



RAPPORT ANNUEL

EXERCICE 2024

LOUIS HACHETTE GROUP

RAPPORT ANNUEL

LOUIS HACHETTE GROUP

Exercice 2024

Louis Hachette Group

Société anonyme au capital de 198.399.298,80 €

Divisé en 991.996.494 actions de 0,20 € de nominal

Siège social : 4, rue de Presbourg à Paris 16^{ème} (75) – France

Téléphone : +33 (0)1 40 69 16 00

808 946 305 RCS Paris

SOMMAIRE

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	19	5	INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS	167
1.1	Historique	20	5.1	Informations patrimoniales et actionnariales	168
1.2	Organigramme – Liste des filiales importantes – Relations mère-filles	21	5.2	Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Louis Hachette Group SA	170
1.3	Activités et stratégies	22	5.3	Comptes consolidés de Louis Hachette Group SA au 31 décembre 2024	179
1.4	Principaux investissements	47	5.4	Présentation des comptes annuels de Louis Hachette Group	266
1.5	Contrats importants	48	5.5	Comptes annuels de Louis Hachette Group au 31 décembre 2024	270
1.6	Événements récents (survenus depuis le 1 ^{er} janvier 2025)	50	5.6	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	283
1.7	Perspectives d'avenir	50	5.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	285
1.8	Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant)	50	5.8	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	288
2	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DEVOIR DE VIGILANCE	51	6	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	289
2.1	Modèle d'affaires de Louis Hachette Group	52	6.1	Renseignements généraux concernant l'émetteur	290
2.2	Stratégie RSE, acteurs, analyse de matérialité	53	6.2	Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Rapport Annuel	290
2.3	Mise en œuvre de la stratégie RSE, déploiement et résultats	62	6.3	Attestation du responsable	291
2.4	Tableau de synthèse des autres indicateurs suivis	103	6.4	Noms et adresses des Commissaires aux Comptes	292
2.5	La RSE, méthodologie et périmètre	104	7	TABLES DE CONCORDANCE	293
2.6	Rapport d'examen du vérificateur indépendant	106	7.1	Table de concordance avec le Rapport Annuel	294
2.7	Mise en œuvre de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères	110	7.2	Table de concordance avec le rapport de gestion	295
3	RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	111	7.3	Table de concordance avec la déclaration de performance extra-financière	299
3.1	Principes généraux de la gouvernance de Louis Hachette Group	112			
3.2	Organes de gouvernance	115			
3.3	Informations complémentaires sur les membres du Conseil d'Administration	128			
3.4	Opérations conclues avec des apparentés	129			
3.5	Capital social	130			
3.6	Annexes	138			
4	FACTEURS DE RISQUES	151			

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire,

La naissance de Louis Hachette Group, qui fait suite à la scission partielle réussie du groupe Vivendi, marque le début d'une aventure collective qui s'appuie sur plusieurs leaders innovants dans leurs domaines respectifs ainsi que sur une vision et une énergie communes.

Référence directe à l'esprit pionnier de Louis Hachette, ce nouvel acteur diversifié de dimension mondiale rassemble des leaders de l'édition (Lagardère Publishing), du travel retail (Lagardère Travel Retail) et des médias (Prisma Media, Lagardère News et Lagardère Radio) ainsi que des actifs dans le domaine du divertissement (Lagardère Live Entertainment et Lagardère Paris Racing). Louis Hachette Group offrira à chacune de ces activités une plus grande agilité pour exploiter son plein potentiel de croissance et saisir de nouvelles opportunités de développement afin de maximiser la création de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

Résolument tourné vers l'avenir, Louis Hachette Group peut compter sur l'engagement sans faille de plus de 34 000 collaborateurs présents dans plus de

45 pays, pour aborder avec énergie et ambition un avenir riche en challenges et opportunités. Leur attachement aux valeurs de savoir, de création, d'innovation et d'exigence est un trait d'union entre nos différentes activités afin d'accompagner les talents de tous horizons, d'imaginer de nouveaux formats et de créer des expériences sur mesure. À travers notre savoir-faire unique dans l'édition, le travel retail et les médias, nous œuvrons à l'essor de la culture en France et à l'international.

Pour son premier exercice clôturé après son introduction réussie sur Euronext Growth Paris le 16 décembre 2024, Louis Hachette Group affiche des performances remarquables qui confirment la pertinence de son modèle stratégique et sa capacité à poursuivre son développement. En outre, dans le domaine de la RSE, nous allons poursuivre et fédérer les engagements de longue date de Lagardère et Prisma Media, avec une ambition intacte alignée sur les attentes de nos diverses parties prenantes.

Cher(e) Actionnaire, je vous remercie pour votre confiance.

Jean-Christophe Thierry
Président-Directeur Général de Louis Hachette Group

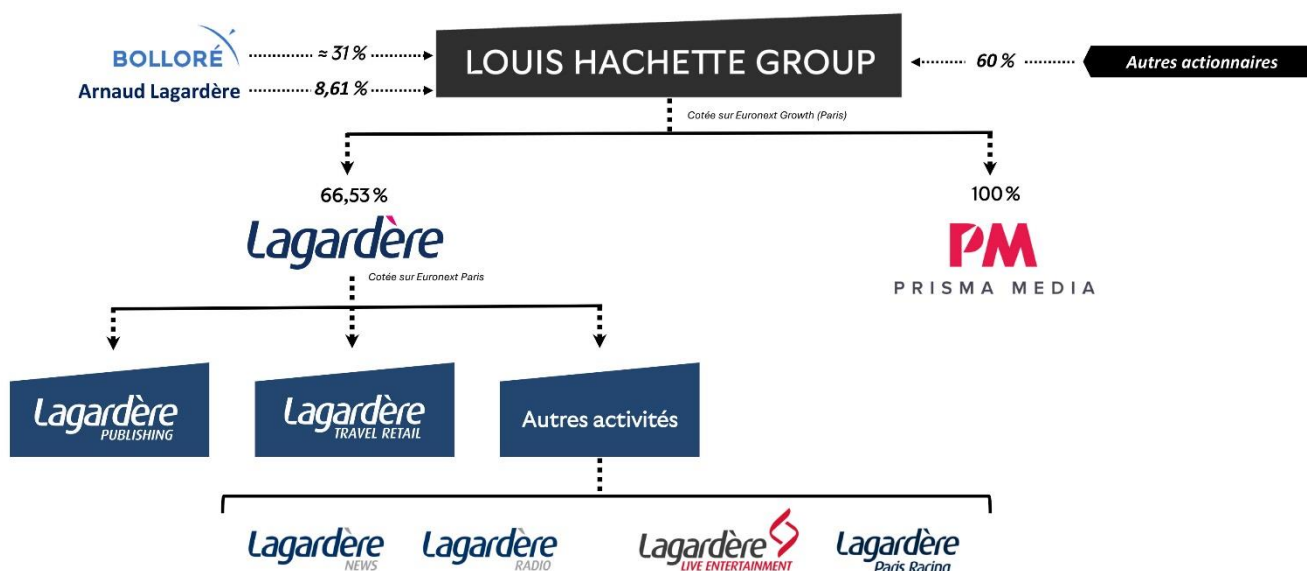
LOUIS HACHETTE GROUP EN BREF

Louis Hachette Group, qui détient, au 31 décembre 2024, 66,53 % de Lagardère SA et 100 % de Prisma Media, est un groupe de dimension mondiale regroupant plus de 34 000 collaborateurs présents dans plus de 45 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 News (presse et licence Elle), Lagardère Radio (radios et régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant) et Lagardère Paris Racing (club de sports).

En 2024, les activités de Louis Hachette Group ont généré un chiffre d'affaires de 9 235 M€.



LOUIS HACHETTE GROUP

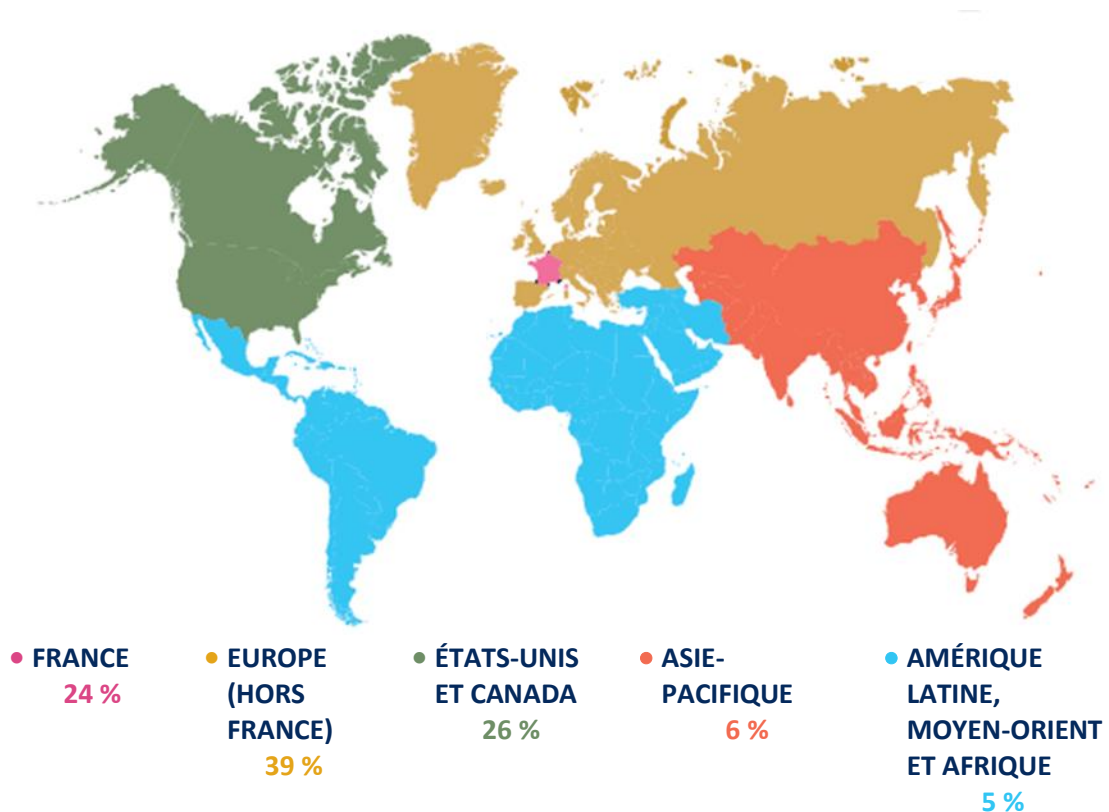


www.louishachettegroup.com

LOUIS HACHETTE GROUP

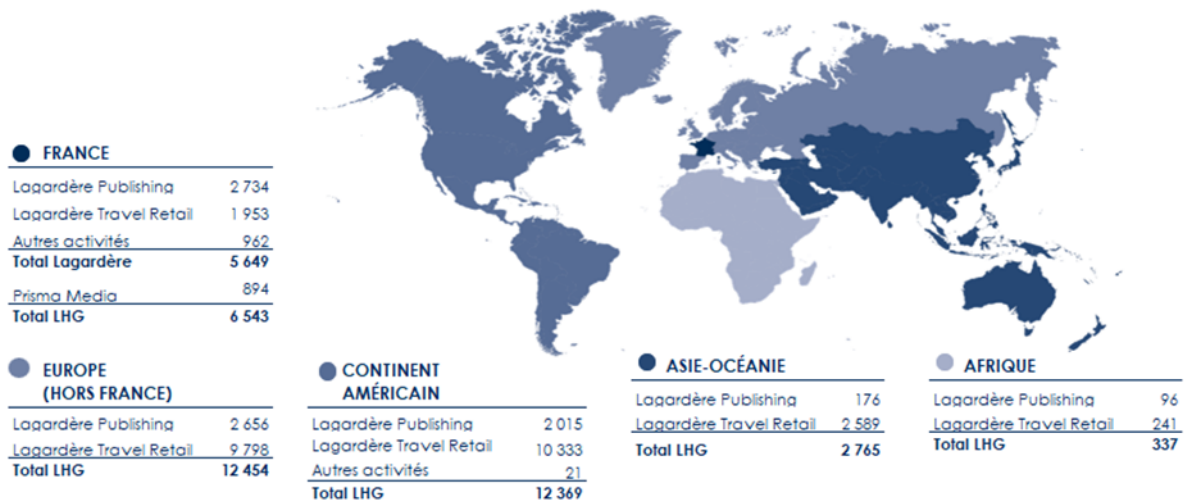
9 235 M€ Chiffre d'affaires	510 M€ EBITA	421 M€ Free cash-flow
+ de 45 pays Implantations	519 Filiales consolidées	+ de 34 000 Collaborateurs

CHIFFRE D'AFFAIRES 2024 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

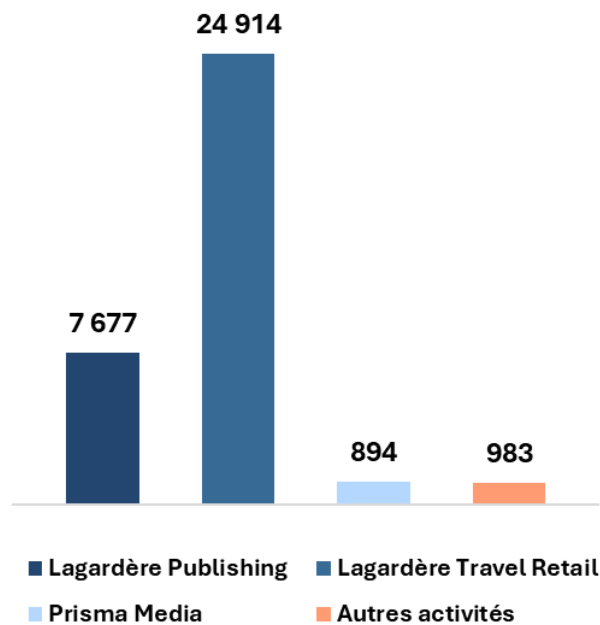


LOUIS HACHETTE GROUP

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ



GOVERNANCE



JEAN-CHRISTOPHE THIERY
Président-Directeur Général
Président du Conseil d'Administration

- Directeur Général Délégué de Hachette Livre, Président de Lagardère Paris Racing et de Lagardère Ressources
- Membre du Conseil de Surveillance de Canal+
- Administrateur de Gameloft et de Bigben Interactive



GRÉGOIRE CASTAING
Directeur Général Délégué

- Directeur Général Adjoint du groupe Lagardère en charge des Finances
- Membre du Comité Exécutif du groupe Lagardère
- Précédemment Directeur Général Adjoint en charge des finances et de la stratégie et membre du Directoire de Canal+



YANNICK BOLLORÉ
Administrateur

- Président-Directeur Général de Havas
- Président du Conseil de Surveillance de Vivendi
- Président du Conseil de Surveillance de Canal+



SOPHIE CHASSAT
Administratrice indépendante

- Associée (*partner*) du cabinet Accuracy
- Administratrice du Groupe LVMH et de la société Le Coq Sportif
- Membre du comité de mission du Groupe Rocher



MAUD FONTENOY
Administratrice indépendante

- Membre du Conseil de Surveillance de Vivendi
- Précédemment porte-parole de la commission océanographique de l'UNESCO
- Conseille de nombreuses entreprises sur les sujets liés à la RSE






ARNAUD DE PUYFONTAINE
Administrateur

- Président du Directoire de Vivendi
- Administrateur de Canal+ et de Lagardère
- Président non exécutif du Conseil d'Administration de Havas

Conseil d'Administration

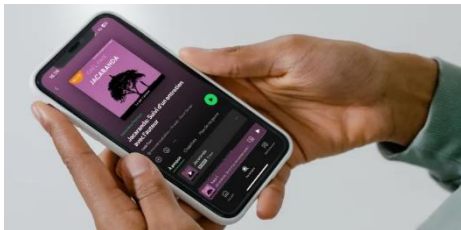
Management

TABLEAU DE BORD DES ENGAGEMENTS RSE

	ENGAGEMENTS	RÉALISATIONS 2024						
ENVIRONNEMENT	<p>Lutte contre le changement climatique</p> <hr/> <p>Gestion des ressources naturelles, lutte contre le gaspillage et économie circulaire</p>	<p>3,88 Teq CO₂/ETP depuis 2019 (émissions des scopes 1 et 2 ainsi que scope 3 lié aux déplacements professionnels)</p> 						
SOCIAL	<table border="1"> <tr> <td>Conditions de travail</td> <td>Santé et sécurité au travail</td> <td>Diversité et mixité</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Santé et sécurité des consommateurs</td> <td>Travailleurs dans la chaîne de valeur</td> </tr> </table>	Conditions de travail	Santé et sécurité au travail	Diversité et mixité	Santé et sécurité des consommateurs		Travailleurs dans la chaîne de valeur	<p>46 % de femmes parmi les top exécutifs</p> <p>81 % des salariés formés à la lutte contre le harcèlement moral et/ou sexuel</p> 
Conditions de travail	Santé et sécurité au travail	Diversité et mixité						
Santé et sécurité des consommateurs		Travailleurs dans la chaîne de valeur						
SOCIÉTAL	<p>Accessibilité et diffusion de l'éducation, de la connaissance et du divertissement</p> <hr/> <p>Liberté d'expression et pluralisme des idées</p>	<p>98 % des e-books de Lagardère Publishing accessibles aux personnes en situation de handicap</p> <p>96 couvertures à impact produites par les marques de Prisma Media</p> <p>5 739 salariés engagés dans des actions de solidarité, totalisant 40 133 heures de travail consacrées à ces projets au sein du Groupe</p> 						
ÉTHIQUE	<table border="1"> <tr> <td>Lutte contre la corruption</td> <td>Respect de la vie privée</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Autres informations éthiques</td> </tr> </table>	Lutte contre la corruption	Respect de la vie privée	Autres informations éthiques		<p>87,6 % des salariés formés à la lutte contre la corruption</p> 		
Lutte contre la corruption	Respect de la vie privée							
Autres informations éthiques								



Lagardère Travel Retail poursuit sa stratégie de lutte contre le gaspillage alimentaire et la réduction des déchets en déployant son programme FLOW à l'international



Lagardère Publishing signe un partenariat avec Spotify autour du livre audio afin de renforcer l'accès à la littérature et à la culture pour tous, et notamment les jeunes générations



Avec une note de 70/100, Lagardère News et Lagardère Radio se placent au-dessus de 92 % des entreprises évaluées par EcoVadis, tous secteurs d'activité confondus, affirmant leur rôle de partenaires de confiance pour les annonceurs



Lagardère Live Entertainment obtient la certification internationale ISO 20121 pour l'ensemble des activités de l'Arkéa Arena, attestant de sa gestion responsable et durable des spectacles



La marque GEO (Prisma Media) parachève sa transformation de média à impact positif sur la société et l'environnement en se dotant d'une Charte d'engagement pour une publicité responsable



3^e GROUPE MONDIAL D'ÉDITION GRAND PUBLIC



1^{er} GROUPE D'ÉDITION EN FRANCE, 2^e AU ROYAUME-UNI,
3^e EN ESPAGNE ET 4^e AUX ÉTATS-UNIS

1^{er} ÉDITEUR EX ÆQUO DE FASCICULES DANS LE MONDE

2^e SUR LA PAPETERIE HAUT DE GAMME DANS LE MONDE ET
LES JEUX DE SOCIÉTÉ EN FRANCE

2 873 M€
Chiffre d'affaires

289 M€
EBITA

7 677
Collaborateurs



+ DE 200
MARQUES
D'ÉDITION

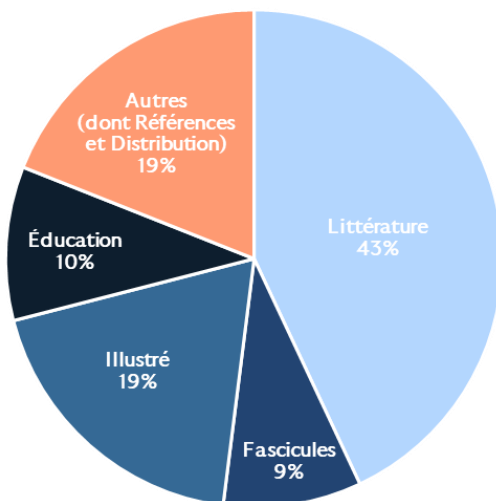


138 000
TITRES AU FORMAT
NUMÉRIQUE

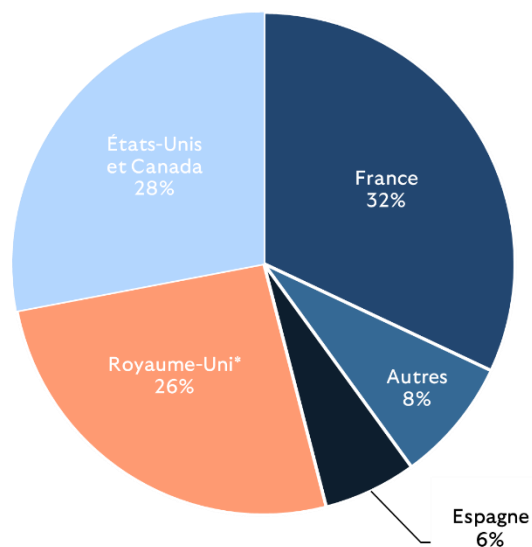


+ DE 15 000
NOUVEAUTÉS

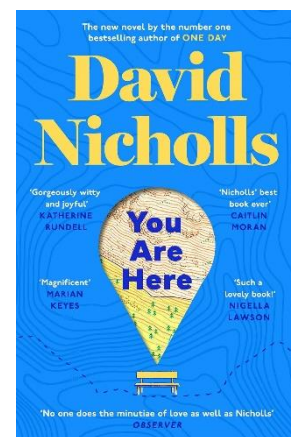
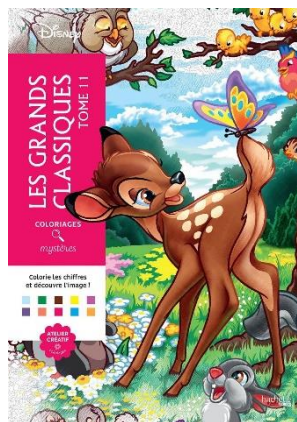
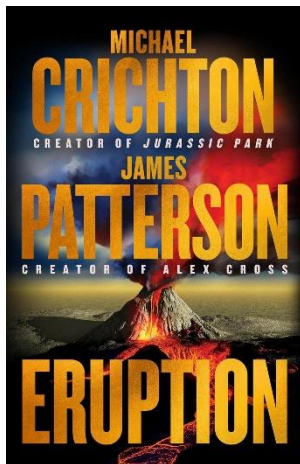
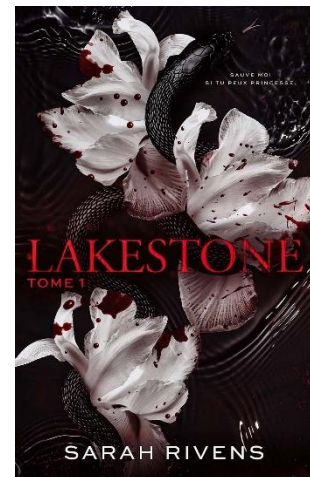
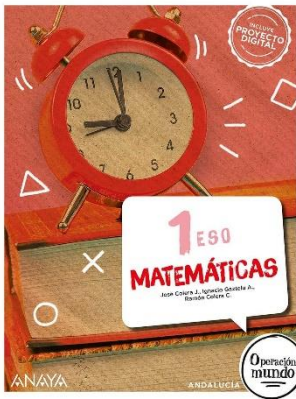
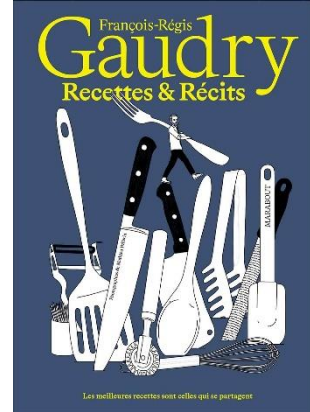
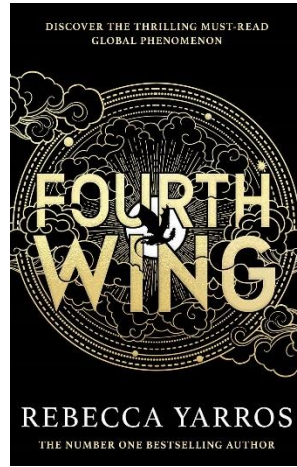
CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR ACTIVITÉ



CHIFFRE D'AFFAIRES
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE






*Comprend également l'Irlande, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

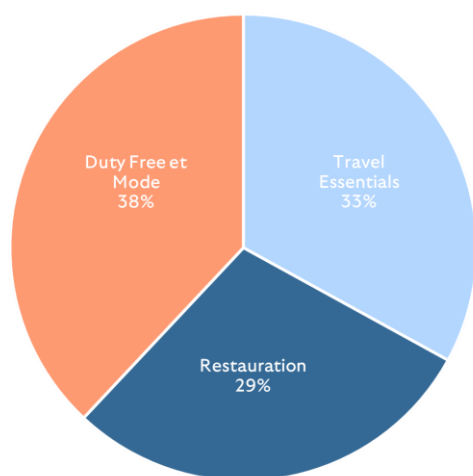




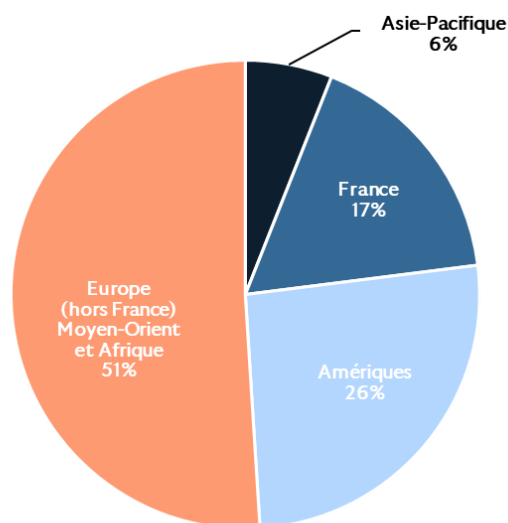
- 3^e OPÉRATEUR MONDIAL EN TRAVEL RETAIL
- 2^e OPÉRATEUR MONDIAL EN TRAVEL RETAIL DANS LES AÉROPORTS
- 1^{er} OPÉRATEUR MONDIAL EN TRAVEL ESSENTIALS
- 1^{er} OPÉRATEUR DE TRAVEL RETAIL EN FRANCE
- 1^{er} OPÉRATEUR EUROPEEN EN MODE EN TRAVEL RETAIL
- 4^{ème} OPÉRATEUR MONDIAL EN CORE DUTY FREE EN AÉROPORTS ET EN RESTAURATION EN ZONE DE TRANSPORT

<p>5 812 M€</p> <p>Chiffre d'affaires</p>  <p>PRÉSENCE DANS PRÈS DE 300 AÉROPORTS</p>	<p>266 M€</p> <p>EBITA</p>  <p>PRÉSENCE DANS 700 GARES ET STATIONS DE MÉTRO</p>	<p>24 914</p> <p>Collaborateurs</p>  <p>+ DE 4 900 BOUTIQUES ET RESTAURANTS</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE





Aelia Duty Free (Italie).



Future is Local (République tchèque).



Marché (Allemagne).



Relay (France).



So Coffee (Pologne).



1^{er} ÉDITEUR DE PRESSE MAGAZINE EN FRANCE

1^{er} ÉDITEUR DE MÉDIAS EN LIGNE EN FRANCE

293 M€

Chiffre d'affaires

13 M€

EBITA

894

Collaborateurs



+ DE 40 MARQUES DE RÉFÉRENCES



PRÈS DE 125 MILLIONS DE MAGAZINES VENDUS PAR AN



2 FRANÇAIS SUR 3 TOUCHÉS CHAQUE MOIS



Lagardère NEWS

 **2 TITRES DE PRESSE**
1 MARQUE DE PRESSE MONDIALE

 **5 MILLIONS DE LECTEURS¹ CHAQUE SEMAINE**

 **555 COLLABORATEURS**




Lagardère RADIO

 **3 RADIOS**
1 RÉGIE PUBLICITAIRE

 **+ de 5 MILLIONS D'AUDITEURS² CHAQUE JOUR**

 **87 COLLABORATEURS**



1 Source : ACPM OneNext Global 2024 S1 ; audience Brand sur trente jours.
2 Source : Médiamétrie EAR National ; novembre-décembre 2024.

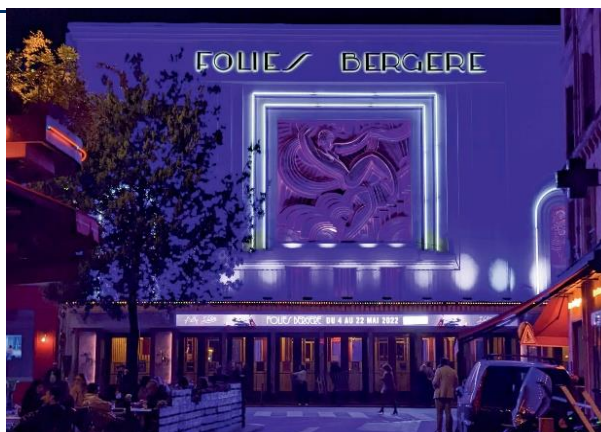


4 SALLES DE SPECTACLES

+ de 1 MILLION DE SPECTATEURS
ET **+ de 590** DATES D'ARTISTES
ACCUEILLIS DANS LES 4 SALLES

+ de 310 SPECTACLES ACCUEILLIS
PAR EUTERPE PROMOTION

101 COLLABORATEURS



Folies Bergère (France).



14 000 MEMBRES

7 HECTARES DE DOMAINE

44 COURTS DE TENNIS

2 BASSINS DE NATATION (DONT
1 OLYMPIQUE)

219 COLLABORATEURS



Site de La Croix Catelan (France).

1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	HISTORIQUE	20	1.5.1	Contrats importants auxquels le Groupe est partie	48
1.2	ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MERE-FILLES	21	1.5.2	Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe	48
1.3	ACTIVITES ET STRATEGIES	22	1.6	ÉVÉNEMENTS RECENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2025)	50
1.3.1	Lagardère Publishing	22	1.6.1	Événements significatifs	50
1.3.2	Lagardère Travel Retail	28	1.6.2	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	50
1.3.3	Autres activités	34			
1.3.4	Prisma Media	43	1.7	PERSPECTIVES D'AVENIR	50
1.4	PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS	47	1.7.1	Informations sur les tendances	50
1.4.1	Politique d'investissement et d'innovation	47	1.7.2	Perspectives d'avenir	50
1.4.2	Principaux investissements 2024	47	1.8	PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE (LE CAS ECHEANT)	50
1.5	CONTRATS IMPORTANTS	48			

1.1 HISTORIQUE

Louis Hachette Group est issu de la scission partielle des activités de Vivendi SE réalisée le 13 décembre 2024. Coté depuis le 16 décembre 2024 sur Euronext Growth Paris, Louis Hachette Group rassemble les actifs précédemment détenus par Vivendi SE dans l'édition, la distribution et les médias, soit une participation de 66,53 % dans Lagardère SA et de 100 % dans Prisma Media.

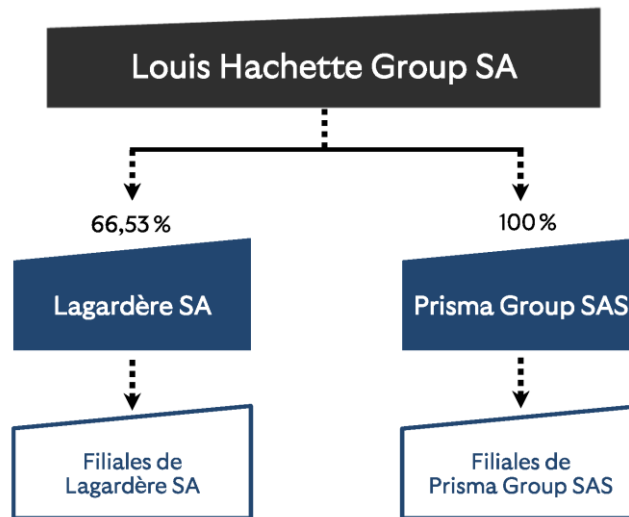
Lagardère SA a été créée en 1992 en tant que société holding de l'entité issue de la fusion de Hachette (fondée en 1826) et de Matra (fondée en 1945). En 2020, le groupe Lagardère a achevé son recentrage stratégique sur ses deux principales branches faisant chacune partie des leaders mondiaux de leur secteur – Lagardère Publishing (édition) et Lagardère Travel Retail (commerce en zone de transport) – ainsi que sur ses « Autres activités » regroupant Lagardère News (presse et licence Elle), Lagardère Radio (radios et régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant) et Lagardère Paris Racing (club de sports). Le 21 février 2022, Vivendi SE a déposé une offre publique amicale sur Lagardère SA. À l'issue de cette offre, Vivendi SE détenait 57,35 % du capital de Lagardère SA mais ne pouvait exercer la totalité des droits de vote attachés à sa participation dans l'attente de l'autorisation des autorités de concurrence. Le 9 juin 2023, la Commission européenne a autorisé Vivendi SE à acquérir le contrôle de Lagardère SA, sous réserve de la cession par Vivendi de 100 % du capital d'Editis et du magazine *Gala* auprès d'acquéreurs agréés. Suite à la réalisation de ces deux opérations, le rapprochement entre Vivendi SE et Lagardère SA a été finalisé le 21 novembre 2023. Au 30 septembre 2024, Vivendi détenait 66,53 % du capital de Lagardère SA, participation qui a été apportée à Louis Hachette Group le 13 décembre 2024.

Le groupe Prisma Presse a été fondé en 1978 par l'éditeur allemand Gruner + Jahr, filiale du groupe allemand Bertelsmann, lors du lancement de la version française du magazine *GEO*. En 2012, Prisma Presse a changé de nom pour devenir Prisma Media. Près d'un demi-siècle après sa création, le groupe est devenu le leader français de l'édition de magazines (papier et numérique) et des médias en ligne. Le 14 décembre 2020, Vivendi a annoncé être entré en négociations exclusives avec Gruner + Jahr/Bertelsmann afin d'acquérir Prisma Media avant de signer une promesse d'achat le 23 décembre 2020. L'acquisition de 100 % de Prisma Media par Vivendi a été finalisée le 31 mai 2021. Cette participation a été apportée à Louis Hachette Group le 13 décembre 2024.

1.2 ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MÈRE-FILLES

Louis Hachette Group SA est une société holding sans activité commerciale directe. Ses principaux actifs sont ses participations détenues dans Lagardère SA et Prisma Group SAS.

L'organigramme simplifié ci-dessous présente l'organisation juridique du Groupe et de ses principales filiales au 31 décembre 2024.



Les filiales importantes de la Société sont énumérées ci-dessous. Les pourcentages de participation et de droits de vote reflètent la participation directe de la

Société dans le capital social et les droits de vote de ces filiales au 31 décembre 2024.

Dénomination	Siège social	% du capital	% des droits de vote
Lagardère SA	4, rue de Presbourg 75116 Paris (France)	66,53 %	63,54 %
Prisma Group SAS	59 bis, avenue Hoche 75008 Paris (France)	100 %	100 %

La liste détaillée des filiales incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe au 31 décembre 2024 figure dans la note 36 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 5.3.

1.3 ACTIVITÉS ET STRATÉGIES

Groupe de dimension mondiale regroupant plus de 34 000 collaborateurs présents dans plus de 45 pays, Louis Hachette Group est un acteur diversifié et leader dans les domaines de l'édition, du travel retail et des médias avec :

- ▶ Lagardère Publishing : Livres (format imprimé, numérique et audio), Fascicules, Jeux de société et Papeterie haut de gamme ;
- ▶ Lagardère Travel Retail : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration ;
- ▶ Autres activités : Lagardère News (presse et licence Elle), Lagardère Radio (radios et régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant) et Lagardère Paris Racing (club de sports) ;
- ▶ Prisma Media : presse magazine et médias en ligne.

1.3.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

Lagardère Publishing (dont la marque principale est Hachette Livre, fondée en 1826) est le troisième¹ groupe d'édition grand public dans le monde (*Trade* et *Éducation*).

Représenté directement ou indirectement dans plus de 70 pays, il rassemble plus de 200 marques d'édition et publie plus de 15 000 nouveautés par an dans une douzaine de langues avec un fort ancrage dans les trois principaux bassins linguistiques (anglais, espagnol et français).

Fort de plus de 7 600 collaborateurs, Lagardère Publishing dispose d'un portefeuille équilibré et diversifié, couvrant tous les segments éditoriaux grand public : scolaire, parascolaire, littérature, jeunesse, bande dessinée, pratique, sciences humaines, beaux-arts, tourisme, histoire, dictionnaire, fascicules, etc.

La majorité des nouveautés est également publiée au format numérique en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Elles sont commercialisées sous forme d'e-books sur toutes les plateformes et, de plus en plus, sous la forme de livres audio téléchargeables.

Par ailleurs, Lagardère Publishing s'est diversifié dans des marchés adjacents à celui du livre, à savoir : les jeux de société (Hachette Boardgames) et la papeterie haut de gamme (Paperblanks).

Son business model repose sur une chaîne de valeur édition-diffusion-distribution : avec ses maisons d'édition et ses marques de renom, Lagardère Publishing sait capitaliser autant sur la qualité de la relation qu'il entretient avec ses auteurs que sur l'expertise de ses forces de vente, la logistique rigoureuse de sa distribution et l'engagement de son personnel qualifié.

L'autonomie des éditeurs de la branche, indépendants et pleinement responsables du processus de création et de décision éditoriales, encourage tant la créativité que la concurrence interne. Les différentes divisions de Lagardère Publishing constituent en quelque sorte une fédération de petites et moyennes maisons d'édition indépendantes, chacune avec sa culture d'entreprise et sa ligne éditoriale particulière, voire unique.

Chaque maison assure avec ses auteurs une relation de grande qualité, qui permet le contrôle du portefeuille de droits ainsi que l'alimentation de l'édition de poche et, en France, des opportunités de droits dérivés.

Les fonctions centrales, pour leur part, permettent à Lagardère Publishing d'élaborer une stratégie commune dans le domaine des technologies numériques, de négocier en meilleure position avec ses grands clients et fournisseurs, et de bénéficier d'économies d'échelle.

¹ Le classement mondial des groupes d'édition réalisé en interne par Lagardère Publishing :

- provient des rapports annuels financiers disponibles de ces groupes (pour la plupart) ;
- est complété par les données du classement qui paraît chaque année dans *Livres Hebdo* (classement réalisé avec Rüdiger Wischenbart Content and Consulting et généralement repris ensuite en partenariat par *The Bookseller*, *Publishers Weekly* et *Buchreport*) et qui s'appuie parfois sur des contacts directs avec les groupes (lorsque leurs rapports annuels ne sont pas disponibles) ;
- tient compte des acteurs privés de l'édition sur le périmètre de l'édition scolaire (hors édition professionnelle, scientifique, technique et médicale) et grand public (*Trade*).

A) TENDANCES DU MARCHÉ¹

À l'instar de 2023, l'exercice 2024 a été marqué par des dynamiques contrastées selon les zones géographiques.

Ainsi, le marché français a été légèrement orienté à la baisse en 2024 avec un repli de -0,3 % (vs +1,5 % en 2023) en lien avec un recul du segment BD partiellement compensé par la bonne dynamique de la Littérature générale et de la Romance en particulier.

Les marchés anglo-saxons ont enregistré des performances contrastées avec une baisse de -0,6 % au Royaume-Uni et une hausse de +2,3 % aux États-Unis après deux années consécutives de repli. Par ailleurs, les livres audio numériques ont poursuivi leur dynamique de croissance dans ces deux pays.

Enfin, en Espagne, le marché *Trade* est en croissance de +9,8 % sur l'exercice 2024 grâce à la forte progression des ventes sur les segments Fiction et Jeunesse.

Dans ce contexte, Lagardère Publishing a affiché un chiffre d'affaires en hausse de +2,2 % en données brutes et de +1,9 % en données comparables par rapport à 2023. Ainsi, les positions de leader de la branche, couplées à des succès éditoriaux majeurs dans tous les pays et à un pilotage rigoureux des opérations, ont permis de maintenir un haut niveau d'activité et de profitabilité dans un environnement économique peu porteur.

B) ACTIVITÉ

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2024 : 2 873 M€ (vs 2 809 M€ en 2023).

B.1 France²

Lagardère Publishing est le premier éditeur en France à travers plus de 50 maisons d'édition qui couvrent l'ensemble des genres éditoriaux.

La division Littérature regroupe des maisons de grand renom telles que Grasset, Fayard, Stock, Calmann-Lévy et JC Lattès. Chacune a ses domaines de prédilection mais reste en concurrence avec les autres maisons de la branche et les marques des groupes concurrents. Le Livre de Poche assure l'exploitation seconde (seconde édition ultérieure en format poche) pour toutes les maisons de Lagardère Publishing et de nombreux éditeurs tiers : il est ainsi le premier éditeur de littérature générale au format poche en France. Enfin, Audiolib assure l'exploitation des œuvres au format audio (essentiellement en numérique).

Hachette Illustré couvre toute la gamme des livres illustrés : numéro un en France sur le pratique (Hachette Pratique, La Plage et Marabout) et numéro un sur les guides de voyage (Hachette Tourisme et Le Routard). Hachette Illustré est également le leader sur le segment de la jeunesse (Hachette Jeunesse Disney, Hachette Jeunesse, Hachette Romans, Deux Coqs d'Or, Gautier-Languereau et Livre de Poche Jeunesse) et possède un fonds inestimable comprenant des personnages comme Astérix, Babar, Oui-Oui, Fantômette, etc. Lagardère Publishing bénéficie également d'une position forte sur les littératures de l'imaginaire à la suite de l'acquisition en 2022 de Bragelonne, l'éditeur français de la saga à succès *Le Sorcelleur*, d'Andrzej Sapkowski.

En matière d'édition scolaire, Lagardère Publishing est le premier éditeur en France avec Hachette Éducation, le groupe Alexandre Hatier et Le Livre Scolaire. Ces entités comprennent des éditeurs de renom (Hachette, Hatier, Didier et Foucher) et des marques fortes (Bled, Bescherelle, Passeport, Littré et Gaffiot) qui lui permettent également d'avoir une position de leader sur le marché du parascolaire.

Lagardère Publishing est aussi le numéro un en France du marché des dictionnaires, tant monolingues que bilingues, à travers des marques aussi célèbres que Larousse, Hachette et Harrap's.

Par ailleurs, la division de la branche spécialisée dans l'édition universitaire et professionnelle, Dunod – Armand Colin, est le leader du marché français des sciences humaines. Lagardère Publishing est aussi présent sur le segment de l'entreprise (management, marketing, finance, etc.), de la gestion des affaires privées (patrimoine, Bourse, etc.) et du développement personnel lié à l'entreprise au travers de la marque Maxima.

Enfin, la distribution pour le compte de Lagardère Publishing et d'autres éditeurs tiers sous contrat exclusif se fait grâce à un réseau de distribution géré depuis le centre national de Maurepas. La branche manipule environ 250 millions d'exemplaires par an et approvisionne plus de 15 000 librairies, e-commerçants, magasins spécialisés, maisons de la presse, kiosques et supermarchés, tout en visant à offrir un haut niveau de service avec une livraison en vingt-quatre à quarante-huit heures pour les librairies. Numéro un en France, Hachette Livre Distribution est également

¹ Source : GfK pour la France et l'Espagne, Nielsen BookScan pour le Royaume-Uni et NPD BookScan pour les États-Unis. Les tendances de marché sont exprimées en valeur.

² Source : données issues du panel GfK et du groupe enseignement du SNE.

présent en Belgique, en Suisse et au Canada francophone.

