solide au Royaume-Uni, en Espagne, en Pologne et en Italie portée par l'augmentation du trafic et l'extension des réseaux. La zone bénéficie également de la reprise des opérations Duty Free en Albanie. L'Afrique accélère son développement (+25 %) avec les récentes ouvertures au Bénin, Cameroun et Rwanda.

À noter que la croissance comparable ne comprend pas la contribution de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol, traitée comme une variation de périmètre.

- **Dans la zone Amériques**, le chiffre d'affaires augmente de +3 %. En Amérique du Nord (+2 %), l'activité est portée par le développement des réseaux et la dynamique commerciale des activités Travel Essentials et

Restauration, malgré un trafic aérien stable sur la période et un contexte économique tendu. L'Amérique du Sud enregistre une croissance du chiffre d'affaires de +28 % tirée par la reprise du trafic touristique et l'ouverture du nouvel aéroport de Lima au Pérou.

- **La zone Asie-Pacifique** enregistre un recul de -13 %, particulièrement marqué en Asie du Nord (-39 %) en raison de la poursuite de la rationalisation de l'activité et de la fermeture de points de vente en Chine continentale. L'activité dans cette zone bénéficie du démarrage réussi des activités Duty Free à Auckland (Nouvelle-Zélande) depuis le 1^{er} juillet 2025.

Au quatrième trimestre 2025, le chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail s'établit à 1 551 M€, soit une progression de +5,6 % en données publiées et +4,5 % en données comparables, portée par tous ses territoires (à l'exception de l'Asie du Nord). L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par l'entrée dans le périmètre de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol. Les effets de change ont un impact net défavorable de 33 M€, principalement attribuable à la dépréciation du dollar américain.

L'EBITA de Lagardère Travel Retail s'établit à 312 M€ en 2025, en croissance de +17,3 % par rapport à l'année dernière. La marge d'EBITA progresse et s'élève à 5,1 %. L'EBITA comprend des charges de restructuration pour 23 M€ (contre 35 M€ en 2024) et des dépréciations d'actifs pour 18 M€ en 2025 (contre 11 M€ en 2024) relatifs aux restructurations d'activités en Asie, en Islande et aux Pays-Bas.

En dehors de ces éléments, l'EBITA est en progression de 40 M€ grâce à la hausse de l'activité et de la contribution du résultat des sociétés mises en équivalence (15 M€ en 2025, contre 3 M€ en 2024). Cette progression est portée par le redressement des activités en partenariat dans le Pacifique et la fin des coûts de rationalisation engagés dans sa JV en Chine qui avaient impacté 2024.

▪ **Lagardère Live**

En 2025, le chiffre d'affaires de Lagardère Live s'établit à 219 M€, soit une évolution de +1,4 % en données comparables et -14,4 % en données publiées. L'écart entre les données publiées et comparables est lié à la cession de *Paris Match* en octobre 2024 (38M€).

- **Lagardère Radio & Lagardère News** affichent des niveaux d'activités globalement stables : la progression continue des audiences d'Europe 1 et la croissance de la presse compensent le recul du marché publicitaire et des radios musicales. Les licences ELLE sont en croissance, portées par le succès des diversifications de la marque.
- **Lagardère Live Entertainment** est en progression, porté par le succès des tournées organisées par L Productions et une année record à l'Arkéa Arena de Bordeaux.

Au quatrième trimestre 2025, le chiffre d'affaires de Lagardère Live s'établit à 62 M€, soit une évolution de +1,5 % en données comparables et -4,6 % en données publiées.

L'EBITA de Lagardère Live s'élève à -20 M€, en nette amélioration de 37 M€ par rapport à 2024, portée par les importantes économies réalisées par les pôles News & Radio. L'EBITA comprend des coûts de restructuration pour 4 M€ en 2025 (contre 15 M€ en 2024) ainsi que des dépréciations d'actifs pour 6 M€ (contre 14 M€ en 2024) relatifs aux contrats de location du pôle News & Radio.

▪ **Prisma Media**

En 2025, le chiffre d'affaires de Prisma Media s'établit à 266 M€, soit une évolution de -9,3 % en données publiées et -10,2 % en données comparables. Cette évolution est liée à l'érosion de la diffusion de la presse magazine et au changement des usages sur le digital, qui entraîne un recul de la publicité en ligne.

Le 1^{er} décembre 2025, Prisma Media a finalisé l'acquisition des magazines *Ici Paris* et *France Dimanche* . Cette opération permet de renforcer le leadership de Prisma Media dans la presse de divertissement et de consolider un pôle people ambitieux aux côtés de *Voici* .

Prisma Media a initié un processus en vue de la cession de son pôle luxe à Vivendi. Cette opération permettrait à Prisma Media de se recentrer sur ses activités historiques dans un contexte économique plus tendu qui nécessite une forte priorisation stratégique. La finalisation de l'opération pourrait intervenir d'ici la fin du premier semestre 2026, sous réserve de la poursuite et de la conclusion des négociations en cours et de l'information-consultation des instances représentatives du personnel concernées. Le pôle luxe a réalisé un chiffre d'affaires de 22 M€ en 2025. Concomitamment à cette opération, Vivendi serait amené à acquérir une participation minoritaire d'environ 14 % dans le capital de Prisma Group.

L'EBITA de Prisma Media s'établit à -43 M€, en recul de 56 M€. L'EBITA comprend notamment des coûts liés au projet de restructuration pour 49 M€ en 2025 (contre 4 M€ en 2024). Hors charges de restructuration, l'EBITA de Prisma Media est positif (6 M€), en baisse marquée de 11 M€ : la baisse du chiffre d'affaires est partiellement compensée par les économies de coûts engagés depuis le début de l'année.

III. COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2024	2025	Var (M€)	Var (%)
Chiffre d'affaires	9 235	9 619	384	+4,2 %
EBITA	510	551	41	+8,0 %
Éléments non récurrents / non opérationnels	(109)	(122)	-13	+11,9 %
<i>Dont impacts IFRS 16 sur les contrats de concession</i>	47	70	23	+48,9 %
Résultat avant charges financières et impôts	401	429	28	+7,0 %
Charges financières nettes	(149)	(128)	21	-14,1 %
Charges d'intérêts sur dettes de location	(107)	(116)	-9	+8,4 %
Impôts	(93)	(73)	20	-21,5 %
Résultat net	52	112	60	N/A
Intérêts minoritaires	(39)	(90)	-51	N/A
Résultat net – part du Groupe	13	22	9	+69,2 %

En 2025, les autres éléments du résultat avant charges financières et impôts non inclus dans l'EBITA représentent une charge nette de -122 M€, contre -109 M€ sur l'exercice 2024. Ils comprennent principalement :

- **des plus et moins-values de cession de titres** pour +2 M€ en 2025, contre +41 M€ en 2024 qui correspondaient à la plus-value de cession du magazine *Paris Match* finalisée le 1^{er} octobre 2024 ;
- **l'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions** pour -195 M€, dont -131 M€ chez Lagardère Travel Retail, principalement liés aux contrats de concession en Amérique du Nord, en Italie et en Belgique, et -59 M€ chez Lagardère Publishing liés aux droits d'édition et aux marques ;
- l'impact de l'application de **la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions** à hauteur de +70 M€ (y compris gains et pertes sur contrats de location) chez Lagardère Travel Retail. Cet impact comprend l'amortissement des droits d'utilisation et l'annulation de la charge de loyers fixes des contrats de concessions.

En conséquence, le **résultat avant charges financières et impôts** du Groupe s'établit à 429 M€ en 2025, contre 401 M€ en 2024.

Les charges financières nettes s'établissent à -128 M€ en 2025, contre -149 M€ sur l'exercice 2024. Cette évolution s'explique principalement par la baisse des taux d'intérêt et l'obtention de taux d'intérêts plus favorables lors du refinancement réalisé sur le 1^{er} semestre 2025 ainsi que par une baisse de la dette brute.

Les charges d'intérêt sur dettes de location s'élèvent à -116 M€ à fin décembre 2025, contre -107 M€ en 2024, soit une hausse de -9 M€ en lien avec l'augmentation des dettes de location.

La charge d'impôt comptabilisée s'établit à -73 M€, contre -93 M€ en 2024, soit une diminution de 20 M€ du fait du fait de l'impôt sur la plus-value de cession de *Paris Match* en 2024 et de produits de liquidation d'impôts en 2025.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le résultat net consolidé s'élève à 112 M€ sur l'exercice 2025, en progression de 60 M€.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à 90 M€ en 2025, contre 39 M€ en 2024. Ce montant comprend essentiellement la part des résultats revenant aux intérêts minoritaires de Lagardère SA, de Lagardère Travel Retail aux États-Unis et en Italie (Airest). L'augmentation de 51 M€ par rapport à 2024 de ce montant est liée à la progression du résultat du groupe Lagardère et à la réduction des pertes en Asie.

Après déduction des intérêts minoritaires, le résultat net – part du Groupe s'élève à 22 M€, contre 13 M€ en 2024, soit une progression de 9 M€.