En 2024, l'activité en France a affiché un repli de -3 %. Ainsi, la Littérature générale est en baisse du fait de l'absence d'équivalents aux nombreux best-sellers de 2023, et ce malgré les succès enregistrés en 2024 avec *Ce que je cherche*, de Jordan Bardella et *Mémoricide*, de Philippe de Villiers (Fayard) ; *Jacaranda*, de Gaël Faye et *Comment ça va pas ?*, de Delphine Horvilleur (Grasset) ; ou encore *Quelqu'un d'autre*, de Guillaume Musso (Calmann-Lévy). Par ailleurs, Le Livre de Poche a connu une légère contraction de son activité tandis qu'Audiolib a progressé grâce à l'essor des téléchargements de livres audio. Les éditeurs en Éducation ont également souffert d'un repli des ventes dans un contexte peu porteur en l'absence de réforme scolaire. En outre, Larousse a affiché un chiffre d'affaires en baisse lié au repli des segments Dictionnaire, Pratique et Jeunesse. Enfin, l'illustré a vu son activité diminuer en l'absence d'équivalents à la parution en 2023 des nouvelles aventures d'Astérix (*L'Iris blanc*) et à l'album illustré accompagnant la sortie du film *L'Empire du Milieu* au cinéma. De plus, la division Illustré a pâti d'un repli du marché des mangas (érosion des séries phares *Blue Lock* et *L'Attaque des Titans* chez Pika) ainsi que des marchés Tourisme et Beaux livres. En revanche, de nombreux succès sont à souligner en jeunesse et romance avec la parution d'une nouveauté de Sarah Rivens (*Lakestone*) et les performances continues de sa trilogie *Captive*, ainsi que la très belle dynamique enregistrée sur les livres de coloriage.



B.2 International¹

Royaume-Uni et Commonwealth

Au Royaume-Uni, Hachette UK est le numéro deux du marché du *Trade* avec plus de 60 maisons d'édition organisées autour de 10 divisions : Octopus en Illustré ; Orion, Hodder & Stoughton, John Murray Press, Headline, Little, Brown, Quercus, Bookouture et Welbeck Publishing sur le marché de la littérature ainsi que Hachette Children's Group en jeunesse. Ces

divisions et leurs différentes marques permettent également à Lagardère Publishing d'être présent en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Irlande, en Inde et dans les Caraïbes anglophones. En outre, Hachette UK est l'un des trois principaux éditeurs du marché scolaire avec Hachette Learning (ex-Hodder Education), Illuminate Publishing et John Catt Educational. Enfin, il dispose aussi d'une activité de distribution avec un centre automatisé situé à Didcot (Oxfordshire).

Après un exercice 2023 record, Hachette UK a enregistré une progression de +3 % en 2024 portée notamment par de nombreux succès sur des titres de fonds : les sagas *Twisted*, d'Ana Huang et *The Emyrean*, de Rebecca Yarros (Little, Brown Book Group), la saga *The Housemaid*, de Freida McFadden (Bookouture) ou encore *One Day*, de David Nicholls (Hodder). À l'inverse, le segment Jeunesse a été relativement atone en l'absence de titre majeur et le segment Éducation a affiché une baisse liée à la contraction des crédits publics dédiés à l'acquisition de manuels scolaires. Enfin, l'activité numérique a fortement progressé sur l'audio (+38 %), porté notamment par un nouveau partenariat avec Spotify, et les e-books (+8 %).

États-Unis

Hachette Book Group (HBG) est le numéro quatre du marché du *Trade* aux États-Unis et regroupe plus de 40 maisons d'édition : Grand Central Publishing, Little, Brown and Company, ainsi que Little, Brown Books for Young Readers sur le segment de la jeunesse, FaithWords et Worthy Books en littérature religieuse et développement personnel, Center Street sur le segment des essais politiques, Orbit en science-fiction, Perseus en non-fiction, Mulholland en romans policiers, etc. Depuis 2021, HBG s'est renforcé sur des segments complémentaires à la suite de l'acquisition de Workman Publishing (spécialisé dans l'édition de titres de jeunesse, de livres illustrés et de non-fiction). Par ailleurs, la division dispose également d'une activité de distribution aux États-Unis.

En novembre 2024, HBG a annoncé l'acquisition auprès de Barnes & Noble de Sterling Publishing (éditeur généraliste de fiction et non-fiction, jeunesse et pratique) permettant de renforcer sa présence aux États-Unis, grâce à l'acquisition d'un portefeuille de marques éditoriales dynamiques et diversifiées, et de consolider ses liens avec Barnes & Noble (chaîne de librairies leader aux États-Unis).

En 2024, sur un marché en progression après deux années de baisse, HBG a affiché une hausse de son activité de +7 % liée à la croissance des ventes digitales de Hachette Audio (porté notamment par un nouveau partenariat avec Spotify), à un

¹ Source : analyses internes basées sur Nielsen BookScan au Royaume-Uni, données issues du panel GfK en Espagne et de NPD BookScan aux États-Unis.

programme plus riche chez Little, Brown Adult (dont *Eruption*, de James Patterson et Michael Crichton), à une bonne dynamique chez Orbit (avec la duologie *The Shepherd King*, de Rachel Gillig) et Little, Brown For Young Readers (la saga *The Wild Robot*, de Peter Brown adaptée au cinéma en 2024) ou encore chez Grand Central Publishing (succès continu de *The Housemaid*, de Freida McFadden et la nouveauté *Just for the Summer*, de Abby Jimenez). Enfin, l'activité numérique a fortement progressé sur l'audio (+30 %) et les e-books (+7 %).



Espagne et Amérique latine

Comprenant plus de 20 maisons d'édition, Hachette España est le troisième groupe d'édition grand public espagnol et occupe la deuxième place du marché du scolaire grâce à Anaya et Bruño. Ces deux maisons sont présentes sur les segments Éducation, Parascolaire et Littérature générale (adulte et jeunesse). À travers les marques Larousse, Anaya, Bruño, Alianza, Algaida, Barcanova, Xerais, Contraluz et Salvat, Lagardère Publishing est très bien établi sur le bassin hispanophone. Au Mexique, il est ainsi l'un des principaux éditeurs scolaires et voit son activité de littérature générale fortement progresser.

En 2024, les marchés hispanophones ont affiché un repli de -6 %. Ainsi, l'Espagne a vu son activité baisser après avoir bénéficié en 2023 du pic de la réforme scolaire et de la parution du nouvel album d'Astérix. À l'inverse, l'activité au Mexique a progressé grâce à une excellente année en *Trade* et en Éducation.



Fascicules

Via sa division Hachette Collections, Lagardère Publishing est le numéro un mondial ex æquo dans le domaine des fascicules. Vendus au numéro en kiosque et par vente directe, ils sont édités dans 16 langues dans près de 40 pays.

En 2024, l'activité des Fascicules est en hausse de +3 % grâce au succès des collections lancées fin 2023 et à une campagne de lancement porteuse au premier semestre 2024.

Jeux de société

Depuis 2019, Hachette Livre se développe avec succès sur le segment de l'édition et de la distribution de jeux de société en France et à l'international. Hachette Boardgames regroupe ainsi les éditeurs Gigamic, Studio H, Funnyfox, Le Scorpion Masqué, Sorry We Are French, Catch Up Games, La Boîte de Jeu et Hiboutatillus. Elle comprend également les distributeurs Gigamic, Blackrock Games, Randolph, Hachette Boardgames USA, Hachette Boardgames UK et Hachette Boardgames Benelux.

En 2024, cette activité a enregistré une nette progression de +22 % grâce à la bonne dynamique sur l'ensemble de son catalogue et à l'effet porteur de récompenses prestigieuses (en particulier le Spiel des Jahres pour *Sky Team* édité par Le Scorpion Masqué).

B.3 Récompenses et distinctions

En 2024, les maisons d'édition de Lagardère Publishing ont été mises à l'honneur avec plus de 200 prix littéraires à travers le monde, dont 80 en France.

- ▶ Neuf titres édités par Calmann-Lévy, Fayard, Grasset, Hazan et JC Lattès ont été distingués par l'Académie française dans son palmarès 2024.
- ▶ Grasset : prix Renaudot pour *Jacaranda*, de Gaël Faye ; prix Albert-Londres pour *Espionner, mentir, détruire*, de Martin Untersinger ; prix spécial du jury Femina pour l'ensemble de l'œuvre de Colm Tóibín ; prix André Malraux (catégorie « Essai sur l'art ») pour *Dix Versions de Kafka*, de Maïa Hruska ; prix Simone Veil et prix Gisèle Halimi pour *J'ai pêché, pêché dans le plaisir*, de Abnousse Shalmani ; prix Nobel de littérature pour Han Kang ; prix Goncourt du premier roman pour *Rapatriement*, d'Ève Guerra.
- ▶ Stock : le prix Femina de l'essai pour *Tenir tête*, de Paul Audi.
- ▶ JC Lattès : prix Goncourt des lycéens pour *Madelaine avant l'aube*, de Sandrine Collette.

- ▶ Calmann-Lévy : prix des Romancières, prix Maison de la Presse et prix du roman Marie-Claire pour *L'Inconnue du portrait*, de Camille de Perretti.
- ▶ Hachette Heroes : prix Imaginales du roman étranger traduit pour *Sauvage*, de Joan Mickelson.
- ▶ Bragelonne : grand prix de l'Imaginaire, catégorie « Roman étranger », pour *Le Ministère du futur*, de Kim Stanley Robinson ; et catégorie « Traduction » pour Claire Kreutzberger (traductrice d'*Illuminations*, d'Alan Moore).
- ▶ Hachette Book Group : PEN/John Kenneth Galbraith Award for Nonfiction pour *The Great Escape*, de Saket Soni (Algonquin Books).
- ▶ Hachette UK : Pulitzer Prize for Fiction pour *Night Watch*, de Jayne Anne Phillips (Little, Brown Book Group) ; Hugo Award for Best Novel pour *Some Desperate Glory*, de Emily Tesh (Little, Brown Book Group) ; British Book Awards for Page Turner of the Year pour *Fourth Wing*, de Rebecca Yarros (Little, Brown Book Group).
- ▶ Grupo Anaya : Premio Miguel de Cervantes pour Álvaro Pombo (Cátedra) ; Premio Nacional de las Letras Españolas pour Manuel Rivas (Xerais) ; Premi Internacional Catalunya pour Amin Maalouf (Alianza Editorial).

Par ailleurs, les jeux de société édités par Lagardère Publishing ont obtenu plusieurs récompenses de renommée mondiale : Spiel des Jahres pour *Sky Team* (Le Scorpion Masqué), As d'Or – catégorie « Initié » pour *Faraway* (édité par Catch Up Games et distribué par Blackrock Games) et As d'Or – catégorie « Enfant » pour *Mon Puzzle Aventure : Dragon* (distribué par Blackrock Games).

C) CONCURRENCE

En France, les principaux concurrents de Lagardère Publishing sont Eeditis, Madrigall, Albin Michel et Média-Participations.

À l'international, la branche se mesure à des concurrents tels que Pearson, Penguin Random House, Scholastic, Simon & Schuster, HarperCollins, Planeta et Holtzbrinck.

D) PERSPECTIVES

Pour 2025, Lagardère Publishing anticipe des évolutions contrastées, avec notamment la parution d'un nouvel album Astérix et la fin du cycle de réforme scolaire nationale en Espagne.

En lien avec cette anticipation, et dans un contexte économique encore relativement incertain, la branche continuera de gérer ses activités avec rigueur et de préserver la performance opérationnelle de l'ensemble de ses métiers, tout en laissant une totale liberté créative à ses équipes éditoriales afin de saisir toutes les opportunités de croissance qui se présenteront sur l'ensemble des segments et des zones géographiques.

Enfin, la branche va poursuivre activement sa stratégie d'acquisitions ciblées sur son cœur de métier d'éditeur ainsi que sur les marchés adjacents à celui du livre, en croissance et présentant des modèles économiques similaires, tels que les jeux de société et la papeterie.

E) RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Lagardère Publishing poursuit une politique active de recherche et développement qui se décline selon deux axes.

La branche dispose ainsi d'une Direction du Développement et de l'Innovation qui a initié et soutenu plus de cinquante projets en France et à l'international depuis sa création en 2015. En outre, cette Direction rencontre régulièrement des start-up et effectue un travail constant de veille et d'expérimentation, tout en participant aux événements et conférences innovation.

Lagardère Publishing mène également des partenariats de recherche avec le monde académique et universitaire. À titre d'exemple, en 2024, les éditions Hatier et Hachette Éducation ont accueilli au sein de leurs équipes respectives une doctorante en CIFRE (Convention industrielle de formation par la recherche).

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'exercice 2024 a également été marqué par l'émergence et l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) générative dans l'industrie du livre. Cette évolution concerne autant la création artistique (ouvrage généré par l'IA) que le domaine de la protection des contenus sous droits d'auteur. En lien avec ces enjeux, Lagardère Publishing a organisé très tôt des sessions de sensibilisation auprès de

G) PIRATERIE

La lutte contre le piratage des livres physiques, numériques et audio est un sujet important pour Lagardère Publishing. Afin d'y faire face, la branche agit à plusieurs niveaux en demandant tout d'abord aux distributeurs et aux vendeurs de livres numériques de protéger leurs fichiers par une mesure de protection forte via l'utilisation des DRM (digital right management). Ensuite, depuis 2011, Lagardère Publishing est un précurseur de la surveillance antipiratage sur Internet : les livres physiques, numériques et audio de ses principales entités (Hachette Livre France, Hachette Book Group, Hachette UK et Anaya) sont ainsi surveillés par un prestataire externe spécialiste du sujet. Ce dernier détecte les liens et les fichiers illégaux, puis envoie des notifications de suppression aux sites ainsi que des demandes de déréférencement aux moteurs de recherche les plus populaires. Cette surveillance est pilotée et complétée par une équipe dédiée chez Lagardère Publishing. Enfin, la branche accorde une grande importance à la sécurité des données

l'ensemble de ses collaborateurs tout en menant des projets exploratoires et de recherche sur cette technologie afin d'en cerner le potentiel et les limites, et ce, dans le respect de son ADN d'éditeur. En outre, la branche a mis en place des mesures de protection de ses contenus et est un acteur moteur au sein de l'interprofession en France et dans le monde pour la protection du droit d'auteur dans le contexte de l'émergence de l'IA.

confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

H) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Les activités d'édition et de distribution de livres opérées par Lagardère Publishing sont soumises à des réglementations locales particulières en matière de propriété intellectuelle, de dépôt légal des publications, de fixation des prix du livre et de TVA. À titre d'exemple, en France, les réglementations relatives au prix unique du livre, fixé par l'éditeur ou l'importateur et limitant les remises qualitatives et quantitatives accordées aux distributeurs, ainsi que la réglementation applicable aux ouvrages pour la jeunesse et celle visant à élargir l'accès aux livres indisponibles.

Par ailleurs, Lagardère Publishing porte une attention particulière aux législations applicables en matière de droit d'auteur, de diffamation, de droit à l'image, de respect de la vie privée, d'intelligence artificielle et de cybersécurité.

1.3.2 LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Lagardère Travel Retail est le troisième opérateur mondial du Travel Retail (deuxième opérateur mondial de Travel Retail en aéroports)¹. Il opère ses activités en zone de transport et concession sur trois segments : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration.

Présent dans 45 pays sur cinq continents et fort de plus de 24 900 collaborateurs, le réseau de Lagardère Travel Retail comptabilisait 4 971 points de vente à fin 2024 : 974 en France, 2 542 en Europe, 98 au Moyen-Orient et en Afrique, 475 en Asie-Pacifique et 882 aux Amériques.

Son réseau, établi dans près de 300 aéroports ainsi que 700 gares et stations de métro, comprend des points de vente :

- ▶ sous enseignes propres :
 - à dimension internationale avec Relay, Discover, Tech2go, Inmedio, 1 Minute, Hubiz, Hub Convenience, Aelia Duty Free, The Fashion Gallery, The Fashion Place, Eye Love, So Chocolate, Bread&Co., So Coffee, Trib's, Vino Volo, Natoo, FIX, Beercode, Marché, etc.,

- ou à forte identité locale avec Casa del Gusto, The Belgian Chocolate House, Sawa, Extime Duty Free, Icons, etc. ;

- ▶ en franchise ou licence avec des enseignes partenaires comme LEGO, TripAdvisor, Fnac, iStore, Marks & Spencer, Hermès, Victoria's Secret, Nespresso, Costa Coffee, Burger King, EL&N, Panda Express, Pierre Hermé, Eric Kayser ou Paul.

Ce portefeuille large et équilibré entre marques conçues spécialement pour le Travel Retail, ou via des partenariats avec des marques leader proposant des concepts sur mesure uniques et différenciants, permet à Lagardère Travel Retail de couvrir l'ensemble des besoins spécifiques de ses clients B2B et B2C avec des offres produits diversifiées et innovantes.

L'excellence opérationnelle démontrée par Lagardère Travel Retail, son approche sur mesure ainsi que la sophistication de ses réponses aux appels d'offres sont des atouts absolument majeurs pour le gain de nouvelles concessions, les concédants du monde entier élevant en permanence leur niveau d'exigence.

A) TENDANCES DU MARCHÉ²

Dans la continuité de l'exercice 2023 et en dépit des soubresauts et tensions géopolitiques persistants, l'année 2024 a confirmé la reprise complète du trafic aérien. Les projections en date de septembre 2024 de l'Airports Council International (ACI World) prévoient une progression mondiale du transport aérien de +10 % en 2024 pour atteindre 9,5 milliards de passagers. En s'appuyant sur des données provenant de plus de 2 700 aéroports répartis dans 180 pays et territoires, le dernier rapport annuel sur le trafic mondial des aéroports de l'ACI indique que le trafic mondial de passagers en 2024 dépassera celui de 2019 de +4 %.

Les différentes régions où Lagardère Travel Retail opère ont donc fortement bénéficié de cette reprise durable du trafic pour afficher une croissance à deux chiffres, portée aussi par le dynamisme des politiques commerciales mises en œuvre et les innovations. Dans ce contexte, le chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail en 2024 a augmenté de +15,8 % en données brutes et de +12,5 % à taux de change et périmètre comparables.

¹ Source : Moodie Report – chiffres 2023 (post-épidémie de Covid-19) ; Direction de la Stratégie de Lagardère Travel Retail ; rapports annuels des sociétés. Le site Moodiereport.com, qui est reconnu comme une référence du secteur, publie régulièrement les évolutions de part de marché des opérateurs du Travel Retail.

² Source : ACI World ; 2023.

B) ACTIVITÉS¹

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2024 : 5 812 M€ (vs 5 018 M€ en 2023).

B.1 Travel Essentials

Avec les marques Relay, Hubiz, 1 Minute et Hub Convenience, ainsi que des enseignes locales, Lagardère Travel Retail est le premier opérateur mondial en Travel Essentials présent dans 32 pays avec 2 686 magasins et plus de 245 marques implantées dans plus de 220 aéroports et plus de 600 gares et stations de métro.

Il a conçu et exploite la plus grande marque internationale en Travel Essentials avec le concept Relay qui regroupe tous les essentiels du voyage autour de cinq grandes catégories de produits : l'alimentaire, les produits de lecture, les cadeaux et les souvenirs, le voyage et l'enfant.

Dans les gares et les aéroports, Lagardère Travel Retail gère également de nombreux magasins de produits électroniques sous les enseignes Fnac, iStore, Tech2go, eSavvy, etc.

Enfin, Lagardère Travel Retail est un opérateur de magasins de souvenirs avec le concept international Discover, mais aussi Air de Paris et d'autres marques locales liées aux concessions (tour Eiffel, Sydney Opera House, etc.).

En 2024, le segment du Travel Essentials a généré un chiffre d'affaires de 1 952 M€ (+12,3 % en données brutes vs 2023). L'activité a été marquée par le renforcement de Relay, l'émblématique marque de la branche : introduction d'une nouvelle signature (Relay, what moves you) et accélération de son déploiement à l'international grâce à la signature d'un partenariat stratégique avec TAV Airports afin d'introduire la marque sous franchise au sein des aéroports de Zagreb (Croatie) et d'Almaty (Kazakhstan).



Discover (Singapour).

B.2 Duty Free et Mode

Premier opérateur européen en Mode en Travel Retail et quatrième opérateur mondial en Core Duty Free en aéroports, Lagardère Travel Retail exploite 728 points de vente dans 32 pays à travers 165 marques présentes dans plus de 160 aéroports proposant notamment les catégories traditionnelles de ce segment (alcool, tabac, parfum, cosmétique et gastronomie) ainsi que des concepts spécialisés :

- ▶ sous enseignes propres avec Aelia Duty Free, So Chocolate, The Fashion Gallery, etc ;
- ▶ ou à travers des licences de marques internationales telles que Hermès, Longchamp, Hugo Boss, Ferragamo, Victoria's Secret, etc.

En 2024, l'activité Duty Free et Mode s'est établie à 2 193 M€ (+13,3 % en données brutes vs 2023) grâce à la croissance du trafic aérien et au développement du réseau en Europe, notamment en Espagne et à l'aéroport Henri-Coandă de Bucarest (Roumanie).



Aelia Duty Free (Suisse).

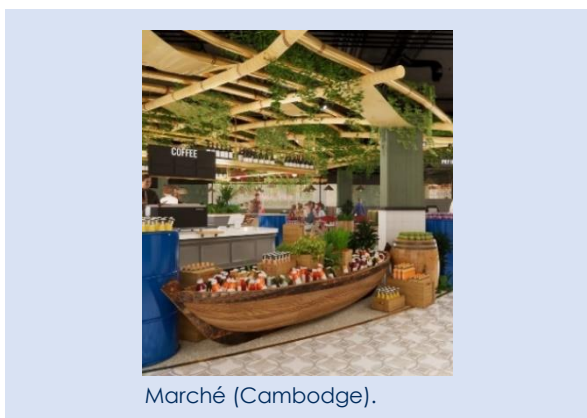
¹ Source : Moodie Report – chiffres 2022 (post-épidémie de Covid-19) ; Direction de la stratégie de Lagardère Travel Retail ; rapports annuels des sociétés. Le site www.moodiereport.com, qui est reconnu comme une référence du secteur, publie régulièrement les évolutions de part de marché des opérateurs du Travel Retail.

B.3 Restauration

Quatrième opérateur mondial en Restauration en zone de transport, Lagardère Travel Retail opère 1 557 points de vente présents dans 148 aéroports et près de 170 gares et stations de métro répartis dans 31 pays à travers plus de 300 marques :

- ▶ sous enseignes propres avec So! Coffee, Bread&Co., Trib's, Vino Volo, deCanto, Natoo, Smullers, Marché, etc. ;
- ▶ au travers de concepts conçus sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques des concédants et des emplacements tels que La Plage et Pan Garni à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur (France), Aðalstræti à l'aéroport de Keflavík (Islande), Bar Symon à l'aéroport de Pittsburgh (États-Unis), etc. ;
- ▶ sous accord de franchise avec des marques internationales majeures telles que Starbucks, Costa Coffee, Prêt À Manger, Burger King, Ajisen Ramen, Eric Kayser, Paul, Dean & DeLuca ; ou locales avec SaladStory, Liv Eat, Java U, etc.

En 2024, l'activité Restauration a généré un chiffre d'affaires de 1 667 M€ (+24,1 % en données brutes vs 2023) porté notamment par la croissance du réseau et l'effet année pleine des acquisitions réalisées en 2023 (Tastes on the Fly, Marché, Costa Coffee).



Marché (Cambodge).

B.4 Nouveaux développements

En 2024, Lagardère Travel Retail a intensifié son développement organique avec notamment :

- ▶ France
 - Extension des activités à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur avec le gain de l'appel d'offres des espaces Duty Free et Mode (quatorze boutiques).
 - Extension et modernisation des activités Duty Free à l'aéroport Roland Garros (La Réunion).

- Ouverture du premier Fnac Café, un nouveau concept hybride réunissant le meilleur de l'offre Fnac et Relay ainsi qu'un espace café, à la Gare du Nord (Paris).
- Développement de l'activité Restauration à l'aéroport de Bâle-Mulhouse.
- Poursuite de la modernisation des points de vente en Travel Essentials et du développement en Restauration sur les réseaux SNCF et dans les aéroports régionaux.

▶ EMEA

- Pays-Bas : gain de la concession couvrant l'ensemble des activités Core Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (ouverture prévue en mai 2025).
- Roumanie : reprise de l'ensemble des boutiques Duty Free et Mode de l'aéroport Henri-Coandă à Bucarest.
- Albanie : création d'une joint-venture avec l'aéroport de Tirana en vue de la reprise des activités Duty Free et Mode au premier trimestre 2025.
- Italie : ouverture du nouveau « walkthrough » Aelia Duty Free ainsi que de points de vente Pandora et Montblanc à l'aéroport de Rome-Fiumicino. Inauguration de deux magasins Relay à l'aéroport de Rome-Ciampino et déploiement du concept Relay en gare. Gain de l'appel d'offres Duty Free à l'aéroport de Vérone dont la reprise est prévue en 2025.
- Allemagne : poursuite du développement en Travel Essentials avec le gain de la « master concession » à l'aéroport de Düsseldorf incluant onze nouveaux magasins principalement sous la marque Relay. Renouvellement des points de vente Marché opérés à l'aéroport de Hambourg.
- Belgique : ouverture du premier magasin Costa Coffee à la gare de Liège-Guillemins.
- Islande : inauguration des nouveaux points de vente Restauration à l'aéroport de Keflavík.
- Royaume-Uni et Irlande : développement de l'activité Restauration avec l'inauguration de trois nouvelles boutiques à l'aéroport de Dublin.
- Afrique : ouverture de la concession Duty Free à l'aéroport de Cotonou (Bénin) et gain

d'un appel d'offres dans les aéroports de Douala et Yaoundé (Cameroun) comprenant cinq points de vente Duty Free et Travel Essentials.

- Moyen-Orient : développement de l'activité Restauration aux Émirats arabes unis (ouverture du premier magasin en aéroport de la marque l'Éclair de Génie à l'aéroport de Dubaï) et en Arabie saoudite dans les aéroports de Riyad (inauguration de plusieurs points de vente dont un « food court ») et de Médine (gain de l'appel d'offres afin d'opérer quatre boutiques à partir du premier trimestre 2025).

► Asie-Pacifique

- Chine : ouverture de magasins Mode dans les aéroports de Kunming et Hangzhou. Renouvellement de la concession Mode de l'aéroport de Wuhan.
- Hong Kong : inauguration du premier Godiva Café et des magasins Asia Favorites.
- Singapour : ouverture des boutiques Tory Burch et Kering Eyeware à l'aéroport de Changi. Gain du contrat Duty Free du Singapore Cruise Centre.
- Cambodge : gain sous un modèle de profit sharing de la « master concession » comprenant 34 points de vente Duty Free et Mode, Restauration et Travel Essentials à l'aéroport de Techo.
- Pacifique : gain du contrat Duty Free à l'aéroport de Wellington. Renouvellement et extension des activités Travel Essentials dans les aéroports de Sydney, Brisbane, Darwin, Hobart et Alice Springs. Modernisation des magasins Travel Essentials dans l'aéroport d'Auckland après le renouvellement de la concession.

► Amériques

- Amérique du Nord : nombreux gains d'appels d'offres et/ou extensions de contrats dans les aéroports aux États-Unis (Atlanta, Détroit, Boise, Asheville, Long Beach, San Antonio, Portland, etc.), auxquels s'ajoutent de multiples ouvertures

principalement en Travel Essentials et en Restauration (Providence, Montréal, Denver, Charlotte, Houston, Oklahoma City, Palm Springs, Denver, Grand Rapids, Atlanta, Bradley, etc.).

- Amérique du Sud : inauguration de huit boutiques Travel Essentials dans quatre aéroports régionaux au Pérou. Poursuite des ouvertures en Restauration à l'aéroport de Santiago (Chili).

B.5 Récompenses et distinctions

L'année 2024 a été marquée par l'obtention de plusieurs distinctions valorisant l'excellence opérationnelle de Lagardère Travel Retail.

Ainsi, la branche s'est vu décerner le titre de « Best Retailer – 2024 » pour la région Afrique et Moyen-Orient aux MEADFA Awards. En outre, Paradis Lagardère a été élue « Best Overall Retailer » en Amérique du Nord pour la 27^e année consécutive.

Plusieurs points de vente ont également été mis à l'honneur avec les prix suivants :

- Travel Retail Awards : le concept de boutique hybride regroupant un magasin LEGO et un espace Paper Café (aéroport de Dubaï / Émirats arabes unis) a été élu « Best Airport Retail Initiative ».
- FAB Awards :
 - « Airport Bar or Pub of the Year » pour l'espace Todd English Food Hall (aéroport de Zayed / Émirats arabes unis) ;
 - « Airport Coffee or Tea Shop of the Year » pour la boutique Veranda (aéroport de Dubaï / Émirats arabes unis) ;
 - « Airport Food Hall of the Year » pour le concept The Daily DXB (aéroport de Dubaï / Émirats arabes unis) ;
 - « Airport Health Centred Offer of the Year » pour l'offre de santé et bien-être 80 Acres (aéroport de Cincinnati / États-Unis).

Enfin, Lagardère Travel Retail Italie a été certifié « Top Employer » pour la sixième année consécutive.

C) CONCURRENCE

Sur le segment de la vente de produits de commodité en zone de transport, les principaux concurrents de Lagardère Travel Retail sont Avolta (après la fusion entre Dufry et Autogrill), WH Smith, SSP, Areas et Valora.

Par ailleurs, outre Lagardère Travel Retail, les principaux acteurs mondiaux spécialisés dans les ventes en hors taxes et les enseignes spécialisées sont Avolta, DFS (groupe LVMH), CDFG, Lotte et Heinemann.

Enfin, en Restauration, la concurrence émane d'opérateurs tels qu'Avolta, SSP, Areas et Delaware North.

D) PERSPECTIVES

Les perspectives de Lagardère Travel Retail pour 2025 dépendent principalement de la dynamique du trafic aérien, dans un contexte économique et géopolitique qui reste toujours incertain.

Cependant, la branche demeure confiante quant à la poursuite de sa trajectoire de croissance ambitieuse grâce à la qualité de ses concepts, à son excellence opérationnelle et à la réactivité de son organisation. Par ailleurs, Lagardère Travel Retail entend maintenir une politique stricte de maîtrise de ses coûts et de sélectivité dans ses investissements.

Les objectifs 2025 visent à bénéficier à plein de la nouvelle dynamique du marché avec les axes prioritaires suivants :

- ▶ continuer à instituer une culture de la performance et d'amélioration continue des opérations en lien avec le nouveau programme de transformation et de performance de la branche dénommé Stars+ ;
- ▶ tirer parti des nombreuses opportunités de développement à venir sur le marché pour continuer à remporter de nouvelles concessions tout en améliorant la rentabilité des opérations ;
- ▶ favoriser l'engagement et le développement des équipes afin d'accroître l'attractivité de la branche et la rétention des talents ;
- ▶ poursuivre le déploiement des initiatives RSE du programme interne PEPS (Planet, Ethics, People, Social) ;
- ▶ être reconnu comme l'acteur le plus innovant par ses clients en proposant toujours plus de nouvelles offres, concepts, services et modèles économiques.

E) RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Lagardère Travel Retail a pour ambition d'être reconnu comme l'acteur le plus innovant de son secteur à travers le développement constant d'un portefeuille de marques propres ou partenaires ainsi que de concepts sur mesure uniques qui couvrent l'ensemble des besoins de ses clients. Afin d'accélérer la mise en place de solutions innovantes, la branche a ainsi développé un partenariat exclusif avec RaiseLab, une société pionnière dédiée à la promotion de l'innovation ouverte.

En outre, Lagardère Travel Retail intègre les technologies de pointe afin d'améliorer continuellement l'expérience client à travers notamment le développement des canaux de vente digitaux et des magasins autonomes.

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'exercice 2024 a vu la montée en puissance de l'intelligence artificielle générative. Au sein de l'industrie du travel retail, cette innovation pourrait transformer l'efficacité commerciale, l'efficacité opérationnelle, la chaîne d'approvisionnement, ainsi que la productivité des employés à travers notamment :

- ▶ une meilleure compréhension de l'évolution des tendances par mix de clientèle ;
- ▶ des recommandations intelligentes pour l'aide à la décision opérationnelle sur des sujets tels que la tarification et l'assortiment des produits ;
- ▶ l'amélioration de l'expérience client en engageant les voyageurs avec des recommandations personnalisées ;
- ▶ un accroissement de la productivité du personnel grâce à des outils d'IA générative et l'automatisation des flux de travail.

Au niveau de Lagardère Travel Retail, les fonctionnalités d'IA et l'IA générative sont principalement déployées à travers des solutions spécialisées : détection des fraudes, recommandations personnalisées de vin et de spiritueux, de livres et de parfums, ainsi que la gestion des connaissances internes, etc.

Des initiatives particulières liées à l'utilisation de l'IA ont été lancées dans l'édition des réponses aux appels d'offres, l'optimisation de la politique de prix, le système de réapprovisionnement, l'efficacité de la planification des magasins et des caméras intelligentes pour l'analyse des comportements des clients en magasin.

G) PIRATERIE

Lagardère Travel Retail accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

Ainsi, afin de répondre à cette problématique, Lagardère Travel Retail continue d'investir en la matière, les coûts de sécurité informatique représentant 6,5 % des coûts totaux liés aux systèmes d'information en 2024. Plus particulièrement, un plan visant l'excellence en matière de sécurité a été implanté et comprend notamment la mise en place d'un SOC/SIEM (Security Operation Center/Security Information Event Management), le renforcement des ressources humaines et des formations en matière de protection des données personnelles, la poursuite du déploiement des solutions de cybersécurité, etc.

H) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Les activités d'exploitation de surfaces commerciales en concession et de commercialisation exercées par Lagardère Travel Retail sont régies par des réglementations locales particulières relatives aux négociations et à la formalisation des relations avec les concédants et fournisseurs, à la commercialisation de la presse, des produits alimentaires, du tabac et des alcools, à la vente de

produits hors taxes (pouvant faire l'objet, le cas échéant, de conventions signées avec l'administration nationale des douanes concernée) ou aux activités de transport. À titre d'exemple, la distribution de la presse en France est réglementée par la loi Bichet.

Par ailleurs, la convention-cadre de l'Organisation mondiale de la santé pour la lutte antitabac préconise diverses mesures afin de réduire l'offre et la demande de tabac, telles que l'interdiction ou la restriction de la vente en franchise de droits et de taxes aux voyageurs internationaux ou l'interdiction de fumer dans les transports et les lieux publics. Sous l'impulsion notamment de cette convention-cadre, on constate un renforcement régulier des législations encadrant la commercialisation et la consommation du tabac, susceptibles de ce fait d'avoir un impact sur l'activité de Lagardère Travel Retail.

En outre, des mesures prises en vue de protéger l'environnement (par exemple en matière de recyclage de certains produits) peuvent concerner les points de vente dans différents pays.

Enfin, certaines activités de Lagardère Travel Retail peuvent être soumises à autorisation préalable (vente de tabac au détail, commercialisation d'alcool, stockage et vente hors taxe, activités de transporteur et de donneur d'ordre de transport, etc.)

1.3.3 AUTRES ACTIVITÉS

1.3.3.1 LAGARDÈRE NEWS

Suite à la cession du magazine *Paris Match* intervenue le 1^{er} octobre 2024, Lagardère News regroupe désormais deux titres de presse en France (*Le Journal du Dimanche* et *Le JDNews*) et une marque de presse

mondiale (Elle). En 2024, Lagardère News a rassemblé 5 millions de lecteurs chaque semaine¹ et plus de 3 millions de visiteurs uniques chaque mois² sur le numérique.

A) TENDANCES DU MARCHÉ³

Le marché publicitaire des médias off-line (télévision, cinéma, radio, presse et publicité extérieure) a progressé de +4,6 % en janvier-septembre 2024 (vs janvier-septembre 2023) mais il n'a pas retrouvé son niveau d'avant la pandémie (-3,2 % vs janvier-septembre 2019). Plus particulièrement, le marché publicitaire de la presse est en recul de -6,7 % vs janvier-septembre 2023 et reste très loin de son niveau de 2019 (-28,5 % vs janvier-septembre 2019).

Dans ce contexte, Lagardère News a poursuivi ses chantiers de transformation (développement des versions numériques et d'une offre payante en presse, consolidation de la marque Elle dans le monde), tout en restant focalisé sur les actions de maîtrise des coûts afin de limiter les effets de la baisse de son chiffre d'affaires.

B) ACTIVITÉS

B.1 Presse⁴

En 2024, *Le Journal du Dimanche* a rassemblé 4,6 millions de lecteurs chaque mois sur ses différents supports (papier et digital). Grâce à ses interviews exclusives de grands décideurs (politiques et chefs d'entreprise) et aux centaines de reprises hebdomadaires effectuées par les autres médias, il est le journal français de référence du week-end et l'un des plus influents de l'Hexagone dans les domaines de la politique et de l'économie.

En septembre 2024, le pôle presse a élargi son offre en lançant *Le JDNews*, un hebdomadaire d'information qui combine une approche politique, géopolitique, économique, scientifique et culturelle de l'actualité en s'appuyant sur les talents et signatures du *Journal du Dimanche*. Ce nouveau rendez-vous hebdomadaire, qui porte haut les couleurs de l'intelligence et de l'excellence française avec un regard optimiste, ambitionne d'être le premier magazine d'actualité, populaire et haut de gamme, accessible à tous et pour tous.

En termes de diffusion, *Le Journal du Dimanche* a enregistré une croissance de +7,5 % en 2024 vs 2023, soit une moyenne de 111 496 exemplaires diffusés chaque semaine. Enfin, dans le domaine du numérique, le site Internet et l'application du *Journal du Dimanche* ont attiré 3,1 millions de visiteurs uniques en moyenne chaque mois.



B.2 Elle International

Première marque média mode et lifestyle, Elle International est également le premier réseau féminin média au monde avec 32 millions de lecteurs mensuels, plus de 100 millions de visiteurs uniques chaque mois via 61 sites Internet locaux, et une audience supérieure à 120 millions de socionauts sur les réseaux sociaux.

La marque s'appuie sur près de 80 éditions internationales, dont 50 *Elle* et 25 *Elle Décoration*, publiées en licence dans 47 pays avec des partenaires tels que Hearst, Burda, CMI ou Aller.

En outre, le réseau comprend une activité de licences hors média (mode, beauté, décoration, services, etc.) qui regroupe 200 licenciés dans plus de 80 pays.

¹ Source : ACPM OneNext Global 2024 S1 ; audience Brand sur trente jours.

² Source : Médiamétrie – NetRatings ; sites Internet et applications ; octobre 2024.

³ Source : BUMP/IREP ; janvier-septembre 2024.

⁴ Source : ACPM OneNext Global 2024 S1 ; audience Brand sur trente jours / ACPM-OJD ; DFP-DSH ; 2024 / Médiamétrie Internet Global ; octobre 2024.

Enfin, une régie internationale exclusive commercialise les espaces publicitaires des magazines et plateformes digitales de l'ensemble des éditions de Elle auprès des annonceurs, via 30 bureaux de représentants à travers le monde.

En 2024, les licences internationales de Elle ont connu de nombreux développements.

Pour la partie médias :

- ▶ lancement du magazine *Elle* en Lituanie, Côte d'Ivoire, Malaisie et Ouzbékistan ;
- ▶ relance du magazine *Elle* en Australie ;
- ▶ lancement de Elle Digital (site Internet et réseaux sociaux) en Égypte ;
- ▶ poursuite du développement de certains événements globaux tels que Elle Deco International Design Awards (EDIDA) et Elle International Beauty Awards (EIBA).

Pour la partie hors médias :

- ▶ signature du premier contrat en immobilier avec Elle Residences Miami (États-Unis) qui comprend 180 appartements pour une livraison prévue en 2027 ;
- ▶ lancement du prêt-à-porter et des chaussures Elle et Elle Sport aux États-Unis ;
- ▶ lancement des capsules de café Elle en Allemagne ;
- ▶ inauguration d'un magasin Elle Home et d'un café Elle à Istanbul (Turquie) ;
- ▶ en partenariat avec Coupang, lancement d'une ligne de cosmétiques Elle Paris en Corée du Sud ;
- ▶ lancement de la lingerie Elle et Elle Girl en Chine ;
- ▶ ouverture du premier magasin de prêt-à-porter Elle à Hangzhou (Chine) ;
- ▶ lancement du linge de lit Elle Home au Japon.

Pour la régie publicitaire internationale :

- ▶ succès des opérations de brand content en horlogerie et joaillerie ;
- ▶ croissance du business non endémique (tourisme, etc.).



Elle Residences Miami (États-Unis).

B.3 Récompenses et distinctions

En 2024, le réseau Elle International s'est classé au 50^e rang du Top 150 Global Licensors qui rend compte de l'influence mondiale des licences de marque.

Par ailleurs, en France, le magazine *Elle* a remporté le Grand prix des médias de CB News dans la catégorie « Coup éditorial ou journalistique ».

C) CONCURRENCE

Au sein de la catégorie des quotidiens du septième jour, *Le Journal du Dimanche* est en compétition avec des titres tels que l'édition dominicale du *Parisien-Aujourd'hui en France*, *L'Équipe Dimanche* et *La Tribune Dimanche*. D'un point de vue éditorial et publicitaire, *Le Journal du Dimanche* est aussi en concurrence avec l'univers des marques de presse quotidienne nationale qui comprend notamment *Le Monde*, *Le Figaro*, *Le Parisien-Aujourd'hui en France* et *Les Échos*.

Le JDNews s'inscrit dans l'univers des hebdomadaires d'actualité avec une double distribution : le mercredi en point de vente et le dimanche en supplément du *Journal du Dimanche*. En conséquence, ses principaux concurrents sont les magazines d'actualité hebdomadaires (*Le Point*, *Le Nouvel Obs*, *L'Express*, *Challenges*, *Valeurs actuelles*, *Marianne*, etc.) ainsi que les suppléments hebdomadaires de journaux tels que *Le Figaro Magazine*.

Cette concurrence porte à la fois sur le print, le numérique (sites Internet et applications) ainsi que sur les réseaux sociaux.

D) PERSPECTIVES

En 2025, le digital restera l'un des enjeux primordiaux de Lagardère News avec la poursuite du développement des abonnements numériques du *Journal du Dimanche*, le renforcement de l'audio et de la vidéo au sein de ses plateformes en ligne, ainsi que l'accroissement de son audience sur les réseaux sociaux. *Le JDNews* continuera à s'implanter dans le paysage médiatique et dans le quotidien des Français, aux côtés du *Journal du Dimanche* dont l'influence n'est plus à démontrer.

Lagardère News poursuivra également le développement des éditions internationales de *Elle*, ainsi que l'expansion de la marque Elle dans le secteur hors média à travers divers projets dans l'hospitalité (hôtels, cafés, spas, immobilier, etc.).

E) RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Depuis de nombreuses années, Lagardère News a développé une stratégie de transformation numérique de ses titres de presse : sites Internet, applications, réseaux sociaux, développement des abonnements numériques ainsi que vidéo, etc.

En outre, la créativité est au cœur du développement de la marque Elle à la fois sur le plan éditorial, de l'offre publicitaire et de la diversification. Elle International est ainsi un réseau en constante évolution à travers le développement des licences médias (lancement de nouvelles déclinaisons à l'international, etc.) et hors médias (secteur de l'hospitalité, etc.).

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'émergence de l'intelligence artificielle (IA) générative ouvre des perspectives dans l'automatisation de certains processus de production, y compris dans le domaine de l'écriture. Toutefois, la créativité et le regard humain font partie intégrante de l'ADN de Lagardère News avec des équipes dotées d'une expertise irremplaçable. Ainsi, son approche vise à compléter ces compétences humaines par l'utilisation de l'IA, tout en encadrant rigoureusement cette dernière afin de garantir la sécurité et la confidentialité des données ainsi que la protection des contenus.

G) PIRATERIE

Lagardère News accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données. En outre, elle veille au respect de ses

droits de propriété intellectuelle et lutte contre le piratage de ses publications en menant toutes les actions, y compris sur le terrain judiciaire, à l'encontre des tiers qui violent ses droits.

H) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Les activités d'édition de presse de Lagardère News sont soumises, entre autres, au droit de la presse (loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse, loi du 1^{er} août 1986 portant réforme du régime juridique de la presse), au droit de la propriété intellectuelle (comprenant notamment les droits d'auteur et les droits voisins), au droit de la consommation, aux règles relatives à la protection des données personnelles ainsi qu'à la loi relative à la modernisation de la distribution de la presse (réformant la loi Bichet) du 18 octobre 2019, qui oblige les éditeurs de presse à se constituer en coopérative dès qu'ils groupent leur distribution et à passer par des sociétés agréées de distribution de presse.

Par ailleurs, pour le volet numérique de ses activités, Lagardère News est en particulier soumise à la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004.

Il convient de rappeler qu'aux termes de la loi du 1^{er} août 1986 sont interdites les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 % la part détenue par des étrangers non ressortissants de pays de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen au capital d'une société éditant une publication en langue française. Dans le cadre de ses activités d'éditeur de contenus, Lagardère News opère sous l'égide de lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, les jeux en ligne, le développement durable et celles liées à la publicité trompeuse. Lagardère News se conforme aux règles de la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP), dont les avis conditionnent l'attribution d'aides à la presse imprimée et en ligne.

Enfin, Lagardère News porte également une attention particulière aux législations applicables en matière de droit d'auteur, de droit des marques, de diffamation, de droit à l'image et de respect de la vie privée.

1.3.3.2 LAGARDÈRE RADIO

Lagardère Radio est l'un des acteurs majeurs du marché de la radio en France avec Europe 1, Europe 2 ainsi que RFM, et comprend également les activités

de régie publicitaire exercées par Lagardère Publicité News. En 2024, ces radios ont rassemblé plus de 5 millions d'auditeurs chaque jour¹.

A) TENDANCES DU MARCHÉ²

Le marché publicitaire des médias off-line (télévision, cinéma, radio, presse et publicité extérieure) a progressé de +4,6 % en janvier-septembre 2024 (vs janvier-septembre 2023) mais il n'a pas retrouvé son niveau d'avant la pandémie (-3,2 % vs janvier-septembre 2019). Plus particulièrement, le marché publicitaire des radios est demeuré résilient avec une

hausse de +1,1 % vs janvier-septembre 2023 (en retrait de -1,3 % vs janvier-septembre 2019).

Dans ce contexte, Lagardère Radio a poursuivi la consolidation de la grille ainsi que l'inversion de la tendance baissière d'Europe 1, tout en déployant la marque Europe 2 et en adaptant le positionnement de RFM.

B) ACTIVITÉ

B.1 Radio³

Europe 1

Europe 1, radio généraliste de référence, exigeante et grand public, a été écoutée par plus de 2,7 millions d'auditeurs chaque jour en 2024.

La station a enregistré en novembre-décembre 2024 une audience cumulée (AC) de 4,8 %, soit +0,8 point sur un an et +1,2 point sur deux ans. Par ailleurs, sa part d'audience (PDA) s'est élevée à 4,6 % (+1,2 point sur un an et +1,7 point sur deux ans). Sur ses cibles commerciales, Europe 1 a réalisé :

- ▶ 3,0 % de PDA sur les 25-59 ans (+0,8 point sur un an et +1,5 point sur deux ans) ;
- ▶ 4,4 % de PDA sur les CSP+ (+1,8 point sur un an et +2,2 points sur deux ans).

En 2024, Europe 1 a poursuivi son repositionnement avec une offre d'information repensée et densifiée ainsi qu'une grille des programmes cohérente autour de quatre axes éditoriaux : l'information, l'économie, la culture ainsi que les grands récits d'histoire et d'affaires criminelles.

La rentrée 2024 a été marquée par l'arrivée de Cyril Hanouna qui a insufflé dès les premières semaines une forte dynamique d'audience durant les après-midi, consolidant ainsi une grille par ailleurs en pleine croissance depuis la saison dernière.

Europe 1 a également approfondi sa stratégie de transformation numérique avec une montée en puissance des investissements créatifs, marketing et technologiques.

Dans le domaine des podcasts, Europe 1 a enregistré un cumul de 167 millions de téléchargements en 2024 (-6 % sur un an). Plus particulièrement, *Hondelatte*

raconte s'impose cette saison encore comme le premier podcast de récit en France. En outre, la station a intensifié la forte dynamique engagée depuis deux ans sur les réseaux sociaux avec un cumul de près de 850 millions de vues en 2024 (+50 % en un an et +140 % en deux ans).

Europe 2

Écoutée par près de 900 000 auditeurs chaque jour, Europe 2 a enregistré en novembre-décembre 2024 une AC de 1,6 % (-0,6 point sur un an) et une PDA de 1,0 % (-0,3 point sur un an).

En 2024, Europe 2 a opéré un recentrage de sa programmation musicale en accord avec sa nouvelle signature « pop radio » et a confié l'animation de sa matinale à Benjamin Castaldi.

Ce repositionnement de la station, en cohérence avec les attentes de son cœur de cible (les 25-49 ans), vise à enrayer dès 2025 l'érosion des audiences enregistrée depuis plusieurs saisons.

RFM

RFM propose tous les jours à ses auditeurs une programmation musicale riche alliant pop music, disco, funk et rock. Un positionnement familial et grand public qui a séduit quotidiennement près de 1,6 million d'auditeurs en 2024.

La station a enregistré 2,8 % d'AC (-0,5 point sur un an) et 2,4 % de PDA (-0,3 point sur un an) en novembre-décembre 2024. Sur son cœur de cible des 25-59 ans, RFM a réalisé 3,2 % de PDA durant cette même période (-0,5 point sur un an).

1 Source : Médiamétrie EAR National ; novembre-décembre 2024.

2 Source : BUMP/IREP ; janvier-septembre 2024.

3 Source : Médiamétrie EAR National ; novembre-décembre 2024 / Médiamétrie eStat Podcast ; 2024.



B.2 Régie publicitaire¹

Lagardère Publicité News propose une offre médias riche et variée ainsi que des solutions médias intelligentes afin de répondre au mieux aux besoins des annonceurs, des agences médias et des agences conseils.

La société est la régie publicitaire des radios de Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2 et RFM), des marques de presse éditées par Lagardère News (*Le Journal du Dimanche*, *Le JDN*), ainsi que d'éditeurs extérieurs comme Oïi FM (en Île-de-France), Radio FG (en Île-de-France et à Nice), Radio Meuh, Radio Public Santé, Replay News, Crooner Radio, Sonos Radio et SiriusXM. En septembre 2024, Lagardère Publicité News a enrichi son offre avec la commercialisation de Radio Nova (au niveau national et en Île-de-France) et Chante France (en Île-de-France).

Solidement ancrées dans le quotidien des Français en matière d'actualités et de divertissement, les marques commercialisées par la régie sont emblématiques, référentes et complémentaires.

L'offre de Lagardère Publicité News se déploie en radio, en presse, en digital et sur le terrain. Elle s'appuie sur ses expertises métiers, ses solutions médias innovantes et sur la puissance de ses marques pour amplifier des campagnes médias classiques ou concevoir des solutions de communication sur mesure.

Lagardère Publicité News propose ainsi une offre puissante qui a touché mensuellement une moyenne de 27 millions d'auditeurs, 5 millions de lecteurs et 10 millions de visiteurs uniques sur ses plateformes digitales en 2024.

B.3 Récompenses et distinctions

En 2024, l'expertise de Lagardère Radio dans le domaine de la production de podcasts a été récompensée lors du Paris Podcast Festival Pro : *Europe 1 Voyage(s) x Club Med* a reçu le deuxième prix

dans la catégorie « Meilleure intégration d'une marque en podcast » et *Ton bac de français avec Anissa x Hatier* a été distingué par le troisième prix dans la catégorie « Meilleur podcast Éducation / Formation ».

Par ailleurs, il faut également noter les performances exceptionnelles de *Hondelatte raconte* (premier podcast de récit en France dans le classement Médiamétrie) et *d'Au cœur de l'histoire* (dans le Top 30 des podcasts de Médiamétrie).

Ces distinctions témoignent de l'excellence créative des équipes ainsi que de leur capacité à captiver et à inspirer les audiences à travers des productions audio de qualité exceptionnelle.

C) CONCURRENCE

Dans l'univers des radios généralistes, les principaux concurrents d'Europe 1 sont des stations telles que RTL, RMC, France Inter ou encore France Info et France Bleu. Cette concurrence se prolonge également sur le numérique et les réseaux sociaux. En outre, dans le domaine très disputé de l'information, les matinales des radios généralistes sont aussi en compétition avec celles des chaînes d'information en continu.

Au sein de la catégorie des radios musicales « adultes », RFM se mesure à des stations telles que Nostalgie, Chérie FM, RTL2. Par ailleurs, dans l'environnement des radios musicales « jeunes », les principaux concurrents d'Europe 2 sont Fun Radio, NRJ ou encore Skyrock. Enfin, depuis plusieurs années, ces stations sont également confrontées à la montée en puissance des plateformes de streaming musical comme Spotify ou Deezer, en particulier pour le public jeune.

D) PERSPECTIVES

En 2025, Lagardère Radio va se développer autour de plusieurs axes prioritaires :

- ▶ Europe 1: poursuite du développement de l'audience (en particulier sur la cible clé des 25-59 ans), amélioration de la présence et de la visibilité de la marque sur le numérique, valorisation de l'identité et du patrimoine de la station ;
- ▶ radios musicales : renforcement de la notoriété d'Europe 2, consolidation de l'attractivité de RFM, développement des opérations spéciales et des événements, mise en place d'un plan d'économie et de croissance (réorganisation des ressources, mutualisation, etc.).

¹ Source : Médiamétrie EAR Insights ; septembre-octobre 2024 / ACPM OneNext Global 2024 S1 ; audience Brand sur trente jours / Médiamétrie Netratings ; octobre 2024.

E) RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Afin d'accompagner au plus près les transformations du secteur ainsi que les changements de comportement des auditeurs, Lagardère Radio a mis en place une stratégie de transformation numérique de son activité depuis de nombreuses années : sites Internet, applications, réseaux sociaux, développement de la vidéo et de son offre de podcasts, etc.

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) générative dans les médias, en particulier grâce aux algorithmes de personnalisation, représente une avancée majeure pour Lagardère Radio. Ces outils vont ainsi permettre d'offrir une expérience utilisateur personnalisée et optimisée. La structuration en cours des données utilisateurs sera la clé de cette personnalisation. L'usage de l'IA chez Lagardère Radio reste toujours au service de l'excellence et de sa mission éditoriale. C'est pour cela que ces explorations sont faites directement avec les équipes en charge de la production.

G) PIRATERIE

Lagardère Radio accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données. En outre, elle veille au respect de ses droits de propriété intellectuelle et lutte contre le détournement de ses contenus en menant toutes les actions, y compris sur le terrain judiciaire, à l'encontre des tiers qui violent ses droits.

H) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Les activités de radio de Lagardère Radio sont soumises à la réglementation audiovisuelle, notamment la loi du 30 septembre 1986, ses décrets d'application et les décisions de l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique (Arcom).

L'exploitation des services de radio en France de Lagardère Radio est, conformément à la loi du 30 septembre 1986, subordonnée à l'obtention d'autorisations délivrées pour une durée déterminée par l'Arcom. En outre, elle fait l'objet de conventions signées avec l'Arcom et dont le renouvellement s'effectue dans les conditions prévues par la loi précitée.

Il convient de rappeler qu'aux termes de la loi du 30 septembre 1986, sont interdites les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 % la part détenue par des

étrangers non ressortissants de pays de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen au capital d'une société titulaire d'une autorisation relative à un service de radio par voie hertzienne assuré en langue française. Dans la même logique, la loi du 14 novembre 2016 visant à renforcer la liberté, l'indépendance et le pluralisme des médias interdit à l'Arcom d'accorder une autorisation pour un service de radio hertzienne terrestre en langue française à une société dépassant le seuil de détention étrangère. La violation de ces règles sur l'actionariat étranger dans les médias est susceptible d'entraîner des sanctions pénales.

Par ailleurs, dans le cadre de ses activités d'éditeur de contenu et de régie publicitaire, Lagardère Radio est soumise à différentes réglementations qu'elles soient nationales (telles que, en France, la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004, les dispositions du Code de la consommation relatives à la vente en ligne, le décret n° 87-239 du 6 avril 1987 pris pour l'application de l'article 27-I de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication et fixant pour les services privés de radiodiffusion sonore diffusés par voie hertzienne terrestre ou par satellite le régime applicable à la publicité et au parrainage ou encore le décret n° 94-972 du 9 novembre 1994 pris pour l'application du 1° de l'article 27 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication et définissant les obligations relatives à l'accès à la publicité locale et au parrainage local des éditeurs de services de radio diffusés par voie hertzienne terrestre en application des articles 29, 29-1 et 30-7 de la même loi) ou supranationales (telles que le règlement européen sur la protection des données personnelles du 27 avril 2016 entré en vigueur le 25 mai 2018). Les activités publicitaires de Lagardère Radio sont soumises aux lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, les jeux en ligne, le développement durable et celles liées à la publicité trompeuse ainsi qu'à la loi du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques (dite loi Sapin) concernant la régie publicitaire.

Enfin, Lagardère Radio porte également une attention particulière aux législations applicables en matière de droit d'auteur, de droit des marques, de droit de la presse (diffamation, etc.), de droit à l'image et de respect de la vie privée.

1.3.3.3 LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

Lagardère Live Entertainment est le premier acteur français à intervenir sur les trois métiers du spectacle vivant :

- ▶ la gestion de salles de spectacles iconiques (Casino de Paris et Folies Bergère) et d'équipements majeurs de nouvelle génération (Arkéa Arena et Arena du Pays d'Aix) ;
- ▶ la production de concerts et de spectacles (L Productions) ;
- ▶ l'accueil et la promotion locale de productions françaises et internationales (Euterpe Promotion).



Arkéa Arena (France).

A) TENDANCES DU MARCHÉ¹

De 2010 à 2019, le marché des spectacles de musiques actuelles et de variétés en France a connu une hausse continue de la fréquentation et des recettes de billetterie avec une année 2019 considérée comme record. Du fait de la pandémie de Covid-19, les années 2020 et 2021 ont enregistré des baisses des recettes de respectivement -83 % et -73 %.

Après un redémarrage de l'activité en 2022, la croissance du secteur s'est confirmée en 2023 dans un contexte économique néanmoins marqué par une forte inflation des dépenses.

B) ACTIVITÉ

B.1 Gestion de salles de spectacles

Le portefeuille de salles gérées par Lagardère Live Entertainment comprend des salles de spectacles iconiques telles que les Folies Bergère et le Casino de Paris, ainsi que des équipements de nouvelle génération avec la concession de l'Arkéa Arena (Bordeaux) et la délégation de service public de l'Arena du Pays d'Aix (Aix-en-Provence). Lagardère Live Entertainment gère ainsi des lieux devenus des destinations emblématiques pour des millions de spectateurs.

L'année 2024 a été marquée par une nouvelle progression du nombre de dates accueillies qui s'élève ainsi à 591 (vs 533 en 2023). Dans ce contexte, l'Arkéa Arena a enregistré une activité record portée par des événements tels que les spectacles des Enfoirés, du Cirque du Soleil, de Shaka Ponk, James Blunt et Michel Sardou. Par ailleurs, le Casino de Paris (grâce notamment aux représentations de Gad Elmaleh, Laurent Gerra et Alain Souchon) ainsi que les Folies Bergère (avec des spectacles tels que The Illusionists, Cœur de Pirate et Drag Race France Live) ont également progressé en 2024. Enfin, l'Arena du

Ainsi, les recettes de billetterie se sont établies à 1,4 milliard d'euros sur cette période, soit une progression de +21 %. Si l'offre de représentations payantes a augmenté de +5 %, la croissance du secteur demeure portée par la demande avec une hausse de +11 % du nombre de billets émis en 2023.

Dans ce contexte, Lagardère Live Entertainment a confirmé en 2024 sa position d'acteur majeur de ce secteur et a vu son chiffre d'affaires dépasser le précédent record établi en 2023.

Pays d'Aix a aussi affiché une hausse de son activité portée par les représentations de Shaka Ponk, Hoshi et Disney sur Glace.

B.2 Production de concerts et de spectacles

Le catalogue d'artistes de L Productions s'est étoffé au fil des années. Ainsi, aux côtés d'artistes confirmés comme Florent Pagny, Matthieu Chedid (-M-), Jean-Louis Aubert, Hoshi ou encore Kev Adams, un pôle d'artistes émergents s'est développé avec une nouvelle génération de talents tels que Laurie Darmon, Ferielle, Lancelot, Margot Abate ou Stéphane.

L Productions propose une variété de services à ses artistes : marketing, communication, stratégie digitale, billetterie, accompagnement technique, budget, booking, etc.

Après un exercice 2023 record, le succès des tournées de Hoshi (25 Zénith et 15 festivals majeurs), Stéphane et Ilyes Djadel a permis de maintenir une activité rentable en 2024.

Parallèlement, le succès de L Productions s'est également construit grâce à son expérience dans la production de spectacles musicaux avec des

¹ Source : Centre national de la musique (CNM) ; juillet 2024.

réussites fortes telles que *Les Choristes* dont le développement de la licence à l'international s'est poursuivi en 2024.

B.3 Accueil et promotion locale

Acquis en 2023, Euterpe Promotion s'est imposée en quarante-cinq ans comme une référence dans l'accueil d'événements culturels dans le sud-ouest de la France. En complément de son savoir-faire et de son expertise dans les domaines de la promotion, de la production, de la communication et de la régie technique, la société a également développé une activité de billetterie en ligne et en boutique via son pôle « Box Office ».

Sa programmation transgénérationnelle s'attache à divertir tous les publics à travers des productions éclectiques françaises et internationales : concerts, spectacles comiques, théâtre, danse, comédies musicales, spectacles pour jeune public, etc.

En 2024, Euterpe Promotion a accueilli 312 spectacles tels que Calogero, Zaho de Sagazan, Ninho, Michel Sardou, Ibrahim Maalouf, Alban Ivanov, Notre Dame de Paris et Disney sur Glace. En outre, la société a organisé un festival d'humour à Bordeaux (Les Fous Rires) ainsi qu'une série de concerts dans les Arènes de Bayonne (IAM et MC Solaar, Zola, Patrick Bruel).

C) CONCURRENCE

Sur le segment de la gestion de salles de spectacles, Lagardère Live Entertainment est principalement en concurrence avec d'autres sociétés françaises telles que Fimalac Entertainment, Coker et Paris Entertainment Company.

Dans le domaine de la production de concerts et de spectacles, les principaux concurrents sont des acteurs internationaux (Live Nation et AEG) et français (Fimalac Entertainment, Decibel Productions / Warner Music Group et Arachnée Productions / Sony Music Company).

Enfin, sur le segment de l'accueil et de la promotion locale dans le sud-ouest de la France, la concurrence émane de petites entreprises locales telles que Bleu Citron, AGO et Base Productions.

D) PERSPECTIVES

L'activité s'annonce en forte hausse pour Lagardère Live Entertainment en 2025.

Ainsi, les salles de spectacles devraient maintenir leur niveau d'activité record de 2024, et ce malgré la fermeture prévue des Folies Bergère pendant quatre mois dans le cadre de son programme de restauration, grâce à des artistes tels que Lenny Kravitz, Justice, Indochine, Soprano, Danny Boon,

Inès Reg, Alain Chamfort, Thomas Dutronc, Chilly Gonzalès et au démarrage de la comédie musicale événement *Chicago*. Par ailleurs, l'exploitation de l'Aréna du Pays d'Aix s'arrêtera à la fin du premier semestre 2025, et ce sans impact significatif sur l'activité globale de Lagardère Live Entertainment.

L'activité de L Productions devrait atteindre un niveau record en 2025 avec les tournées de Jean-Louis Aubert, Hoshi et Lamomali. En outre, certains des artistes en développement devraient confirmer leurs premiers succès (Lancelot et Michel Hubert).

Pour Euterpe Promotion, 2025 sera une année de développement sur de nouveaux métiers et territoires après dix-huit mois d'intégration avec une organisation et des outils renouvelés (CRM, analytiques, etc.).

E) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Lagardère Live Entertainment considère que l'émergence de l'intelligence artificielle (IA) est une opportunité afin d'améliorer l'activation de ses datas. Dans cette optique, la société a entrepris de développer plusieurs projets tels que des outils de prédiction des ventes, de créations de contenu et d'intégration de fonctionnalités IA sur ses sites Internet de vente de billets.

F) PIRATERIE

Lagardère Live Entertainment accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

G) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Lagardère Live Entertainment est notamment soumise au droit de la propriété intellectuelle, au droit du travail, aux normes applicables aux établissements recevant du public, aux dispositions du Code de commerce relatives aux baux commerciaux et du Code de la commande publique pour toute arena ou salle de spectacles dont l'exploitation lui est confiée par un pouvoir adjudicateur, et à des réglementations spécifiques propres à certains métiers (producteur de spectacles, exploitant de salles, etc.).

Par ailleurs, en application du décret no 2019-1004 du 27 septembre 2019, les activités d'exploitation de lieux de spectacles et de production ou de diffusion de spectacles sont soumises en France à des formalités déclaratives à renouveler, donnant lieu à la délivrance par le ministère de la Culture d'un récépissé valant autorisation d'exercice de ces activités, sous réserve du respect d'un certain nombre de conditions.

1.3.3.4 LAGARDÈRE PARIS RACING

Lagardère Paris Racing a pour principale activité l'organisation d'activités sportives au sein du site de la Croix-Catelan (Paris, France) qui comprend 44 courts de tennis (dont 14 en terre battue naturelle), 3 pistes de padel, 2 bassins de natation extérieurs (dont un bassin olympique) et des espaces de fitness.

Fort de ses 14 000 membres, le site dispose de services complémentaires tels que des points de vente de restauration et d'articles de sport, un jardin d'enfants et des espaces événementiels.

Depuis la reprise de l'exploitation de la concession en 2006, un vaste programme de rénovation est mené afin de moderniser l'ensemble des infrastructures sportives et techniques du club. En outre, Lagardère Paris Racing est certifié ISO 14001 par l'Afnor (Association française de normalisation), qui valorise ainsi les nombreuses actions entreprises dans le cadre de sa politique environnementale : récupération des eaux pluviales, maîtrise des consommations énergétiques, amélioration du tri des déchets, etc.



Troisième édition du Trophée Clarins (France).

A) ACTIVITÉ

L'exercice 2024 a été marqué par la troisième édition du Trophée Clarins, tournoi international de tennis professionnel féminin (WTA 125). Cet événement permet d'asseoir la notoriété du Lagardère Paris Racing, de confirmer son engagement dans le sport de haut niveau et de renforcer le lien avec ses membres.

La campagne annuelle de réabonnement a d'ailleurs démontré la forte fidélisation de ses membres et l'attractivité du club n'a cessé de croître avec plus de 500 candidats en liste d'attente d'admission.

B) CONCURRENCE.

Sur le segment des clubs de sports haut de gamme en région parisienne (France), Lagardère Paris Racing est en concurrence avec d'autres clubs tels que le Polo de Paris, Le Tir et le Country Sports Club.

C) PERSPECTIVES

En 2025, Lagardère Paris Racing poursuivra ses activités en suivant trois axes directeurs :

- ▶ promouvoir le sport et ses valeurs ;
- ▶ poursuivre la modernisation continue de ses installations et de ses équipements sportifs ;
- ▶ accroître la qualité des services proposés et faciliter l'accès à l'information relative à la vie du club.

À l'occasion de la quatrième édition du tournoi WTA, le club renouvellera diverses actions de promotion et d'ouverture auprès des jeunes joueurs de tennis d'Île-de-France et, plus particulièrement, auprès de la jeunesse issue des quartiers prioritaires de la Ville de Paris.

D) PIRATERIE

Lagardère Paris Racing accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

E) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Lagardère Paris Racing est soumis aux réglementations relatives aux établissements recevant du public et à l'occupation du domaine public, au droit de l'urbanisme, au Code du sport ainsi qu'aux statuts et règlements des fédérations des disciplines pratiquées au sein de ses infrastructures.

1.3.4 PRISMA MEDIA

Fondé en 1978, Prisma Media est le premier éditeur français de presse magazine (papier et numérique) et de médias en ligne. Chaque mois, deux Français sur trois consultent une marque du groupe¹.

Avec un portefeuille de plus de 40 marques de référence, Prisma Media est présent sur les principaux segments grand public et luxe.

A) TENDANCES DU MARCHÉ²

Le marché publicitaire des médias off-line (télévision, cinéma, radio, presse et publicité extérieure) a progressé de +4,6 % entre janvier et septembre 2024 (par rapport à janvier et septembre 2023), mais il n'a pas retrouvé son niveau d'avant la pandémie (-3,2 % par rapport à janvier-septembre 2019). Plus particulièrement, le marché publicitaire de la presse recule de -6,7 % par rapport à janvier-septembre

2023 et reste très loin de son niveau de 2019 (-28,5 % par rapport à janvier-septembre 2019).

Dans ce contexte, Prisma Media a poursuivi la modernisation de ses marques ainsi que la diversification de son offre, tout en continuant de développer son pôle Luxe et art de vivre.

B) ACTIVITÉ

Contribution au chiffre d'affaires consolidé : 293 M€ (vs 309 M€ en 2023)

B.1 Presse magazine et médias en ligne³

Leader français de la presse magazine, Prisma Media a vendu plus de 124 millions de magazines (papier et numérique) en 2024 à travers son portefeuille de plus de 40 marques qui couvrent de nombreux segments tels que le luxe (*Harper's Bazaar*, *Milk*), le féminin (*Femme Actuelle*, *Simone*), le divertissement (*Télé-Loisirs*), l'économie (*Capital*), la cuisine (*Cuisine Actuelle*), la santé (*Dr. Good!*) et la découverte (*GEO*, *National Geographic France*).

L'offre de presse magazine du groupe comprend des marques propres (*Télé-Loisirs*, *Femme Actuelle*, *Voici*, *Capital*, *GEO*, etc.), des licences d'exploitation (*Dr. Good!*) ainsi que des déclinaisons françaises de titres étrangers (*Harper's Bazaar*, *National Geographic France* et *Harvard Business Review France*). En outre, afin d'être au plus proche des nouvelles habitudes de consommation des médias, Prisma Media possède des marques pure players exclusivement en ligne telles que *Gentside*, *Oh! My Mag*, *Famed*, *Bound*, *Pluriel*, *Uppercut*, *Suzie* ou *Simone*.

Les marques traditionnelles de Prisma Media ont également développé une forte présence en ligne (sites Internet et applications) qui a rassemblé un large public en 2024 : 21 millions de visiteurs uniques mensuels (VUM) pour *Télé-Loisirs*, 13 millions de VUM pour *Femme Actuelle*, 12 millions de VUM pour *Voici*, 9 millions de VUM pour *Capital* et 5 millions de VUM pour *GEO*.

Par ailleurs, avec environ 600 millions de vidéos vues (dont environ 200 millions sur les réseaux sociaux) et 27 millions de vidéonautes uniques chaque mois, Prisma Media est aussi le premier groupe média de vidéos online en France. Avec six studios intégrés et plus de 20 professionnels dédiés, le groupe produit mensuellement plus de 2 000 vidéos. En parallèle, Prisma Media s'est diversifié dans l'univers de l'audio digital à travers la conception de plusieurs dizaines de podcasts (culture générale, divertissement, économie, histoire et people). En 2024, c'est plus de 1 300 épisodes qui ont été produits pour un total de 29 millions d'écoutes (+72 % vs 2023).

Enfin, Prisma Media détient également une maison d'édition intégrée, les Éditions Prisma, qui édite de plus de 1 000 références (beaux livres, guides de voyages, revues trimestrielles, romans féminins, biographies, calendriers, boîtes de jeux, etc.) et enregistre chaque année plus d'un million d'exemplaires vendus.



¹ Source : ACPM OneNext Global 2024 S2.

² Source : BUMP/IREP ; janvier-septembre 2024.

³ Source : ACPM-OJD ; DFP-DSH ; 2023-2024 / Médiamétrie – NetRatings ; 2024 / Médiamétrie ; Audience Internet Vidéo ; octobre 2024.

B.2 Régie publicitaire

Prisma Media Solutions offre une large gamme de services conçus pour répondre aux divers besoins des annonceurs en matière d'image de marque et de communication. La régie publicitaire du groupe propose des campagnes intégrées par le biais d'encarts publicitaires inclus dans les différents supports proposés par les marques de Prisma Media (magazines imprimés et numériques, vidéos, podcasts) ou via des contenus imprimés, numériques ou sociaux créés spécifiquement pour le compte des annonceurs (« marque blanche »).

La régie offre ainsi une audience large et diversifiée aux annonceurs en touchant trois Français sur quatre chaque mois grâce aux plus de 40 marques de référence de Prisma Media.

B.3 E-commerce

À travers Prismashop, Prisma Media se classe parmi les leaders des sites marchands de presse magazine en France. Lancé en 2007, le site propose ainsi des abonnements (papier et numérique) ou des ventes au numéro de plus de 180 magazines publiés par le groupe ainsi que par des éditeurs tiers.

B.4 Nouveaux développements

En 2024, Prisma Media a poursuivi sa stratégie de développement et de modernisation de son offre.

- ▶ Nouvelles identités de marque
 - Déploiement d'une nouvelle formule pour *Télé-Loisirs*, *Capital*, *Femme Actuelle* et *Voici*.
 - Le pure player *Cerise* est devenu *Famed&Bound Media* et a déployé six nouvelles marques sur les réseaux sociaux à cette occasion.
- ▶ Acquisitions et lancements
 - Développement du pôle Luxe et art de vivre avec l'acquisition de deux magazines bimestriels : *Ideat* (design, décoration et architecture) et *The Good Life* (business et lifestyle).
 - Lancement du magazine papier *Cuisine AZ* suite au succès online de la marque pure player du même nom.

- Renforcement de la collaboration avec Hearst Magazines International avec le lancement de *Harper's Bazaar Intérieurs*, un nouveau titre dédié au design, à l'architecture et à la décoration de luxe.
- Création du quinzomadaire *Programmes Télé 15 Jours* sur le segment des magazines télé.
- Déploiement de Prisma Ad Manager, une nouvelle plateforme d'achat média disponible en libre-service et conçue pour les petits et moyens annonceurs.

B.5 Récompenses et distinctions

Au cours de l'année 2024, Prisma Media a reçu 18 prix qui récompensent son excellence dans le domaine de la presse magazine et des médias en ligne.

- ▶ Les étoiles ACPM : *Ça m'intéresse*, *Dr.Good!*, *Oh! My Mag* et *Maisons Coté Ouest* ont été distinguées pour la progression de leurs audiences respectives.
- ▶ Grand prix Stratégies de l'innovation média : un prix Or pour *Harper's Bazaar*, un prix Argent pour *GEO* et un prix Bronze pour *Ça m'intéresse* dans la catégorie « Meilleures initiatives éditoriales / meilleur lancement ou refonte d'un média ».
- ▶ Grand prix des stratégies médias : prix Argent pour Prisma Media Solutions dans la catégorie « Meilleur déploiement ».
- ▶ Prix Relay & SEPM des magazines de l'année : prix du meilleur lancement pour *Harper's Bazaar* et prix de l'enquête de l'année pour *GEO*.
- ▶ Grand prix des médias CB News : prix du hors-série et numéro spécial pour *Femme Actuelle*.
- ▶ Adtech Awards – Minted : prix Argent de la régie de l'année et prix Bronze de la meilleure data collaboration pour Prisma Media Solutions.
- ▶ Grand prix de la Data : prix Or dans la catégorie « TV segmentée » et prix Argent dans la catégorie « second party data ».

C) CONCURRENCE

Les principaux concurrents de Prisma Media sont Reworld Media, CMI, Groupe Figaro et LVMH.

D) PERSPECTIVES

En 2025, Prisma Media entend poursuivre la transformation et la modernisation de ses marques afin de s'adapter aux attentes des lecteurs et des annonceurs.

En outre, le groupe va continuer de se développer sur le segment Jeunesse à la suite du succès de *Mortelle Adèle* lancé en 2023, tout en renforçant son pôle Luxe et art de vivre avec le lancement de *Harper's Bazaar Hommes* au second semestre.

Enfin, Prisma Media va déployer diverses initiatives afin de diversifier ses revenus à travers notamment le Content to Commerce (développement de contenus à forte valeur ajoutée, tels que les guides ou comparateurs, permettant d'orienter les lecteurs dans leurs décisions d'achat) et étendre sa présence sur les réseaux sociaux.

E) RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Dans le groupe Prisma Media, l'innovation est au cœur de tous les sujets afin d'alimenter le développement de nouveaux leviers de croissance, de nouvelles marques, de nouvelles activités et de nouvelles technologies.

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Prisma Media entend intégrer l'intelligence artificielle (IA) dans ses différents processus de manière proactive et réfléchie.

Afin de structurer cette démarche, Prisma Media réunit chaque mois un comité de pilotage sur l'IA afin de partager les dernières avancées dans ce domaine et de coordonner les actions entreprises. Le comité concentre ses efforts sur trois axes majeurs : la formation des équipes, la maîtrise de l'écosystème technologique, juridique et concurrentiel, ainsi que le lancement de projets structurants.

L'un des piliers essentiels de cette stratégie réside dans la formation. En 2024, 20 % du budget de formation ont été consacrés aux initiatives liées à l'IA. L'objectif ambitieux vise à former l'ensemble des équipes rédactionnelles d'ici à la fin 2025.

Plusieurs initiatives innovantes ont d'ores et déjà été mises en œuvre. En matière de contenus écrits, des tests ont été réalisés sur la production d'articles liés

à des sujets dits « froids » (biographies, nécrologies), notamment sur le site de *Voici*, qui ont permis d'écrire avec l'aide de l'IA plus de 10 % de la production quotidienne, tout en assurant un contrôle éditorial rigoureux à chaque étape par des journalistes. L'IA est aussi utilisée pour concevoir des illustrations originales (couvertures de *Ça m'intéresse* et *Capital*) ou intégrer une voix clonée (podcast quotidien *120 secondes de Capital*). L'expérience utilisateur bénéficie également de l'IA avec le test de chatbots intelligents pour le site de *Ça m'intéresse*.

G) PIRATERIE

Prisma Media accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et met en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données. En outre, il veille au respect de ses droits de propriété intellectuelle et lutte contre le piratage de ses publications en menant toutes les actions, y compris sur le terrain judiciaire, à l'encontre des tiers qui violent ses droits.

H) ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE

En tant qu'entreprise de presse, Prisma Media est soumise à la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse et à la loi n° 86-897 du 1^{er} août 1986 sur les éditeurs de publications de presse. Pour bénéficier du régime économique des éditeurs de publications de presse et de services de presse en ligne, les entreprises de presse doivent remplir les critères d'admission définis par les articles 72 de l'annexe III du Code général des impôts et D.18 du Code des postes et des communications électroniques. Leur respect est apprécié par la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP).

La distribution des titres de presse est fortement réglementée en France au travers de la loi n° 47-585 du 2 avril 1947 modifiée (dont la dernière modification majeure date de 2019), qui oblige les éditeurs de presse à se constituer en coopérative dès qu'ils groupent leur distribution et à passer par des sociétés agréées de distribution de presse (SADP). L'Arcep est devenue l'Autorité de régulation de la distribution de la presse.

La production du contenu journalistique implique la gestion au quotidien des droits d'auteur des journalistes. En application des dispositions du Code de la propriété intellectuelle (CPI), Prisma Media a signé un accord collectif définissant les conditions de cession des œuvres de journalistes au profit de l'éditeur et des tiers.

Prisma Media a décliné ses marques médias sur Internet et édite des sites Internet et des applications en ligne à forte audience. À ce titre, elle est soumise à la loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique.

Le modèle économique de ses sites et applications reposant principalement sur la publicité, son activité digitale implique la collecte et le traitement de nombreuses données à caractère personnel. Dans ce cadre, Prisma Media accorde une importance particulière à la protection des données à caractère personnel et a mis en place une organisation interne en vue de veiller à la conformité à la réglementation en vigueur, notamment la loi n° 78-17 dite « loi Informatique et Libertés » du 6 janvier 1978 modifiée, le règlement 2016/679 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données dit « Règlement général sur la protection des données » (RGPD).

L'article 15 de la directive UE 2019/790 sur le droit d'auteur et les droits voisins dans le marché unique numérique a créé un droit voisin des éditeurs de presse. Ce droit voisin a été transposé en droit

français aux articles L. 218-1 à L. 218-5 du CPI par la loi n° 2019-775 du 24 juillet 2019, entrée en vigueur le 24 octobre 2019. Il permet aux éditeurs de presse de bénéficier d'un droit exclusif sur « toute reproduction ou communication au public totale ou partielle de [leurs] publications de presse sous une forme numérique par un service de communication au public en ligne » (CPI, art. L. 218-2).

Ce droit voisin vient s'ajouter au droit d'auteur protégeant déjà les articles de presse en tant qu'œuvres de l'esprit. Le droit voisin des éditeurs de presse permet à ces derniers d'être rémunérés par les plateformes proposant leur contenu (les moteurs de recherche par exemple). Prisma Media a signé avec Google un accord dans ce cadre et est en discussion avec d'autres plateformes.

En tant que producteur de contenus mis à disposition du public sur ses sites, Prisma Media est particulièrement vigilant à la mise en œuvre du règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle, entré en vigueur le 1^{er} août 2024.

1.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

Les éventuels engagements contractuels pris par le Groupe en matière d'investissement sont décrits dans les notes 30 et 31 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2024.

1.4.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION

1.4.1.1 Investissements corporels et incorporels

(M€)	2024	2023 pro forma ^(*)
Lagardère	293	269
Prisma Media	2	3
Total	295	272

1.4.1.2 Investissements financiers

(M€)	2024	2023 pro forma ^(*)
Lagardère	64	383
Prisma Media	12	7
Total	76	390

(*) Données 2023 de Louis Hachette Group issues des informations illustratives sur les flux de trésorerie du Document d'Information du 7 novembre 2024 (cf. 5.2.4 – Information comparative 2023).

1.4.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2024

Les investissements incorporels et corporels s'élèvent à 295 M€, contre 272 M€ en 2023. Ils sont en hausse de 24 M€ par rapport à 2023 chez Lagardère, notamment avec la mise en œuvre de projets d'investissements liés à des gains d'appels d'offres chez Lagardère Travel Retail et malgré la baisse de 27 M€ chez Lagardère Publishing après les investissements réalisés en 2023 dans le cadre du plan de transformation des infrastructures logistiques et informatiques en France.

Les investissements financiers s'élèvent à 76 M€ au 31 décembre 2024, contre 390 M€ en 2023. Ils correspondent principalement à la prise de participation de 50 % dans Extime Travel Essentials Paris chez Lagardère Travel Retail et à l'acquisition de 100 % du capital de Sterling Publishing par Lagardère Publishing.

1.5 CONTRATS IMPORTANTS

1.5.1 CONTRATS IMPORTANTS AUXQUELS LE GROUPE EST PARTIE

Au cours des deux années précédant immédiatement la publication du présent Rapport Annuel, la Société et/ou ses filiales ont signé les contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) suivants :

ACQUISITION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DE TASTES ON THE FLY HOLDINGS, INC.

Le 1^{er} novembre 2023, HDS Retail North America LLC, filiale de Lagardère North America Inc., a acquis l'intégralité du capital de Tastes on the Fly Holdings, Inc. qui est intégrée dans Paradies Lagardère, la division nord-américaine de Lagardère Travel Retail.

Cette acquisition permet à Lagardère Travel Retail de devenir le deuxième opérateur du secteur nord-

américain de la restauration et de la vente au détail dans les aéroports, avec des activités dans plus de 90 aéroports et un chiffre d'affaires annuel global supérieur à 1,5 milliard de dollars US.

CESSION DE PARIS MATCH AU GROUPE LVMH

Lagardère Media News et Hachette Filipacchi Presse ont regroupé les éléments du fonds de commerce de *Paris Match* ainsi qu'un certain nombre d'actifs associés à ce fonds de commerce au sein d'une société dont les actions ont été cédées au groupe LVMH par Lagardère Media News et Hachette Filipacchi Presse le 1^{er} octobre 2024.

1.5.2 CONTRATS EMPORTANT DES ENGAGEMENTS IMPORTANTS POUR L'ENSEMBLE DU GROUPE

Par ailleurs, un certain nombre de contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) et conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe ont été conclus par la Société et/ou ses filiales. Il s'agit de contrats de financement mentionnés à l'annexe des comptes consolidés de l'exercice 2024 (note 26) et en particulier :

- ▶ Le 14 juin 2017, Lagardère SA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse du Luxembourg d'un montant total de 300 millions d'euros à échéance sept ans (juin 2024), avec un coupon annuel de 1,625 %. Par suite du changement de contrôle de Lagardère SA intervenu à la fin de l'année 2023, 260,5 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé. L'encours restant a été remboursé le 21 juin 2024.
- ▶ Le 26 juin 2019, Lagardère SA a, via un placement privé de droit allemand au format *Schuldscheindarlehen*, levé 250 millions d'euros. Cette opération est structurée en quatre tranches libellées en euros à taux fixes et à taux variables, avec des échéances à cinq et sept ans. Par suite du changement de contrôle de Lagardère SA intervenu à la fin de l'année 2023, 27 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé. À la suite de la scission de Vivendi fin 2024 et au changement de contrôle de Lagardère SA qui en a résulté, 35 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé le 16 décembre 2024 et ont été effectivement remboursés le 27 décembre 2024.

- ▶ Le 9 octobre 2019, Lagardère SA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse du Luxembourg d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance sept ans (octobre 2026), avec un coupon annuel de 2,125 %. Par suite du changement de contrôle de Lagardère SA intervenu à la fin de l'année 2023, 451,2 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé. À la suite de la scission de Vivendi fin 2024 et au changement de contrôle de Lagardère SA qui en a résulté, 28,7 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé le 30 janvier 2025.
- ▶ Le 30 septembre 2021, Lagardère SA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse du Luxembourg d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance six ans (octobre 2027), avec un coupon annuel de 1,75 %. Par suite du changement de contrôle de Lagardère SA intervenu à la fin de l'année 2023, 491,5 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé. À la suite de la scission de Vivendi fin 2024 et au changement de contrôle de Lagardère SA qui en a résulté, 5,3 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé le 30 janvier 2025.
- ▶ Le 12 décembre 2023, Vivendi et Lagardère SA ont conclu une convention de prêt par laquelle Vivendi a souhaité donner à Lagardère SA, en lui consentant un prêt d'un montant maximum de 1,9 milliard d'euros, les moyens de faire face à ses obligations de remboursement anticipé

d'une partie de sa dette financière déclenchées par son changement de contrôle ainsi qu'à des besoins de trésorerie du mois de décembre 2023 et du premier semestre 2024. La conclusion de cette convention a été autorisée par le Conseil d'Administration de Lagardère SA le 8 décembre 2023. Cette convention de prêt expirera le 31 mars 2025. Le 7 juin 2024, cette convention a été modifiée notamment pour permettre à Vivendi de consentir à Lagardère SA un crédit renouvelable d'un montant maximum en principal de 150 millions d'euros. Le 16 décembre 2024, Vivendi et Lagardère SA sont convenus par un nouvel avenant à la convention de prêt (i) d'annuler et de réduire à zéro euro ledit crédit renouvelable et (ii) que Vivendi, demeurée actionnaire de Lagardère SA après la scission de Vivendi, mettrait à la disposition de Lagardère SA des avances en compte courant d'associé dans la limite d'un montant cumulé de 40 millions d'euros, aux conditions stipulées dans la convention de prêt modifiée du 12 décembre 2023.

- Le 12 juin 2024, afin d'organiser son refinancement et le financement de ses besoins généraux, Lagardère SA a conclu une convention de crédit aux termes de laquelle un syndicat de prêteurs bancaires s'est engagé, sous réserve de conditions usuelles, à mettre à sa disposition un montant total en principal de 2 milliards d'euros au titre :
- (i) d'une première tranche de crédit à terme d'un montant en principal de 700 millions d'euros et d'une durée initiale de vingt-quatre mois pouvant être prolongée une première fois pour douze mois et une seconde fois pour six mois ;
 - (ii) d'une seconde tranche de crédit à terme d'un montant en principal de 600 millions d'euros et d'une durée de cinq ans ; et
 - (iii) d'un crédit renouvelable d'un montant maximum en principal de 700 millions d'euros et d'une durée de cinq ans, en remplacement du précédent contrat de crédit renouvelable du 11 mai 2015.

1.6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2025)

1.6.1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

1.6.1.1 Mise en place d'un contrat de liquidité

Le 16 janvier 2025, Louis Hachette Group a signé un contrat de liquidité ayant comme objectif de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de ses actions sur Euronext Growth Paris. La mise en œuvre de ce contrat, avec la société Kepler Cheuvreux, a débuté le 20 janvier 2025.