Résultat net ajusté – part du Groupe

(M€)	2024	2025
Résultat net	52	112
Charges de restructuration	+70	+90
Plus et moins-values de cession	-39	-18
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et mises en équivalence	+25	+28
Amortissements des actifs incorporels et autres éléments liés aux acquisitions	+197	+199
Impact IFRS 16 sur les contrats de concession	+45	+31
Effets d'impôt relatif aux transactions ci-dessus	-51	-58
Résultat net ajusté	299	384
Part des minoritaires	-126	-172
Résultat net ajusté – part du Groupe	173	212

IV. CASH FLOW ET ENDETTEMENT NET

(M€)	2024	2025	Var (M€)	Var (%)
Flux générés par les opérations avant variation de BFR et avant impôts payés (MBA)	786	779	-7	-0,9 %
Variation du BFR (Besoin en Fonds de Roulement)	20	(9)	-29	-145,3 %
Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels	(294)	(212)	82	-27,9 %
Flux de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO)	512	558	46	+9,0 %
Impôts payés	(91)	(99)	-8	+8,8 %
Free cash-flow	421	459	38	+9,0 %
Intérêts encaissés	17	14	-3	-17,6 %
Intérêts payés	(177)	(110)	67	-37,9 %
Cash-flow après intérêts et impôts (CFAIT)	261	363	102	+39,1 %

La marge brute d'autofinancement (MBA) s'élève à +779 M€, contre +786 M€ en 2024. Malgré la hausse du résultat opérationnel courant, la diminution des provisions et des charges de plans d'options qui l'impactent sans incidence sur les flux de trésorerie engendre une baisse de la marge brute d'autofinancement.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à -9 M€, contre 20 M€ en 2024. Cette évolution défavorable est attribuable à Lagardère Travel Retail en lien avec l'impact de l'ouverture de concessions en Duty Free (Amsterdam, Auckland et Cambodge).

Les **investissements incorporels et corporels** s'élèvent à -212 M€, contre -294 M€ en 2024. Ils diminuent de 82 M€ par rapport à 2024 du fait de la cession par Lagardère Publishing de l'ensemble immobilier situé rue d'Assas à Paris et d'un nom de domaine, ainsi que d'une baisse de 35 M€ chez Lagardère Travel Retail liée au phasing des aménagements de concessions.

Les flux de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO) s'élèvent à 558 M€ en 2025, contre 512 M€ en 2024, en forte progression de 46 M€.

Les impôts payés s'élèvent à -99 M€, contre -91 M€ en 2024, soit une hausse de 8 M€. Cette évolution est liée à l'amélioration de l'activité, principalement en Europe, partiellement compensée par le remboursement d'impôts en 2025 en France. L'année 2024 avait également bénéficié du remboursement d'une taxe sur les flux transfrontaliers aux États-Unis.

Les intérêts financiers payés se sont élevés à -110 M€ en 2025, en diminution de 67 M€. Cette amélioration s'explique par la diminution de la dette brute et la baisse du coût moyen de la dette en lien avec la baisse des taux.

Le cash-flow après intérêts et impôts (CFAIT) s'élève à 363 M€ en 2025, contre 261 M€ en 2024, en forte augmentation de 102 M€.

Par ailleurs, **les dividendes versés** s'élèvent à 144 M€, contre 153 M€ en 2024. En 2025, ils comprennent 59 M€ versés aux actionnaires de Louis Hachette Group au titre de l'exercice 2024, 32 M€ versés aux actionnaires minoritaires de Lagardère SA au titre de l'exercice 2024, 45 M€ versés aux intérêts minoritaires de Lagardère Travel Retail (notamment en Amérique du Nord) et 8 M€ versés aux minoritaires de Lagardère Publishing.

Endettement net

Au 31 décembre 2025, l'endettement net s'élève à 1 590 M€, soit une amélioration de 236 M€ liée à la génération de trésorerie des activités.

Au cours de l'exercice 2025, le Groupe a procédé aux opérations de refinancement suivantes :

- placements privés de droit allemand « *Schuldscheindarlehen* » d'un montant total de 300 M€, structurés en plusieurs tranches libellées en euros, à taux fixes et variables, avec des maturités allant jusqu'à cinq ans (2030) ;
- émission d'un emprunt obligataire de 500 M€ à échéance 2030, portant intérêt à taux fixe de 4,75 %.

V. PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES 2025

En décembre 2025, Louis Hachette Group a défini une stratégie RSE commune à l'ensemble de ses activités, capitalisant sur les engagements historiques de Lagardère et Prisma Media, et portée par la signature « **Cultures en mouvement** ». Cette stratégie incarne à la fois les métiers du Groupe et la manière de les opérer, dans une dynamique continue en faveur de la durabilité. Structurée autour de quatre piliers, elle se traduit en 2025 notamment par les performances suivantes :

- **Faire vivre une culture des talents**, en cultivant la diversité, en révélant les compétences et en encourageant l'innovation dans nos équipes. A fin 2025, les femmes représentent **47 %** des « top exécutifs » du Groupe.
- **Faire vivre une culture d'impact** en décarbonant nos activités et en veillant aux ressources tout au long de notre chaîne de valeur. En 2025, les émissions de gaz à effet de serre des scopes 1, 2 et 3 partiel (lié aux trajets domicile-travail et aux déplacements professionnels), s'établissent à **4,13 tCO₂e/ETP**.
- **Faire vivre une culture de confiance**, en garantissant des comportements éthiques dans nos relations d'affaires : En 2025, **91 %** des collaborateurs du Groupe ont été formés contre la corruption et **91 %** de la dépense auprès de ses fournisseurs à risques a fait l'objet d'une évaluation Ecovadis ou équivalente.
- **Faire vivre une culture d'ouverture** en soutenant la création plurielle et en promouvant l'accès à l'éducation et à la culture au plus grand nombre : En 2025, l'accessibilité et la diversité de nos formats éditoriaux se sont encore accrues avec **29 018** livres audio publiés par Lagardère Publishing (+11,5 %) et **98 %** des livres électroniques accessibles aux personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, Louis Hachette Group a obtenu en 2025 ses premières notations extra-financières, avec un score **BBB** attribué par MSCI et un score **B** attribué par le CDP, reflétant une gestion structurée de ses enjeux carbone et des efforts soutenus en matière de transition climatique.