1.6.1.2 Remboursement anticipé partiel des emprunts obligataires à échéance 2026 et 2027

La réalisation de la scission partielle de Vivendi, le 13 décembre 2024, a entraîné l'activation des clauses de changement de contrôle des emprunts

obligataires de Lagardère SA et engendré le remboursement anticipé, le 5 février 2025, de respectivement 28,7 M€ et 5,3 M€ des emprunts obligataires à échéance 2026 et 2027. Le solde de ces emprunts, après ce remboursement, est de 23,3 M€ à plus d'un an.

1.6.1.3 Souscription d'une ligne de crédit bancaire de 75 M€

Le 24 janvier 2025, Louis Hachette Group a souscrit auprès d'un établissement bancaire une ligne de crédit non tirée d'un montant de 75 M€ à échéance au 24 janvier 2028. Ce contrat est assorti d'un engagement de respect d'un ratio financier au 31 décembre de chaque année.

1.6.2 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Néant.

1.7 PERSPECTIVES D'AVENIR

1.7.1 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

Après des performances solides en 2024, Louis Hachette Group est confiant dans la capacité de ses activités à conforter leurs positions de leaders sur leurs marchés respectifs. Louis Hachette Group prévoit de nouveau, de distribuer au moins 85 % des dividendes reçus en tant qu'actionnaire de contrôle de Lagardère SA et seul actionnaire de Prisma Media.

Cette politique vise à maximiser la création de valeur pour ses actionnaires, en procédant à un désendettement progressif du groupe Lagardère, en distribuant régulièrement des dividendes à ses actionnaires, tout en préservant sa capacité à saisir des opportunités de croissance en ligne avec ses objectifs stratégiques.

1.7.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

Les perspectives d'avenir sont décrites, pour chacune des activités du Groupe, dans la section 1.3.

1.8 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)

Néant.

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DEVOIR DE VIGILANCE

2.1	MODELE D’AFFAIRES DE LOUIS HACHETTE GROUP	52	2.4	TABLEAU DE SYNTHESE DES AUTRES INDICATEURS SUIVIS	103
2.2	STRATEGIE RSE, ACTEURS, ANALYSE DE MATERIALITE	53	2.5	LA RSE, METHODOLOGIE ET PERIMETRE	104
2.2.1	Stratégie RSE	53	2.5.1	Le périmètre de consolidation	104
2.2.2	Dialogue avec les parties prenantes	54	2.5.2	Les référentiels d’indicateurs et les méthodes de reporting	104
2.2.3	Matérialité des enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance	55	2.6	RAPPORT D’EXAMEN DU VERIFICATEUR INDEPENDANT	106
2.2.4	Les acteurs et la Gouvernance RSE	58	2.7	MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIETES MERES	110
2.3	MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE RSE, DEPLOIEMENT ET RESULTATS	62	2.7.1	Rappels sur le plan de vigilance en vigueur	110
2.3.1	Informations sociales	62	2.7.2	Dispositif de suivi	110
2.3.2	Informations sociétales	75			
2.3.3	Informations en matière d’éthique des affaires	83			
2.3.4	Informations environnementales	91			

2.1 MODÈLE D’AFFAIRES DE LOUIS HACHETTE GROUP

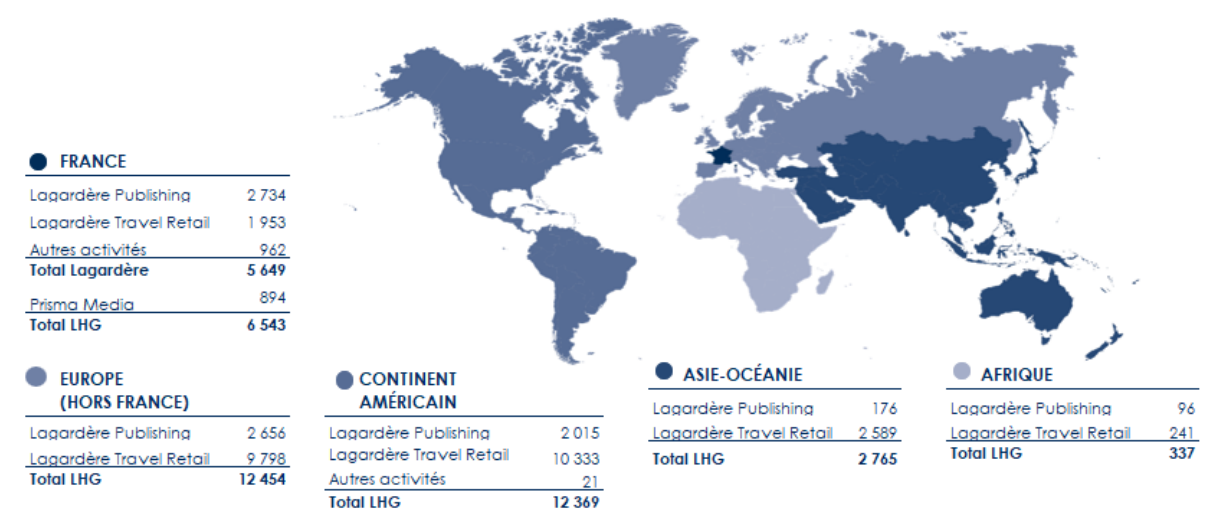
Créé fin 2024 dans le cadre de la scission partielle des activités de Vivendi SE, Louis Hachette Group réunit Lagardère et Prisma Media, et constitue un acteur diversifié et leader dans l’édition, le commerce en zone de transport et les médias, riche de marques fortes.

La section 1.3 du rapport annuel fournit des informations détaillées sur le Groupe concernant la stratégie, les activités, le modèle économique, les chiffres clés et les marchés desservis notamment.

Ce modèle intégré de création de valeur est résumé dans le schéma ci-dessous.



Répartition des effectifs par zone géographique au 31 décembre 2024



2.2 STRATÉGIE RSE, ACTEURS, ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

2.2.1 STRATÉGIE RSE

Louis Hachette Group a vocation à développer, à compter de 2025, une stratégie RSE et de développement durable ambitieuse, en capitalisant sur les programmes déjà mis en place dans ses entités Lagardère et Prisma Media. L'ensemble des équipes en France et à l'international s'efforce d'ores et déjà de proposer des modèles de développement plus écologiques et inclusifs, dans chacune des branches d'activité.

2.2.1.1 Stratégie RSE et développement durable de Lagardère

Lagardère démontre des progrès constants et tangibles dans l'accomplissement de ses engagements RSE, reflétant une stratégie claire, inscrite dans la durée, fondée sur quatre piliers :

► **Limiter l'empreinte environnementale des produits et services**

Lagardère s'engage au regard des enjeux portés par ses activités : lutte contre le changement climatique, gestion responsable des ressources (papier et plastique notamment), réduction des déchets, recyclage, éco-responsabilité de la chaîne alimentaire.

► **Placer l'humain au cœur de la stratégie**

Lagardère mène une politique active de diversité et d'inclusion, et fait de la lutte contre toute forme de discrimination (genre, handicap, origines) l'un des axes majeurs de sa politique de mixité et d'égalité professionnelle. Par ailleurs, son implication

quotidienne dans la montée en compétence de ses collaborateurs participe également à l'attraction et à la fidélisation de ses talents.

► **Partager la diversité sociale et culturelle des activités**

À travers les contenus produits et distribués, et grâce à différents partenariats et programmes d'engagement solidaires, Lagardère promeut l'accès à l'éducation et à la connaissance tout en défendant la liberté d'expression, le pluralisme des idées et la diversité culturelle.

► **Assurer une gouvernance éthique et responsable**

Lagardère s'attache à développer ses activités en accord avec les grands enjeux de qualité, de conformité et d'éthique tout en essayant de saisir les opportunités liées à la mise en œuvre de ces enjeux.

2.2.1.2 Engagements RSE et développement durable de Prisma Media

Prisma Media articule sa stratégie RSE autour de trois axes principaux :

► **Engagement environnemental**

La stratégie environnementale de Prisma Media repose sur quatre dimensions clés : fabrication respectueuse de l'environnement, siège social à

haute qualité environnementale, traitement des déchets et décarbonation.

► Engagement social

La culture d'entreprise de Prisma Media favorise l'égalité professionnelle, l'emploi des personnes en situation de handicap, l'insertion professionnelle des jeunes et la lutte contre les discriminations.

► Engagement sociétal

En tant qu'acteur culturel majeur, touchant 2 Français sur 3, Prisma Media s'efforce de rendre la culture accessible au plus grand nombre et de favoriser l'émergence de perspectives inclusives et responsables. Ses marques médias fortes garantissent à ses lecteurs l'accès à une offre culturelle diversifiée et innovante, qui contribue à construire leur identité et à mieux comprendre le monde.

2.2.2 DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les politiques et les plans d'action déployés au sein des branches d'activité de Louis Hachette Group se construisent sur les fondations solides du dialogue avec les parties prenantes, établi de longue date par ses deux entités, Lagardère et Prisma Media.

effectuée sur des bases documentaires et à dire d'experts internes. Plus généralement, ce dialogue avec les parties prenantes a pour vocation de nourrir et éclairer les engagements de Lagardère et de ses branches d'activités, en associant étroitement les équipes RSE et toutes les fonctions impliquées à leurs côtés. À terme, un objectif de deux réunions par an a été fixé.

2.2.2.1 Les parties prenantes de Lagardère

Lagardère entretient un dialogue régulier avec ses parties prenantes au niveau local et national, dans chacun des pays où il est présent. Le dialogue s'effectue via différents modes selon les parties prenantes et les branches d'activité. La société cotée Lagardère SA s'est dotée en 2015 d'un Comité consultatif de parties prenantes qui vise à :

2.2.2.2 Les parties prenantes de Prisma Media

En 2021, Prisma Media a mené une consultation structurée de ses parties prenantes afin de nourrir ses engagements en matière de RSE et de développement durable. Cette consultation a été réalisée sous forme d'un questionnaire en ligne, adressé à différentes catégories de parties prenantes : collaborateurs (215), lecteurs (624), complété par des entretiens avec des représentants des autorités publiques, fournisseurs, organisations professionnelles, clients, candidats à recrutement, etc. L'objectif de cette consultation était d'identifier les enjeux prioritaires pour Prisma Media en matière sociale, environnementale et sociétale, afin de guider ses engagements en matière de RSE et de développement durable. Parmi les priorités identifiées, les enjeux environnementaux étaient unanimement cités par toutes les parties prenantes et principalement par les collaborateurs. Les lecteurs ont exprimé également des attentes fortes sur l'accès à la culture. L'objectivité et l'approfondissement des informations fournies font également partie des attentes, de même que la mise en avant de la diversité de la société dans l'ensemble des titres.

- instaurer un dialogue régulier, au niveau Groupe, entre Lagardère et ses parties prenantes ;
- mieux connaître la perception et les attentes des parties prenantes vis-à-vis du Groupe ;
- nourrir la réflexion prospective de Lagardère sur ses principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Depuis sa mise en place, ce Comité s'est déjà réuni à douze reprises. En 2023, tout en capitalisant sur l'existant, la composition a évolué afin de mieux refléter les enjeux matériels des activités de Lagardère. Certains membres, présents depuis plusieurs années, ont donc été rejoints par de nouveaux représentants, constituant ainsi un groupe de treize parties prenantes : ONG, universitaires, partenaires, fournisseurs... mais aussi un représentant du personnel, salarié de Hachette Livre. La composition complète de ce panel est consultable dans le rapport de durabilité de Lagardère, sur le site lagardere.com.

Au-delà de cette démarche spécifique, le dialogue avec les parties prenantes s'est poursuivi avec les représentants des salariés (voir section 2.3.1.1.2), les clients de la régie et les lecteurs (voir section 2.3.3.3.3), les représentants de la société civile autour de thématiques clés tels que l'égalité-diversité (voir section 2.3.1.3) mais aussi avec les communautés locales de Gennevilliers, ville d'implantation du siège social et des principales rédactions de Prisma Media (voir section 2.3.2.1).

Le Comité des parties prenantes, dans sa nouvelle configuration, s'est tenu le 5 juillet 2024, avec l'objectif principal d'affiner et valider définitivement l'analyse de double matérialité de Lagardère,

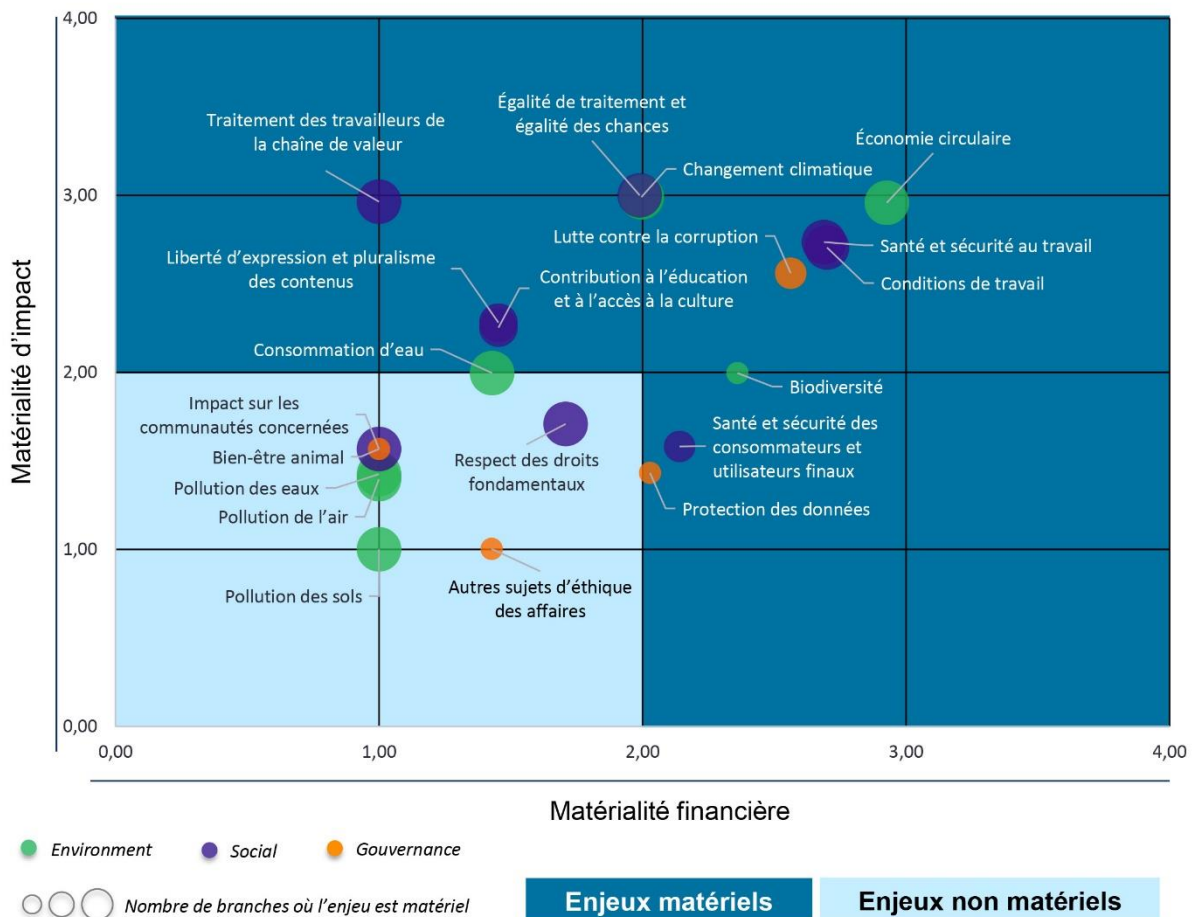
2.2.3 MATÉRIALITÉ DES ENJEUX SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET DE GOUVERNANCE

Afin de définir les enjeux matériels qui sous-tendent la stratégie RSE, les politiques et plan d'action pour chacune de ses activités, Louis Hachette Group s'appuie sur les analyses de matérialité établies par Lagardère et Prisma Media. Étant soumise à la CSRD dès l'exercice 2024, Lagardère a réalisé une analyse de double matérialité qui lui permet de définir les risques, impacts et opportunités auxquelles ses activités l'exposent. Prisma Media dispose quant à elle d'une analyse de matérialité simple, réalisée en 2022, qui identifie ses principaux risques sociaux et environnementaux. Les deux démarches dissociées, du fait de la création récente de Louis Hachette Group, seront amenées à fusionner dans une approche intégrée au cours de l'exercice 2025, dans un cycle commun avec l'analyse des risques de l'ensemble du Groupe.

2.2.3.1 Analyse de double matérialité de Lagardère

En 2023, le groupe Lagardère a réalisé pour la première fois une analyse de double matérialité, intégrant non seulement une évaluation brute des risques financiers que font peser les enjeux RSE sur l'entreprise mais également l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et les parties prenantes. Piloté conjointement par les Directions RSE, Risques et Finance du groupe Lagardère, ce projet a également mobilisé l'ensemble des branches et leurs métiers. Une quarantaine de sujets ont été identifiés au regard des branches d'activités de Lagardère et évalués parmi les questions de durabilité à inclure dans l'analyse de matérialité, telles que définies dans l'AR16, ESRS 1 de la réglementation CSRD.

Matrice de double matérialité de Lagardère



Parmi un univers de 21 enjeux présélectionnés, 13 enjeux ont été identifiés comme matériels.

	Enjeu matériel	Périmètre
Environnement	Changement climatique (E1)	Lagardère - toutes branches
	Économie circulaire (E5)	Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail
	Biodiversité (E4)	Lagardère Publishing
Social	Conditions de travail (S1)	Lagardère - toutes branches
	Santé et sécurité au travail (S1)	Lagardère - toutes branches
	Égalité de traitement et égalité des chances (S1)	Lagardère - toutes branches
	Traitement des travailleurs dans la chaîne de valeur (S2)	Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail
	Santé et sécurité des consommateurs (S4)	Lagardère Travel Retail, Lagardère Live Entertainment
	Contribution à l'éducation et accès à la culture (S4)	Lagardère Publishing, Lagardère News, Lagardère Live Entertainment
	Liberté d'expression et pluralisme des contenus (S4)	Lagardère Publishing, Lagardère News, Lagardère Live Entertainment
Protection des données (S4)	Lagardère News	
Gouvernance	Lutte contre la corruption (G1)	Corporate, Lagardère Travel Retail
	Autres enjeux d'éthique des affaires (G1)	Corporate, Lagardère Travel Retail

2.2.3.2 Évaluation des risques RSE de Prisma Media

En 2022, les équipes Risques et Compliance de Prisma Media ont établi la cartographie de leurs risques sociaux, sociétaux ou environnementaux en se basant sur un univers de 17 risques potentiels, relatifs aux opérations directes et à la relation clients, intégrant les aspects juridiques et de réputation. L'évaluation a été menée avec des experts internes, regroupant les fonctions clés de l'entreprise (RSE, RH, Juridiques, Distribution et Vente, Achats, Fabrication, etc.) mais également des membres de la Direction Générale, en charge des Rédactions et de la Régie publicitaire. La cotation

repose sur une approche quantitative, basée sur trois critères de gravité (sur la base de seuils financiers), de fréquence (sur une échelle de temps allant du court terme à supérieur à trois ans) et de niveau de maîtrise (dispositifs existants de prévention, politiques et plan d'action), permettant d'évaluer le risque inhérent ou brut (en l'absence d'action pour maîtriser la survenance d'un risque et ses conséquences) et le risque résiduel (tenant compte des dispositifs en place). À noter qu'un processus dédié a été mené pour la cartographie des risques liés au devoir de vigilance (cf. section 2.7).

La liste des risques brut retenus pour les activités de Prisma Media est la suivante :

Ranking Brut	Intitulé du risque	Niveau risque brut
1	Pertinence culturelle des contenus	Élevé
2	Attraction et fidélisation des talents externes	Élevé
3	Dialogue avec les clients et usagers et satisfaction quant aux produits et services	Élevé
4	Santé et sécurité au travail des collaborateurs	Élevé
5	Santé et sécurité des clients et usagers des produits et services	Élevé
6	Mixité et diversité dans l'entreprise	Modéré
7	Transparence et éthique en matière de pratiques publicitaires	Modéré
8	Dialogue social	Modéré
9	Respect de la personne et représentation des diversités dans les contenus	Modéré
10	Respect du pluralisme et intégrité de l'information	Modéré
11	Maintien et développement des compétences	Modéré
12	Accessibilité aux contenus	Modéré
13	Attraction et fidélisation des talents internes	Modéré
14	Gestion des ressources naturelles et préservation des écosystèmes	Modéré
15	Impact des activités sur le changement climatique	Modéré
16	Traitement des enjeux de transition écologique dans les contenus	Modéré
17	Résilience au changement climatique	Modéré

Pour Lagardère comme pour Prisma Media, les thématiques de précarité alimentaire, de bien-être animal et d'alimentation responsable, éthique et durable ne constituent pas des enjeux matériels.

Enfin, concernant la publication d'informations visant à promouvoir le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves, Louis Hachette Group n'a pas mis en place, à date, d'initiatives dans ce domaine.

2.2.4 LES ACTEURS ET LA GOUVERNANCE RSE

Le Conseil d'Administration de Louis Hachette Group est habilité à examiner les questions relatives à la RSE et au développement durable, ainsi qu'au reporting extra financier. La composition et le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en sont décrits dans la section 3.2 du rapport annuel.

La Direction du Développement durable et de la RSE de Lagardère, qui opère pour le compte de Louis Hachette Group, supervise et coordonne les politiques et les plans d'action mis en œuvre à la fois par Lagardère et Prisma Media, ainsi que le reporting extra-financier en ligne avec les réglementations en vigueur. Une stratégie commune sera définie au cours de l'année 2025.

Elle travaille en étroite collaboration avec les directions RSE et RH des branches d'activité principalement, mais aussi avec d'autres fonctions (Finance, Compliance, Juridique, Opérations, etc.).

Deux fois par an, un Comité RSE Louis Hachette Group-Branche d'activité se tient en présence du Directeur Général Délégué de Louis Hachette Group et du Directeur Général de chaque branche afin d'établir le bilan des initiatives au regard des

objectifs du Groupe sur la période écoulée et de définir les orientations des mois à venir.

En outre, un Comité RSE transverse Louis Hachette Group réunit mensuellement les directeurs RSE des branches pour s'assurer de l'alignement des politiques et plans d'action tout au long de l'année.

Au niveau des branches d'activité, les directions RSE proposent et animent leurs propres stratégies, en cohérence avec la stratégie du Groupe, et en coordonnent la mise en œuvre au sein de l'ensemble de leurs filiales et territoires d'implantation, fédérant toutes les fonctions et métiers. Des gouvernances dédiées à la RSE ont également été instaurées à leur niveau en complément du traitement régulier de cette thématique au sein de leurs Comités exécutifs. Les branches accompagnent leurs entités opérationnelles dans l'identification des enjeux locaux ainsi que dans le déploiement des ressources nécessaires à leur gestion.

Les entités opérationnelles gèrent les plans d'actions associés à l'exercice de leurs activités afin de respecter les objectifs fixés par le Groupe et les branches. Dans ce cadre, elles déploient les dispositifs et programmes transmis.

Table de concordance RSE

Du fait de la création récente de Louis Hachette Group, son analyse de matérialité extra-financière combine deux approches distinctes : l'analyse de double matérialité de Lagardère et l'analyse de risques RSE de Prisma Media. Lagardère, en tant que société cotée soumise à la CSRD, affiche des enjeux (déclinés en risques, impacts et opportunités :

consulter le rapport de durabilité de Lagardère pour plus de détails). Prisma Media a identifié des risques simples. Le tableau ci-dessous récapitule ces deux approches et établit la concordance avec les politiques, actions et indicateurs décrits dans le rapport.

Volet	Enjeux extra-financiers (impacts, risques et opportunités)	Matérialité des enjeux	Stratégie	Indicateurs de suivi
Environnement	Climat	Lagardère – toutes les branches	Voir chapitre 3.1.1	Consommation de gaz naturel (en MWh) – LHG Consommation de fioul domestique (en MWh) – LHG
	Impact des activités sur le changement climatique	Prisma Media	Voir chapitre 3.1.1	Consommation d'électricité (en MWh) – LHG Consommation de chaleur urbaine (en MWh) – LHG
	Résilience au changement climatique	Prisma Media	Voir chapitre 3.1.1	Émissions de CO ₂ des scopes 1, 2, 3 (en teqCO ₂) – LHG
	Économie circulaire	Lagardère Publishing ; Lagardère Travel Retail	Voir chapitre 3.1.2	Poids total du papier acheté et fourni (en kilotonne) – LHG Pourcentage du papier certifié – Lagardère Pourcentage du papier recyclé – Lagardère
	Biodiversité	Lagardère Publishing	Voir chapitre 3.1.3	
	Gestion des ressources naturelles et préservation des écosystèmes	Prisma Media	Voir chapitre 3.1.1 Voir chapitre 3.1.2	
Social / sociétal	Conditions de travail	Lagardère – toutes les branches	Voir chapitre 3.2.1	Nombre de salariés qui ont quitté l'entreprise – LHG Taux de mobilité interne – LHG Nombre moyen d'heures de formation par salarié – LHG Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement – LHG Pourcentage de salariés couverts par les représentants des travailleurs – LHG
	Attraction et fidélisation des talents externes	Prisma Media	Voir chapitre 3.2.1	
	Attraction et fidélisation des talents internes	Prisma Media	Voir chapitre 3.2.1	
	Maintien et développement des compétences	Prisma Media	Voir chapitre 3.2.1	
	Dialogue social	Prisma Media	Voir chapitre 3.2.1	

	Santé et sécurité au travail	Lagardère – toutes les branches ; Prisma Media	Voir chapitre 3.2.3	<p>Nombre d'accidents du travail – <i>LHG</i></p> <p>Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail – <i>LHG</i></p> <p>Pourcentage de personnes couvertes par un système de gestion de la santé et de la sécurité de l'entreprise – <i>LHG</i></p>
	Égalité de traitement et égalité des chances	Lagardère – toutes les branches	Voir chapitre 3.2.2	<p>Pourcentage de femmes top exécutifs – <i>LHG</i></p> <p>Pourcentage de managers formés et/ou sensibilisés à la diversité – <i>LHG</i></p>
	Mixité et diversité dans l'entreprise	Prisma Media	Voir chapitre 3.2.2	<p>Taux de collaborateurs formés à la prévention du harcèlement moral et sexuel – <i>LHG</i></p> <p>Nombre de salariés en situation de handicap – <i>LHG</i></p> <p>Nombre de femmes occupant un poste dans les métiers techniques – <i>Prisma Media</i></p> <p>Nombre de jeunes REP et REP+ accueillis – <i>Prisma Media</i></p>
	Travailleurs dans la chaîne de valeur	Lagardère Publishing ; Lagardère Travel Retail	Voir chapitre 3.4.2	<p>Pourcentage de la dépense fournisseurs à risques élevés évalués par EcoVadis – <i>Lagardère</i></p>
	Santé et sécurité des consommateurs	Lagardère Travel Retail ; Lagardère Live Entertainment ; Prisma Media	Voir chapitre 3.4.3	
	Dialogue avec les clients et usagers	Prisma Media	Voir chapitre 3.4.3	
	Contribution à l'éducation et l'accès à la culture	Lagardère Publishing ; Lagardère News ; Lagardère Live Entertainment	Voir chapitre 3.3.1	<p>Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing – <i>Lagardère</i></p> <p>Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 (accessibilité niveau 1) parmi les nouveautés d'ouvrages de texte dans le catalogue de Lagardère Publishing – <i>Lagardère</i></p> <p>Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte et qui ont passé avec succès le contrôle Accessibility Check for ePub (accessibilité niveau 2) dans le catalogue de Lagardère Publishing – <i>Lagardère</i></p>

	Accessibilité des contenus	Prisma Media	Voir chapitre 3.3.1	
	La liberté d'expression et le pluralisme des contenus	Lagardère Publishing ; Lagardère News ; Lagardère Live Entertainment	Voir chapitre 3.3.2	<p>Nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux chez Lagardère Radio – <i>Lagardère</i></p> <p>Nombre de contenus à impact produits chez Prisma Media – <i>Prisma Media</i></p>
	Pluralisme et intégrité de l'information	Prisma Media	Voir chapitre 3.3.2	
	Respect de la personne et représentation des diversités dans les contenus	Prisma Media	Voir chapitre 3.3.2	
	Pertinence culturelle des contenus	Prisma Media	Voir chapitre 3.3.2	
	Traitement des enjeux de transition écologique dans les contenus	Prisma Media	Voir chapitre 3.3.2	
	Transparence et éthique en matière de pratiques publicitaires	Prisma Media	Voir chapitre 3.3.2	
Gouvernance	Protection des données	Lagardère News	Voir chapitre 3.4.3	
	Lutte contre la corruption	Corporate Lagardère ; Lagardère Travel Retail	Voir chapitre 3.4.1	Pourcentage de salariés ayant suivi la formation anticorruption – <i>Lagardère ; Prisma Media</i>

2.3 MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE RSE, DÉPLOIEMENT ET RÉSULTATS

2.3.1 INFORMATIONS SOCIALES

2.3.1.1 Les conditions de travail

L'enjeu des conditions de travail est essentiel pour Louis Hachette Group. Le Groupe emploie plus de 34 000 personnes à travers le monde, ce qui implique de veiller aux conditions de travail des équipes, en particulier dans les régions considérées comme à risque. Le modèle d'affaire du Groupe repose sur la vente de biens de consommations, mais aussi sur des activités de services, notamment la branche Travel Retail qui opère de nombreuses boutiques et restaurants. Les employés du Groupe sont donc une ressource clé dans le fonctionnement quotidien des opérations et la satisfaction des clients. Par ailleurs, les métiers de Louis Hachette Group liés à la production de contenus (Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio, Prisma Media) valorisent la créativité et s'appuient sur le savoir-faire unique de leurs nombreux talents.

2.3.1.1.1 Emploi, formation, rémunération

Politiques et plans d'actions Lagardère

Au sein de Lagardère, chaque branche d'activité gère ses collaborateurs de manière autonome et localisée afin de valoriser au mieux son capital humain. Pour ce faire, elles mettent en place les actions adaptées aux spécificités de leurs activités, de leurs métiers et de leurs implantations géographiques. Cette autonomie est néanmoins encadrée par des engagements communs.

Les sujets d'engagement et de qualité de vie au travail ont pris de plus en plus de place au cours de ces dernières années, notamment à la suite de la crise sanitaire. Ainsi, les branches d'activité du groupe Lagardère veillent à proposer des conditions de travail adaptées et proportionnées à leurs activités. En renforçant des initiatives déjà en place depuis plusieurs années ou en développant de nouvelles démarches, elles cherchent à fidéliser leurs équipes mais également à développer leur attractivité sur un marché du travail toujours plus complexe et compétitif. Ainsi, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le bien-être physique, la rémunération et l'engagement des salariés sont au cœur de la stratégie de Lagardère en la matière.

Qualité de vie au travail et engagement des salariés

Le télétravail s'est développé au sein du groupe Lagardère durant la crise sanitaire pour s'institutionnaliser dans l'ensemble des branches avec en moyenne deux jours de télétravail par semaine. Ce dispositif est applicable à l'ensemble des fonctions qui le permettent, certains métiers restant

néanmoins inéligibles au télétravail (vendeurs en points de vente et fonctions logistiques notamment).

Chez Lagardère Publishing, un accord triennal sur la qualité de vie, les conditions de travail et le droit à la déconnexion a également été élaboré en 2022 par Hachette Livre France. Par ailleurs, un suivi régulier de la charge de travail est mis en place. En cas de surcharge de travail, une procédure d'alerte est prévue pour les cadres autonomes.

Chaque année, notamment à l'occasion de la Semaine de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT), la branche organise des ateliers et activités sur des thèmes tels que le sommeil, la gestion du stress et les pensées positives.

En outre, Hachette Livre France a mis en place un dispositif de dons de jours autorisant les salariés à donner des jours de congé à des collègues pour leur permettre d'être présents au côté de leur enfant à charge gravement malade, ainsi qu'à des collègues qui seraient touchés par le décès d'un enfant de moins de 25 ans et ceux dont un proche se trouverait en situation de handicap ou de perte d'autonomie (situation d'aidant).

En Espagne, Grupo Anaya a lancé plusieurs initiatives pour soutenir le bien-être de ses collaborateurs. En 2024, la filiale espagnole a réalisé plusieurs audits internes qui ont permis de simplifier les processus de travail et d'identifier des pistes d'amélioration pour alléger la charge de travail des salariés dans différents domaines. Un outil de mesure de l'engagement a également été déployé, avec une participation de 73 % des employés.

De son côté, Lagardère Travel Retail veille à maintenir des conditions de travail, favorisant le développement professionnel et personnel des collaborateurs, ainsi qu'une culture de soutien et de bien-être. Au cours de l'année 2024, la grande majorité des filiales de Lagardère Travel Retail a initié (ou de nouveau réalisé) une enquête auprès de ses collaborateurs (couvrant ainsi 62 % des salariés en contrat permanent au 31/12/2024) par le biais de l'outil Gallup qui mesure l'engagement des salariés au travers de 12 questions. À l'issue de ces enquêtes, des plans d'action sont mis en place pour répondre à chaque situation afin d'accompagner et encourager l'engagement des collaborateurs.

Afin de promouvoir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'entité du siège de Lagardère Travel Retail a instauré un accord spécifique sur le droit à la déconnexion. À l'international, les différentes entités de la branche

ont également adopté des mesures. En Italie, par exemple, l'entreprise accorde une grande flexibilité dans la gestion des transitions entre temps plein et temps partiel, notamment dans des situations particulières comme la maternité ou les études. Aux États-Unis, Paradies Lagardère permet, sous certaines conditions et après validation par les Ressources humaines, la mise en place d'horaires de travail alternatifs adaptés aux besoins des collaborateurs.

En Italie, la certification « Top Employer » a été maintenue pour une nouvelle année consécutive, témoignant de l'engagement continu de l'entité envers l'excellence des conditions de travail.

Au sein de Lagardère News et Lagardère Radio, l'organisation du travail repose sur les conventions collectives, les accords spécifiques ou les décisions de la Direction Générale, prises en concertation avec les instances représentatives du personnel. Chaque entité structure la durée du travail en accordant des jours de réduction du temps de travail, avec des avantages supplémentaires pour certaines, comme Lagardère News, qui offre trente-deux jours de congés payés au lieu des vingt-cinq prévus par la loi. Des congés spéciaux sont également proposés pour des événements particuliers, tels que le congé de paternité de vingt-cinq jours avec maintien de salaire.

Chaque année, des entretiens entre collaborateurs et managers permettent d'évaluer la charge et le temps de travail, afin de garantir qu'ils restent équilibrés et adaptés. En cas de déséquilibre, une procédure permet de solliciter l'intervention des Ressources humaines.

La formation et la mobilité interne

En matière d'accompagnement des salariés tout au long de leur carrière, les branches d'activité de Lagardère déploient une offre de formation à destination de l'ensemble des salariés dans des domaines divers (numérique, management, communication, hygiène et sécurité, langues étrangères, métiers, etc.). 70 % des heures dispensées sont consacrées à des spécialisations « métier » ou « management » en 2024. Des formations qui sont étroitement liées à la performance des salariés dans leurs fonctions ainsi qu'à leurs perspectives d'évolution. Depuis 2023, une plateforme de e-learning a été déployée pour toutes les activités de Lagardère, à l'exception des États-Unis et de l'Australie du côté de Lagardère Travel Retail. À la fin de l'année 2024, la plateforme compte plus de 24 700 utilisateurs actifs. Cet outil a pour objectifs de :

- ▶ proposer aux collaborateurs une solution d'apprentissage individualisée, efficace et flexible permettant l'accès à un catalogue de modules multi-domaines pertinents ;

- ▶ mettre en place un dispositif commun au sein des branches afin de mutualiser les efforts et fluidifier le partage des contenus tout en permettant une gestion décentralisée ;
- ▶ faciliter le suivi des formations nécessaires pour répondre aux réglementations applicables.

Des programmes de formation spécifiques sont également mis en place au sein de certaines branches, comme le projet global de Learning Management System dont l'objectif est de développer une culture globale d'apprentissage et de pousser un socle commun de formations chez Lagardère Travel Retail.

La mobilité interne constitue un outil important d'engagement et de fidélisation des collaborateurs qui vient en prolongement de la formation et du développement des compétences des salariés.

La disparité des activités de Lagardère rend néanmoins les mobilités pour les fonctions opérationnelles d'une branche à l'autre plus difficiles. Néanmoins, Lagardère a développé un dispositif *ad hoc* en France pour étudier les différentes opportunités (principalement sur les fonctions dites support) et les profils de candidats qui ont émis le souhait d'une mobilité. En 2024, ce Comité interbranches France (composé de DRH référents en charge de la mobilité) s'est réuni à cinq reprises en complément d'échanges réguliers.

La rémunération

Lagardère cherche à fidéliser ses collaborateurs clés en procédant régulièrement, depuis 2019, à l'attribution d'actions de la société mère, Lagardère SA, dont bénéficient une large population de cadres et de jeunes talents.

Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs d'activités dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est de plus en plus pratiquée. La plupart des entités du groupe Lagardère ont mis en place des rémunérations complémentaires fondées sur la performance individuelle (primes exceptionnelles, bonus, etc.) et collective. Ces pratiques permettent d'associer la rétribution des collaborateurs à la réalisation de leurs objectifs personnels et à l'atteinte de résultats collectifs au niveau de la filiale concernée.

Au sein de Lagardère Travel Retail en France, la part variable n'est pas la même selon les entités juridiques et peut prendre la forme d'un bonus commercial, d'un bonus de performance ou d'une prime d'assiduité, par exemple. Des primes de participation ou intéressement peuvent également être dérogées selon certaines conditions.

Chez Hachette Livre en France, des négociations annuelles obligatoires sont menées dans les entreprises où sont désignés des délégués syndicaux. Ces négociations prévoient des augmentations de salaire générales et/ou individuelles, et éventuellement d'autres primes en fonction de l'entité (prime de partage de la valeur, plans d'intéressement, etc.). De son côté, Hachette UK applique un système de primes annuelles discrétionnaires pour l'ensemble de l'entreprise, en fonction des résultats financiers de l'entreprise dans son ensemble et de chaque division. Par ailleurs, cette politique de rémunération s'accompagne d'un engagement en faveur de salaires justes, la filiale anglaise versant des salaires supérieurs au salaire minimum national et au « London Living Wage » pour les postes de débutants.

Toutes les entités qui composent Lagardère News et Lagardère Radio ont instauré des accords de participation et/ou d'intéressement. Dans le prolongement des négociations sur les salaires visés ci-dessus, un processus de révision salariale est mené dans l'ensemble des entités en début de chaque année. Celui-ci vise à fixer les évolutions de rémunération ainsi que les évolutions de responsabilités en portant une attention particulière à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. En outre, des accords relatifs aux astreintes sont mis en place lorsque cela est nécessaire, et des augmentations collectives dites « ciblées » sont attribuées aux bas salaires. À cela s'ajoutent des primes exceptionnelles de partage de la valeur ajoutée, dont les négociations ont été menées en mars 2024.

En contrepartie de cette individualisation, et afin de garantir la plus grande transparence entre le salarié et sa hiérarchie en matière d'évolution de la rémunération de base, Lagardère encourage la mise en place d'entretiens annuels permettant aux salariés de mieux se situer par rapport à leur fonction. Chez Lagardère News et Lagardère Radio par exemple, les campagnes d'entretiens annuels d'évaluation (EAE) et les entretiens professionnels offrent chaque année aux salariés un temps d'échange privilégié avec leurs managers pour discuter des questions de rémunération et exprimer leurs souhaits et attentes.

Le rapport de durabilité 2024 de Lagardère, consultable sur son site internet, fournit des informations détaillées sur les politiques et les plans d'action mis en place par les différentes branches d'activités en matière de conditions de travail des effectifs.

Politiques et plans d'actions Prisma Media

Prisma Media doit veiller à attirer et fidéliser ses talents, ainsi qu'à développer leurs compétences. Les activités de production de contenus de Prisma Media reposent en effet sur le savoir-faire unique de ses

collaborateurs. Prisma Media met ainsi en œuvre des programmes de gestion de carrière, de mobilité interne et de formation, afin d'anticiper les adaptations fréquentes et complexes de ses métiers (notamment au numérique) et de fidéliser ses talents.

Attraction et fidélisation des talents

Prisma Media offre un cadre de travail répondant aux enjeux stratégiques tout en cherchant à favoriser l'épanouissement de ses collaborateurs. Cet engagement repose sur l'accompagnement des collaborateurs dès l'embauche, l'organisation du travail et l'évolution professionnelle.

La politique de recrutement de Prisma Media valorise les jeunes talents et une intégration organisée des nouveaux arrivants. Plus de 50 % des postes destinés aux jeunes diplômés sont pourvus par d'anciens stagiaires ou alternants, témoignant d'un fort engagement en faveur de l'insertion professionnelle. Le processus de mise à bord est structuré autour d'une plateforme digitale, de parrainages et de réunions spécifiques selon les profils (CDI, CDD, stagiaires, alternants). L'objectif est d'accompagner chaque collaborateur dès son arrivée, de répondre à ses besoins et de faciliter son adaptation. Un suivi régulier, via questionnaires et entretiens individuels, garantit une expérience d'intégration optimale.

Prisma Media a transformé son organisation du travail en introduisant une Charte télétravail en 2020, selon un rythme en moyenne de trois jours sur site et deux jours en télétravail. Cette flexibilité s'accompagne d'un soutien important, notamment via des formations dédiées au management hybride et des investissements dans les outils numériques.

En parallèle, l'entreprise promeut un équilibre entre vie personnelle et professionnelle grâce au droit à la déconnexion, instauré en 2020. Ce dispositif vise à préserver la non-sollicitation des collaborateurs en dehors de leurs plages horaires contractuelles.

Pour soutenir l'engagement et améliorer les conditions de travail, Prisma Media s'appuie sur des enquêtes internes, telles que Prisma Media&Moi, qui permettent de recueillir les ressentis des équipes sur divers sujets : organisation, pratiques managériales, équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ces retours alimentent des plans d'action concrets menés en collaboration avec les managers et les équipes RH, en matière de communication interne et managériale, de formation et de bien-être au travail. Par ailleurs, des entretiens réguliers avec les collaborateurs, notamment durant leur période d'essai ou à des moments clés de leur parcours, renforcent le suivi RH et contribuent à la prévention des situations à risque.

L'entreprise met en avant la mobilité interne dans une approche de gestion prévisionnelle des emplois,

anticipant les évolutions du secteur des médias et de ses métiers. Une plateforme intranet dédiée, accessible en primeur aux collaborateurs pendant les quinze premiers jours de publication des offres, facilite les opportunités internes.

Pour accompagner les transformations organisationnelles et technologiques, une cartographie des métiers, mise à jour lors de la Négociation annuelle obligatoire (NAO) dans le cadre de la Gestion des Emplois et Parcours Professionnels (GEPP) 2024-2026, permet d'anticiper les besoins en compétences et de préparer les collaborateurs aux évolutions de leurs métiers.

Formation

Prisma Media a mis en place une plateforme de formation évolutive, accessible à ses collaborateurs via Talentsoft, pour répondre à leur besoin de développement professionnel. Cette plateforme, enrichie en 2022, combine des formations obligatoires et un vaste catalogue de contenus disponibles à tout moment et depuis n'importe quel endroit.

En 2024, les priorités de la politique de formation s'articulent autour de plusieurs axes majeurs. L'accompagnement des métiers constitue un pilier central pour répondre aux enjeux sectoriels et à la stratégie de Prisma Media. Dans ce cadre, des formations liées à l'intelligence artificielle (IA) occupent une place importante (création de visuels grâce à des outils d'IA, ou encore écriture de « prompts » efficaces pour améliorer la productivité via ChatGPT). La « Data Academy » propose des modules pour créer et optimiser des tableaux de bord et exploiter les données. Des formations ciblées par métier complètent cette offre (marketing et digital, rédactions, commerciaux).

Parallèlement, Prisma Media soutient sa communauté managériale en proposant des formations adaptées au référentiel de compétences managériales. Le parcours « Management Prisma Media x ISM » offre deux niveaux de formation : un niveau de base obligatoire pour les nouveaux managers et un niveau avancé pour les managers expérimentés.

La sécurisation des données est également une priorité, avec une sensibilisation généralisée des collaborateurs via des modules d'e-learning. Cette

démarche vise à renforcer la vigilance collective face aux risques liés à la sécurité informatique.

Ces initiatives témoignent de l'engagement de Prisma Media à accompagner ses collaborateurs dans leur évolution professionnelle tout en renforçant leur bien-être et leurs compétences.

Rémunération

La politique de rémunération de Prisma Media repose sur plusieurs composantes clés visant à garantir l'équité et à valoriser les contributions des collaborateurs. Elle inclut une rémunération fixe qui se compose du salaire de base, d'un 13^e mois conventionnel, ainsi que de primes d'ancienneté pour les journalistes, également prévues par la convention. À cela s'ajoute une rémunération variable, sous forme de primes sur objectifs ou de primes spécifiques, comme celles accordées dans le cadre de la cooptation.

Par ailleurs, Prisma Media offre divers avantages sociaux, parmi lesquels figurent un accord Réduction du Temps de Travail (RTT) ainsi que des bénéfices tels que les tickets restaurant, une allocation télétravail et un soutien à la mobilité durable avec le Forfait Mobilité Durable (FMD), une prise en charge de 60 % des frais de transport en commun via le Navigo ou encore un accès libre à des bornes de recharge électrique.

Chaque année, des négociations entre la direction de Prisma Media et les organisations syndicales permettent de définir les mesures salariales à appliquer. Ces discussions incluent le processus de réévaluation des salaires, selon des modalités d'augmentations générales ou individuelles. Elles portent également sur d'autres éléments visant à renforcer le pouvoir d'achat des salariés, les soutenir pour qu'ils bénéficient de soins de santé de qualité et les inciter à avoir une nourriture saine, via les subventions patronales pour le restaurant d'entreprise, les tickets restaurants, les primes vélos, ou les contributions à la mutuelle et à la prévoyance.

Concernant les primes sur objectifs, au 31 décembre 2024, 46 % des collaborateurs en CDI chez Prisma Media bénéficiaient d'une rémunération variable.

Cette approche équilibrée témoigne de l'engagement de Prisma Media à développer et reconnaître le potentiel de ses équipes, les accompagner au quotidien ainsi que dans leur employabilité et leur trajectoire de carrière.

Résultats

Indicateurs LHG	2024
Taux de mobilité interne	9,9
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	14
Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement	74
Pourcentage des salariés disposant d'une représentation du personnel au 31 décembre	67

2.3.1.1.2 Relations sociales

Politiques et plans d'actions Lagardère

Lagardère reconnaît l'importance du dialogue social à différents niveaux (établissements, entités, filiales, Groupe) afin d'échanger régulièrement sur les décisions opérationnelles et stratégiques permettant de concilier au mieux les intérêts sociaux et économiques de l'entreprise.

En fonction des réglementations et des cultures locales, ce dialogue social est mis en œuvre avec des interlocuteurs indépendants, représentants des collaborateurs. La sécurité et la santé des collaborateurs, les conditions de travail ainsi que les changements d'organisation ayant un impact sur l'emploi figurent parmi les principaux sujets d'échanges et de débats.

En particulier, les intérêts et les droits des salariés sont pris en considération par le biais de deux instances centrales de représentation : le Comité de Groupe (créé en 2002) et le Comité d'Entreprise Européen (créé en 2003). Sous l'autorité du Président-Directeur Général, ces instances réunissent des représentants des salariés et les dirigeants du Groupe ; elles sont destinées à recevoir des informations économiques et financières concernant les activités opérationnelles et ont été conçues comme un lieu d'échange et de discussions sur la situation et la stratégie du Groupe.

Le Comité de Groupe et le Comité d'Entreprise Européen sont chacun composés de 30 titulaires, respectivement salariés du Groupe en France et en Europe. À la suite du renouvellement de la composition du Comité d'Entreprise Européen en 2019 et jusqu'en juillet 2024, les salariés français détenaient 15 sièges et les 15 sièges restants étaient partagés entre neuf pays européens dans lesquels le Groupe opère (Allemagne, Autriche, Espagne, Italie, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni).

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion plénière annuelle ordinaire pour chacune des deux instances sur convocation du Président-Directeur Général de Lagardère. À ces réunions ordinaires peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions extraordinaires ou bien encore des réunions

des membres du Bureau de chacune des instances.

Le dialogue social a perduré tout au long de l'année, notamment en juin 2024 lors de la présentation du bilan 2023 (opérationnel, financier, économique et social), et des orientations stratégiques de Lagardère. Lors de cette réunion ordinaire, chaque dirigeant de branche a présenté ses résultats de l'année et les perspectives envisagées de son activité pour l'année à venir tout en répondant aux questions spécifiques des élus. Le contexte du projet de scission lancé par le groupe Vivendi en décembre 2023 a suscité de nombreuses interrogations qui ont donné lieu à une réunion extraordinaire du Comité de Groupe en juillet 2024.

Enfin, au niveau des branches d'activités de Lagardère, les échanges entre Direction et instances du personnel ont été centrés sur les différents projets opérationnels en cours ainsi que leurs conséquences organisationnelles. En effet, le Comité de Groupe est un organe d'information sur la stratégie de Lagardère, en tant que groupe ; son rôle ne lui permet pas d'empiéter sur les attributions dévolues aux CSE locaux dans les branches.

Politiques et plans d'actions Prisma Media

L'enjeu pour Prisma Media est de favoriser un dialogue social constructif et efficace, permettant une meilleure compréhension et un échange régulier entre les collaborateurs et les employeurs.

Le dialogue social en France repose sur un cadre réglementaire strict et en constante évolution, que la Direction des Ressources humaines de Prisma Media applique conformément aux exigences en vigueur. Prisma Media réunit les élus du Comité Social et Économique (CSE) lors de sessions ordinaires tous les mois, auxquelles s'ajoutent des sessions extraordinaires organisées pour aborder des sujets plus spécifiques. Ces réunions donnent lieu à la rédaction systématique de procès-verbaux, tandis que celles de la Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) font l'objet de comptes-rendus détaillés tous les trimestres.

Prisma Media a également conclu plusieurs accords collectifs visant à encadrer des aspects clés des relations de travail. Parmi ceux-ci figurent l'accord sur les conditions et modalités de diffusion des informations syndicales via l'intranet de l'entreprise,

signé en juillet 2017, l'accord collectif sur les droits d'auteur des journalistes, conclu en juillet 2015, et celui relatif au droit de reprographie, datant de janvier 2009. Par ailleurs, un protocole d'accord sur la réduction du temps de travail, en vigueur depuis septembre 2000, structure cet aspect fondamental des relations sociales.

2.3.1.2 La santé et la sécurité au travail

Au sein de Louis Hachette Group, la santé et la sécurité au travail représentent un enjeu prioritaire pour la protection de l'ensemble de ses équipes, tant au sein de Lagardère que de Prisma Media.

2.3.1.2.1 Politiques et plans d'actions Lagardère

Bien que cet enjeu concerne potentiellement l'ensemble des collaborateurs, certaines fonctions sont particulièrement exposées au sein de Lagardère : les postes de manutention dans les entrepôts pour Lagardère Publishing, les employés des boutiques et points de restauration pour Lagardère Travel Retail, ainsi que les journalistes sur le terrain pour Lagardère News. De plus, la gestion de cet enjeu est complexifiée par la diversité des sites opérés à l'international, où les réglementations locales en matière de santé et sécurité varient d'un pays à l'autre.

La politique en matière de santé et sécurité au travail de Lagardère Publishing, appliquée en France et à l'international, repose sur trois objectifs principaux :

- ▶ prévenir les risques professionnels ;
- ▶ garantir une formation adaptée à la sécurité ;
- ▶ protéger contre le harcèlement et les risques psychosociaux.

En matière de prévention des risques, chaque filiale de la branche procède à une évaluation spécifique de ses risques en collaboration avec le CSE (s'il existe) : procédés de fabrication, équipements, aménagement ou réaménagement des lieux de travail et des postes. Ce cadre de prévention s'applique également à chaque filiale en France et à l'international, avec l'objectif de garantir que ladite filiale respecte ou dépasse les exigences de la réglementation locale en matière de sécurité.

En France, les résultats sont consignés dans un Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUER), mis à jour chaque année ou lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail. Les actions mises en œuvre incluent notamment la prévention des risques liés au travail sur écran (ergonomie et aménagement des postes de travail), la diffusion d'une procédure d'urgence en cas de malaise ou d'accident au sein de équipes ou encore l'accompagnement des auteurs et

des équipes dans la construction de relations constructives afin de prévenir les situations de conflit, violence ou incivilité. Les instances représentatives du personnel (IRP) participent activement à l'élaboration et à la mise en œuvre des mesures de prévention.

Au Royaume-Uni, Hachette UK a mis en place une « Health and Safety Policy » qui fournit des directives aux directeurs, managers et employés sur des sujets tels que l'évaluation des risques en matière de santé et sécurité. Cette politique aborde également des aspects importants comme la santé mentale, le stress lié au travail, les équipements de bureau (écrans, bureaux) et l'entretien de l'environnement de travail. Par ailleurs, des mesures spécifiques sont mises en place pour certains postes, comme les travailleurs de nuit et les manutentionnaires.

De son côté, Hachette Book Group a lancé en 2024 un programme de santé en ligne avec Hinge Health pour lutter contre les douleurs dorsales et articulaires de ses salariés.

En Espagne, Grupo Anaya a introduit un service en ligne de santé destiné à tous les salariés et leurs proches, offrant notamment un soutien psychologique pour les salariés, leurs partenaires et enfants.

Concernant la formation, tous les travailleurs embauchés par la branche en France et à l'international, y compris les salariés temporaires et les stagiaires, reçoivent une formation à la sécurité. Des formations, instructions et informations sont fournies selon les besoins spécifiques de chaque salarié. Des contrôles réguliers sont réalisés pour évaluer la conformité des pratiques de sécurité.

La branche Lagardère Travel Retail a également mis en place une politique en matière de santé et sécurité au travail visant à garantir un environnement de travail sûr et sain pour tous les employés, quel que soit leur lieu de travail ou leur fonction.

Elle respecte les réglementations locales et internationales en matière de santé et sécurité au travail. Elle s'attache aussi à fournir une couverture médicale locale à tous les employés. La politique de Lagardère Travel Retail repose également, au niveau local, sur la mise en œuvre de plans de prévention et de formation, l'évaluation des risques liés à la santé et à la sécurité au travail, ainsi que l'assurance de standards élevés dans ce domaine grâce à des audits réguliers et à la quête de certifications.

Des formations aux premiers secours sont proposées dans la majorité des pays, notamment en Allemagne, en République tchèque, en Italie, aux Pays-Bas, en Autriche, en Roumanie, aux Émirats arabes unis, et sont renouvelées chaque année au siège en France. Par ailleurs, des ateliers sur le bien-être au travail, axés notamment sur les gestes et les postures à

adopter ou encore la gestion du stress, sont organisés dans certains pays, comme les Émirats arabes unis et l'Allemagne, et au siège en France. Au Royaume-Uni et aux États-Unis, des moments de sensibilisation autour de la santé mentale sont proposés aux employés et aux managers.

D'autre part, plusieurs entités procèdent à des évaluations des risques liés à la santé et à la sécurité au travail. En France, Lagardère Travel Retail met régulièrement à jour le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP). En Allemagne, des évaluations des risques sont effectuées pour tous les postes de travail, avec une attention particulière accordée aux femmes enceintes. Aux Pays-Bas, l'entité applique une procédure d'Évaluation des Risques (RI&E) dans les magasins et au siège. Le cas échéant, un plan d'amélioration est élaboré et mis en œuvre afin de garantir un environnement de travail sûr et sain.

Pour garantir des standards élevés en matière de santé et de sécurité, les entités locales mènent des audits réguliers et cherchent à certifier leurs pratiques. En Autriche, par exemple, ces audits sont conduits deux fois par an par un médecin du travail et un expert en sécurité. L'entité italienne s'appuie de son côté sur la certification UNI ISO 45001:2018, une norme internationale pour la mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST). En Suisse, un contrat a été établi avec une société spécialisée, F4S, pour apporter une expertise dans tous les domaines liés à la santé et à la sécurité au travail (évaluations des risques, recommandations pour améliorer les pratiques de l'entité). En Allemagne, des visites de médecine du travail et des inspections de sécurité sont organisées au moins une fois par an dans les magasins et au siège.

De leur côté, Lagardère News et Lagardère Radio se conforment aux dispositions légales en vigueur en matière de santé et sécurité au travail et mènent des actions dans une démarche volontariste.

La médecine du travail intervient une fois par semaine dans l'entreprise et échange régulièrement avec la Direction RH de la branche, afin de remonter les éventuels problèmes rencontrés. Les collaborateurs ont la possibilité de contacter la cellule d'écoute psychologique à leur disposition via le service de médecine du travail (7j/7 et 24h/24) dont le numéro est affiché à chaque étage des locaux mais également sur le SharePoint des sociétés de la branche. De plus, une infirmière dispensant les soins de premiers secours est présente dans le bâtiment tout au long de l'année. Ce cabinet est librement accessible par tous les collaborateurs.

D'autre part, des formations ont été menées auprès des managers concernant la gestion des risques psychosociaux. Chez Lagardère News, 22 managers ont été formés une fois en 2022. Chez Lagardère

Radio, ces formations se répètent tous les trois ans. Elles permettent de resensibiliser les managers ayant déjà participé à la formation, mais aussi de former de nouveaux managers à ces sujets.

Enfin, plusieurs initiatives destinées à inciter les collaborateurs à adopter de bonnes pratiques sont engagées, comme la campagne de vaccination contre la grippe saisonnière, le « Mois sans tabac » ou encore la prévention du cancer du sein dans le cadre d'Octobre Rose.

Le sujet de la santé-sécurité revêt un caractère particulier pour les activités de médias. Afin de prévenir les risques d'actes malveillants (intrusion, agression verbales ou physique, attentat, occupation des locaux), et en lien avec le plan Vigipirate, la direction Sureté et Sécurité a déployé un plan de sensibilisation aux actes malveillants.

Un service de sécurité conséquent, constitué de ressources physiques (agents) et d'équipements matériels (machines à rayons X, vidéosurveillance, présence d'un PC Sécurité, etc.), est présent aux portes d'accès et dans le bâtiment et a été renforcé au cours de l'année 2024. 256 collaborateurs ont été formés sur les conduites à tenir en cas d'attentat. Des formations sur les déplacements en zones hostiles sont également régulièrement organisées pour les journalistes concernés.

2.3.1.2.2 Politiques et plans d'actions Prisma Media

L'équipe RH de Prisma Media met en place un ensemble de mesures visant à garantir la santé et la sécurité physique des salariés. Pour cela, une infirmière de site fait partie intégrante des équipes et travaille en collaboration avec un médecin du travail, présent sur site un à un jour et demi par semaine. En lien avec le centre de médecine du travail, des conférences sont régulièrement organisées pour sensibiliser les salariés à l'ergonomie des postes de travail. L'infirmière du travail est également disponible pour dispenser des formations spécifiques sur l'adaptation des postes de travail.

Des formations annuelles sont organisées pour enseigner les gestes de premiers secours, l'utilisation des défibrillateurs, ainsi que la prévention des incendies. Les Sauveteurs Secouristes du Travail bénéficient de sessions régulières pour maintenir leurs compétences à jour. En outre, des formations spécifiques sont proposées aux collaborateurs, notamment pour sensibiliser aux risques routiers, en particulier pour les commerciaux et les délégués régionaux.

L'entreprise dispose d'un service sécurité interne chargé de piloter les audits relatifs à la sécurité des collaborateurs et à la sécurité des biens. Ces audits, réalisés à intervalles réguliers, sont suivis de la mise en place de plans d'action et de mesures pour suivre

les progrès réalisés. En parallèle, des audits réglementaires sont effectués par des sociétés extérieures, telles que Bureau Veritas. L'inspection du travail et la CRAMIF peuvent également effectuer des audits de sécurité.

D'autre part, l'équipe RH de Prisma Media s'est engagée dans la mise en place de mesures visant à garantir la santé et la sécurité psychologiques des salariés. Cela se traduit par divers dispositifs de prévention et de suivi. Les responsables RH organisent des rendez-vous réguliers pour s'assurer du bien-être des collaborateurs et offrent des visites médicales à la demande de l'employeur. En outre, les collaborateurs sont incités à consulter la médecine du travail avant leur reprise en cas d'arrêt de travail supérieur à un mois. Un protocole de retour à l'emploi est mis en place pour accompagner ces collaborateurs : un entretien avec le manager suivi d'un rendez-vous avec le RRH, afin de garantir un retour en douceur et de suivre l'évolution de la situation.

Afin d'offrir un soutien supplémentaire et d'élargir les ressources disponibles, Prisma Media a mis en place en 2020 un numéro vert en partenariat avec l'IAPR (Institut d'Accompagnement Psychologique et de Ressources) pour offrir un soutien psychologique à ses collaborateurs. Accessible 24/7, ce dispositif propose jusqu'à cinq entretiens confidentiels, téléphoniques ou en face-à-face, selon les besoins.

Lorsque nécessaire, un aménagement du poste de travail est proposé, notamment pour les collaborateurs bénéficiant d'un mi-temps thérapeutique.

Des formations sont régulièrement dispensées aux managers afin de les sensibiliser aux signaux faibles, à la prévention du harcèlement moral et sexuel, ainsi

qu'à la gestion du stress, des émotions, des addictions, et à la prévention des comportements inappropriés. Des conférences sont aussi organisées pour aborder ces sujets en profondeur avec les collaborateurs.

Pour les équipes travaillant en horaires décalés, un suivi médical renforcé est mis en place, avec une visite de prévention à l'embauche suivie d'une seconde visite médicale dans les dix-huit mois. De plus, les collaboratrices enceintes travaillant en horaires décalés bénéficient d'une visite médicale renforcée pour s'assurer de leur bien-être pendant cette période particulière.

Enfin, les collaboratrices atteintes d'endométriose bénéficient d'un aménagement du télétravail, pouvant aller jusqu'à cinq jours par mois.

Les risques liés à la santé et à la sécurité sont recensés dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP). Ce document liste les risques identifiés ainsi que les mesures mises en place pour les limiter, voire les éliminer si possible. Il est mis à jour au moins une fois par an, ou dès qu'un nouveau risque est identifié, et est révisé par les responsables RH en collaboration avec le service sécurité. Les risques sont classés en fonction de leur gravité et de leur fréquence. Le DUERP est accessible à tous les collaborateurs de l'entreprise et partagé de manière formelle avec les Instances représentatives du personnel (CSE, CSSCT).

Quatre réunions par an sont organisées par la CSSCT pour échanger avec les représentants du personnel sur la santé et la sécurité des collaborateurs. Des réunions spécifiques peuvent être programmées en fonction des événements, comme cela a été le cas lors de la crise du Covid-19.

2.3.1.2.3 Résultats

Nombre d'accidents du travail et de jours d'arrêt¹

Branche	Nombre d'accidents	Nombre de jours de travail perdus
Lagardère Publishing	152	6 927
Lagardère Travel Retail	924	9 419
Autres activités	13	1 456
Lagardère 2024	1 089	17 802
Prisma Media	10	99
LHG 2024	1 099	17 901

¹ Les accidents du travail ainsi que les jours d'arrêt reportés incluent les accidents de trajet ayant pu se produire dans le cadre du travail.

Taux de fréquence et de gravité¹ liés aux accidents du travail

Branche	Taux de fréquence	Taux de gravité
	2024	2024
Lagardère Publishing	11,62	0,53
Lagardère Travel Retail	16,74	0,18
Autres activités	9,04	1,01
Lagardère	15,62	0,26
Prisma Media	6,35	0,06
LHG	15,42	0,25

Dialogue social et santé-sécurité

Indicateurs LHG	2024
Pourcentage des salariés appartenant à une entité qui dispose d'un organe chargé de l'hygiène et de la sécurité	81
Pourcentage des salariés appartenant à une entité qui a mis en place un suivi médical régulier	67
Pourcentage des heures de formation consacrées à l'hygiène et à la sécurité	13

2.3.1.3 L'égalité de traitement

La diversité des équipes constitue un enjeu fondamental pour Louis Hachette Group, dont une part importante des activités repose sur la production de contenus (Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio, Prisma Media). En favorisant la pluralité des origines, expériences et sensibilités de ses collaborateurs, les entités de Louis Hachette Group sont en mesure de concevoir des œuvres et des contenus variés, reflétant une multitude de perspectives et d'approches uniques. Cette diversité est essentielle pour répondre aux attentes d'un public toujours plus large et diversifié. Par ailleurs, dans le domaine du Travel Retail, la diversité des profils des équipes de vente permet également de refléter les attentes plurielles des clients.

2.3.1.3.1 Égalité femmes-hommes, lutte contre les discriminations

Louis Hachette Group s'engage pour l'égalité entre les femmes et les hommes et la lutte contre les discriminations en s'appuyant sur les politiques actives de ses entités, Lagardère et Prisma Media.

Gage de cet engagement, l'index pondéré de l'égalité professionnelle de Louis Hachette Group, calculé à partir des entités soumises à la publication de cet index sur le périmètre de leurs activités en France (loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel), a atteint 93/100 en 2024, avec une note de 93/100 pour Lagardère et 93/100 pour Prisma Media.

Politiques et plans d'actions Lagardère

S'adapter aux cultures locales, à la diversité des consommateurs et à la multiplicité des marchés constitue un enjeu clé pour le développement de toutes les activités de Lagardère, dans tous les pays où ses activités sont déployées. C'est pourquoi, fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, Lagardère encourage la diversité au sein de ses filiales grâce à l'engagement de ses directions des ressources humaines.

Ainsi que l'affirme son Code d'éthique, toute forme de discrimination est proscrite, que ce soit pour des motifs tirés des origines, des mœurs, de l'âge, du sexe, des opinions politiques ou religieuses, de l'appartenance syndicale des individus, du handicap ou des orientations sexuelles. Lagardère s'attache aussi à respecter et promouvoir les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) concernant l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession et l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

La promotion de la mixité femmes-hommes et la lutte contre les stéréotypes sont deux axes principaux de sa stratégie en matière de diversité.

La place des femmes dans l'entreprise

Les femmes continuent d'occuper une place centrale dans les effectifs de Lagardère. En 2024, elles représentent ainsi 62 % de l'effectif total permanent du groupe Lagardère et 60 % des cadres managers. La progression constante de la part des femmes parmi les cadres exécutifs a conduit Lagardère à

¹ Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000/nombre théorique d'heures travaillées ; taux de gravité = nombre de jours d'arrêt x 1 000/nombre théorique d'heures travaillées.

concentrer ses efforts et à définir un objectif, à partir de l'exercice 2021, sur un effectif plus restreint de « top exécutifs » représentant un peu plus de 350 personnes. Sur ce périmètre¹, la proportion de femmes est passée de 42 % à fin 2020 à 44 % en 2021 puis à 45 % à fin 2022, et a continué de progresser à 46 % à fin 2023 et fin 2024, soit un taux dépassant l'objectif qui avait été fixé début 2021 à 45 % d'ici à fin 2024. Cet objectif a par ailleurs été intégré à la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux.

Parmi les outils de promotion des femmes, le Réseau LL, réseau interne de mixité femmes-hommes créé en 2018 et destiné à l'ensemble des salariés en France, a mis en place un programme de mentorat croisé entre les différentes branches d'activité. Une cinquième promotion de mentorés a pu bénéficier en 2024 de l'expérience des cadres dirigeants issus de toutes les branches. Ce réseau est aussi l'un des supports d'engagement pour différentes causes liées aux femmes, comme l'engagement dans l'initiative #StOpE contre le sexisme dit ordinaire en entreprise.

Au sein de Hachette Livre en France, une politique spécifique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, visant notamment à réduire les disparités salariales, a été mise en place. À l'international, Hachette UK a créé le « Gender Balance Network », qui a organisé en 2023 des discussions régulières sur la transparence des salaires et les opportunités de carrière. En 2024, cette initiative a été reconnue par le *Times*, qui a classé l'entreprise parmi les 50 meilleurs employeurs pour l'égalité des genres pour la cinquième année consécutive. Par ailleurs, en 2024, Hachette UK a continué de collaborer avec Business In the Community (BITC) pour faire progresser son engagement en faveur de l'égalité des sexes à travers des pratiques commerciales responsables, de la transparence et des progrès mesurables.

Lagardère Publishing a également multiplié les initiatives en faveur de la parentalité ces dernières années. Depuis 2022, Hachette Livre en France a renforcé ses engagements en matière d'égalité professionnelle en concluant un accord avec les partenaires sociaux, garantissant le maintien du salaire à 100 % pour les collaborateurs en congé deuxième parent, en réponse à l'extension légale de la durée de ce congé à vingt-cinq jours calendaires. En partenariat avec le « Gender Balance Network », Hachette UK a aussi révisé ses politiques de congés parentaux pour les rendre plus inclusives, notamment en ajustant la terminologie des congés maternité et paternité, et a élargi son programme de *Parental Mentoring and Support*, offrant un

accompagnement aux parents dans leur retour au travail en 2024. La filiale anglaise a également mis en place des politiques de soutien pour les femmes en période de ménopause, de grossesse et lors de la perte d'un enfant.

Lagardère Travel Retail s'engage aussi activement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en encourageant toutes ses entités à mettre en place un suivi annuel rigoureux des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Dans certains pays, l'égalité salariale constatée a fait l'objet d'une certification reconnue. En Islande, par exemple, une certification d'égalité salariale a été obtenue en 2024, grâce à un écart salarial réduit à seulement 0,9 % cette même année. La mesure de cet indicateur, imposée par la loi, fera l'objet d'un audit annuel. De son côté, Lagardère Italie a obtenu la « Gender Equality Certification » en 2023, après avoir atteint 100 % des indicateurs requis. En parallèle, Lagardère Travel Retail réalisera tous les ans, à compter de l'exercice 2024, une analyse consolidée de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes intégrant les éléments de rémunération de l'ensemble de ses salariés à travers le monde.

Enfin, pour soutenir l'évolution professionnelle des femmes, Lagardère Travel Retail a mis en place plusieurs initiatives. Au siège en France, un programme de formations dédié aux femmes managers est proposé, incluant un module de « leadership au féminin » de deux jours en présentiel, complété par une option de coaching individuel. En Espagne, des formations spécifiques au développement des femmes sont proposées au personnel du siège, accompagnées d'un budget dédié pour soutenir les talents féminins identifiés lors des revues de personnel. Enfin, en Pologne, un partenariat avec Cari Craden, une coach de renommée internationale et experte en prise de parole en public, a conduit à la création de programmes de développement « Women Empowering » : en 2023 et 2024, 15 femmes managers en ont bénéficié.

Lagardère News et Lagardère Radio poursuivent également leurs efforts pour maintenir la parité. Au 30 juin 2024, l'effectif global du Pôle News était composé de 52 % d'hommes et 48 % de femmes. Le Comité Exécutif maintient une parité parfaite, avec 5 hommes et 5 femmes. En outre, au sein des deux branches, les hommes et les femmes sont rémunérés de la même manière à poste équivalent. De son côté, Europe 1 a prévu, dans le cadre d'un accord de Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) un budget spécifique dédié à la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en

¹ Ce panel regroupe, outre les membres du Comité Exécutif du Groupe et leurs N-1, les membres des Comités Exécutifs élargis et des Comités de Direction de Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère News, les équipes dirigeantes des entités autonomes des pays pour Lagardère Travel Retail et les cadres supérieurs pour Lagardère Publishing.

début d'année 2024. Par ailleurs, Lagardère News et Lagardère Radio s'engagent, notamment par le biais de leurs services dédiés aux Ressources humaines, à garantir une stricte égalité de traitement entre les femmes et les hommes à chaque étape de la vie professionnelle des collaborateurs.

La lutte contre les discriminations

Dans le cadre de sa politique RSE et de son engagement « Diversité et Inclusion », Lagardère a fixé pour objectif en 2024 de sensibiliser la majorité de ses collaborateurs à la prévention du harcèlement moral ou sexuel dans la sphère professionnelle. Un module de formation a ainsi été diffusé dans les entités afin de fournir les connaissances, les réflexes et les ressources nécessaires pour identifier, prévenir et traiter au plus vite les situations de harcèlement que les salariés pourraient rencontrer dans leur environnement professionnel. Au 31 décembre 2024, 81 % des effectifs de Lagardère ont pu être sensibilisés à la lutte contre le harcèlement moral ou sexuel.

En complément, Hachette Livre met à disposition de l'ensemble de ses salariés en France, et notamment pour les nouveaux arrivants, une application web de sensibilisation et d'autodiagnostic sur la diversité et les comportements excluants, développée en partenariat avec Me&YouToo.

Hachette Livre mène également plusieurs actions en faveur du recrutement inclusif afin de garantir la diversité de ses équipes. Au Royaume-Uni, Hachette UK a continué de se mobiliser avec le programme « Changing the Story » en multipliant les actions, les partenariats et les réseaux de salariés.

De son côté, Hachette Book Group a poursuivi ses efforts en matière de diversité et d'inclusion. La Directrice Diversité et Inclusion, nommée en 2021, a vu ses responsabilités s'étendre à Hachette UK en 2024 et occupe désormais également le poste de Directrice des Ressources humaines de Hachette Book Group. Cette décision stratégique vise à soutenir l'ambition de la filiale de devenir une entreprise plus diversifiée, inclusive et équitable, en favorisant une représentation accrue des personnes de couleur aux postes de direction, dans les lieux de travail et au sein des programmes d'édition.

En matière d'élimination de la discrimination et de promotion de la diversité et de l'inclusion, la branche Lagardère Travel Retail déploie elle aussi un certain nombre d'initiatives spécifiques dans l'ensemble de ses territoires d'implantation. Les DRH de chaque pays ont ainsi été sensibilisés à la mise en place de Comités diversité et inclusion. Ce Comité est en place à l'aéroport de Francfort (Allemagne), en Espagne, aux États-Unis, en Italie ainsi qu'au siège en France. En outre, en Belgique, aux Émirats arabes unis, aux États-Unis, en Italie, aux Pays-Bas ainsi

qu'au siège en France, un référent harcèlement a été nommé parmi les collaborateurs.

Un processus de recrutement inclusif a également été instauré, avec l'ajout systématique d'une mention sur l'engagement en faveur de la diversité dans toutes les offres d'emploi de la branche et ses entités. En complément, Lagardère Travel Retail encourage de manière continue l'embauche de jeunes diplômés, de seniors, de stagiaires et d'alternants, ainsi que le recours aux VIE (Volontariat International en Entreprise). À l'international, les filiales élaborent en parallèle plusieurs dispositifs à leur initiative propre. Au Pérou par exemple, un programme de recrutement de jeunes issus de milieux défavorisés a été mis en place depuis 2022 en partenariat avec l'aéroport de Lima. En 2024, le Pérou a compté 20 jeunes issus de ce dispositif dans ses effectifs. De son côté, la filiale bulgare va bien au-delà des prérequis, grâce à la mise en place d'une procédure stricte concernant l'égalité de traitement dès le processus de recrutement et durant tout le cycle professionnel des salariés.

Politiques et plans d'actions Prisma Media

Prisma Media s'attache à promouvoir la mixité et la diversité au sein de ses équipes, en veillant à une représentation équilibrée en termes de genre, d'origine culturelle et socio-économique, d'orientation sexuelle, d'âge et de handicap.

Depuis début 2021, Prisma Media et sa Direction mobilise ses collaborateurs autour d'un engagement commun : « La diversité, notre conviction ». À travers ce manifeste, Prisma Media s'engage à promouvoir la diversité dans son écosystème, représenter la pluralité des Français au sein de son entreprise et innover par et pour la diversité. Un Comité Diversité pluridisciplinaire, créé en 2019, travaille étroitement avec la Direction pour définir et intégrer cette stratégie dans les pratiques internes et les contenus proposés.

Égalité femmes-hommes

En 2024, Prisma Media a poursuivi ses initiatives en faveur de l'égalité femmes-hommes, enregistrant des résultats notables, notamment en matière de représentation. Les effectifs de l'entreprise comptent désormais 65 % de femmes, tandis que leur représentation dans la communauté managériale, incluant les postes d'encadrement supervisant au moins un collaborateur permanent, atteint 64 %. Par ailleurs, le Comité Exécutif de Prisma Media maintient une parité exemplaire, confirmant l'engagement du groupe à offrir aux femmes toute leur place dans ses instances dirigeantes.

Ces résultats ont conduit Prisma Media à concentrer ses efforts sur les métiers où les femmes sont traditionnellement sous-représentées. À cet égard,

l'entreprise s'est fixé un objectif concernant le nombre de femmes dans les métiers techniques, tous contrats confondus et à compétences égales, fixé à 42 en 2024. Cette même année, 37 femmes occupaient des postes dans les métiers techniques chez Prisma Media. Cet objectif a également été intégré aux critères de rémunération variable de ses dirigeants.

L'engagement de Prisma Media en matière d'égalité femmes-hommes s'appuie sur un plan d'actions mis en place depuis 2015 et structuré autour de plusieurs priorités. Il vise à renforcer la représentation féminine aux postes à responsabilité par la sensibilisation des managers, la détection des potentiels et des formations dédiées. La réduction des écarts salariaux repose sur l'examen des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, avec une enveloppe spécifique dédiée et une évolution de la rémunération au retour de congé maternité ou d'adoption. L'entreprise facilite aussi la conciliation entre vie professionnelle et personnelle grâce à des dispositifs comme le maintien intégral du salaire pendant les congés paternité, des horaires aménagés pour les futures mères et des entretiens personnalisés après des absences prolongées. Des formations spécifiques sont également proposées pour développer les compétences managériales des femmes.

Prisma Media poursuit également sa lutte contre le harcèlement sexuel via une Directrice des Ressources humaines, nommée en 2019 référente chargée d'orienter, d'informer et d'accompagner les salariés en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes. Tout signalement en matière de harcèlement sexuel peut s'effectuer auprès de cette référente, mais aussi par l'intermédiaire des Responsables Ressources humaines ou de la Secrétaire Générale de Prisma Media.

Lutte contre les discriminations

Signataire de la Charte de la diversité depuis 2011, Prisma Media s'engage à promouvoir la diversité en entreprise et à combattre les discriminations dans le domaine de l'emploi.

Pour garantir l'équité, le processus de recrutement repose sur plusieurs entretiens réalisés avec des interlocuteurs différents, réduisant ainsi les risques de biais à l'embauche. Un travail spécifique a également été mené sur l'outil de dépôt de candidatures en ligne, qui a enregistré plus de 49 000 candidatures en 2024. Ce formulaire a été simplifié pour retirer des éléments potentiellement perçus comme discriminants, tels que le lieu d'habitation. Par ailleurs, toute l'équipe Recrutement de Prisma Media a suivi une formation dédiée à la non-discrimination, et tous les partenaires de recrutement sont sensibilisés à cette question essentielle via un module en e-learning

intitulé « recruter sans discriminer », disponible pour tous les managers sur la plateforme de formation de l'entreprise.

Acteur engagé dans son territoire, Prisma Media favorise l'accueil de jeunes REP (Réseau d'Éducation Prioritaire) et REP+ (Réseau d'Éducation Prioritaire Renforcé) de Gennevilliers. En 2024, Prisma Media a accueilli 90 jeunes issus de REP et REP+, en stage ou en alternance. Le recrutement des jeunes REP et REP+ a par ailleurs été assorti d'un objectif, intégré à la rémunération variable des dirigeants, de recruter 22 personnes en 2024.

Prisma Media mène également des actions de sensibilisation et de formation auprès des collaborateurs. Ainsi, en 2024, 88 % des collaborateurs ont suivi l'e-learning « Agir contre le harcèlement », également déployé au sein de Lagardère. Par ailleurs, depuis 2019, une clause de tolérance zéro concernant ces comportements est systématiquement incluse dans les contrats de travail, cette politique ayant été renforcée en 2023. En outre, Prisma Media soutient la communauté LGBTQIA+ avec des actions de sensibilisation, dont un quiz diffusé lors de la journée du Coming Out en octobre 2024, visant à promouvoir l'inclusion et combattre l'homophobie et la transphobie.

Cet engagement en matière de lutte contre les discriminations se reflète dans les résultats de l'enquête de satisfaction interne Prisma Media&Moi menée en 2024, où 89 % des collaborateurs ayant répondu ont affirmé pouvoir être eux-mêmes au travail, sans se sentir mis à l'écart en raison de caractéristiques personnelles. Ce résultat marque une progression de 31 points par rapport à la précédente enquête réalisée en 2019, témoignant des avancées significatives dans ce domaine.

2.3.1.3.2 L'insertion des travailleurs en situation de handicap

Politiques et plans d'actions Lagardère

En France, Hachette Livre a créé sa propre Mission Handicap en 2015 et figure parmi les premières entreprises signataires du Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique. La Mission Handicap de Hachette Livre en France veille à sensibiliser sur le handicap au sein de l'entreprise et à adapter les postes de travail en fonction des besoins spécifiques des collaborateurs.

À l'international, Grupo Anaya collabore avec différents acteurs en Espagne pour favoriser le recrutement et le maintien des personnes en situation de handicap : la filiale soumet régulièrement des offres d'emploi à la Direction générale du service public de l'emploi, conclut des accords avec des entreprises d'intérim pour faciliter leur intégration et travaille avec des Centres de Travail Spécialisés pour améliorer leur employabilité.

Par ailleurs, Grupo Anaya a établi des contrats de prestation de services pour permettre à des personnes en situation de handicap de travailler au sein de l'entité. Cette initiative se fait en collaboration avec la Fondation FDI, une ONG espagnole qui œuvre pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ou à risque d'exclusion.

Hachette UK mène des actions similaires. Certifiée Disability Confident niveau 2, la filiale s'engage activement dans le recrutement, le maintien dans l'emploi et le soutien des personnes en situation de handicap, notamment par des processus de recrutement accessibles et des aménagements de postes de travail. De plus, Hachette UK est membre de The Valuable 500, un mouvement international qui place l'inclusion des personnes en situation de handicap au cœur de la stratégie d'entreprise. En 2023, la filiale a lancé l'outil d'accessibilité Recite Me, conforme aux normes WCAG 2.1 AA, facilitant l'accès à ses plateformes numériques pour tous, y compris pour les personnes ayant des déficiences visuelles, cognitives ou des besoins linguistiques spécifiques. Par ailleurs, en 2023 et 2024, Hachette UK a mis en place des politiques d'accessibilité et de neurodiversité, avec des lignes directrices pour les managers sur l'adaptation des postes, l'utilisation d'un langage inclusif et les dispositifs de soutien au travail. Ces politiques sont révisées chaque année, en collaboration avec le réseau interne « Accessibility » et en partenariat avec le Business Disability Forum.

En 2024, Hachette Book Group a organisé une session de formation sur la diversité, l'équité et l'inclusion pour aider les managers à mieux accompagner les salariés présentant une neurodiversité. Cette formation couvrait l'ensemble du parcours des collaborateurs, de l'entretien de recrutement à l'intégration, en passant par le développement professionnel. Hachette Book Group a intégré les bonnes pratiques ainsi acquises dans ses process RH.

De son côté, Lagardère Travel Retail France a mis en place un programme de sensibilisation au handicap, incluant un accord d'entreprise pour le recrutement de travailleurs en situation de handicap. Au siège, des ateliers de sensibilisation au handicap ont lieu chaque mois de novembre. En Espagne, des partenariats ont été établis avec des organisations promouvant l'emploi des personnes en situation de handicap.

Enfin, Lagardère News et Lagardère Radio mènent chaque année des actions pendant la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH), en invitant notamment les collaborateurs à participer aux DuoDays, une journée

(ou une demi-journée) pendant laquelle des personnes en situation de handicap partent à la rencontre d'un service de l'entreprise. En novembre 2024, un « café silence » a été organisé lors duquel toutes les commandes de consommations au sein de la cafétéria doivent se faire en langue des signes.

Politiques et plans d'actions Prisma Media

Prisma Media s'engage à renforcer en permanence l'intégration des collaborateurs en situation de handicap, en favorisant une meilleure compréhension de leurs besoins pour mieux les accompagner. Au-delà de toutes les différences, l'entreprise, signataire de la Charte de la diversité et partenaire de l'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (LADAPT) depuis 2011, met l'accent sur une logique de compétences, tant dans l'accès à l'emploi que dans l'évolution professionnelle. Par ailleurs, Prisma Media participe au DuoDay, qui a permis, en 2024, la formation de quatre duos entre une personne en situation de handicap et un professionnel volontaire, visant à favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Prisma Media mène également diverses actions de sensibilisation. Ainsi, en 2024, des conférences ont été organisées autour du handicap, incluant l'intervention inspirante d'Abdoullah Aït Bella, athlète paralympique, et des échanges sur des parcours professionnels mettant en lumière la richesse de la diversité. Cinq ambassadrices HandiPlus ont également été nommées pour sensibiliser leurs collègues, faire évoluer les perceptions et encourager une expression libre sur les difficultés rencontrées, ainsi que deux référentes Mission Handicap. À l'occasion de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH), un petit-déjeuner a permis de présenter les ambassadrices HandiPlus, tandis qu'un atelier de basket fauteuil a été proposé en écho aux Jeux Olympiques 2024.

Au sein de Prisma Media, les personnes en situation de handicap bénéficient de mesures de soutien concrètes. Un accompagnement sur mesure est proposé pour l'aménagement de poste personnalisés répondant à leurs besoins spécifiques, en collaboration avec des référents dédiés. En outre, Prisma Media prévoit le financement intégral de la part mutuelle des collaborateurs détenteurs d'une Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) en 2025.

Enfin, des initiatives destinées aux aidants sont développées, notamment l'élaboration d'un guide d'accompagnement et la poursuite du dispositif de don de RTT.

Résultats

Indicateurs LHG	2024
Pourcentage des femmes top exécutifs	46
Pourcentage des femmes cadres/managers	60
Pourcentage de managers ayant reçu une sensibilisation/formation à la diversité	22
Pourcentage de salariés permanents en situation de handicap au 31/12	2,70
Nombre de salariés permanents en situation de handicap au 31/12	1 053

2.3.2 INFORMATIONS SOCIÉTALES

Porté par l'héritage visionnaire de Louis Hachette, Louis Hachette Group continue de promouvoir, à travers ses différentes branches d'activité l'éducation et l'accès à la culture ainsi que le pluralisme et la liberté d'expression, grâce à une immense diversité de contenus.

2.3.2.1 Contribution à l'éducation et accès à la culture

Les branches d'activités de Louis Hachette Group, Lagardère Publishing (édition), Lagardère News (presse), Lagardère Radio (radio), Lagardère Live Entertainment (spectacles vivants) et Prisma Media (presse) sont, par essence, productrices de contenus à caractère informatifs, éducatifs et culturels. Ces branches ont donc un rôle clé à jouer pour faciliter l'accès à l'éducation et contribuer à la démocratisation de la culture.

Politiques et plans d'actions Lagardère

« Partager la diversité sociale et culturelle des activités » est l'un des quatre piliers de la stratégie RSE et développement durable de Lagardère, dont l'accès à l'éducation et au divertissement constitue l'un des deux axes prioritaires.

Lagardère Publishing affirme son engagement en faveur de l'accès à l'éducation et à la culture en s'efforçant de réduire les obstacles à l'accès à ses contenus et en prenant en compte les besoins de diverses catégories de lecteurs.

En matière d'accessibilité des contenus, Hachette Livre s'engage à rendre toutes ses nouveautés d'ouvrages de texte disponibles en version numérique nativement accessible au format ePub 3, afin de répondre aux besoins des lecteurs malvoyants, aveugles ou souffrant de troubles d'apprentissage. En signant en 2019 la Charte de l'édition en format accessible (Accessible Books Consortium Charter), la branche s'est engagée à aligner ses livres numériques sur les normes de la directive européenne 2019/882 d'ici à 2025. En 2024, 100 % des nouveautés d'ouvrages de texte publiées par le Groupe étaient accessibles au niveau 1, qui correspond à une production au format ePub 3, et 98 % ont atteint le niveau 2, un standard d'accessibilité renforcé validé par le logiciel ACE

(Accessibility Checker for ePubs). En 2024, l'accent a été mis sur l'ajout de textes alternatifs pour les images afin d'améliorer l'expérience de lecture et d'apprentissage.