VI. FAITS MARQUANTS DEPUIS LE 30 SEPTEMBRE 2025

▪ **Lagardère Publishing**

Hachette Livre fait l'acquisition de la marque du Routard

Le 1^{er} octobre 2025, Hachette Livre a acquis la marque et les éléments formant l'univers du Routard, après de nombreuses années de collaboration fructueuse entre Philippe Gloaguen et Hachette Livre, editrice du Routard depuis 1975. Dans ce cadre, le Groupe a également porté sa participation à 100 % dans la société Cyberterre, editrice du site Routard.com.

▪ **Lagardère Travel Retail**

Lagardère Travel Retail remporte l'appel d'offres Duty Free à l'aéroport de Londres-Luton (Royaume-Uni)

Le 1^{er} octobre 2025, Lagardère Travel Retail a annoncé le gain de la concession Duty Free de l'aéroport de Londres-Luton. Dans le cadre de ce contrat d'une durée de dix ans, l'entreprise procédera à une extension et à une modernisation complète de son magasin principal de Duty Free à l'aéroport, où elle est présente depuis 2005.

Lagardère Travel Retail démarre ses opérations à Phnom Penh (Cambodge)

Le 21 octobre 2025 Lagardère Travel Retail a annoncé l'ouverture de ses opérations à Techo International Airport (Phnom Penh). Le groupe y déploie ses trois segments – Duty Free & Mode, Travel Essentials et Restauration – sur plus de 3 600 m², combinant concepts inspirés de la culture khmère et standards internationaux dans le plus grand aéroport du pays.

Lagardère Travel Retail inaugure ses opérations à Kigali (Rwanda)

Le 17 novembre 2025 Lagardère Travel Retail a inauguré un nouveau magasin Duty Free et Travel Essentials à l'aéroport de Kigali. Avec cette implantation, Lagardère Travel Retail porte à plus de trente le nombre de ses points

de vente répartis dans huit pays africains, confirmant ainsi le dynamisme et le fort potentiel de croissance de cette région pour le groupe.

Nomination d'Arnaud Lagardère en qualité de Président non exécutif de Lagardère Travel Retail

Le 14 janvier 2026, Lagardère Travel Retail a annoncé le départ à la retraite de son Président-Directeur Général, Dag Rasmussen, effectif au 1^{er} mars 2026. Frédéric Chevalier lui succédera à la même date, dans le cadre d'une transition engagée en juin 2024, assurant la continuité du management et de la stratégie à long terme, sous la supervision d'un Conseil d'Administration présidé par Arnaud Lagardère, Président non exécutif.

▪ **Prisma**

Prisma Media réalise l'acquisition d'Ici Paris et France Dimanche

Le 1^{er} décembre 2025, Prisma Media a finalisé l'acquisition des magazines Ici Paris et France Dimanche. Cette opération permet de renforcer le leadership de Prisma Media dans la presse de divertissement et de consolider un pôle people ambitieux aux côtés de Voici.

VII. PERSPECTIVES

En 2026, dans un contexte géopolitique et macro-économique incertain, nous reconduirons notre politique d'allocation de capital exigeante et créatrice de valeur, portée par les performances robustes et la complémentarité de nos activités. Nous maintiendrons une rémunération régulière des actionnaires et réaliserons des investissements ciblés tout en maintenant une stricte discipline financière.

Enfin, la politique de dividende est confirmée : Louis Hachette Group prévoit de distribuer au moins 85 % des dividendes reçus en sa qualité d'actionnaire de contrôle de Lagardère SA.

VIII. CALENDRIER ⁵

- **Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2026** : 16 avril 2026, après bourse.
- **Assemblée Générale annuelle des actionnaires** : 5 mai 2026 à 14h30 au Casino de Paris.
- **Dividende ordinaire** : le dividende ordinaire, proposé à 0,06 € par action au titre de l'exercice 2025, serait détaché le 7 mai 2026 et mis en paiement à compter du 11 mai 2026.
- **Résultats du 1^{er} semestre 2026** : 28 juillet 2026, après bourse.

⁵ Ces dates sont susceptibles d'être modifiées.