Hachette Livre a également noué des partenariats avec des organisations spécialisées pour rendre ses contenus accessibles à un large public. En France, dix-huit maisons d'édition du groupe collaborent avec Mobidys afin d'adapter des ouvrages en formats accessibles (Frog, Daisy) pour les lecteurs dyslexiques ou en difficulté d'apprentissage. À travers ce partenariat, ce sont plus de 300 titres pour le grand public et l'éducation qui ont été adaptés et mis à disposition des établissements scolaires.

À l'international, Hachette UK collabore avec le Royal National Institute of Blind People (RNIB) pour rendre ses ouvrages accessibles via la plateforme RNIB Bookshare, adaptée aux besoins des malvoyants. En 2024, Hachette UK est devenue la première entreprise britannique à publier un livre en partenariat avec NaviLens, une technologie d'accessibilité pour personnes malvoyantes. Ce système utilise des QR codes spécialisés qui, une fois scannés, déclenchent des messages audios, offrant ainsi une expérience de lecture inclusive et accessible. En Espagne, Grupo Anaya travaille plus particulièrement sur l'accessibilité de ses manuels en format papier et numérique et collabore avec des entreprises spécialisées pour garantir l'accessibilité de ses ressources aux personnes en situation de handicap. En appliquant les principes de l'Universal Design for Learning (UDL), elle anticipe les besoins spécifiques des élèves, leur offrant des outils pour surmonter diverses difficultés d'apprentissage, qu'elles soient cognitives ou sensorielles.

Le livre audio est une autre priorité stratégique pour Hachette Livre, qui s'efforce d'augmenter la disponibilité de ce format sur ses principaux marchés afin de répondre aux besoins des personnes malvoyantes et en difficulté de lecture. Ce format connaît une forte croissance en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Espagne. En France, en octobre 2024, un partenariat a été lancé avec Spotify pour offrir aux abonnés premium un accès étendu au catalogue de livres audio distribués par Hachette Livre, dont Audiolib, premier éditeur de livres audios en France. Ce partenariat vise à

accroître la disponibilité des œuvres littéraires pour un large public, y compris les jeunes générations, tout en assurant une juste rémunération des auteurs et ayants droit.

Au-delà de ses activités commerciales, Hachette Livre soutient également l'accès à la lecture par des initiatives de dons de livres, tant en France qu'à l'international. En 2024, dans le cadre de son partenariat avec Sciences Po, Hachette Livre a soutenu l'événement « Mon Projet, Notre République » en offrant 150 livres à des élèves de zones d'éducation prioritaire. Aux États-Unis, Hachette Book Group soutient l'initiative Book Rich Environments de la National Book Foundation qui vise à fournir des livres de qualité aux enfants et aux familles sur l'ensemble du territoire américain. En 2024, Hachette Book Group a fait don de plus de 14 800 livres dans le cadre de ce partenariat contribuant ainsi à réduire les inégalités en matière de lecture. Au total, Hachette Book Group a fait don de plus de 22 000 livres neufs à plus de 20 organisations caritatives soutenant la diversité et aidant des communautés en difficulté à travers les États-Unis.

Enfin, Hachette Livre soutien la recherche et le développement dans le secteur éducatif. Depuis 2017, la branche participe activement au fonds Educapital, qui soutient des start-ups innovantes dans le domaine de l'éducation, afin d'améliorer l'accessibilité et la qualité des ressources pédagogiques. En parallèle, Hachette UK collabore depuis trois ans avec le National Literacy Trust dans le cadre du « Changing the Story Reading Programme », en utilisant les ressources Reading Planet de Hodder Education pour aider les enfants en difficulté de lecture.

De leur côté, Lagardère News et Lagardère Radio promeuvent l'éducation et la culture à travers la diffusion de contenus enrichissants et diversifiés. Par le biais de leurs marques médias, ces entités s'engagent activement à partager la connaissance et à cultiver la curiosité en offrant à leur public un large éventail de programmes et de publications autour d'une multitude de thématiques culturelles – de la littérature à l'histoire, en passant par les arts et l'actualité.

Europe 1 propose des émissions spécifiquement consacrées à la culture. C'est par exemple le cas de l'émission *La voix est livre*, diffusée le dimanche et animée par Nicolas Carreau, dans laquelle la littérature est mise à l'honneur ou encore de l'émission *Au cœur de l'histoire* diffusée tous les jours de la semaine et dans laquelle les historiens, Stéphane Bern et Virginie Girod partent à la rencontre des figures inspirantes de l'Antiquité, du Moyen-Âge, de la Renaissance jusqu'à l'époque contemporaine.

La promotion de la culture intervient également dans des chroniques présentées au sein d'émissions. C'est notamment le cas de *La prescription culture* sur Europe 1. Tous les jours, dans l'émission *Europe 1 Matin*, deux chroniqueurs présentent les informations indispensables à connaître en matière de culture : les dernières actualités musicales, les sorties littéraires ou cinéma, les nouvelles pièces de théâtre et les séries à ne pas manquer.

Concernant la presse écrite, chaque semaine, *Le Journal du Dimanche* et *Le JDN* proposent des pages dédiées à la culture. À titre d'exemple, *Le JDN* propose de manière hebdomadaire une chronique intitulée « Les films du mercredi » présentant les principales sorties cinématographiques de la semaine. À travers des critiques, des portraits d'artistes et des analyses approfondies, ces pages permettent au grand public de découvrir les tendances culturelles ainsi que les œuvres marquantes.

À travers son activité de production de spectacles vivants, la branche d'activité Lagardère Live Entertainment contribue également à la promotion de l'éducation et l'accès à la culture.

Lagardère Live Entertainment a mis en place des billetteries solidaires, et propose des tarifs réduits et des gratuités pour permettre aux personnes à faibles revenus, aux jeunes et aux publics éloignés de participer aux événements culturels qu'elle produit. Des initiatives spécifiques sont également déployées pour rendre les salles et les spectacles accessibles aux personnes en situation de handicap, notamment les publics atteints de TSA (Troubles du Spectre de l'Autisme), via des infrastructures aux accès adaptés, des kits sensoriels ou encore des guides.

L'engagement de la Fondation Hachette pour la lecture

Créée en 2021, La Fondation Hachette pour la lecture, abritée à la Fondation de France, œuvre en faveur de la promotion de la lecture, de l'écriture et, plus généralement, de la langue française auprès de tous les publics, notamment les enfants, la jeunesse au sens large et les publics éloignés de la lecture.

Parce que la lecture est un vecteur de culture et de découverte, ainsi qu'une porte vers la connaissance, la Fondation Hachette pour la lecture poursuit deux missions principales :

- ▶ lecture et éducation : elle soutient des initiatives favorisant l'accès à l'éducation, la prévention de l'illettrisme et la lutte contre le décrochage scolaire, en s'adressant aux enfants, aux jeunes et à leurs familles, pour promouvoir l'accès au savoir et le plaisir de lire ;
- ▶ lecture et lien social : elle accompagne des projets utilisant la lecture comme outil d'inclusion et d'intégration pour des publics en

situation d'exclusion ou de fragilité (handicap, précarité, détention, illettrisme), en mettant l'accent sur l'apprentissage ou le réapprentissage de la lecture et de l'écriture.

Dans le prolongement des activités de Lagardère, elle accompagne des acteurs engagés dans ces missions, élargissant ainsi son rôle d'acteur de premier plan et de diffuseur de la culture.

En 2024, parmi les 177 dossiers de candidature reçus, la Fondation accorde son soutien à huit nouveaux porteurs de projets en leur attribuant des dotations allant de 10 000 à 78 000 €. Elle soutient par exemple le projet « Courir, Lire, Apprendre à Écrire » (CLAPE) au Sénégal, porté par PLAY International, qui favorise l'apprentissage et l'acquisition des savoirs fondamentaux en lecture et en écriture via des jeux pédagogiques sportifs auprès d'élèves vulnérables, de la grande section jusqu'en CE2. La Fondation accompagne également l'association ApiDV (Accompagner, Promouvoir, Intégrer les Déficiants Visuels) et son projet « Transcriptio » qui est un service sur mesure de transcription et d'adaptation d'ouvrages pour que des étudiants déficients visuels aient accès à la bibliographie nécessaire à la poursuite de leurs études supérieures.

Depuis sa création, la Fondation pour la lecture a soutenu 29 initiatives, qui démocratisent la lecture et le livre, permettant ainsi au plus grand nombre, en France et à l'étranger, de (re)découvrir le plaisir de lire.

Politiques et plans d'actions Prisma Media

En 2024, Prisma Media a réaffirmé son engagement pour rendre la presse et les médias plus accessibles, en développant des initiatives adaptées à une grande variété de publics.

Parmi ces nouvelles initiatives, le lancement de nouvelles offres éditoriales a contribué à élargir l'accès à la lecture et à l'information. Le magazine jeunesse *Mortelle Adèle*, conçu en collaboration avec les auteurs de la célèbre bande dessinée, vise à initier les jeunes de 8 à 12 ans à la presse. En décembre 2024, *Programmes Télé 15 Jours* a vu le jour,

répondant aux besoins des plus de 50 ans avec un contenu et un format (taille de la police) proposé à un tarif accessible. D'autres initiatives, telles que le lancement en octobre 2024 de *CuisineAZ Magazine*, dédié à une gastronomie simple et abordable, et de *Femme Actuelle Jeux Vacances* en avril 2024, proposant plus de 700 jeux à un prix accessible, ont complété cette dynamique.

Prisma Media s'implique également dans l'éducation des jeunes aux médias. L'entreprise a été partenaire de la Semaine de la Presse et des Médias dans l'École, un évènement qui s'est tenu en mars 2024 autour de la thématique « Vérification des sources ». Cette initiative, soutenue par les ministères de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, et de la Culture, visait à développer les compétences des élèves, de la maternelle au lycée, pour qu'ils puissent comprendre et analyser les médias, vérifier les sources d'informations et s'intéresser à l'actualité. Dans ce cadre, Prisma Media a distribué 20 400 magazines en format papier et numérique à des établissements scolaires pour qu'ils puissent être utilisés comme supports pédagogiques.

En parallèle, Prisma Media a poursuivi ses actions en faveur des jeunes talents. Pour la septième année consécutive, la bourse GEO du Jeune Reporter permettra à un jeune journaliste ou photojournaliste de réaliser un reportage publié dans le magazine et sur son site Internet, grâce à un financement de 5 000 euros et un accompagnement de la rédaction de GEO. La date limite pour les candidatures a été fixée en janvier 2025.

Enfin, Prisma Media a renforcé son engagement en matière d'accessibilité des contenus. Les journalistes de l'entreprise ont bénéficié de formations dédiées à l'écriture en langage clair, afin de rendre les contenus plus accessibles aux personnes en situation de handicap. En 2024, des articles adaptés ont été publiés sur les sites de *Télé Loisirs*, *Ça m'intéresse*, *Femme Actuelle* et *Capital* lors de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées, accompagnés de guides facilitant l'accès à l'information. Par ailleurs, l'ensemble des vidéos publiées sur les sites des marques de Prisma Media sont sous-titrées.

Résultats

Indicateurs Lagardère	2024	2023	2022
Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte destinés au grand public et vendus en librairie (hors BD et illustrés) dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	100	99	99
Pourcentage des livres numériques disponibles en format ePub 3 parmi les nouveautés d'ouvrages de texte destinés au grand public et vendus en librairie (hors BD et illustrés) et qui ont passé avec succès le contrôle Accessibility Check for ePub (accessibilité niveau 2) dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	98	84	71
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	26 029	23 594	21 011

2.3.2.2 Liberté d'expression et pluralisme

Au sein de Louis Hachette Group, Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio ainsi que Prisma Media font partie de secteurs où la qualité et la fiabilité des contenus sont cruciales. Tous les acteurs ont une responsabilité majeure dans leurs choix éditoriaux pour assurer le respect de la liberté d'expression, la clarté de la différence entre fiction et information, la fiabilité de l'information avec des sources vérifiées et l'offre de points de vue et de récits diversifiés et inclusifs.

2.3.2.2.1 Politiques et plans d'actions Lagardère

La défense du pluralisme et de la liberté d'expression constitue le second volet prioritaire du pilier « Partager la diversité sociale et culturelle des activités » de la stratégie RSE de Lagardère.

Activités d'édition

Ainsi, Lagardère Publishing s'engage à préserver le rôle central de la lecture comme vecteur de la culture, de la découverte, de l'opinion et des débats.

Afin de garantir la liberté éditoriale, l'organisation de la branche est fondée sur une indépendance des maisons d'édition, qui sont seules décisionnaires sur les contenus publiés. Les éditeurs identifient les auteurs les plus variés possibles et s'attachent à faire entendre des voix sous-représentées. La diversité des auteurs est en effet essentielle pour correspondre toujours plus à celle de la société et pour toucher de nouveaux lecteurs.

Hachette Livre opère également sur une diversité de marchés : livres, fascicules, jeux de société, papeterie, studio de jeux. Sur le marché du livre, ce sont plus de 15 000 nouveautés qui ont été publiées en 2024, sur des segments aussi variés que la Littérature générale, le Scolaire, la Jeunesse, le Pratique, la Bande dessinée et le Manga, le Tourisme, les Beaux Livres, ou encore les Dictionnaires.

Les éditeurs du groupe Hachette Livre favorisent l'émergence de contenus à impacts en abordant des

thématiques diverses telles que l'écologie, le féminisme, l'inclusion ou encore la diversité. C'est plus particulièrement le cas par exemple pour l'éditeur écologique et militant La Plage, la collection féministe Les Insolentes lancée en 2021 au sein de Hachette Pratique, ainsi que le label Nouveaux jours aux éditions JC Lattès en 2023.

En outre, les éditeurs de Hachette Livre créent des espaces destinés à faire entendre les voix les plus diverses possible. En 2020 par exemple, le label La Grenade a ainsi vu le jour au sein des éditions JC Lattès, avec l'objectif de « promouvoir des histoires habitées de diversité ». À l'international, plusieurs initiatives ont été lancées avec le même objectif. Ainsi chez Hachette UK, Dialogue Books, créé en 2017, est dédié à faire entendre des voix de minorités (ethniques, sociales, LGBTQ+). Un nouveau prix littéraire, le prix Mo Siewcharran, a été créé en 2019 et récompense les auteurs issus de la diversité.

Au Royaume-Uni Hachette UK organise également The Future Bookshelf, un programme de projets d'écriture créative et de concours offrant des prix, des opportunités de mentorat, ainsi qu'un accompagnement au développement des compétences pour les aspirants auteurs et graphistes issus de milieux sous-représentés. Ce programme vise à découvrir des œuvres qui n'auraient peut-être pas été publiées autrement et de créer des catalogues plus riches et diversifiés au sein des différentes maisons d'édition du Groupe.

Chez Hachette Book Group aux États-Unis, la marque éditoriale Legacy Lit, lancée en 2020, a pour vocation d'amplifier les voix de communautés sous-représentées. Au sein du groupe Anaya en Espagne, les collections comme Feminismos d'Editorial Cátedra et Oberon explorent respectivement les études critiques sur les femmes à travers le temps et les sujets d'actualité tels que la lutte pour l'égalité de la communauté LGBTQ+.

Membre fondateur du cercle des éditeurs de PEN International, Hachette Livre est donateur auprès de PEN American, pour soutenir et défendre la liberté d'expression, la libre pensée et le débat éclairé et nuancé. À ce titre, Hachette Book Group a versé 250 000 \$, à l'occasion de son Gala Littéraire 2024, honorant des personnalités telles que Paul Simon, Almar Latour, Phạm Đoan Trang, Ruby Freeman, et Wandrea « Shaye » Moss. L'événement a permis de collecter 2,75 millions de dollars.

Activités de médias

Au sein de Lagardère News et Lagardère Radio, le pluralisme et la liberté d'expression sont garanties tout d'abord par la détention d'une carte de presse par les journalistes qui composent l'ensemble des équipes éditoriales et la totalité des directions de rédaction. Celle-ci atteste du respect des principes d'indépendance dans l'exercice de la profession et d'une intransigeance quant à la vérification et aux sources des informations diffusées. Lagardère News et Lagardère Radio veillent tout particulièrement à ce que la totalité des directeurs des rédactions des marques reconnues « Information politique et générale » (Europe 1, *Le Journal du Dimanche* et *Le JDN*) en soient détenteurs.

Chez Lagardère Radio, la politique en matière de liberté d'expression et pluralisme est définie par les règles fixées par l'Arcom, l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique. En contrepartie de l'exploitation gratuite d'une fréquence publique, les radios ont en effet des obligations à respecter. Les radios veillent notamment à la juste représentativité de chacun des courants politiques au sein de leurs émissions. L'Arcom est garante de ce pluralisme.

Pour y parvenir, les radios doivent tenir un décompte des temps d'intervention des personnalités politiques diffusées dans leurs émissions. Ce calcul s'effectue au cours des périodes électorales mais aussi en dehors de celles-ci, tout au long de l'année.

Le respect de l'équité entre les listes de candidats ou entre les candidats eux-mêmes – voire le respect de l'égalité en ce qui concerne les candidats à l'élection présidentielle – est apprécié par l'Arcom tout au long de la période de campagne.

En juillet 2024, l'Arcom a publié une nouvelle délibération relative au respect du principe de pluralisme des courants de pensée et d'opinion qui vient compléter le dispositif actuel. Par sa décision du 13 février 2024, le Conseil d'État a en effet jugé que, dans l'exercice de ses missions, l'Arcom devait prendre en compte la diversité des courants de pensée et d'opinion exprimés par l'ensemble des participants aux programmes diffusés, et non plus des seules personnalités politiques.

Cette appréciation porte en particulier sur les programmes d'information ou concourant à l'information mais tous les programmes sont concernés. Elle se fera sur une durée minimum de trois mois pour tous les éditeurs de radios notamment. En cas de non-respect de ces règles relatives au pluralisme, les médias peuvent être sanctionnés par l'Arcom. Pour soutenir cette politique, Lagardère Radio mène quelques actions clefs.

Depuis le 1^{er} janvier 2024, Europe 1 a choisi d'externaliser le décompte des durées d'intervention des personnalités politiques et de leurs soutiens sur son antenne. Europe 1 remet ainsi mensuellement à l'Arcom des déclarations liées aux interventions de personnalités politiques sur son antenne.

En outre, Lagardère Radio a poursuivi le Contrat média climat, l'engageant notamment à suivre et publier un indicateur le nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux sur ses antennes. En 2024, plus de cinquante heures ont été consacrées à ces sujets sur les radios de la branche. Au-delà de ce Contrat, la branche remet également annuellement à l'Arcom des bilans liés aux différentes thématiques qu'elle s'est engagée à aborder dans le cadre des différents programmes : lutte contre les violences faites aux femmes, environnement, bonne alimentation et hygiène de vie, handicap et parasport, sport féminin, éducations aux médias.

Par ailleurs, en application de l'article 30-8 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication (loi Léotard), Europe 1 a mis en place un Comité d'éthique en charge de contribuer aux principes d'honnêteté, d'indépendance et de pluralisme de l'information et des programmes. Ce Comité est tenu d'informer l'Arcom de tout fait susceptible de contrevenir à ces principes. Il est constitué de trois personnalités : Bénédicte Wautelet (Directrice juridique du groupe Figaro), Yann Bucaille-Lanrezac (fondateur des Café Joyeux) ainsi qu'Agnès Vincent-Deray (journaliste, productrice et ancienne membre du Conseil supérieur de l'audiovisuel, devenu l'Arcom en 2022).

Activités de spectacles

De son côté, Lagardère Live Entertainment veille à garantir un environnement de création où la diversité des idées et des voix est respectée et encouragée. L'entité cherche à produire et promouvoir des œuvres culturelles qui reflètent une pluralité de points de vue, assurant ainsi que chaque artiste ait la possibilité de s'exprimer librement, tout en respectant les droits humains et les valeurs universelles. Elle encourage la diversité de la programmation en recevant tout type de spectacles, sans discrimination, excepté les demandes affiliées à un parti politique. Enfin, Lagardère Live Entertainment soutient des projets sociaux en

valorisant, par ses spectacles, des causes et initiatives d'intérêt général.

La politique de Lagardère Live Entertainment en matière de liberté d'expression et pluralisme est soutenue par la mise en place de différentes actions déployées de manière continue.

D'abord, l'entité soutient la diversité artistique en promouvant des artistes de tous horizons, en particulier ceux issus de minorités ou de groupes sous-représentés dans l'industrie culturelle (genre, ethnicité, orientation sexuelle, handicap). Ses spectacles incluent des œuvres d'artistes émergents, issus de divers horizons sociaux et culturels, afin de représenter la pluralité des voix et encourager une diversité de contenus sur scène.

Ensuite, Lagardère Live Entertainment garantit la liberté éditoriale. En effet, les artistes programmés et produits par la branche bénéficient d'une liberté totale dans la création et le choix des thématiques abordées dans leurs œuvres. Aucun sujet, même sensible, ne doit être censuré, tant que les œuvres respectent les droits humains et la dignité de chacun.

Enfin, Lagardère Live Entertainment soutient des projets sociaux en organisant des concerts à but non lucratif en faveur de certaines associations d'utilité publique, comme *Gala Hope*, *À la vie à l'amour* ou *La nuit de la déprime*. Ainsi, les artistes de la branche soutiennent des associations pour lesquelles ils se produisent en faveur de certaines causes. Les salles de spectacles Lagardère Live Entertainment peuvent aussi être mises à disposition pour accueillir des associations d'intérêt général. Un concert des Restos du Cœur a par exemple été produit à l'Arkéa Arena en janvier 2024. En outre, l'entité entend renforcer la sensibilisation aux thématiques sociales par le biais de spectacles engagés. En janvier 2024, L Productions a par exemple produit le show *Corps à Cœurs* aux Folies Bergère, une soirée unique sur le thème du rapport au corps.

2.3.2.2.2 L'engagement de la Fondation Jean-Luc Lagardère

En cohérence avec les métiers de Lagardère, la Fondation Jean-Luc Lagardère, abritée à la Fondation de France, cherche à promouvoir la liberté de créer, de s'exprimer et d'informer.

Elle attribue ainsi chaque année des bourses à de jeunes professionnels de la culture et des médias de 30 ans maximum (ou 35 ans maximum pour certaines catégories), dans les catégories suivantes : Auteur de documentaire, Auteur de film d'animation, Écrivain, Journaliste de presse écrite, Libraire, Musicien, Photographe, Producteur cinéma et Scénariste TV.

Décernées par des jurys de professionnels, eux-mêmes issus d'univers variés, ces bourses sont aussi

un moyen de garantir le pluralisme des contenus qui seront diffusés demain.

Depuis la création des bourses de la Fondation Jean-Luc Lagardère en 1990, 373 lauréats (dont neuf nouveaux en 2024) ont reçu la somme totale de 7 590 000 €, dont 170 000 € en 2024.

En soutenant la jeune création francophone à un moment déterminant de sa carrière, la Fondation Jean-Luc Lagardère s'engage résolument auprès d'une génération qui défriche de nouvelles voies et fait bouger les lignes. Elle contribue à l'émergence de projets exigeants et engagés, porteurs d'autant de points de vue sur la société.

La Fondation affirme également depuis plusieurs années son engagement profond en faveur de la diversité culturelle en ayant créé dès 2013 avec l'Institut du monde arabe un prix littéraire, aujourd'hui reconnu comme l'une des rares récompenses françaises distinguant la création littéraire arabe. Dans son prolongement, elle décerne depuis 2023 un prix de la littérature arabe des lycéens. L'occasion d'accompagner les jeunes dans la construction de leur rapport à l'autre, tout en encourageant la lecture et la confrontation des idées.

2.3.2.2.3 Politiques et plans d'actions de Prisma Media

Prisma Media s'engage à défendre le pluralisme des contenus et l'intégrité de l'information en assurant des pratiques éditoriales et publicitaires éthiques au sein de ses marques et en favorisant l'émergence d'initiatives éditoriales à forte portée sociétale. Prisma Media veille également au respect de la personne et des diversités dans les contenus publiés par ces marques.

Pluralisme et pertinence culturelle des contenus, intégrité de l'information

Tout d'abord, chez Prisma Media, toutes les équipes éditoriales ainsi que l'ensemble des directions de rédaction sont composées de journalistes titulaires d'une carte de presse. Cette accréditation garantit leur engagement envers les principes d'indépendance professionnelle et leur rigueur absolue en matière de vérification et de sources des informations publiées. Prisma Media attache une importance particulière à ce que l'ensemble des directeurs de rédaction des publications reconnues comme titres d'« Information politique et générale » (*Néon*, *Capital*, *GEO*) soient détenteurs de cette carte, assurant ainsi le respect des standards éthiques les plus élevés.

Touchant 2 Français sur 3, les marques et titres de Prisma Media, qu'ils soient grand public, axés sur la découverte, l'économie ou le luxe, reflètent les préoccupations sociétales. En 2024, Prisma Média a produit au total 96 contenus dits à impact (i.e un contenu qui met en avant un enjeu environnemental,

social ou sociétal ; il le traite directement ou agit sur sa représentation à travers son propos ; il peut aussi permettre aux publics d'identifier des moyens d'agir et de se mobiliser).

Plus particulièrement, le magazine *GEO* a opéré une transformation à partir de 2023 afin de devenir une marque média à impact positif sur la société et l'environnement, avec la mission de connecter les lecteurs à la nature. À cette occasion, il s'est doté d'une Charte d'engagement pour un journalisme responsable qui formalise cette mission redéfinie. La Charte fixe des engagements qui touchent tant la ligne éditoriale que les modes de production et de diffusion, et qui impliquent la rédaction mais également toutes les équipes intervenant sur le titre, des ressources humaines à la fabrication en passant par la régie et le marketing. Par ailleurs, en mars 2024, *GEO* est devenu partenaire média de ChangeNOW pour participer à leur événement annuel et pour créer un contenu éditorial mettant en lumière les initiatives d'acteurs mobilisés pour la préservation de l'environnement.

À l'instar de *GEO*, le mensuel d'information économique *Capital* dispose lui aussi d'un Code de conduite éditorial propre, intégré au contrat de travail de ses salariés. Ce Code rappelle les principes d'indépendance et d'intégrité de l'information et précise les devoirs des équipes éditoriales et de la direction du groupe en la matière.

Transparence et éthique en matière de pratiques publicitaires

Pour accompagner l'ambition de *GEO* de devenir marque média à impact, la régie Prisma Media Solutions a mis en œuvre des actions concrètes en faveur d'une publicité plus responsable pour la marque. Cette démarche s'appuie sur une Charte éthique publicitaire structurée autour de quatre axes :

- ▶ un encadrement rigoureux de la diffusion publicitaire via un Comité éthique publicitaire créé pour garantir l'alignement des valeurs éditoriales et publicitaires ;
- ▶ une expérience publicitaire maîtrisée pour les lecteurs via l'optimisation de la chaîne de valeur publicitaire, de la réception des éléments techniques à leur diffusion ;
- ▶ un engagement en faveur de l'environnement grâce à des partenariats et des actions de décarbonation, comme le partenariat média avec l'organisation 1% For The Planet pour contribuer concrètement aux transitions écologiques et sociales ;
- ▶ un soutien aux annonceurs responsables à travers des offres spécifiques telles que *GEO Green* et la création publicitaire durable.

Plus généralement, la régie publicitaire de Prisma Media confirme son engagement en matière de publicité responsable en obtenant l'échelon OR lors de la deuxième vague du programme Sustainable Digital Ad Trust (SDAT), marquant un progrès de 10 points par rapport à la première vague. Lancé en décembre 2023, ce programme a pour objectif de reconnaître les initiatives des régies du Syndicat des Régies Internet (SRI) en faveur d'une publicité digitale plus éthique. Il repose sur 15 critères répartis en trois grandes catégories : la gestion de l'environnement de diffusion, l'optimisation de la chaîne de valeur technologique et les actions RSE, notamment la politique RSE, la formation des équipes et les achats responsables. En intégrant le programme, les régies témoignent de leur volonté de s'engager sur un chemin de progrès, et d'évaluer leurs avancées à travers des reportings précis.

Respect de la personne et représentation des diversités dans les contenus

Prisma Media peut faire face à des risques spécifiques liés au non-respect de la personne humaine et aux contenus sensibles, principalement pour la marque *Voici*, en raison de son positionnement dans le secteur de la « presse people ». Ces risques concernent notamment la divulgation d'informations privées, la publication de contenus sensibles en lien avec l'actualité ou encore la diffusion d'éléments interdits par la loi. Pour maîtriser ces risques, Prisma Media a mis en place plusieurs dispositifs. Le service juridique intervient en amont pour examiner et recommander des ajustements sur les contenus à risque, en collaboration avec les rédactions et la direction juridique. La Présidente du groupe Prisma Media valide systématiquement les couvertures de *Voici*, et la direction prend les décisions finales pour toute publication sensible. Un budget est alloué aux litiges, et une connaissance approfondie des réglementations permet de respecter les obligations légales, notamment en matière de droit à l'image et de droit de réponse. Par ailleurs, une veille active sur les réseaux sociaux est menée afin d'identifier et de corriger d'éventuelles polémiques liées aux contenus publiés.

Prisma Media s'attache aussi à promouvoir les diversités dans les contenus proposés par ses marques. Pour renforcer cet engagement, le groupe a mis en place un Comité Diversité, qui se réunit toutes les trois semaines. Ce Comité rassemble la Secrétaire Générale de Prisma Media, le Directeur des Rédactions Grand Public, la Responsable Projets et Communication Interne ainsi que la Responsable RSE, Engagement et Communication Interne. Son rôle est d'impulser des initiatives promouvant une représentation plus équilibrée et non-stéréotypée des diversités, tant au sein des marques du groupe qu'auprès des partenaires externes, notamment les

annonceurs. Il intervient en conseil auprès du Comité Exécutif de Prisma Media.

Plusieurs marques de Prisma Media portent cet engagement à travers leurs contenus. *Femme Actuelle*, par exemple, soutient les femmes en lançant le prix des Fabuleuses, qui met chaque mois en lumière une femme engagée pour le bien commun, à la fois dans le magazine et sur les réseaux sociaux. Entièrement digitaux, *Néon* et *Simone* adoptent un ton et des codes en adéquation avec les attentes des jeunes générations : *Néon* défend les droits des personnes LGBT+, tandis que *Simone* s'engage contre le sexisme et le harcèlement. Enfin, *Famed&Bound Media* valorise l'acceptation de soi à travers ses contenus.

2.3.2.3 Actions de partenariat ou mécénat

Les branches d'activité de Louis Hachette Group s'engagent sur des initiatives solidaires en mobilisant leurs collaborateurs autour de différentes actions bénévoles.

2.3.2.3.1 L'engagement des collaborateurs de Lagardère

Le partenariat avec Bibliothèques Sans Frontières (BSF), signé en 2023 pour une durée de trois ans, est un pilier important des actions de solidarité menées par Lagardère Publishing. Il repose sur trois axes principaux : le soutien financier durable, les dons en nature pour soutenir les projets sur le terrain et l'engagement des collaborateurs. En 2024, deux Journées d'Action Solidaire ont été organisées, au cours desquelles 34 volontaires se sont mobilisés pour participer au tri, au catalogage et à la préparation des livres destinés aux bénéficiaires de BSF, dans l'entrepôt de l'association à Épône. En outre, Hachette Livre a participé pour la troisième année consécutive au Design Jam, un hackathon annuel organisé par BSF au cours duquel les participants sont immergés dans différents terrains d'intervention pour imaginer de nouveaux moyens de partager la connaissance avec des populations vulnérables. Les équipes ont également lancé en 2024 une gamme de carnets solidaires aux couleurs de BSF, diffusés et distribués par Hachette Livre, et dont les bénéfices seront intégralement reversés à l'association.

La branche s'est également engagée dans d'autres partenariats, notamment celui avec l'association Nos Quartiers ont des Talents qui œuvre pour l'insertion professionnelle des jeunes issus de quartiers prioritaires. En outre, le partenariat avec le dispositif des conventions d'éducation prioritaire (CEP) de Sciences Po Paris a été prolongé pour trois ans en 2022. Ce programme inclut, outre un soutien financier, un programme de mentorat et une bourse aux livres pour les étudiants admis via ce programme.

Au Royaume-Uni, Hachette UK mène tout au long de l'année une série de projets caritatifs et d'actions solidaires. Chaque année, 60 collaborateurs s'engagent bénévolement avec Chapter One, une initiative qui consiste à lire pendant une heure chaque semaine avec un enfant en difficulté tout au long de l'année scolaire. Tous les salariés peuvent également consacrer deux jours par an à des activités de bénévolat et sont incités à participer à des initiatives environnementales locales (nettoyages de plages ou de rivières). La filiale anglaise collabore également avec le National Literacy Trust, une organisation caritative dédiée à l'amélioration des compétences en lecture et écriture, en organisant des événements pour collecter des fonds et en impliquant ses collaborateurs dans diverses initiatives.

Dans le cadre de sa stratégie de durabilité « PEPS », Lagardère Travel Retail a établi une feuille de route mettant notamment l'accent sur le développement de programmes de bénévolat pour les employés comme l'un de ses axes prioritaires. Ainsi, de nombreuses filiales encouragent le bénévolat et l'engagement de leurs employés. En République tchèque, chaque employé bénéficie d'une journée par an pour participer à des actions bénévoles, que ce soit en équipe ou individuellement. En Italie, une soixantaine d'employés peuvent rejoindre les actions de l'association RomAltruista pour une journée rémunérée par l'entreprise. En France, en Pologne, aux États-Unis et au siège, de nombreux collaborateurs participent chaque année à des courses pour lever des fonds, comme la « Poland Business Run » ou le « Challenge contre la faim ».

L'engagement environnemental est une priorité pour de nombreuses filiales. En Espagne, en novembre 2024, les employés de Madrid participent à un programme de reforestation, en collaboration avec une organisation soutenant les personnes en situation de handicap. En Islande, les collaborateurs ont participé à une opération de nettoyage des plages autour de l'aéroport, en partenariat avec la fondation Blue Army. Aux Émirats arabes unis, un partenariat avec Emirates Nature permet aux équipes de participer à des événements exclusifs où ils apprennent auprès d'experts en environnement et co-crée des solutions adaptées aux paysages locaux.

Lagardère Travel Retail s'implique également activement en faveur des enfants malades et/ou défavorisés. En Espagne et au Portugal, la branche sponsorise depuis cinq ans une course solidaire au profit de l'hôpital pour enfants « Nino Jesus ». Elle soutient également les enfants en situation de pauvreté en fournissant des fournitures scolaires et des cadeaux de Noël. Dans le cadre d'une coopération communautaire avec le district municipal de « Prague 8 » en République tchèque, une collecte de sacs à dos et de fournitures scolaires

a permis à la branche de soutenir des familles disposant d'un budget limité et des enfants placés en institution. En Belgique, Lagardère Travel Retail est partenaire privilégié de « Make a Wish », participant à diverses actions pour réaliser les rêves d'enfants malades.

Les collaborateurs de Lagardère News et Lagardère Radio s'engagent pour différentes causes. Parmi elles, l'éducation aux médias. Depuis 2014, Europe 1 participe à la Semaine de la presse et des médias à l'École qui a pour objectif de permettre à des écoliers, collégiens ou lycéens de mieux connaître l'univers des médias et d'en comprendre les enjeux culturels et démocratiques. En 2024, de nombreux collaborateurs ont été mobilisés pour faire découvrir les métiers des médias aux jeunes présents dans les locaux de la radio. De plus, à l'occasion de la Semaine de la RSE organisée par Lagardère News et Lagardère Radio, la direction de la RSE a mis en place une rencontre avec les équipes de My Job Glasses, une plateforme permettant aux personnes en recherche d'emploi de rencontrer directement des professionnels de différents métiers (via des entretiens téléphoniques ou physiques), les aidant ainsi à trouver leur voie.

Les collaborateurs de deux entités s'engagent également en faveur des femmes. À l'occasion d'Octobre Rose, Lagardère News et Lagardère Radio ont mis en place des collectes de fonds contre le cancer du sein.

Enfin, Lagardère Publicité News offre des espaces publicitaires à des annonceurs œuvrant pour des grandes causes. Ainsi, entre janvier-août 2024, sur les antennes d'Europe 1, Europe 2 et RFM, 297 000 € d'espaces gracieux ont été mis à disposition de différents annonceurs comme La Croix-Rouge et l'Établissement français du sang.

2.3.2.3.2 L'engagement des collaborateurs de Prisma Media

Acteur engagé dans son territoire, Prisma Media participe depuis 2018 à l'initiative Job Academy,

initiée par la mairie de Gennevilliers, qui vise à promouvoir l'insertion professionnelle des jeunes diplômés de Gennevilliers. Dans ce cadre, le Responsable recrutement mobilité et formation de Prisma Media a mené un atelier sur les attentes des recruteurs auprès de demandeurs d'emploi de la ville de Gennevilliers.

Par ailleurs, en 2024, dans le cadre du programme Vivendi Mentorat mis en place par le groupe Vivendi en 2022, environ 20 collaborateurs de Prisma Media ont pu accompagner des jeunes en partenariat avec différentes associations comme l'Arpejh, qui promeut l'emploi des jeunes en situation de handicap, et Kodiko, engagée dans l'insertion professionnelle des réfugiés.

50 collaborateurs de Prisma Media ont aussi participé à la course Odyssea, permettant de récolter des fonds pour la lutte contre le cancer du sein. Une initiative qui a été soutenue collectivement par Prisma Media, puisque l'entreprise a notamment offert un abonnement *Mortelle Adèle* et un bon d'achat de 80 euros sur le site Prisma Media Shop aux premiers finalistes. Par ailleurs, l'évènement a été couvert gratuitement par le média *Simone*.

D'autres projets d'engagement ont eu lieu en 2024, tels que la collecte de plus de 400 kg de vêtements pour l'association Emmaüs par les collaborateurs du site de Gennevilliers.

Enfin, plusieurs actions de solidarité ont été menées en 2024 par la régie Prisma Media Solutions. Cette dernière offre régulièrement des espaces aux associations et organismes humanitaires. En 2024, plus de 50 pages de magazines ont été offertes à 26 associations, dont Le Rire Médecin, Restaurants du Cœur et Ruban Rose, pour une valorisation de près de 980 000 €. En outre, la campagne solidaire avec Goodeed a été reconduite en 2024 avec la marque Aberlour, prévoyant un reversement d'une partie de l'investissement publicitaire à une association sélectionnée par l'annonceur.

2.3.3 INFORMATIONS EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

2.3.3.1 Lutte contre la corruption

Au sein de Louis Hachette Group, les entités Lagardère et Prisma Media sont soumises à la loi française Sapin 2, ainsi qu'à d'autres lois anticorruption dans les pays où elles opèrent, exigeant la mise en œuvre d'un programme de conformité pour prévenir et détecter la corruption et les pots-de-vin.

2.3.3.1.1 Politiques et plans d'actions Lagardère

Le Code de conduite anticorruption

La politique anticorruption de Lagardère est déployée sur la base de son Code de conduite anticorruption, mis à jour en janvier 2023. Son objectif général est de rappeler les exigences éthiques applicables à toutes ses branches d'activités et sa « tolérance zéro » à l'égard de la corruption. Ce Code de conduite fait référence à d'autres procédures internes, telles que la Procédure d'évaluation des tiers, la Politique cadeaux et

invitation, la Procédure de signalement, la formation anticorruption et les mesures de contrôle.

La politique anticorruption s'applique à l'ensemble des collaborateurs de Lagardère y compris ses mandataires sociaux. Ses partenaires et fournisseurs sont astreints à des principes équivalents et les branches d'activités de Lagardère se réservent le droit de mettre fin aux relations commerciales avec tout tiers qui refuse de se conformer à la politique anticorruption. Le Code de conduite anticorruption s'applique dans toutes les zones géographiques.

Le déploiement de la politique anticorruption de Lagardère est porté au plus haut niveau hiérarchique, comme le démontre sa diffusion par courriel de son Président-Directeur Général, Arnaud Lagardère, en janvier 2023.

La prévention, l'identification et la remédiation des cas de corruption

Les fonctions les plus exposées au risque de corruption et de versements de pots-de-vin sont les Achats, les Ventes, les personnes en charge des parrainages et mécénats et les équipes de business développement en charge des appels d'offres.

Afin de prévenir les cas de corruption et les versements de pots-de-vin, des procédures de prévention sont déployées. Elles englobent notamment les formations, les évaluations des tiers et les contrôles. La détection d'éventuels cas de corruption se fait au travers de la procédure de signalement et des contrôles.

Toutes les parties prenantes de Lagardère, à savoir ses collaborateurs, ses actionnaires, ses prestataires, ses fournisseurs et ses clients, peuvent en effet signaler tout comportement ou fait perçu par la personne à l'origine du signalement comme étant illicite ou contraire à la politique de Lagardère en matière d'éthique des affaires, notamment au Code de conduite de lutte contre la corruption. Cette démarche de signalement peut se faire directement auprès de leurs managers, interlocuteurs des Ressources humaines, ou correspondants Conformité. Les tiers du Groupe peuvent s'adresser directement à leurs partenaires commerciaux ou aux points de contact internes habituels au sein du Groupe.

En outre, Lagardère a mis en place une ligne d'alerte éthique multilingue et accessible 24h/24 et 7j/7 sur les sites intranet et Internet du Groupe qui peut être utilisée par toutes ses parties prenantes pour transmettre un signalement.

La gestion de l'enquête préserve et garantit la confidentialité des personnes impliquées, des faits en cause, du rapport sur les opérations de vérifications et des suites données à l'enquête. En outre, une attention particulière est portée à l'indépendance

des acteurs mobilisés dans le cadre des enquêtes internes.

La Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne procède à une présentation annuelle de l'avancement de ses dispositifs de lutte anticorruption et de contrôle interne auprès du Comité d'Audit. Ce dernier rédige un rapport à destination du Conseil d'Administration de Lagardère.

Le non-respect des procédures et des normes en matière de lutte contre la corruption et des actes de corruption est remédié par des plans d'actions ainsi que par les sanctions disciplinaires. Ces mesures sont adaptées et proportionnées pour remédier aux défaillances identifiées.

La formation anticorruption

En se référant au Code de conduite anticorruption, Lagardère a souhaité promouvoir, auprès de l'ensemble de ses collaborateurs, les valeurs éthiques qui gouvernent les relations commerciales avec ses partenaires. Un module de formation anticorruption traduit en une dizaine de langues étrangères a ainsi été élaboré et diffusé en 2024 dans l'ensemble des branches d'activité.

La formation comprend un e-learning d'environ trente minutes, destiné à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, dont les membres du Comité Exécutif du Groupe et les dirigeants des activités. Le module contient un tronc commun qui reprend les principes éthiques du Groupe et se réfère ainsi aux procédures internes. Il a pour objectif d'améliorer la compréhension et la connaissance :

- ▶ des processus et des risques induits ;
- ▶ des infractions d'atteintes à la probité ;
- ▶ des diligences à accomplir et des mesures à appliquer pour réduire ces risques ;
- ▶ des comportements à adopter face à une sollicitation indue ;
- ▶ des sanctions disciplinaires encourues en cas de pratiques non conformes.

Pour valider sa formation, le participant doit obtenir un score minimum de 80 % au questionnaire à compléter en fin de formation.

Cette formation est diffusée auprès des nouveaux arrivants et tous les deux ans à l'ensemble des collaborateurs.

Le développement de cette formation anticorruption a été assorti d'un objectif d'obtenir un taux minimum de 70 % de suivi de cette formation par l'ensemble des collaborateurs au 31 décembre 2024. Cet objectif a été atteint puisque 87 % de

collaborateurs ont suivi la formation en 2024. Cet objectif a par ailleurs été intégré à la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux à horizon 2026.

2.3.3.1.2 Politiques et plans d'actions Prisma Media

Le Code anticorruption

Les initiatives prises par Prisma Media en matière de lutte contre la corruption se sont appuyées, en 2024, sur le Code anticorruption du groupe Vivendi, qui était sa maison mère jusqu'au 16/12/2024. Prisma Media l'a intégré à son règlement intérieur. Ce Code, accessible sur l'intranet de Prisma Media, fixe les principes à respecter et les comportements à adopter pour lutter contre la corruption et le trafic d'influence. Il s'adresse à tous les collaborateurs, qu'ils soient internes, externes ou occasionnels, en France comme à l'international.

Prisma Media exige également de ses partenaires commerciaux (fournisseurs, prestataires, intermédiaires, agents, sous-traitants, cotraitants, etc.) qu'ils respectent les principes de ce Code ou adoptent des normes équivalentes. Ces partenaires sont en outre encouragés à promouvoir ces principes auprès de leurs propres collaborateurs et partenaires.