IX. GLOSSAIRE

Louis Hachette Group utilise des indicateurs alternatifs de performance qui constituent les indicateurs clés de la mesure de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Ils sont suivis par la Direction pour évaluer la performance et conduire les activités, ainsi que par les investisseurs pour suivre la performance opérationnelle, en complément des agrégats financiers définis par l'IASB. Ces indicateurs sont calculés à partir d'éléments issus des états financiers consolidés en IFRS et sont réconciliés soit dans le présent communiqué de presse, soit dans la présentation des résultats annuels, soit dans l'annexe aux comptes annuels consolidés.

• Chiffre d'affaires à données comparables

Le chiffre d'affaires à données comparables est utilisé par le Groupe pour analyser la variation du chiffre d'affaires hors effets périmètre et change. La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- Le chiffre d'affaires de la période et le chiffre d'affaires de la période précédente retraité des entrées et des sorties du périmètre de consolidation intervenues pendant la période ;
- Le chiffre d'affaires de la période et le chiffre d'affaires de la période précédente retraité sur la base des taux de change applicables sur la période.

Le périmètre de consolidation s'entend comme étant l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale. Les entrées de périmètre correspondent aux regroupements d'entreprises (titres de participation ou activités acquises), et les sorties de périmètre correspondent aux pertes de contrôle (cessions de titres de participation ou d'activités entraînant l'arrêt de la consolidation par intégration globale).

• Résultat opérationnel ajusté (EBITA)

Pour calculer l'EBITA, l'incidence comptable des éléments suivants est éliminée du résultat avant charges financières et impôts : les plus et moins-values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions, l'amortissement des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, la dépréciation des écarts d'acquisition, des autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, les autres produits et charges liés aux opérations avec les actionnaires ainsi que les éléments liés aux contrats de concessions (IFRS 16).

• Résultat net ajusté – part du Groupe

Le résultat net ajusté – part du Groupe est calculé à partir du résultat net en excluant les éléments non récurrents et non opérationnels, l'effet d'impôt associé, puis en déduisant la part des intérêts minoritaires, de la façon suivante :

Résultat net

Éléments à exclure :

- plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence ;
- charges nettes de restructuration ;
- éléments liés aux regroupements d'entreprises :
 - frais liés aux acquisitions,
 - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle,
 - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle ;
- impact fiscal des éléments ci-dessus ;
- mouvements non récurrents des impôts différés ;
- éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
 - annulation des charges fixes de location * pour les contrats de concession ;
 - amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession ;
 - charges d'intérêts sur dettes de location pour les contrats de concession ;
 - gains et pertes sur contrats de location,
- résultat net ajusté attribuable aux intérêts minoritaires : résultat net attribuable aux intérêts minoritaires et part des intérêts minoritaires des éléments ci-dessus.

= Résultat net ajusté – part du Groupe

* L'annulation des charges fixes de location équivaut au remboursement des dettes de location, ainsi que l'impact sur le besoin en fonds de roulement et les intérêts payés associés dans le tableau des flux de trésorerie.

- **Free cash-flow**

Le free cash-flow est calculé en ajoutant aux flux générés par l'activité : les impôts payés, les flux de diminution des dettes de location et d'intérêts sur dettes de location, ainsi que les flux nets de trésorerie liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles.

- **CFFO**

Les flux nets de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO) sont calculés en retirant du free cash-flow les impôts payés.

- **CFAIT**

Les flux nets de trésorerie opérationnels après impôts et intérêts (CFAIT) sont calculés en ajoutant au free cash-flow les intérêts payés et encaissés

- **Endettement net**

L'endettement net est calculé en additionnant les éléments suivants :

- trésorerie et équivalents, et placements financiers ;
- actifs ou passifs d'instruments de couverture affectés à la dette ;
- dettes financières non courantes et courantes hors dettes sur engagement de rachats d'intérêts minoritaires.

En raison des arrondis, les chiffres présentés peuvent ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués.

La présentation des résultats 2025 de Louis Hachette Group sera retransmise en direct, ce jour à 18h00 (heure de Paris), sur le site Louis Hachette Group (www.louishachettegroup.com).

Les slides de présentation seront disponibles dès le début du webcast.

Une version différée de ce webcast sera ensuite mise en ligne dans le courant de la soirée.

À propos de Louis Hachette Group

Louis Hachette Group, qui détient 66,29 % de Lagardère SA et 100 % de Prisma Media, est un groupe de dimension mondiale regroupant plus de 34 000 collaborateurs présents dans plus de 50 pays. Il constitue un acteur diversifié et leader dans les domaines de l'édition, du travel retail et des médias :

- Lagardère Publishing, troisième groupe d'édition grand public dans le monde (trade et éducation) et numéro un en France : Livres (format imprimé, numérique et audio), Fascicules, Jeux de société, Papeterie haut de gamme ;
- Lagardère Travel Retail, troisième opérateur mondial du commerce en zone de transport et premier en France : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration ;
- Prisma Media, premier éditeur français de presse magazine et de médias en ligne avec un portefeuille de plus de 40 marques de référence.

Le Groupe exerce également d'autres activités dans le domaine des médias et du divertissement avec Lagardère Live qui regroupe notamment Lagardère News (presse et licence Elle), Lagardère Radio (radios et régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant) et Lagardère Paris Racing (club de sports).

En 2025, les activités de Louis Hachette Group ont généré un chiffre d'affaires de 9 619 M€.

La société est cotée sur Euronext Growth (Paris) - (ALHG / FR001400TL40). Pour plus d'informations : www.louishachettegroup.com

Avertissement :

Certaines déclarations figurant dans ce document ne se rapportent pas à des faits historiquement avérés, mais constituent des projections, estimations, plans, objectifs, événements futurs et autres données à caractère prévisionnel basées sur l'opinion des dirigeants. Ces déclarations traduisent les opinions et hypothèses qui ont été retenues à la date à laquelle elles ont été faites. Il convient de ne pas accorder une importance excessive à ces déclarations car elles sont sujettes, par nature, à des risques et incertitudes connus et inconnus à raison desquels les résultats futurs, la performance ou les événements à venir peuvent ne pas être atteints ou survenir ou significativement différer de ceux qui sont indiqués ou induits dans ces déclarations.

Nous vous invitons à vous référer au Rapport annuel établi par Louis Hachette Group et publié sur son site Internet (www.louishachettegroup.com) pour obtenir des informations complémentaires concernant ces facteurs, risques et incertitudes.

Louis Hachette Group n'a aucunement l'intention, ni l'obligation de mettre à jour ou de modifier les déclarations à caractère prévisionnel susvisées, que ce soit pour refléter de nouvelles informations, des circonstances ou des événements futurs ou pour toute autre raison, sous réserve des exigences législatives et réglementaires applicables. Louis Hachette Group ne saurait être tenue pour responsable des conséquences pouvant résulter de l'utilisation qui serait faite de ces déclarations. Ce communiqué ne constitue pas une invitation à acheter ou à vendre des actions Louis Hachette Group ou plus généralement à intervenir sur le titre Louis Hachette Group.

CONTACTS

Presse :

communication@louishachettegroup.com

Relations Investisseurs :

ir@louishachettegroup.com

Emmanuel Rapin
Nathalie Pellet

ANNEXE

Compte de résultat consolidé

(M€)	2025	2024
Chiffre d'affaires	9 619	9 235
Produits annexes	65	59
Produits des activités ordinaires	9 684	9 294
Achats et variation de stocks	(3 497)	(3 403)
Charges externes	(2 589)	(2 472)
Charges de personnel	(2 088)	(2 050)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions	(204)	(199)
Amortissements des droits d'utilisation	(570)	(522)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	(188)	(182)
Charges de restructuration	(90)	(70)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	18	39
Gains et pertes sur contrats de location (*)	1	-
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(28)	(25)
Autres charges	(56)	(39)
Autres produits	27	37
Contribution des sociétés mises en équivalence	9	(7)
Résultat avant charges financières et impôts	429	401
Produits financiers	24	30
Charges financières	(152)	(179)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(116)	(107)
Résultat avant impôts	185	145
Charge d'impôts	(73)	(93)
Résultat net consolidé	112	52
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	22	13
Intérêts minoritaires	90	39
<i>Résultat net par action - part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</i>		
<i>Résultat net par action de base (en €)</i>	0,02	<i>0,01</i>
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	0,02	<i>0,01</i>

(*) Incluent les gains et pertes sur modifications de contrats et les loyers variables négatifs.

État des flux de trésorerie consolidé

(M€)	2025	2024
Résultat net des activités poursuivies	112	52
Impôts sur le résultat	73	93
Charges financières nettes	244	256
Résultat avant charges financières et impôts	429	401
Dotations aux amortissements	959	903
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires	71	79
(Gain) perte sur cessions d'actifs et sur contrats de location	(18)	(38)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	11	18
Résultat des sociétés mises en équivalence	(9)	7
Variation du besoin en fonds de roulement	(11)	17
Flux générés par l'activité	1 432	1 387
Impôts payés	(99)	(91)
Flux opérationnels	1 333	1 296
Investissements	-	-
- Incorporels et corporels	(257)	(295)
- Titres de participation	(78)	(60)
- Trésorerie sur entrée de périmètre	18	(3)
- Autres actifs non courants	(20)	(13)
Total investissements	(337)	(371)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	-	-
Prix de vente des immobilisations cédées	-	-
- Incorporelles et corporelles	45	1
- Titres de participation	42	115
- Trésorerie sur sortie de périmètre	-	-
Diminution des autres actifs non courants	44	28
Total cessions	131	144
Intérêts encaissés	14	17
Flux d'investissements	(192)	(210)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	1 141	1 086
Opérations sur les capitaux propres	-	-
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	9	221
- (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle	(1)	-
- (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires	(31)	(4)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(59)	(55)
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires	(85)	(98)
Total des opérations sur les capitaux propres	(167)	64
Mouvements financiers	-	-
- Augmentation des dettes financières	916	1 875
- Diminution des dettes financières	(877)	(2 148)
Total des mouvements des dettes financières	39	(273)
Intérêts payés	(110)	(177)
Diminution des dettes de location	(543)	(481)
Intérêts sur dettes de location	(119)	(100)
Flux de financement	(900)	(967)
Autres mouvements	-	-
- Différences de conversion sur la trésorerie	20	(11)
- Autres éléments	(1)	(4)
Total des autres mouvements	19	(15)
Variation de trésorerie	260	104
Trésorerie début de période	284	180
Trésorerie fin de période	544	284