La politique Cadeaux et Invitations

Prisma Media applique également une politique Cadeaux et Invitations particulièrement rigoureuse, intégrée à son règlement intérieur, du fait des risques spécifiques dans le secteur des médias. Cette politique encadre les pratiques liées à l'offre et à l'acceptation de cadeaux ou invitations, en conformité avec le Code anticorruption et la réglementation applicable. Elle concerne l'ensemble des collaborateurs, permanents et occasionnels (intérimaires, alternants, stagiaires, etc.).

Les cadeaux, invitations ou autres avantages doivent respecter les conditions fixées par la politique et, lorsqu'ils dépassent un certain seuil, être systématiquement validés par un membre du Comex de Prisma Media. Afin de renforcer la transparence, un registre en ligne a été mis en place par la filiale pour suivre ces avantages.

Formation et sensibilisation

Pour renforcer l'efficacité de ces dispositifs, Prisma Media a instauré des actions de formation obligatoires :

- ▶ E-learning : tous les collaborateurs en CDI doivent suivre une formation en ligne de vingt minutes, tous les deux ans, sur la lutte contre la corruption. Ce module vise à les sensibiliser aux comportements à risque et aux règles du dispositif anticorruption. Prisma Media a par ailleurs fixé un objectif relatif au taux de suivi de

cette formation par tous les nouveaux arrivants en CDI, fixé à 97 % en 2024. Cette même année, 95,22 % des nouveaux collaborateurs de Prisma Media ont suivi la formation. Ce taux est par ailleurs un critère pris en compte dans le calcul de la rémunération variable des dirigeants de Prisma Media.

- ▶ Formation en présentiel : des sessions spécifiques sont organisées tous les quatre ans par Prisma Media pour les fonctions identifiées comme sensibles (Achats, Commerciaux et membres du Comex).
- ▶ Livret formation : les collaborateurs en CDD et les pigistes doivent lire obligatoirement un « livret formation » sur l'anticorruption à leur arrivée chez Prisma Media.

Ligne d'alerte interne

Prisma Media dispose d'une ligne d'alerte interne. Cette plateforme, accessible depuis l'intranet, permet à tout collaborateur de signaler des comportements contraires aux règles éthiques ou à la législation en matière de conduite des affaires. Un guide d'utilisation de cette ligne d'alerte est également inclus dans le règlement intérieur accessible à tous les collaborateurs.

2.3.3.2 Sous-traitance et fournisseurs

Dans le cadre de leur Devoir de vigilance, les entités de Louis Hachette Group sont tenues de s'assurer que leurs fournisseurs garantissent des conditions de travail adéquates à leurs salariés et respectent leurs libertés fondamentales.

2.3.3.2.1 Politiques et plans d'actions Lagardère

Lagardère a mis au cœur de sa stratégie d'achats sa contribution active à l'atteinte de l'objectif de développement durable que visent les grands référentiels internationaux en la matière, tant sur le plan sociétal qu'environnemental et économique : les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et le Pacte mondial des Nations unies (UN Global Compact), notamment.

Lagardère attend de ses partenaires extérieurs qu'ils veillent au strict respect de ces droits fondamentaux, notamment ceux relatifs à la liberté d'association, à la reconnaissance du droit de négocier les accords d'entreprise, à l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé ou obligatoire et à la suppression des discriminations face à l'emploi.

De manière plus précise, la stratégie de Lagardère vis-à-vis de ses partenaires extérieurs repose sur deux mesures clefs :

- ▶ une Charte fournisseur responsable, qui doit être soumise aux nouveaux fournisseurs contractant avec une société de Lagardère ;
- ▶ une collaboration avec la société EcoVadis afin de procéder à l'évaluation régulière des performances environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs et sous-traitants du groupe Lagardère.

La Charte fournisseur responsable, applicable dans toutes les activités et territoires d'implantation des branches d'activité de Lagardère, invite le fournisseur à s'aligner avec des critères d'exigence en termes de valeurs sociales, environnementales et d'éthique des affaires. Elle enjoint également le fournisseur signataire à se conformer aux réglementations et aux normes sectorielles qui lui sont applicables. Par ailleurs, elle impose un standard minimum dans les pays où la législation est insuffisante en matière de protection des travailleurs. Par la signature de cette Charte, les fournisseurs se portent garants du respect de ces principes pour leurs propres employés et représentants. Lagardère se réserve la faculté de procéder à des audits afin de vérifier la conformité des activités des Fournisseurs aux principes de la Charte. Enfin, en cas de manquements, les branches d'activités de Lagardère se réservent le droit de demander à leurs fournisseurs de mettre en place un plan d'action correctif, ou de rompre le contrat.

En vertu du volet social de cette Charte, les fournisseurs s'engagent à ne pas recourir à toute forme de travail forcé ou obligatoire, au travail des enfants, ainsi qu'à toute violence (verbale, physique ou morale), sanction corporelle ou menace de telle sanction. Ils doivent également prendre les mesures nécessaires pour assurer à leurs employés et à leurs sous-traitants un environnement de travail sûr, sécurisé et hygiénique et préserver leur intégrité physique.

En matière de relations sociales, les fournisseurs s'engagent à respecter les Normes applicables concernant le droit des employés à constituer des syndicats et/ou des organisations représentatives de leurs choix et/ou de s'y affilier et respecter les droits applicables des employés à mandater ces syndicats/organisations afin de les représenter lors de négociations collectives.

De plus, ce document incite vivement les fournisseurs à s'inscrire dans une démarche de certification sociale et recommande de se référer, dans l'attente de l'instauration d'une norme ISO, aux certifications ou aux référentiels suivants : SA 8000 (certification sociale), OHSAS 18001 (certification relative aux conditions de travail, à l'hygiène et à la sécurité), ILO-OSH 2001 (système de gestion de la sécurité et de la santé au travail).

D'autre part, Lagardère pilote le suivi de l'engagement de ses fournisseurs et sous-traitants en

matière de durabilité en s'appuyant sur les services d'EcoVadis, ce qui permet à Lagardère de procéder à l'évaluation de leurs performances environnementales, sociales et éthiques.

À partir d'un travail d'identification des grandes familles d'achats les plus susceptibles de générer des risques sur les thématiques susmentionnées, les branches d'activité du groupe Lagardère déploient leurs programmes d'évaluation personnalisés tout au long de l'année. Elles se concentrent en premier lieu sur les fournisseurs et sous-traitants opérant dans les familles d'achat les plus risquées, implantés dans les pays considérés comme les plus exposés aux risques RSE et auprès desquels les dépenses d'achat sont les plus élevées.

En fonction des résultats obtenus, il peut être demandé à certains fournisseurs de mettre en œuvre des plans d'actions en vue de faire progresser leur niveau de maturité RSE. Enfin, de la note obtenue par les fournisseurs va également dépendre le rythme auquel ceux-ci peuvent être soumis à une réévaluation ou à une nouvelle évaluation (dans la mesure où le fournisseur concerné fait toujours partie des partenaires de Lagardère).

Afin de suivre les progrès réalisés au fil des ans, Lagardère a fixé, depuis 2021, un objectif relatif au pourcentage de la dépense fournisseurs à risque évaluée par EcoVadis, soit un indicateur de ratio faisant le lien entre le chiffre d'affaires réalisé auprès des fournisseurs à risque et l'existence d'une évaluation EcoVadis valide au regard des règles d'évaluation et de post-évaluation en vigueur chez Lagardère. Depuis 2021, le résultat est en progression, passant de 31 % en 2021, à 50 % en 2022 et 53 % en 2023. En 2024, le résultat s'élève à 61 %, soit un écart de 6 points par rapport à l'objectif du plan 2024 fixé à 67 %. Cet objectif a par ailleurs été intégré à la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux.

2.3.3.2 Politiques et plans d'actions Prisma Media

Prima Média dispose d'une Charte achats responsables, dont l'objectif est de partager ses engagements auprès de ses fournisseurs et sous-traitants, et s'assurer de leur implication dans le développement durable.

La Charte établit les principes visant à garantir des relations commerciales éthiques et durables entre Prisma Media et ses fournisseurs, dans le respect des lois applicables et des engagements de l'entreprise en matière de conformité et de RSE. Elle reflète l'engagement de Prisma Media à prévenir et réduire les risques ainsi que les atteintes graves en matière d'éthique, d'environnement et de droits humains, tout en maximisant ses impacts positifs sur ses chaînes de valeur.

Prisma Media attend ainsi de ses fournisseurs et sous-traitants un strict respect des lois et réglementations en vigueur dans les pays où ils opèrent ou fournissent des services, ainsi qu'un engagement à collaborer pour assurer le respect des principes de son programme de conformité et de ses engagements RSE. Prisma Media se réserve la possibilité de procéder à des audits permettant de contrôler le bon respect des engagements évoqués dans la Charte par ses fournisseurs et sous-traitants ; et attend de la part de ces derniers qu'ils prennent toutes les mesures raisonnables pour que leurs propres fournisseurs et sous-traitants se conforment aux termes de la Charte.

En signant cette Charte, les fournisseurs s'engagent notamment à ne tolérer aucun recours au travail des enfants, au travail forcé et obligatoire, à toute forme de harcèlement physique, moral ou sexuel dans le cadre de leurs activités. La Charte enjoint également les fournisseurs à garantir des conditions de travail décentes et des standards de santé et sécurité au travail conformes aux conventions internationales applicables. En matière de dialogue social, les fournisseurs s'engagent à garantir à leurs salariés la liberté d'association et de négociation collective.

En parallèle, Prisma Media s'est engagé dans un processus d'évaluation de l'intégrité de ses tiers afin de refléter ses engagements en matière de pratiques commerciales éthiques. Ce processus se traduit par la mise en œuvre d'évaluations consistant à apprécier le risque spécifique induit par la relation entretenue ou qu'il est envisagé d'entretenir avec un fournisseur ou prestataire donné. Ces évaluations, également connues sous le terme de « Due Diligences », se traduisent par la collecte d'informations et de documents sur un tiers afin d'identifier (ou d'actualiser) et d'apprécier les risques de corruption auxquels s'exposerait Prisma Media en travaillant avec ce tiers. En effet, Prisma Media doit être continuellement vigilant sur l'intégrité des tiers avec lesquels il est en relation, afin de prévenir toute implication dans des affaires de corruption, susceptibles d'entraîner des risques juridiques, commerciaux, financiers, mais aussi réputationnels. Si le questionnaire d'évaluation porte principalement sur la corruption, il couvre aussi les mesures prises par les tiers dans le cadre de leur Devoir de vigilance ainsi que leurs engagements RSE.

Cette politique s'applique à tous les tiers de premier rang, c'est-à-dire ceux avec lesquels Prisma Media est directement en relation.

Prisma Media a choisi de segmenter les tiers en deux catégories de risque, ordinaire et sensible, dont la classification repose sur la nature du tiers, sur le montant des transactions réalisées, sur le pays d'opérations et sur les processus opérationnels ayant conduit à sa sélection et validation. Prisma Media a décidé de considérer de manière générique les

fournisseurs ou prestataires dont les volumes d'achat sont supérieurs à 500 k€ HT par an et par fournisseur comme appartenant à la catégorie de risque sensible. Cependant, pour tous les fournisseurs et prestataires localisés dans un pays dit à risque (Indice de perception de la corruption transparency international), le seuil est abaissé à 250 k€. De ce fait, ces fournisseurs doivent de manière systématique faire l'objet d'une évaluation avant le début de toute relation contractuelle.

2.3.3.3 Loyauté des pratiques : santé et sécurité des consommateurs

Louis Hachette Group doit veiller à la santé et à la sécurité des personnes qui consomment ou utilisent les produits qu'elle commercialise et se conformer aux réglementations en vigueur.

2.3.3.3.1 Santé et sécurité des consommateurs

L'hygiène et la sécurité alimentaire chez Lagardère Travel Retail

Lagardère Travel Retail, qui déploie désormais ses activités de restauration dans plus de 1 500 points de vente à travers le monde, porte une attention particulière aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire. La branche Travel Retail opère un ensemble d'activités de restauration sur tous les segments, aussi bien en matière de taille que de type d'opération. Les standards alimentaires définis s'appliquent à tous avec la même exigence.

Mise au point et gérée par l'équipe Contrôle et Qualité, avec l'accompagnement de Bureau Veritas SGS, Eurofins et EcoSure, tous reconnus pour leur expertise en matière de sécurité sanitaire et de conformité, la stratégie de la branche repose en premier lieu sur des lignes directrices (Food Safety Guidelines) définies sur la base des standards européens en termes de sécurité alimentaire. Elles imposent des règles strictes à appliquer en matière d'hygiène, parfois plus exigeantes que les réglementations locales de certains pays, l'Afrique et la Chine notamment. Cela garantit aux consommateurs de retrouver le même niveau de qualité et de sécurité chez Lagardère Travel Retail, quel que soit le site ou le pays sur lequel ils se trouvent.

Le déploiement de la stratégie de Lagardère Travel Retail s'organise autour de quatre axes :

- Les lignes directrices (Food Safety Guidelines), qui incluent des outils pour implémenter des plans d'action et des objectifs. Dans tous les pays, un système de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (HACCP) est en place pour les activités de restauration et de commercialisation de denrées alimentaires emballées. Pour chacun des points de vente, l'hygiène et la sécurité des aliments font l'objet

de contrôles journaliers par le suivi de procédures strictes et précises, de la livraison des produits par le fournisseur jusqu'à la remise du produit fini au consommateur. Cela se réalise notamment par la digitalisation de la chaîne de valeur via le module Eezytrace, déployé dans la majorité des pays opérés, ainsi que par des outils spécifiques tels que TraQ'Food en France ou KTI aux États-Unis. Ce module, intégré à la plateforme interne WellDone, permet de tracer toutes les étapes de contrôle et d'accéder aux informations associées (lots de produits, températures, etc.).

- ▶ Un plan d'audits annuels Food Safety mis en œuvre dans les filiales, prévoyant quatre audits par an sur la base d'une grille commune spécifique à chaque métier (restauration rapide, service à table, cuisine centrale) pour tous les pays. Deux audits sont réalisés en externe avec les partenaires de la branche (SGS/Eurofins/EcoSure) et deux autres sont effectués en interne par les responsables Food Safety des pays. Le siège de Lagardère Travel Retail réalise également un audit annuel administratif pour les sièges sociaux (19 pays audités en 2024). Ces audits, supervisés par le siège, sont renforcés par des audits opérationnels XBL, menés directement par les pays. Ils se déroulent à une fréquence bimensuelle pour certains et semestrielle pour d'autres, totalisant plus de 60 000 audits réalisés sur le réseau Restauration jusqu'en octobre 2024. Des programmes de sensibilisation sont déployés dans les nouveaux territoires d'implantation. En 2022, un module d'e-learning avait été déployé au Sénégal, en Mauritanie, au Chili ainsi qu'aux Émirats arabes unis. En 2023, la Suisse et la Belgique ont également déployé ce module.
- ▶ La plateforme WellDone, qui offre une gestion complète et intégrée de la qualité opérationnelle, englobant les aspects d'hygiène et de sécurité alimentaire, le suivi des audits réalisés sur les points de vente, les outils de traçabilité tels qu'Eezytrace, ainsi que des retours consommateurs collectés sur les réseaux sociaux via Visibilishop. L'objectif en 2024 était de finaliser le lancement de cette plateforme pour l'activité Restauration de l'ensemble des pays d'implantation, tout en poursuivant son déploiement sur l'activité Travel Essentials. Cet objectif a été atteint.

Gérées centralement par l'équipe Contrôle et Qualité de Lagardère Travel Retail, les politiques et actions en matière de sécurité alimentaire sont déployées sur l'ensemble de ses structures, avec au minimum un relais local en charge de leur mise en

place, de leur suivi et de leur évaluation sur leurs points de restauration.

En complément des actions prises en matière d'hygiène et sécurité alimentaire, Lagardère Travel Retail s'engage pour la sécurité physique et mentale des consommateurs à travers la mise en place d'espaces « Safe Place ». Fin 2023, la branche a lancé, en France, en partenariat avec RATP Travel Retail, les lieux labélisés « Safe place UMay » qui permettent d'accueillir les voyageurs victimes de harcèlements ou violences sexistes et sexuelles. Le personnel des espaces de vente a suivi des sessions de pédagogie afin de pouvoir accueillir toute personne se sentant victime de ces violences, et de les accompagner. L'objectif est de déployer le dispositif sur toutes les enseignes opérées par Lagardère Travel Retail et implantées sur le réseau RATP.

La sécurité physique des spectateurs chez Lagardère Live Entertainment

Le plan d'actions de Lagardère Live Entertainment, dont l'objectif est de préserver la santé et la sécurité physique des consommateurs, repose sur deux éléments clefs : la sécurité et la sûreté des spectateurs.

Concernant la sécurité, toutes les salles du pôle Lagardère Live Entertainment constituent des Établissements Recevant du Public (ERP) de type L (salles de spectacles) et de catégorie 1 (établissements recevant plus de 1 500 personnes). À ce titre, elles doivent respecter les obligations légales en vigueur en France leur incombant contre les risques d'incendie et de panique (nombre de dégagements minimums, résistance au feu des matériaux utilisés dans la salle, nombre minimum d'agents constituant le service de sécurité incendie, etc.).

Le respect de ces obligations est soumis à la vérification périodique (en l'espèce, tous les trois ans pour les ERP de catégorie 1) des commissions départementales de sécurité qui autorisent la poursuite de l'exploitation de l'établissement.

En matière de sûreté, Lagardère Live Entertainment impose aux organisateurs d'événements qu'elle accueille la mise en œuvre d'un service de sûreté minimum en fonction du nombre de spectateurs accueillis et de la typologie du public et du spectacle et ce, pour assurer la sécurité du public.

Dans toutes ses salles, l'entité exige contractuellement que ses prestataires en charge de la sécurité incendie et de la sûreté assurent la continuité au sein de leurs équipes, afin de garantir une parfaite connaissance des installations. Par ailleurs, tous les personnels chargés de l'accueil du public dans les salles de la branche suivent chaque année une formation sur l'évacuation en cas

d'incendie ou d'autres incidents. Lagardère Live Entertainment veille également à choisir des prestataires ayant une expérience reconnue dans le secteur du spectacle vivant dans toutes ses salles.

Pour assurer une prise en charge immédiate des personnes souffrantes parmi le public accueilli, l'entité a mis en place deux mesures principales. Tout d'abord, pour les spectacles attirant plus de 1500 spectateurs, Lagardère Live Entertainment déploie un Dispositif Prévisionnel de Secours (DPS) pour fournir les premiers secours nécessaires. Ensuite, dans ses salles parisiennes, l'entité veille à maintenir la présence d'un médecin de garde. En cas d'absence de ce dernier et en situation d'urgence, les pompiers sont sollicités. De plus, des formations régulières aux gestes de premiers secours sont organisées pour les équipes de toutes les salles, avec un budget dédié à ces formations.

Dans ses salles de type Arena, Lagardère Live Entertainment a également aménagé des « safe places » pour accueillir les personnes exposées à des comportements violents, discriminants et/ou oppressifs, en leur offrant un espace de calme, d'écoute et d'orientation.

Enfin, pour sensibiliser le public aux risques auditifs liés à l'écoute des concerts, l'entité mène des actions de prévention à l'Arkéa Arena de Bordeaux.

2.3.3.2 Protection des données personnelles

Politique et plans d'actions de Lagardère News et Lagardère Radio

Les activités de Lagardère News et Lagardère Radio impliquent le traitement de données à caractère personnel, en lien notamment avec des abonnements et diverses interactions avec leurs lecteurs et auditeurs. Cette tendance s'est accrue depuis plusieurs années avec la transition numérique commune à tous les médias.

Pour assurer la protection de la vie privée des consommateurs (auditeurs, abonnés, etc.), en conformité à la réglementation applicable, Lagardère News et Lagardère Radio disposent d'un dispositif spécifique en matière de protection des données personnelles, aligné sur le Règlement Européen relatif à la protection des données (RGPD). Ce dernier est composé notamment de politiques et de procédures encadrant le traitement des données personnelles dans l'entreprise, d'actions régulières de sensibilisation des salariés, d'un recensement et d'un suivi des traitements déployés et enfin de modalités de sécurisation technique des systèmes et des données. Ce dispositif est complété par la désignation auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) d'un Délégué à la Protection des Données (ou DPO) mutualisé et de la création d'un réseau d'interlocuteurs par métier.

Des audits sur les traitements de données personnelles ainsi qu'un suivi attentif des évolutions législatives et réglementaires sont effectués pour s'assurer de l'application de la politique de protection des données à caractère personnel.

Les actions mises en œuvre par Lagardère News et Lagardère Radio incluent un processus opérationnel, supervisé par le DPO, pour traiter efficacement les demandes des utilisateurs concernant leurs droits, tout en respectant les délais réglementaires. Les consommateurs peuvent exercer leurs droits via une adresse e-mail spécifique. Le registre des traitements est régulièrement mis à jour pour refléter les pratiques actuelles et assurer leur conformité avec le RGPD.

Lagardère News et Lagardère Radio disposent également d'une procédure pour gérer les violations de données, en inscrivant les incidents dans un registre dédié et, si nécessaire, en notifiant rapidement les autorités compétentes et les personnes concernées. Des actions correctives immédiates sont mises en œuvre pour limiter les impacts de ces incidents.

En outre, les contrats signés avec les prestataires impliquant un traitement de données font l'objet d'une révision, avec l'intégration de clauses spécifiques à la protection des données pour garantir la conformité et la sécurité des traitements sous-traités.

Enfin, des formations et sensibilisations sont organisées pour informer les équipes opérationnelles sur les enjeux de la protection des données personnelles et les risques associés.

Politique et plans d'actions de Prisma Media

À l'instar de Lagardère News et Lagardère Radio, Prisma Media traite des données à caractère personnel, notamment de ses clients, abonnés et utilisateurs, dans le cadre de ses activités.

Afin de protéger les données personnelles de ses utilisateurs, Prisma Media applique les dispositions légales en vigueur en la matière, notamment le RGPD, et a mis en place une organisation permettant l'amélioration continue de la conformité de ses activités aux dispositions en vigueur.

Prisma Media informe ses utilisateurs grâce à un espace dédié sur son site internet qui détaille les pratiques de collecte et d'utilisation des données, y compris celles liées aux cookies et traceurs. Cet espace détaille également les modalités d'exercice des droits des utilisateurs, comme l'opposition au traitement des données, leur suppression ou le retrait du consentement. Il est régulièrement mis à jour pour refléter les évolutions réglementaires, techniques et contractuelles.

La sécurité des données est également une priorité pour Prisma Media. Des mesures techniques et organisationnelles protègent les informations contre tout accès non autorisé, perte ou destruction. Seuls les collaborateurs ou prestataires autorisés, soumis à des obligations de confidentialité, peuvent accéder aux données personnelles dans le cadre de leurs missions.

Les utilisateurs disposent de droits étendus concernant leurs données personnelles. Ils peuvent accéder, corriger, supprimer ou transférer leurs données, s'opposer à leur traitement ou définir des directives relatives à leur gestion après leur décès. Un délégué à la protection des données est chargé de traiter ces demandes et de veiller au respect des réglementations.

Prisma Media collecte les données de manière responsable, en se limitant à ce qui est nécessaire pour fournir ses services. Ces traitements reposent sur plusieurs bases légales : le consentement des utilisateurs, l'intérêt légitime de l'entreprise pour améliorer ses services, l'exécution de contrats ou le respect des obligations légales. Ces données permettent notamment de personnaliser les services et de proposer des campagnes publicitaires adaptées aux attentes des utilisateurs.

Enfin, Prisma Media reste à l'écoute des besoins de ses utilisateurs et adapte constamment ses pratiques pour répondre à leurs attentes, tout en garantissant une protection optimale de leurs données personnelles.

En interne, Prisma Media veille à sensibiliser ses effectifs au sujet de la protection des données. Une formation e-learning sur le RGPD a ainsi été mise en place pour les CDI et les CDD de plus de neuf mois. Le taux de participation à cette formation a par ailleurs été assorti d'un objectif, intégré à la rémunération des dirigeants de Prisma Media, fixé à 95 % sur deux ans (2024 et 2025). En 2024, 59 % de collaborateurs ont suivi cet e-learning.

2.3.3.3 Dialogue et satisfaction client chez Prisma Media

Prisma Media accorde une grande importance à la satisfaction de ses clients annonceurs comme de ses lecteurs. Sa régie publicitaire assure une relation commerciale suivie avec plus de 2 000 annonceurs, mesurant leur satisfaction et leurs attentes. Pour ses lecteurs, Prisma Media a mis en place un service client couvrant l'ensemble des canaux de communication (téléphone, Internet). En 2024, le score CSAT évaluant la satisfaction des clients sur la qualité des appels entrants au service client de Prisma Media atteint 84 %, contre 79 % en 2023. Une assistance clients sous forme de « chat » est également intégrée à la marketplace d'abonnement Prismashop. Le Net Promoter Score (NPS), indicateur de satisfaction et de fidélité des clients, s'élève à

61,4 % en 2024, contre 55,7 % en 2023, attestant que la majorité des répondants seraient prêts à recommander les services de Prismashop à leur entourage, ce score étant calculé uniquement sur les interactions via le « chat ». Par ailleurs, Prisma Media évalue régulièrement l'expérience utilisateur de ses sites pour mieux comprendre les usages et identifier les leviers de fidélisation des lecteurs. Les motivations d'abonnement ou de résiliation font, quant à elles, l'objet d'études qualitatives menées auprès de groupes de lecteurs. Enfin, les attentes éditoriales du lectorat donnent lieu à des études spécifiques et récurrentes menées par un département dédié, en concertation avec les directions marketing et la régie publicitaire. Elles contribuent à éclairer les choix de publication des rédactions.

2.3.3.4 Autres informations éthiques

2.3.3.4.1 Politiques et plans d'actions de Lagardère

En matière de lutte contre l'évasion fiscale, Lagardère prend les mesures pour aider à identifier et réduire les risques fiscaux, qui font l'objet d'une revue spécifique dans le cadre de la cartographie des risques de Lagardère établie par la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne. Par ailleurs, la politique fiscale, les risques et les litiges fiscaux sont présentés périodiquement au Comité d'Audit.

La fonction fiscale est assurée en central par une Direction de la Fiscalité placée sous la responsabilité du Directeur Général Adjoint du groupe Lagardère en charge des Finances, membre du Comité Exécutif. Sur des questions complexes ou des questions d'interprétation et d'application des normes, dans le cadre d'opérations importantes et lors des contrôles et litiges fiscaux, elle a recours à des conseils externes de compétence reconnue.

Lagardère se conforme aux principes fixés par les directives européennes et par l'OCDE en matière de lutte contre l'évasion fiscale et de principe de pleine concurrence. Son implantation géographique répond exclusivement à des objectifs et besoins commerciaux et opérationnels. Il n'utilise pas de structures fiscales artificielles ou n'ayant aucune substance commerciale destinées à l'évasion fiscale, et ne réalise pas de transfert de bénéfices dans des pays à fiscalité privilégiée.

Dans l'ensemble des pays où il est implanté, Lagardère veille au respect des réglementations applicables en matière d'obligations déclaratives, de calcul et de paiement des impôts et taxes de toutes natures. De manière générale, Lagardère s'attache à assurer une application diligente de la réglementation pour acquitter un juste niveau d'imposition, en limitant les risques de divergences d'interprétation avec les administrations fiscales

liées à la complexité des textes fiscaux. Lorsque de telles divergences apparaissent néanmoins, Lagardère veille à défendre ses intérêts dans le respect des législations en vigueur.

Lagardère s'attache à bâtir et entretenir des relations coopératives et constructives avec les administrations nationales et locales, dans un souci de transparence, notamment lors des contrôles fiscaux.

2.3.3.4.2 Politiques et plans d'actions de Prisma Media

Prisma Media tient à respecter les réglementations locales en vigueur dans les pays où elle est présente, notamment la loi Sapin 2. Prisma Media s'interdit notamment de réaliser des transactions avec des pays sous sanctions internationales et tient à agir dans le respect des principes de bonne gouvernance

fiscale, de transparence fiscale et de lutte contre la fraude et l'évasion fiscales.

Les flux avec les pays considérés comme des paradis fiscaux font aussi l'objet d'un recensement exhaustif annuel par le groupe Vivendi, dans le cadre de son contrôle de la filiale jusqu'en décembre 2024, et doivent être évalués au cas par cas. Une validation du groupe Vivendi était nécessaire pour tout projet commercial avec un pays ou un territoire présent sur la liste.

Pour accompagner ces dispositifs, Prisma Media met à disposition un « guide pratique » accessible sur son intranet. Ce document synthétise l'ensemble des mesures prises dans le cadre de sa politique Conformité, offrant ainsi un outil clair et opérationnel à ses collaborateurs.

2.3.4 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Louis Hachette Group reconnaît l'importance de son rôle dans la lutte contre le changement climatique et s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre en contribuant aux objectifs des accords de Paris qui visent à limiter l'augmentation de la température mondiale à 1,5 °C au-dessus des niveaux préindustriels.

Le Groupe opère des activités dans des secteurs diversifiés que sont l'édition, le travel retail et les médias. Chaque branche répond à des contraintes particulières et à des enjeux différents concernant les ressources nécessaires pour mener à bien ses activités.

Outre les émissions de gaz à effet de serre, Louis Hachette Group évalue son empreinte environnementale en prenant en compte les ressources naturelles et les écosystèmes dont elles sont issues, notamment les forêts. En lien direct avec les consommateurs finaux (lecteurs et auditeurs pour ses activités d'édition et de presse, voyageurs pour ses activités de travel retail), les opérations du groupe LHG se situent en aval d'une longue chaîne de valeur comprenant différentes étapes de production et de transformations des ressources. Ainsi, les émissions liées à la fabrication des produits sont prises en compte dans le scope 3, soit les émissions indirectes du Groupe.

2.3.4.1 Changement climatique

2.3.4.1.1 Politique et plan d'action Lagardère

Depuis plusieurs années, Lagardère s'engage dans la décarbonation de ses activités, et s'est notamment fixé un objectif en la matière, inscrit dans la rémunération variable annuelle des dirigeants à hauteur de 6%. Le critère retenu porte sur les émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs :

- ▶ des scopes 1 et 2, c'est-à-dire les consommations d'énergie directes (sources fixes de combustion gaz et fioul) et indirectes (électricité et chauffage urbain) de l'ensemble des bureaux, points de vente, entrepôts, salles de spectacles et autres sites à partir desquels s'opèrent les activités ;
- ▶ du scope 3 partiel, notamment déplacements professionnels et domicile-travail des collaborateurs.

Empreinte carbone

Lagardère a réalisé en 2021, à partir des données de l'année 2019, le calcul de son empreinte carbone sur les scopes 1, 2 et 3 en suivant les lignes directrices du Greenhouse Gas Protocol. En 2024, un reporting carbone annuel a été mis en place, sur l'ensemble des scopes 1, 2 et 3. Cette mise à jour a permis de déterminer que le montant total des émissions location-based du groupe Lagardère s'élève, pour l'année 2024, à un peu plus de 2 393 000 teqCO₂ qui se répartissent ainsi entre les branches d'activités :

- ▶ 15 % pour Lagardère Publishing ;
- ▶ 83 % pour Lagardère Travel Retail ;
- ▶ 2 % pour Lagardère News et Lagardère Radio.

Opérant des activités caractérisées par la vente de produits finis plutôt que par leur fabrication, Lagardère concentre 96 % de ses émissions location-based sur le scope 3 (émissions indirectes issues de la chaîne d'approvisionnement). Les émissions du scope 1 (émissions directes issues de la combustion d'énergies fossiles dans des véhicules ou des équipements de chauffage) et du scope 2 (émissions indirectes issues de la consommation d'électricité et

des réseaux de chaleur/froid dans les bâtiments) représentent le solde des émissions, soit 4 %.

La collecte de données réelles qui a permis de réaliser cette empreinte carbone couvre 100 % du périmètre sur les scopes 1 et 2, ainsi que les postes 3.6 « Déplacements professionnels » et 3.7 « Déplacements domicile-travail ». Sur le scope 3, la collecte de données réelles couvre plus de 60 % du chiffre d'affaires des activités du Groupe :

- ▶ pour la branche Lagardère Publishing, seules les activités Fascicules et Jeux de société ainsi que quelques territoires d'implantation des activités d'édition ont été exclus du périmètre scope 3. Ces activités n'ont pas été extrapolées du fait de leur nature différente et non assimilable à l'édition (Fascicules et Jeux de société). Il est prévu que ces activités soient progressivement intégrées au reporting en 2025 et 2026, permettant ainsi de couvrir l'ensemble du périmètre consolidé de la branche ;
- ▶ du côté de Lagardère Travel Retail, la collecte de données réelles couvre les principaux pays d'opérations de la branche, notamment la France, les États-Unis, le Canada, l'Italie et sa centrale d'achat Duty Free (DFG), ce qui représente près de 50 % de son chiffre d'affaires. Afin d'obtenir une estimation des émissions de la branche sur 100 % de son périmètre, les émissions de GES des pays d'opérations non couverts par la collecte sont extrapolées sur la base de leur chiffre d'affaires, grâce à des facteurs d'émissions spécifiques à chaque business line : Restauration, Duty Free et Travel Essentials. Une extension progressive de la couverture de la collecte en données réelles à d'autres pays est prévue dans les années à venir ;
- ▶ la collecte de données réelles couvre 100 % des activités de Lagardère News et Lagardère Radio ;
- ▶ les entités Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et le Corporate ont été exclues du reporting scope 3 de l'exercice 2024, du fait de la faible significativité de leurs émissions à l'échelle de l'ensemble des activités de Lagardère (moins de 1 % de son chiffre d'affaires).

Trajectoire de réduction

Lagardère a élaboré un plan de transition visant à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (market-based) de 28 % d'ici à 2030, par rapport à l'année 2019. Cet engagement ambitieux couvre les activités Lagardère Publishing (périmètre édition uniquement), Lagardère Travel Retail, Lagardère News et Lagardère Radio. Le poste d'émissions lié

aux investissements est exclu de la trajectoire, du fait du peu de leviers actionnables sur ce poste. Cet objectif et fondé sur les dernières connaissances scientifiques, et se décompose comme suit :

- ▶ une réduction absolue de 46 % des émissions des scopes 1 et 2 (représentant 4 % de ses émissions totales location-based) ;
- ▶ une réduction absolue de 28 % des émissions indirectes de scope 3, liées à l'activité de Lagardère et à ses chaînes de valeur (représentant 96 % de ses émissions totales location-based).

Compte tenu de son caractère représentatif pour les branches d'activité, l'année 2019 a été choisie comme année de référence pour la fixation de cette trajectoire de réduction, les années 2020, 2021 ainsi que le premier semestre 2022 ayant été fortement perturbées, notamment pour la branche Lagardère Travel Retail, par la pandémie de Covid-19. Le poste 3.15 « Investissements » est exclu des objectifs fixés. Ce poste regroupe les émissions liées aux participations non contrôlées des branches du groupe Lagardère, lesquelles ont par conséquent très peu de leviers entre leurs mains pour influencer sur les émissions.

Le plan de transition de Lagardère, construit de concert avec les branches Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, et les entités Lagardère News et Lagardère Radio, a permis d'identifier des leviers de décarbonations et d'établir des indicateurs adaptés à chaque activité afin de garantir un suivi de la trajectoire de réduction. Cette approche collaborative a favorisé l'élaboration de mesures concrètes et réalistes, en sensibilisant et en impliquant activement tous les acteurs. Les leviers de décarbonation identifiés sont décrits ci-après.

Leviers de décarbonation (scopes 1 et 2)

- ▶ Continuer à améliorer l'efficacité énergétique des sites d'implantation

En 2024, le déménagement du siège de la branche Lagardère Publishing en Espagne a permis la conversion des systèmes de chauffage alors que dans ses filiales en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis, la mise en place d'outils de gestion énergétique dans les principaux bâtiments permet des économies estimées entre 5 et 10 %.

Afin de faire progresser l'efficacité énergétique de ses activités Restauration, Lagardère Travel Retail a lancé le projet « light kitchen » avec l'installation de nouveaux équipements pour les points de vente de restauration générant des gains significatifs sur les temps de cuisson et l'énergie consommée (par les fours notamment). Un premier test a été réalisé en mai, et le déploiement progressif de ce dispositif

pour les nouvelles ouvertures de restaurants est en cours depuis septembre 2024.

Enfin, la mise en œuvre progressive du décret tertiaire a contribué à l'installation d'équipements (détecteurs de présence, éclairage LED, etc.) qui permettent de réduire les consommations de Lagardère News et Lagardère Radio.

- ▶ Poursuivre l'électrification des flottes de véhicules

Conjointement, les branches d'activité de Lagardère ont pour objectif de faire basculer les différentes flottes de véhicules de leurs entités à 100 % de voitures hybrides ou électriques d'ici à 2030. Cette transition contribuera à la réduction des émissions directes de gaz à effet de serre en éliminant progressivement l'utilisation de combustibles fossiles.

- ▶ Garantir un approvisionnement en électricité renouvelable

Le pourcentage de consommation d'électricité verte a été défini comme indicateur de suivi des progrès annuels du plan de transition de Lagardère, avec pour objectif d'atteindre les 100 % d'énergie verte achetée à l'horizon 2030 (autoconsommations, contrats verts ou achats de certificats de garantie d'origine).

Leviers de décarbonation (scope 3)

Plusieurs leviers, propres aux activités de chaque branche, ont été identifiés.

Les leviers spécifiques aux activités d'Édition sont :

- ▶ limiter la surfabrication en optimisant la visibilité sur les stocks sur l'ensemble de la chaîne de valeur ainsi qu'en prévoyant au plus juste les ventes et ce afin de réduire les retours et donc le taux de pilon ;
- ▶ réduire l'intensité carbone du papier via le renforcement des critères environnementaux de sélection des fournisseurs de papier et l'éco-conception des produits ;
- ▶ réduire l'intensité carbone de l'activité d'impression-reliure via un dialogue continu avec les fournisseurs et la définition d'objectifs annuels ;
- ▶ optimiser la distribution des ouvrages à travers le renforcement des critères environnementaux dans la sélection des prestataires de logistique, tout en continuant de favoriser les alternatives au fret aérien (solutions maritimes et routières) dès que possible.

Les leviers spécifiques aux activités de Travel Retail sont :

- ▶ accompagner l'engagement carbone des fournisseurs et la caractérisation de facteurs d'émission spécifiques à chaque produit afin de mieux refléter l'empreinte individuelle des produits achetés et revendus ;
- ▶ promouvoir une consommation plus responsable en favorisant la consommation d'alternatives à la viande de bœuf, via des produits végétaux ou des viandes moins émettrices, ou encore en lançant une offre de produits responsables intégrant des critères précis (impact climatique, sourcing, composition, etc.) pour les produits vendus au sein des business lines Duty Free et Travel Essentials ;
- ▶ diminuer le gaspillage alimentaire en optimisant la production et la préservation des aliments, et en favorisant la transformation des pertes et le transfert des invendus.

Les leviers spécifiques aux activités Médias sont :

- ▶ réduire la surproduction et les coûts d'opérations grâce aux synergies réalisées dans les stratégies d'achat de papier et dans les négociations menées conjointement par Lagardère Publishing et Lagardère News pour les typologies communes de papiers. Lagardère News doit également tenir compte des contraintes spécifiques à la presse, telles que la temporalité qui induit des problématiques de gestion des invendus (renouvellement régulier des journaux qui doivent suivre l'actualité, numéros précédents rapidement obsolètes) ;
- ▶ optimiser la distribution de la presse, grâce à une démarche collective et des actions communes comme le partage des ressources logistiques et l'amélioration des processus de distribution ;
- ▶ réduire l'intensité carbone des licences média en travaillant de concert avec les partenaires franchisés afin qu'ils adhèrent aux standards définis en matière de durabilité, contribuant ainsi à une réduction des émissions à travers l'ensemble du réseau.

Au sein de chaque branche d'activité, les équipes RSE et métiers sont chargées de porter et d'incarner cet engagement, aussi bien en interne qu'en externe, auprès des sous-traitants et des fournisseurs avec lesquels ils peuvent être amenés à coopérer.

Pour consulter le détail de la trajectoire de Lagardère, se référer à la section 2.2.1 du Rapport de durabilité 2024 de Lagardère.

2.3.4.1.2 Politique et plans d'action Prisma Media

Suite à la réalisation de sa cartographie des risques RSE, Prisma Media a identifié deux types de risques climatiques : les risques liés à la résilience au changement climatique et les risques liés au traitement des enjeux de transition écologique dans les contenus.

Concernant les risques liés à la résilience de son modèle d'affaire, Prisma Media a défini ses enjeux selon deux axes : par la mise en place de mesures pour réduire sa consommation d'énergie et minimiser les émissions de gaz à effet de serre (GES) de ses opérations ainsi qu'au sein de sa chaîne de valeur (atténuation) ; et le déploiement de mesures pour adapter son offre et ses process aux aléas du changement climatique (adaptation).

Concernant le risque lié au traitement des enjeux de transition écologique dans les contenus, celui-ci implique de développer la diffusion de savoirs scientifiques fiables, grâce à la mise en avant des études sources afin d'éviter les allégations de greenwashing et à la capacité de Prisma Media à proposer des contenus traitant de ces sujets pour répondre aux attentes croissantes du lectorat et des annonceurs. Les enjeux sont particulièrement forts pour les marques GEO et NATGEO (les actions spécifiques liées aux contenus des publications Prisma Media sont présentées dans la partie sociétale, en section 2.3.2.2.3 du présent rapport).

Empreinte carbone

La stratégie carbone de Prisma Media se décline en trois axes de travail majeurs pour les années à venir :

- ▶ affiner la mesure de son empreinte carbone avec la participation des experts métiers au travers d'ateliers sur l'ensemble de son périmètre ;
- ▶ définir une trajectoire réaliste de réduction de ses émissions ;
- ▶ sensibiliser et contribuer à la diffusion d'un message positif auprès des audiences des marques du Groupe et favoriser des partenariats vertueux.

Acteur engagé depuis plusieurs années, Prisma Media a inscrit son ambition de limiter son empreinte dans la rémunération variable des dirigeants en fixant un critère seuil pour ses consommations d'énergie visant à ne pas dépasser les 2 699 MWh pour l'année 2024. Cet objectif cible a largement été atteint puisque la consommation d'énergie de la branche s'élève en 2024 à 2 650 MWh.

Au-delà de ses consommations et émissions directes, la démarche de comptabilité carbone de Prisma Media confirme l'importance des émissions

engendrées tout au long de la chaîne de valeur du papier, la principale matière première consommée par Prisma Media, avec 23 698 tonnes achetées en 2024. Une attention particulière est donc donnée à son approvisionnement, mais également à l'optimisation des procédés qui permettent la fabrication des magazines. La branche traduit ses engagements par des actions concrètes.

Actions de décarbonation

En 2024, 94 % des volumes de papier achetés par Prisma Media et livrés pour impression chez des imprimeurs français sont issus de processus industriels alimentés par une électricité parmi les moins émissives en Europe, contre 86 % en 2023. Par ailleurs, 38 % des papiers achetés en 2024 provenaient de pays bénéficiant d'un mix énergétique bas carbone et renouvelable (Suède, Espagne, Autriche, France et Finlande).

Des actions sont également menées afin de réduire l'empreinte carbone du poste fret : choix d'imprimeurs plus proches des centres de distribution, optimisation des quantités livrées aux différents points de vente. La relocalisation des sites d'impression a ainsi permis de réduire les distances parcourues entre les segments « Papetier », « Imprimeur » et « Distributeur » et donc les kilomètres de transport pour l'ensemble des titres relocalisés. Les partenaires papetiers de Prisma Media sont 100 % européens.

Afin de mieux prendre en compte les émissions liées à la publicité, Prisma Media Solutions utilise le calculateur EcoImpact du Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM), un outil lui permettant de mesurer l'empreinte carbone des campagnes publicitaires papier et digitales sur ses marques.