Informations par branche d'activité

Compte de résultat 2025

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live	Total Lagardère	Prisma Media	Holding Louis Hachette	Total
Chiffre d'affaires	3 008	6 133	220	9 361	266	-	9 627
Chiffre d'affaires inter-branches	(7)	-	(1)	(8)	-	-	(8)
Chiffre d'affaires consolidé	3 001	6 133	219	9 353	266	-	9 619
Produits annexes consolidés	11	24	35	70	-	(5)	65
Produits des activités ordinaires	3 012	6 157	254	9 423	266	(5)	9 684
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	307	338	(9)	636	8	(6)	638
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	6	15	(1)	20	-	-	20
Charges de restructuration	(14)	(23)	(4)	(41)	(49)	-	(90)
Plus et moins values de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	12	-	-	12	-	-	12
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	(3)	(18)	(6)	(27)	(2)	-	(29)
Gains et pertes sur contrats de location (hors concessions)	-	-	1	1	-	-	1
Autres éléments de l'EBITA	-	-	(1)	(1)	-	-	(1)
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	308	312	(20)	600	(43)	(6)	551
Plus et moins values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions	(1)	(1)	5	3	(1)	-	2
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(59)	(131)	(4)	(194)	(1)	-	(195)
<i>Sociétés intégrées</i>	<i>(59)</i>	<i>(120)</i>	<i>(4)</i>	<i>(183)</i>	<i>(1)</i>	<i>-</i>	<i>(184)</i>
<i>Sociétés mises en équivalence</i>	<i>-</i>	<i>(11)</i>	<i>-</i>	<i>(11)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(11)</i>
Pertes de valeur liées aux acquisitions (*)	1	-	-	1	-	-	1
Ajustement de prix post acquisition	-	(1)	-	(1)	-	-	(1)
Impact IFRS 16 des contrats de concessions	-	70	-	70	-	-	70
Autres éléments	-	-	1	1	-	-	1
Résultat avant charges financières et impôts	249	250	(19)	480	(45)	(6)	429
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées							
Achats et variation de stocks	(751)	(2 715)	(14)	(3 480)	(17)	2	(3 497)
Charges externes	(1 135)	(1 218)	(83)	(2 435)	(149)	-	(2 589)
Charges de personnel	(683)	(1 200)	(121)	(2 004)	(84)	(1)	(2 088)
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(39)	(151)	(12)	(202)	(2)	-	(204)
Amortissements des droits d'utilisation - Immobilier et autres	(41)	(15)	(23)	(79)	(4)	-	(83)
Coût des plans d'actions gratuites	(7)	(4)	(3)	(14)	-	-	(14)

(*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles liées aux acquisitions.

Compte de résultat 2024

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Autres activités	Lagardère	Prisma Media	Holding Louis Hachette	Total
Chiffre d'affaires	2 880	5 812	257	8 949	293	-	9 242
Chiffre d'affaires inter-branches	(7)	-	-	(7)	1	-	(7)
Chiffre d'affaires consolidé	2 873	5 812	257	8 942	293	-	9 235
Produits annexes consolidés	9	23	25	57	2	-	59
Produits des activités ordinaires	2 882	5 835	283	8 999	295	-	9 294
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	304	310	(27)	587	17	(1)	603
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	1	3	-	4	-	-	4
Charges de restructuration	(16)	(35)	(15)	(66)	(4)	-	(70)
Plus et moins values de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	(1)	-	(1)	-	-	(1)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	-	(11)	(14)	(25)	-	-	(25)
Pertes de valeur sur VMP	-	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes sur contrats de location (hors concessions)	-	-	-	-	-	-	-
Autres éléments de l'EBITA	-	-	(1)	(1)	-	-	(1)
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	289	266	(57)	498	13	(1)	510
Plus et moins values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions	-	(3)	41	38	3	-	41
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(58)	(128)	(5)	(191)	(2)	-	(193)
<i>Sociétés intégrées</i>	<i>(58)</i>	<i>(117)</i>	<i>(5)</i>	<i>(180)</i>	<i>(2)</i>	<i>-</i>	<i>(182)</i>
<i>Sociétés mises en équivalence</i>	<i>-</i>	<i>(11)</i>	<i>-</i>	<i>(11)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(11)</i>
Pertes de valeur liées aux acquisitions (*)	-	-	-	-	-	-	-
<i>Sociétés intégrées</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Ajustement de prix post acquisition	-	(4)	-	(4)	-	-	(4)
Litige relatif à l'activité Cricket en Inde	-	-	-	-	-	-	-
Impact IFRS 16 des contrats de concessions	-	47	-	47	-	-	47
Autres éléments	(1)	-	1	-	-	-	-
Résultat avant charges financières et impôts	230	178	(20)	388	14	(1)	401
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées							
Achats et variation de stocks	(727)	(2 638)	(19)	(3 384)	(20)	-	(3 403)
Charges externes	(1 096)	(1 098)	(112)	(2 307)	(164)	-	(2 472)
Charges de personnel	(660)	(1 159)	(135)	(1 955)	(95)	-	(2 050)
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(44)	(140)	(12)	(196)	(4)	-	(200)
Amortissements des droits d'utilisation - Immobilier et autres	(40)	(14)	(27)	(81)	(2)	-	(83)
Coût des plans d'actions gratuites	(11)	(6)	(4)	(21)	-	-	(21)

(*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles liées aux acquisitions.

Financement 2025

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live	Total Lagardère	Prisma Media	Holding Louis Hachette et éliminations	Total
Flux générés par l'activité	405	1 016	22	1 443	(4)	(7)	1 432
Diminution des dettes de location (*)	(44)	(469)	(26)	(539)	(3)	(1)	(543)
Intérêts payés sur dettes de location (*)	(8)	(107)	(4)	(119)	-	-	(119)
Flux générés par les opérations	353	440	(8)	785	(7)	(8)	770
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	8	(215)	(3)	(210)	(2)	-	(212)
- Acquisitions	(35)	(217)	(3)	(255)	(2)	-	(257)
- Cessions	44	1	-	45	-	-	45
Flux de trésorerie généré par les opérations avant impôts payés (CFFO)	361	224	(11)	574	(9)	(8)	558
Impôts payés	(69)	(52)	11	(110)	11	-	(99)
Free cash-flow	291	172	2	465	2	(8)	459
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(36)	15	41	20	(14)	-	6
- Acquisitions	(37)	(28)	(1)	(66)	(14)	-	(80)
- Cessions	1	43	42	86	-	-	86
Intérêts encaissés	17	3	(6)	14	-	-	14
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	-	-	-
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	272	190	37	499	(12)	(8)	479

(*) Les flux de trésorerie liés aux dettes de location sont présentés en flux de financement dans l'état des flux de trésorerie consolidé.

Financement 2024

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live et éliminations	Total Lagardère	Prisma Media	Holding Louis Hachette et éliminations	Total
Flux générés par l'activité	411	972	(11)	1 372	15	-	1 387
Diminution des dettes de location (*)	(36)	(414)	(23)	(473)	(8)	-	(481)
Intérêts payés sur dettes de location (*)	(8)	(88)	(4)	(100)	-	-	(100)
Flux générés par les opérations	367	470	(38)	799	7	-	806
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(37)	(250)	(5)	(292)	(2)	-	(294)
- Acquisitions	(37)	(250)	(6)	(293)	(2)	-	(295)
- Cessions	-	-	1	1	-	-	1
Flux de trésorerie généré par les opérations avant impôts payés (CFFO)	330	220	(43)	507	5	-	512
Impôts payés	(56)	(32)	6	(82)	(12)	3	(91)
Free cash-flow	274	188	(37)	425	(7)	3	421
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(20)	(12)	111	79	(12)	-	67
- Acquisitions	(21)	(42)	(1)	(64)	(12)	-	(76)
- Cessions	1	30	112	143	-	-	143
Intérêts encaissés	17	5	(6)	16	1	-	17
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	-	-	-
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	271	181	68	520	(18)	3	505

(*) Les flux de trésorerie liés aux dettes de location sont présentés en flux de financement dans l'état des flux de trésorerie consolidé.

Bilan au 31.12.2025

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live et éliminations	Lagardère	Prisma Media	Holding Louis Hachette et éliminations	Total
Actifs sectoriels	4 194	6 319	780	11 293	361	(2)	11 651
Titres mis en équivalence	21	119	-	140	-	-	140
Passifs sectoriels	(2 300)	(4 355)	(583)	(7 238)	(166)	3	(7 401)
Fonds opérationnels employés	1 915	2 083	196	4 194	195	1	4 390
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé							(1 590)
Capitaux propres consolidés							2 800

Bilan au 31.12.2024

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live et éliminations	Lagardère	Prisma Media	Holding Louis Hachette et éliminations	Total
Actifs sectoriels	3 838	5 676	1 905	11 417	387	(1)	11 803
Titres mis en équivalence	18	130	2	150	-	-	150
Passifs sectoriels	(2 252)	(4 096)	(644)	(6 991)	(160)	(1)	(7 151)
Fonds opérationnels employés	1 604	1 710	1 263	4 577	227	(2)	4 802
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé							(1 826)
Capitaux propres consolidés							2 976