De son côté, la régie publicitaire mène différentes actions pour minimiser son impact environnemental telles que la limitation des poids des assets créatifs, la compression des vidéos, l'offre « low carbon ». Le partenariat avec Greenbids, visant à réduire le nombre d'appels publicitaires sur les sites Internet, contribue lui aussi à la démarche. Le marché d'achat d'espace publicitaire automatisé est composé d'une multitude de fournisseurs intermédiaires se situant entre la plateforme d'achat automatisé amont et l'éditeur final aval qui diffuse la création publicitaire. En réduisant les maillons, cette initiative permet d'éliminer les demandes d'achats programmatiques inutiles et ainsi de réduire les émissions carbonées de cet écosystème. Par ailleurs, Prisma Media a pour ambition de faire de la publicité un puissant vecteur de sensibilisation et de transformation des usages (publicité solidaire avec Goodeed, dons d'espaces publicitaires, création de contenus engagés pour les marques, adhésion au programme Sustainability Digital Ad Trust, etc.).

La sobriété dans la création de contenus numériques est un enjeu au cœur des pratiques et des priorités de Prisma Media. Cela passe par des actions de dimensionnement visant par exemple à réduire la puissance de calcul nécessaire. L'engagement des équipes est un levier incontournable avec le déploiement des formations autour de l'éco-conception des services numériques, permettant le développement d'expertises métiers centrées sur les pratiques responsables : de l'idéation (recommandations ARPP, vigilance greenwashing, offres Solidaires Goodeed, etc.) à la diffusion (paramétrage low carbon, ciblage optimisé, etc.) en passant par la production en elle-même (optimisations techniques, compression des formats, etc.).

Enfin, Prisma Media s'engage également à réduire autant que possible ses émissions directes grâce aux leviers de décarbonation qui sont entre ses mains : des initiatives visant une meilleure efficacité énergétique des bâtiments et des consommations ont été mises en place telles que la temporisation des éclairages extérieurs et intérieurs avec arrêt à heure fixe tous les soirs, la limitation du chauffage et de la climatisation, ainsi que la mise en place de RTT collectifs depuis 2022 permettant de limiter l'usage du site.

Actions collectives

Engagée dans plusieurs démarches collectives, la branche Prisma Media fait partie du groupe de travail du Syndicat des Régies Internet (SRI) sur le prochain programme Sustainability Digital Ad Trust (SDAT). Lancé en décembre 2023, le programme vise à valoriser les initiatives des régies du SRI en faveur d'une publicité digitale plus responsable. En s'engageant dans ce programme, Prisma Media justifie de sa maturité sur trois piliers fondamentaux : sa maîtrise de l'environnement de diffusion (respect

de l'éthique des contenus, équilibre contenus/publicité, moindre utilisation des formats intrusifs, mesure d'indicateurs de fraude, etc.), l'optimisation de la chaîne de valeur technologique (rationalisation des prestataires, mesure de l'empreinte carbone, offres alignées ARPP, etc.) et sa démarche RSE (Politique RSE corporate, formation des équipes, achats responsables). Suite à son évaluation, Prisma Media a obtenu l'échelon « Or ». En septembre 2024, un « Référentiel de calcul de l'empreinte carbone de la diffusion des campagnes de publicité en presse » a été publié par le collectif, visant à standardiser les méthodes utilisées par les régies des éditeurs, ainsi que par leurs partenaires, afin qu'ils puissent élaborer ou adapter leurs propres outils de mesure.

En parallèle, Prisma Media participe avec ses pairs au groupe de travail du Syndicat des Régies Publishers (SRP) pour créer le premier référentiel de mesure carbone de la presse.

Enfin, Prisma Media œuvre également à la sensibilisation de son lectorat aux enjeux environnementaux par la publication de contenus verts. Ces initiatives sont décrites dans la partie sociétale, section 3.3.2 du rapport.

2.3.4.1.3 Indicateurs et résultats

Les consommations reportées dans le tableau ci-dessous concernent l'ensemble des activités de Louis Hachette Group.

Ces données font référence aux consommations d'énergie directes (scope 1) et indirectes (scope 2, location-based) de l'ensemble des bureaux, points de vente, boutiques, entrepôts, salles serveurs informatiques, sites de diffusion radio, salles de spectacles, académie sportive à partir desquels s'opèrent les activités du Groupe sur le périmètre évoqué ci-dessus.

Consommations d'énergie tertiaire du Groupe dans le monde (en MWh)

		Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Autres activités	Prisma Media	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Autres activités	Prisma Media	LHG	
		2023				2024				2023	2024
		Consommations d'énergie de scope 1 (en MWh PCS)	Consommation de combustible provenant du fioul	1 188	1 231	0	0	1 536	1 165	0	0
	Consommation de combustible provenant du gaz naturel	27 206	24 847	5 851	0	24 075	12 519	6 860	0	57 904	43 454
Consommation totale d'énergie fossile (en MWh)		28 394	26 078	5 851	0	25 611	13 684	6 860	0	60 324	46 155
Consommations d'énergie de scope 2 (en MWh PCI)	Consommation d'électricité	27 404	198 772	8 374	2 775	26 296	193 682	9 978	2 650	237 325	232 605
	Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de chauffages urbains	296	8 167	1 546	0	292	8 737	1 503	0	10 009	10 532
Consommation totale d'électricité, de chaleur, de vapeur et/ou de froid (en MWh)		27 700	206 939	9 919	2 775	26 588	202 420	11 481	2 650	247 334	243 138
Consommations d'énergie de sources renouvelables (en MWh PCI)	Consommation d'électricité, achetée ou acquise à partir de sources renouvelables (consommation incluse dans la consommation d'électricité reportée ci-dessus)	10 596	35 859	4 154	2 567	14 499	193 682	9 183	2 567	53 176	219 932
Part de la consommation d'électricité issue de sources renouvelables dans la consommation totale d'électricité (en %)		39%	18%	50%	93%	55%	100%	92%	97%	22%	95%
Consommation totale d'énergie (en MWh)		56 095	233 017	15 770	2 775	52 199	216 104	18 341	2 650	307 658	289 293

Les activités de la branche Lagardère Travel Retail, restauration et points de vente, sont des emplacements opérés par concession dans les espaces de voyage (gares et aéroports), dont des sociétés telles que la SNCF ou ADP sont les concessionnaires. Par son statut de locataire de ces espaces, il est fréquent que les entités de la branche n'aient pas accès directement à leurs consommations d'énergie. Des travaux approfondis ont donc été menés en 2024 par Lagardère Travel

Retail afin de proposer une méthodologie d'estimation des consommations par mètre carré, qui soit le reflet des activités de ses boutiques et de leur géographie. En conséquence, les opérationnels chargés de faire remonter les consommations du réseau de points de vente opérés dans chaque pays d'implantation ont parfois recours à des estimations basées sur un référentiel de kWh/m²/mois, établi selon la surface et la nature du point de vente.

Émissions de GES du Groupe dans le monde (en teqCO₂)

Le reporting carbone du Groupe présenté ci-dessous couvre 93 % des entités Lagardère en termes de chiffre d'affaires et 100 % des entités Prisma Media. Implanté à l'international, le Groupe opère des entités de taille variable, ainsi pour des raisons de faible significativité, les entités suivantes sont à date exclues du reporting scope 3 : Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing, Lagardère Ressources (Corporate), soit moins de 1 % des émissions (estimé). Une faible part des activités d'Édition de Lagardère Publishing ainsi que ses activités de Fascicules et Jeux de société sont également exclues à date (estimées à 6 % des

émissions globales) et ont vocation à être intégrées au reporting dans les années à venir.

Le reporting carbone couvre 100 % du périmètre organisationnel de Prisma Media, cependant les émissions liées à certains postes d'activités ne sont ni sur le poste 3.1 « Achats de biens et de services » (seuls les achats de papier sont pris en compte), ni sur le poste 3.2 (seuls les locaux sont pris en compte selon la méthode du GHG Protocol, l'année de début du contrat de location). Les postes 3.11, 3.12, 3.14 et 3.15 ne sont également pas couverts par le reporting carbone présenté dans le tableau ci-dessous.

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Autres activités	Prisma Media	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Autres activités	Prisma Media	LHG	
	2023				2024				2023	2024
Émissions de GES de scope 1 (Teg CO₂)										
1.1 Sources fixes	5 327	4 919	1 059	0	4 848	2 619	1 242	0	11 305	8 708
1.2 Sources mobiles	764	2 225	110	52	1 151	2 977	120	49	3 152	4 297
Sous-totaux	6 091	7 144	1 169	52	5 999	5 595	1 362	49	14 457	13 005
Émissions de GES de scope 2 (Teg CO₂) location-based										
2.1 Achats d'électricité	6 122	68 922	415	109	5 952	69 215	415	104	75 568	75 685
2.2 Achat de vapeur, chaleur et froid	53	1 681	278	0	52	1 818	271	-	2 013	2 141
Sous-totaux	6 175	70 603	693	109	6 004	71 033	685	104	77 581	77 827
Émissions de GES de scope 3 (Teg CO₂)										
3.1 Achat de biens et de services	180 357	1 475 381	21 901	28 013	195 982	1 374 316	21 068	20 834	1 705 652	1 612 201
3.2 Immobilisations	3 483	31 589	2 789	-	3 265	28 426	1 721	418	37 861	33 830
3.3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	2 653	15 795	88	368	4 254	26 809	118	353	18 904	31 534
3.4 Transport et distribution amont	69 766	20 086	4 705	16 912	81 738	33 680	4 317	15 322	111 470	135 056
3.5 Déchets	9 706	16 245	1 183	2 465	11 322	12 503	606	2 309	29 599	26 740
3.6 Voyages d'affaires	2 832	16 261	746	250	3 144	6 773	638	220	20 089	10 775
3.7 Déplacements domicile-travail des salariés	4 063	20 037	377	214	4 531	24 736	286	188	24 691	29 741
3.9 Transport et distribution aval	8 000	-	-	-	23 862	-	-	-	8 000	23 862
3.11 Utilisation des produits vendus	222	-	1 571	-	257	-	1 671	-	1 793	1 928
3.12 Fin de vie des produits vendus	12 591	141 597	2 784	-	7 957	152 456	2 619	-	156 971	163 032
3.14 Franchises	-	-	15 320	-	-	-	15 730	-	15 320	15 730
3.15 Investissements	-	201 349	4 651	-	-	253 713	4 279	-	206 000	257 992
Sous-totaux	293 673	1 938 340	56 115	48 223	336 311	1 913 412	53 053	39 645	2 336 351	2 342 421
Émissions totales de GES										
Total Groupe	305 939	2 016 088	57 978	48 384	348 314	1 990 040	55 100	39 798	2 428 389	2 433 252

Le scope 3, c'est-à-dire les émissions indirectes, représente la majeure partie de l'empreinte carbone de Louis Hachette Group, à hauteur de 96 %. Parmi ces émissions, plus de deux tiers sont issues des achats des biens et services, qui représentent le poste d'émissions principal au global, et de façon corrélée, la fin de vie des produits vendus pèse près de 10 % du total, en lien direct avec le premier (achats apparentés aux ventes). Le second poste

principal de l'empreinte carbone est lié aux investissements. En effet, par la nature de ses activités, Lagardère Travel Retail recense de nombreuses joint-ventures à travers le monde dont elle ne possède par le contrôle opérationnel et financier. Enfin, le poste fret amont et aval est lui aussi significatif à hauteur de 7 %.

Au global, l'empreinte carbone du Groupe reste constante par rapport à 2023. Pour la branche

Lagardère Travel Retail, les méthodologies de calcul ont été mises à jour en 2024, notamment les principes d'extrapolation, lui permettant d'obtenir une donnée plus fiable et précise. Ainsi, nonobstant une forte croissance, à la fois externe avec l'acquisition de la société Taste on the Fly, mais également organique avec le développement des activités de restauration, les postes d'émissions liées à l'achat de biens et de services, aux immobilisations, aux déchets et aux déplacements professionnels enregistrent une baisse résultant de la surestimation, à titre de précaution, de ces postes en 2023 pour la branche. Du côté de Lagardère Publishing, le dynamisme des activités dans ses filiales britannique et américaine a induit l'augmentation des quantités de papier achetées. Le poste fret enregistre lui aussi une hausse, portée par l'élargissement du scope des distributions amont et aval prises en compte, notamment auprès des filiales espagnole et britannique de la branche. Enfin chez Lagardère News, Lagardère Radio et Prisma Media, la légère diminution des émissions est liée à la baisse des déplacements des collaborateurs grâce à la réduction générale des trajets en avion, mais aussi à la baisse des achats de papier et services. Au global, ces variations s'équilibrent et résultent en une stabilisation des émissions en 2024. Un travail d'amélioration de la donnée 2023 sera menée au cours du premier semestre 2025 afin d'aligner les données 2023 avec les méthodologies de 2024.

D'une manière générale, les évolutions des consommations d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre, à la baisse, plus ou moins significatives selon les branches et le type d'énergie, peuvent s'expliquer par :

- ▶ une évolution du périmètre organisationnel (intégration de nouvelles entités et/ou de nouveaux bâtiments dans le reporting environnemental) ;
- ▶ une meilleure prise en compte, à l'intérieur d'une entité, des différentes sources consommatrices d'énergie ;
- ▶ des aménagements internes (souvent liés à des travaux), temporaires ou non, affectant, à la hausse ou à la baisse, les consommations ;
- ▶ une mise à jour des facteurs d'émissions utilisés pour convertir l'énergie en équivalent CO₂.

2.3.4.2 Utilisation des ressources et économie circulaire

Les activités de Louis Hachette Group requièrent l'utilisation de ressources naturelles et induisent la production de déchets. L'économie circulaire est ainsi un enjeu au cœur des opérations du Groupe, notamment concernant les ressources naturelles nécessaires à la fabrication des produits alimentaires,

des papiers et plastiques, ainsi que le traitement et la minimisation des déchets alimentaires et des invendus. La gestion des enjeux d'économie circulaire est par essence spécifique à chaque secteur d'activité, ainsi le déploiement et la mise en œuvre des politiques est réalisée au sein de chaque société qui compose Louis Hachette Group.

2.3.4.2.1 Politique et plans d'action Lagardère

Prévention et gestion des invendus

- ▶ Édition, presse et médias

Minimisation et revalorisation des invendus

Lagardère déploie depuis plusieurs années une politique de gestion responsable du papier qui s'exerce tout au long du cycle de vie. De l'approvisionnement à la gestion des invendus en passant par les différentes phases de production, les branches d'activité, Lagardère Publishing et Lagardère News, s'engagent sur toutes les étapes en travaillant avec l'ensemble des partenaires commerciaux concernés.

Afin de réduire les volumes d'invendus, la branche Lagardère Publishing déploie des technologies innovantes pour fabriquer et commercialiser ses ouvrages au plus près des demandes du marché, et ainsi éviter la surproduction. Par exemple, l'impression à la demande, en partenariat avec Lightning Source, et le réapprovisionnement de stock automatisé avec son programme Ritméo contribuent à cette ambition. Ces technologies pilotent de manière automatique les réimpressions de chaque titre pour que le stock soit en permanence à son niveau optimal et permettent de réduire les stocks de l'éditeur, sans intervention de ce dernier, tout en assurant un réapprovisionnement optimisé et continu.

Afin de réduire le pilon des livres invendus, Hachette Livre France a mis en place un chantier sur le don, afin de réorienter une partie de ses invendus vers le réemploi plutôt que vers le recyclage. L'objectif de ce projet est de donner une seconde vie plus durable aux ouvrages invendus tout en ayant un impact solidaire. Des opérations sont ainsi menées en partenariat avec des associations, par exemple au profit de Bibliothèques Sans Frontières pour leur opération Mon Sac de Livres.

Chez Lagardère News, la réduction du taux d'invendus se fait en amont par l'optimisation du réglage (allocation des quantités des titres aux points de vente). Pour gérer au mieux les exemplaires invendus, dont l'existence même est inhérente à la vente au numéro, les directeurs de vente procèdent régulièrement à des actions de réglage des quantités imprimées et livrées à l'aide de logiciels spécialisés. Ces actions permettent d'obtenir des taux

d'inventus inférieurs aux moyennes nationales depuis de nombreuses années.

Traitement des déchets d'opération et déchets plastiques

En aval de la production, Hachette Livre France déploie un plan d'action bas-plastique, afin de limiter son utilisation, tout en réduisant la production de déchets plastiques. La branche s'associe avec des prestataires de gestion des déchets reconnus pour leur efficacité, en s'assurant qu'ils respectent des critères stricts notamment des taux élevés de recyclage, une traçabilité des matériaux et des processus certifiés.

En France, le Centre de Distribution du Livre de Maurepas isole les plastiques des cartons et des autres déchets. Le Centre de Traitement des Retours, quant à lui, revalorise désormais l'ensemble des matières qui arrivent sur le site, qu'il s'agisse de déchets industriels banals, de déchets d'équipements électriques et électroniques, de bois, de papier ou encore de ferraille.

Hachette UK a de son côté mis sur pied une stratégie de réduction des déchets sur son site logistique qui a obtenu en 2022 et 2023 le label « From Waste to Resources: Zero to Landfill », certifiant qu'aucun déchet n'est envoyé en décharge, et que l'ensemble des déchets produits sont recyclés, revalorisés sous forme d'énergie ou réutilisés. En 2024, le même label a été obtenu par la filiale espagnole Anaya.

► Travel Retail

De nombreuses initiatives ont vu le jour ces dernières années afin de prévenir le gaspillage autant que possible. Par exemple, en France, des règles promotionnelles ont été uniformisées dans les enseignes propres, permettant des réductions de 30 à 50 % sur les produits en fin de date limite de consommation/date de durabilité minimale. En Europe, un grand nombre de restaurants sont partenaires avec Too Good To Go (Allemagne, France, Pays-Bas, Suisse, Pologne et Italie), ou encore avec GoodMeal (outre-Atlantique, Chili). En complément de ces initiatives, les inventus peuvent aussi être offerts à des associations locales ou via des plateformes qui redistribuent les donations aux ONG telles que Food Angels (Hong Kong), the Goodr Program (États-Unis) et Last Minute Market (Italie). Enfin, aux Émirats arabes unis, les équipes ont conclu un partenariat avec la start-up Bean and Beyond pour récupérer le marc de café et produire des champignons utilisés ensuite dans leurs préparations.

Pour répondre aux enjeux de traitement des déchets, la branche Lagardère Travel Retail a lancé fin 2023 le programme global interne FLOW (Fighting to Limit Our Waste). Son objectif est de fédérer les équipes internes autour des enjeux des déchets et de structurer les efforts pour lutter à tous les niveaux

possibles contre le gaspillage. Le programme est fondé sur cinq piliers : la mesure, l'engagement des employés, les procédures « antigaspi », les promotions en points de vente, et la gestion des inventus.

Dans le cadre du pilier « Mesure » du programme, un test de balance connectée est en cours de déploiement dans une cuisine centrale en Allemagne. Ce test, qui devrait être réalisé sur trois mois au cours de l'année 2025, vise à permettre l'analyse de la typologie des aliments jetés et de fournir une mesure plus granulaire des quantités de déchets.

En parallèle, un premier module de formation a été lancé en juillet 2024 sur une plateforme commune à toutes les entités de la branche. Il vise à sensibiliser les collaborateurs aux enjeux du gaspillage alimentaire et de faire connaître le programme FLOW. Depuis sa mise en place, plus de 400 salariés ont complété la formation.

Enfin, un logiciel d'optimisation des dates d'expiration a été mis en place début 2025 afin de permettre de réduire le gaspillage en facilitant le processus d'identification des produits dont la date de péremption est la plus proche et en mettant en place des remises tarifaires pour les produits en fin de vie.

Utilisation des ressources

► Édition, presse et médias

En amont de la production, la branche Lagardère Publishing a ainsi développé une stratégie et des politiques de sobriété éditoriale ayant pour ambition de réduire le taux de gâche (c'est-à-dire la perte de papier) dans les processus de fabrication et d'aller vers une diminution du nombre de nouveautés annuelles et une réduction de la surfabrication, afin d'optimiser l'usage des ressources papier.

Le taux de gâche est calculé en comparant la quantité de papier utilisée dans le cadre du processus d'impression avec la quantité de papier livrée sous forme de livres, journaux ou magazines. Ce taux varie beaucoup en fonction de la technologie d'impression utilisée (types de machine, couleurs) et du nombre d'ouvrages ou de magazines fabriqués (tirage). Dans le cadre de la politique d'optimisation de la gâche papier, les équipes dédiées déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à l'imprimeur. L'amélioration des taux de gâche constitue ainsi un facteur clé lors des négociations avec les imprimeurs.

En 2024, Hachette Livre France a poursuivi son programme annuel sur l'éco-conception inauguré en 2021 dont l'objectif est d'initier ou d'accélérer les pratiques au sein des équipes et d'impliquer tous les métiers dans les efforts pour atteindre les objectifs liés à sa trajectoire de réduction de l'empreinte

plastique. Dans le cadre de ce programme, sont notamment organisés une Semaine de l'éco-conception (série de webinaires ouverts à tous pour sensibiliser aux grands enjeux liés au climat et à la pollution plastique et partager des bonnes pratiques à toutes les étapes du cycle de vie des produits) et un éco-challenge interne (visant à mettre en valeur des produits éco-conçus et des process verts lancés dans les équipes).

Afin d'atténuer sa contribution à l'exploitation des ressources vierges, Hachette Livre intègre une part de papier recyclé dans la production de ses ouvrages (4 % en 2024). La branche Lagardère News intègre elle aussi une part de recyclé dans ses achats de papier. En 2024, *Le Journal du Dimanche* était imprimé à 100 % sur papier recyclé, tandis que *Le JDNews*, lancé cette année, intègre une part de recyclé à 76 % hors couverture.

► Travel Retail

Par ses activités de « retailer », les principales ressources entrantes de Lagardère Travel Retail sont les produits de consommation qu'elle revend (denrées alimentaires transformées, textiles, cosmétiques, produits électroniques, etc.) fabriqués en amont de ses activités et sur lesquels la branche n'a pas la main dans les choix de conception. En revanche, Lagardère Travel Retail s'engage activement sur la composition des consommables qu'elle achète (sacs de caisse, emballages, accessoires de restauration à emporter, etc.).

La politique d'emballages et consommables est orientée autour de quatre axes matériels dans les achats de la branche : les consommables (couverts, gobelets, serviettes, etc.), les sacs de caisse, les bouteilles d'eau et les emballages tertiaires (de transport). Les achats de consommables et de sacs de caisse suivent depuis 2023 des consignes de choix de matériaux, favorisant les alternatives plus responsables et interdisant notamment l'utilisation de plastique vierge.

En plus de promouvoir la réduction des ressources vierges et l'augmentation des matières secondaires dans les produits dont elle peut choisir la composition, Lagardère Travel Retail souhaite également s'engager avec ses fournisseurs, en fixant l'objectif volontaire d'atteindre 75 % de l'assortiment de bouteilles d'eau vendues qui devront être composées à 100 % de plastique RPET (ou PET recyclé) à fin 2025, sur l'ensemble des points de vente des entités consolidées.

En 2024, en plus de proposer des sacs de caisse plus responsables (sacs en papiers certifiés FSC ou PECF, ou en papier recyclé), la branche a réduit le nombre de sacs distribués sur son réseau en les facturant au client, afin de les responsabiliser sur leur besoin réel. Les bénéfices de la vente des sacs sont ainsi redistribués à des organisations soutenant des

projets de protection de la biodiversité : depuis juillet 2023, afin de soutenir la préservation d'écosystèmes terrestres, un partenariat global avec Reforest'Action a déjà permis la plantation de 10 000 arbres.

2.3.4.2.2 Politique et plans d'actions Prisma Media

Prisma Media a identifié les risques liés à la gestion des ressources naturelles et à la préservation des écosystèmes comme des enjeux matériels pour ses activités, qu'elle définit selon deux axes : optimiser la gestion des ressources naturelles et participer à la protection des écosystèmes et de la biodiversité.

Prévention et gestion des invendus

La valorisation et le recyclage des invendus issus des activités de presse magazine Prisma Media est une étape incontournable. Les taux d'invendus de la branche sont par ailleurs inférieurs à la moyenne du marché, toutes périodicités confondues.

En amont de la phase de collecte et de traitement des invendus, de nombreuses actions sont menées pour réduire les quantités de papier utilisées dans les magazines. Par exemple, Prisma Media applique des mesures de sobriété éditoriale depuis plusieurs années, et veille à l'optimisation des formats et du grammage du papier. Cette démarche de réduction du poids permet en outre des gains économiques et carbone (notamment par l'allègement des poids transportés et donc des émissions liées au fret). En bout de chaîne, 100 % des magazines invendus sont recyclés afin de produire de la pâte à papier recyclée.

Prisma Media utilise également des ressources plastiques, notamment dans le cadre de ses opérations logistiques pour protéger les magazines lors de leur distribution. Depuis 2023, 100 % des titres mensuels de la branche sont emballés à partir d'un emballage papier thermoscellable. Cela représente environ 6 tonnes de plastiques économisées sur 2023 et 8 tonnes en 2024.

Au-delà des enjeux liés à ses opérations, Prisma Media souhaite également sensibiliser ses collaborateurs à la circularité, notamment grâce à l'initiative Pris'Malin, mise en place afin de proposer en fin de journée les repas non distribués aux salariés, pour 1,99 €, avec consigne et emballages réutilisables, limitant ainsi les déchets alimentaires.

Utilisation des ressources

En tant qu'éditeur de presse magazine, Prisma Media contribue également à l'exploitation des ressources forestières en amont de ses activités. Afin de diminuer son impact et son utilisation de ressources vierges, Prisma Media favorise l'utilisation de papiers recyclés pour la production de certains titres comme *Télé Z*, fabriqué en France à partir d'un papier 100 % fibres recyclés. D'autres magazines intègrent des

fibres recyclées, en proportions variables selon le taux d'injection de ces fibres dans la production globale d'un papetier. Pour suivre la composition des papiers achetés, Prisma Media collecte les taux de fibres recyclées utilisées à l'échelle des usines de certains de ses papetiers en Allemagne et en France.

En outre, l'écocontribution supportée par Prisma Media bénéficie d'un allègement indexé sur le caractère vertueux du papier (e.g., utilisation de papier recyclé ou certifié IFGD, absence d'huiles minérales ou composant altérant le recyclage dans les papiers), ce qui encourage l'augmentation du pourcentage de fibres recyclées injectées dans le papier utilisé pour produire les journaux et magazines. Cependant, au-delà de certains titres qui s'y prêtent, l'utilisation du papier recyclé reste restreinte par des contraintes éditoriales et commerciales liées aux attentes des lecteurs. En

2024, 22 % de des titres Prisma Media contenaient au minimum 10 % de fibres recyclées, représentant 40,3 % des volumes de papier achetés, et 16 % des titres contenaient au minimum 50 % de fibres recyclées, soit à 15 % des volumes de papier achetés.

Contribuant à renforcer l'information et la transparence, Prisma Media pratique l'affichage environnemental dans tous ses magazines : sur chaque numéro figurent le label du papier, le lieu d'impression, la provenance du papier, le taux de fibres recyclées, le taux d'eutrophisation ainsi que la consigne de tri.

À l'instar de Lagardère Publishing et Lagardère News, Prisma Media met en œuvre des actions de sobriété sur ses tirages telles que la réduction des formats et du grammage, qui lui permettent d'optimiser ses achats de papier au global.

2.3.4.2.3 Indicateurs et résultats

Indicateurs	2024	2023	2022
Poids total du papier acheté et fourni (en kilotonne) [Lagardère et Prisma Media]	191	168	140,5*
Poids du papier acheté en propre (en kilotonne) [Lagardère]	106	102	37
Poids du papier fourni (en kilotonne) [Lagardère]	63	38	178
Pourcentage du papier certifié [Lagardère]	96,21	94,73	95,50
Pourcentage du papier recyclé [Lagardère]	3,51	4,73	3,90
Consommation d'eau - opérations propres (en m ³) [Lagardère et Prisma Media]	912 176	653 926	480 625*

*Absence de données Prisma Media sur l'exercice 2022.

2.3.4.3 Protection de la biodiversité

L'industrie papetière produit une grande variété de produits, parmi lesquels les papiers destinés à l'édition de livres ne représentent qu'une part relativement modeste (moins de 10 % de la production mondiale). Même si le papier utilisé par le secteur de l'édition ne constitue pas la part la plus significative de l'industrie, la fabrication du papier induit l'usage de ressources de bois, ce qui génère des impacts sur la biodiversité et les écosystèmes in situ. Ainsi, il est essentiel de considérer les risques liés à la provenance du bois utilisé par la filière dans le cadre de la production de la pâte à papier. Une attention particulière doit être portée sur les exploitations en amont, susceptibles de contribuer à la déforestation, ou encore aux monocultures qui se substituent aux forêts naturelles ou à d'autres milieux à haute valeur de conservation.

2.3.4.3.1 Politique et plan d'actions Lagardère

L'attention portée à l'approvisionnement en matières premières de Lagardère Publishing est au cœur de sa stratégie depuis plusieurs années. Afin d'atténuer son impact sur la biodiversité, la sélection

des fournisseurs de sa chaîne de valeur s'opère dans le cadre fixé par les labels du Conseil de soutien de la forêt (FSC) et du Programme de reconnaissance des certifications forestières (PEFCTM) afin de garantir un approvisionnement durable et certifié de ses papiers. L'utilisation de ces labels permet de garantir le respect de principes de gestion responsable des forêts, notamment le respect des traités internationaux, le soutien des droits des peuples autochtones, le maintien du bien-être social et économique des communautés locales, l'incitation à l'utilisation efficace des services écosystémiques de la forêt pour en garantir la viabilité économique, ainsi que le maintien de la diversité biologique et les services écosystémiques qui y sont associés (ressources hydriques, sols, paysages, espèces et habitats patrimoniaux, etc.). Ainsi, acheter du papier certifié encourage la préservation de la biodiversité puisque la démarche de certification implique une maîtrise des ressources de la forêt et prend également en compte des critères tels que les fonctions productives et protectrices de la forêt, la diversité biologique, la santé et la vitalité de la forêt.

Depuis plus de quinze ans, Hachette Livre œuvre à augmenter son taux de papiers recyclés ou certifiés

par les labels FSC ou PEFC™. Depuis 2020, ce taux a dépassé les 98 % et est maintenu à 99 % de papiers depuis 2022. Afin d'atténuer les risques liés à la perte de biodiversité par la déforestation et la dégradation des forêts, des programmes de vérification de la composition des papiers achetés ont été mis en place par la filiale Hachette Book Group (États-Unis) et déployés sur les papiers de provenance asiatique. Des tests sont réalisés sur les fibres non répertoriés des papiers achetés, et permettent d'identifier l'origine

du bois utilisé dans la fabrication du papier. Ces processus de contrôle intègrent une consultation des fournisseurs et permettent l'exclusion des prestataires qui ne répondent pas aux exigences définies dans la stratégie d'approvisionnement de Hachette Livre (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement, etc.).

Les indicateurs de suivi de la politique papier sont décrits en section 2.3.4.2.3.

2.4 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTRES INDICATEURS SUIVIS

Indicateurs sociaux	2024
Effectifs	
Effectifs permanents au 31 décembre ¹	34 468
Effectifs Lagardère Publishing	7 677
Effectifs Lagardère Travel Retail	24 914
Effectifs Autres activités	983
Effectifs Prisma Media	894
Effectifs femmes	21 546
Effectifs hommes	12 922
Effectifs Top exécutifs	388
Effectifs Cadres / Managers	7 865
Effectifs Autres salariés	26 215
Effectifs moins de 30 ans	8 991
Effectifs 30-50 ans	17 273
Effectifs plus de 50 ans	8 204
Effectifs France	6 543
Effectifs Europe (hors France)	12 454
Effectifs Continent américain	12 369
Effectifs Asie-Océanie	2 765
Effectifs Afrique	337
Effectifs non permanents ² au 31/12	3 467
Organisation du travail	
Effectifs à temps plein	26 790
Effectifs à temps partiel	7 678
Indicateurs environnementaux	2024
Consommation de gaz naturel (en GWh)	43
Consommation de fioul domestique (en GWh)	3
Consommation d'électricité (en GWh)	233
Consommation de vapeur utilisée pour le chauffage (en GWh)	11
Émissions de CO ₂ de scope 1 liées aux consommations de gaz naturel des bâtiments (en teqCO ₂)	7 981
Émissions de CO ₂ de scope 1 liées aux consommations de fioul des bâtiments (en teqCO ₂)	728
Émissions de CO ₂ de scope 1 liées aux consommations de carburant des véhicules (en teqCO ₂)	4 297
Émissions de CO ₂ de scope 2 liées aux consommations de d'électricité (en teqCO ₂)	75 685
Émissions de CO ₂ de scope 2 liées aux consommations de réseaux de chauffage urbain (en teqCO ₂)	2 141
Émissions de CO ₂ de scope 3 liées aux déplacements professionnels des salariés (en teqCO ₂)	10 775
Émissions de CO ₂ de scope 3 liées aux déplacements domicile-travail des salariés (en teqCO ₂)	29 741

¹ Les effectifs permanents (appelés en France CDI, contrats à durée indéterminée) présentés ici sont les effectifs réels présents le dernier jour de l'année. Compte tenu principalement de l'importance des mouvements d'entrées et de sorties de collaborateurs au cours de l'année, en particulier sur l'activité Travel Retail, il est difficile de faire appliquer une définition homogène dans le temps pour déterminer l'effectif. Le chiffre présente un certain niveau d'incertitude en dépit des contrôles réalisés (un peu plus de 1 %).

² Les effectifs non permanents (appelés en France CDD, contrats à durée déterminée) présentés ici sont les effectifs réels présents le dernier jour de l'année.

2.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE

2.5.1 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les systèmes de reporting permettant la collecte des informations sociales, sociétales et environnementales sont déployés auprès de l'ensemble des filiales consolidées¹ dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe, à l'exception :

- ▶ des entités cédées ou sorties du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice ;
- ▶ de certaines entités acquises en cours d'exercice et pour lesquelles les reportings seront progressivement déployés ;

- ▶ de certaines entités considérées comme non significatives : pour le reporting carbone scope 3, exclusion de Lagardère Live Entertainment, du Lagardère Paris Racing ainsi que du Corporate de Lagardère qui représentent moins de 1% des émissions du Groupe.

Les informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans ce document remontent via des progiciels dédiés couvrant la totalité des filiales consolidées, sous réserve des exceptions susmentionnées

2.5.2 LES RÉFÉRENTIELS D'INDICATEURS ET LES MÉTHODES DE REPORTING

La méthode de remontée des données sociales, sociétales et environnementales suit le même cheminement. Les données sont saisies par un contributeur pour chacune des sociétés du Groupe entrant dans le périmètre de reporting, puis validées/vérifiées au niveau de la Direction de la filiale (Direction des Ressources humaines ou Direction Financière) avant transmission à la Direction du Développement durable et de la RSE du Groupe qui se charge d'assurer la cohérence globale de l'ensemble des données reportées.

Les contrôles de cohérence réalisés visent à s'assurer de la qualité et de la sincérité des données remontées et incluent la comparaison avec les données des exercices précédents, participant ainsi à la fiabilité du système d'information.

Malgré la volonté du Groupe de faciliter au maximum le travail des contributeurs, de cadrer au mieux les processus de reporting et de tenir compte de l'internationalisation des implantations et activités, certaines difficultés potentiellement créatrices d'incertitudes peuvent apparaître au cours du reporting :

- ▶ mesure imprécise ;
- ▶ erreur de calcul ;
- ▶ mauvaise compréhension de la question posée ;
- ▶ erreur de saisie de la donnée ;
- ▶ problème de définition d'un indicateur ;
- ▶ difficulté à répondre pour des raisons juridiques et/ou politiques.

D'une manière générale, les mises à jour des

protocoles ont vocation à simplifier et faciliter le travail des contributeurs.

Le reporting social

Le reporting social répond à la politique Ressources humaines du Groupe, tout en tenant compte des spécificités de ses activités et/ou des particularités locales. Il se base sur un référentiel de plus de 150 indicateurs régulièrement mis à jour.

Plutôt que de se baser sur une moyenne Groupe, le calcul des taux de fréquence, de gravité et d'absentéisme liés aux accidents du travail est effectué à partir des heures travaillées théoriques par ETP par an de chacune des entités. Cette méthode permet de prendre en compte les spécificités métiers et géographiques de chaque filiale et donc de fournir des résultats plus représentatifs.

Le reporting environnemental et carbone

Le reporting environnemental répond à la politique de développement durable du Groupe, tout en tenant compte, lui aussi, des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales.

Les consommations d'énergie publiées font référence aux énergies utilisées pour produire et fournir les biens et services liés aux activités du Groupe ainsi que pour chauffer et éclairer les différents locaux/sites où travaillent les collaborateurs du groupe Lagardère (bureaux, entrepôts de stockage, points de vente).

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO₂, les facteurs d'émission utilisés sont issus de la Base Empreinte de l'Ademe qui est une base de données publique de facteurs d'émissions nécessaires à la réalisation d'exercices de

¹ La liste figure à la note 36 en annexe des comptes consolidés figurant dans le présent document.

comptabilité carbone. Ces facteurs sont revus tous les ans et font partie intégrante du processus de révision du protocole de reporting.

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées directement par la Direction du Développement durable et de la RSE du Groupe à partir des données reportées par les entités.

2.6 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

Rapport du Commissaire aux Comptes durabilité, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

À l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de votre société Louis Hachette Group (ci-après « entité »), désigné Commissaire aux Comptes durabilité conformément à l'article 34 de l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la Déclaration

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans la Déclaration, Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses ou estimations

retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'Administration de :

- ▶ sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- ▶ établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ▶ préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ;
- ▶ ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité du Commissaire aux Comptes désigné Commissaire aux Comptes durabilité

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ▶ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- ▶ la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation

desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- ▶ le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxinomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ▶ la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ▶ la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-2 et suivants du Code de commerce, et à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes, *Intervention du Commissaire aux Comptes - Intervention de l'OTI - Déclaration de performance extra-financière*, et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 821-28 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre janvier et mars 2025 sur une durée totale d'intervention de dix semaines environ.

- au regard des principaux risques et politiques présentés, et

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- ▶ nous avons pris connaissance de l'activité de de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- ▶ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 du Code de commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;
- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- ▶ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus,
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Nos travaux ont été réalisés au

niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ;

- ▶ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du Code de commerce ;
- ▶ nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ▶ pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès de Prisma

Media et sur la base des travaux conduits sur Lagardère couvrent entre 17 % et 60 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests,

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris, le 19 mars 2025

Un des Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Ariane Bucaille
Associée

Julie Mary
Associée durabilité

Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales et de gouvernance	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Nombre de salariés Nombre moyen d'heures de formation par salarié Nombre d'accidents du travail Nombre total de salariés qui ont quitté l'entreprise au cours de l'exercice Pourcentage de salariés ayant suivi le module générique anticorruption au 31/12/2024	Les politiques des ressources humaines, attraction et fidélisation des talents, gestion des carrières, féminisation, conditions de travail Les actions pour la promotion de la diversité et de l'inclusion, politique handicap La politique de lutte contre la corruption et des conflits d'intérêts
Informations environnementales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Consommation de gaz naturel (en MWh) Consommation de fioul domestique (en MWh) Consommation d'électricité (en MWh) Émissions de CO2 de scope 1 (en teqCO2) Émissions de CO2 de scope 2 location-based (en teqCO2)	La structuration de la stratégie climat : bilan carbone et trajectoire en cours de construction Les actions de réduction des émissions mises en place par Prisma Réduction des consommations d'électricité Les actions de décarbonation et de réduction de l'empreinte environnementale de la chaîne de valeur publicitaire La politique de gestion du papier : suivi, objectifs, parties prenantes La participation à l'écocontribution et la mise en place de la sobriété éditoriale
Informations sociétales	
Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
Le nombre de jeunes REP et REP+ accueillis au cours de l'exercice 2024 (stage et alternance) Le nombre de femmes occupant un poste dans les métiers techniques, tous contrats confondus, au 31/12/2024 Nombre de contenus à impact	Les politiques en lien avec le pluralisme et la pertinence culturelle des contenus, ainsi qu'à la satisfaction des contenus, pratiques éditoriales éthiques Le cadre ou les normes auxquelles est soumise la régie publicitaire dans le cadre de la création et la diffusion de contenus

2.7 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES

2.7.1 RAPPELS SUR LE PLAN DE VIGILANCE EN VIGUEUR

La mise en œuvre du devoir de vigilance de Louis Hachette Group repose sur la mise en œuvre du plan de vigilance de Lagardère pour l'ensemble de ses activités, d'une part, et des actions menées par Prisma Media notamment sur sa chaîne d'approvisionnement, d'autre part.

Depuis plus de vingt ans, Lagardère tend à exercer ses activités dans le respect le plus strict d'un certain nombre de principes universels, le premier Code d'éthique du Groupe remontant à 1994. Avec une dernière actualisation datant de 2020, ce Code recense un certain nombre de principes directeurs servant à guider l'intégrité et la conduite professionnelle de l'ensemble des femmes et des hommes qui composent l'entreprise. Les enjeux de droits humains et libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes et d'environnement font partie intégrante des principes couverts par ce Code.

En outre, Lagardère, en tant que maison mère, a mis en place un plan dédié en application de la loi n° 2017-339 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Une cartographie destinée à identifier les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement a été établie impliquant conjointement la Direction du Développement durable et de la RSE de Lagardère, des représentants des branches d'activités ainsi que des représentants des directions centrales directement impactées par le sujet, à savoir la Direction des Achats, la Direction des Affaires Juridiques et la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne.

2.7.2 DISPOSITIF DE SUIVI

L'ensemble des démarches permettant le suivi des mesures entrant dans le cadre du devoir de vigilance peuvent être retrouvées aux paragraphes suivants du présent document :

- ▶ sur la question des droits humains et des libertés fondamentales, voir la section 2.3.2.1 consacrée aux enjeux d'accessibilité et de diffusion de l'éducation, de la connaissance, de la culture ainsi que les sections 2.3.3.1, 2.3.3.2 et 2.3.3.3 consacrées à la sous-traitance et aux fournisseurs, à la lutte contre la corruption ainsi que la loyauté des pratiques ;
- ▶ sur la question de la santé et de la sécurité des personnes, voir la section 2.3.1.2 sur la santé et sécurité au travail ainsi que la section 2.3.3.3

À l'issue de ce travail, sept familles d'achats avaient été identifiées comme les plus susceptibles de générer des risques chez les sous-traitants ou les fournisseurs de Lagardère. Il s'agit des activités d'impression et de services liés à l'impression, des activités de fabrication de pâte à papier, du commerce de gros d'accessoires et d'articles ménagers, des produits à marques propres vendus dans les boutiques, des articles jetables pour la restauration, de la fourniture d'énergie (électricité, gaz, vapeur, climatisation) et de la fabrication de produits plastiques.

À partir de cette cartographie, les branches d'activité procèdent chaque année à un travail de priorisation afin d'élaborer un plan d'évaluation des fournisseurs sur plusieurs années.

De son côté, Prisma Media a mis en œuvre jusqu'au 19 décembre 2024 son plan de vigilance sous l'égide de sa maison mère Vivendi. À ce titre, la filiale a établi en 2022 une cartographie de ses risques de vigilance, qui couvre ses opérations mais aussi sa chaîne d'approvisionnement, en intégrant les risques liés aux sous-traitants et aux fournisseurs de premier rang avec lesquels Prisma Media a des relations commerciales établies. L'ensemble des risques relatifs à la chaîne d'approvisionnement (respect des droits humains, environnement, conditions de travail) ont été qualifiés de « modérés ». En 2023 et 2024, Prisma Media a mis en œuvre un plan d'action afin de les couvrir par des mesures raisonnables visant à les prévenir et les atténuer.

traitant plus particulièrement des questions de santé et sécurité des consommateurs ;

- ▶ sur l'environnement, voir la section 2.3.4.1 relative à la lutte contre le changement climatique et les sections 2.3.4.2 et 2.3.4.3 relatives aux sujets de gestion des ressources naturelles, de lutte contre le gaspillage et d'économie circulaire.

Pour chacune de ces thématiques, un certain nombre d'indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité des démarches mises en œuvre.

Concernant le mécanisme d'alerte, depuis sa création le 16 décembre 2024, Louis Hachette Group dispose d'un dispositif commun à Lagardère et Prisma Media, qui est décrit dans la section 2.3.3.1.

3 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1	PRINCIPES GENERAUX DE LA GOUVERNANCE DE LOUIS HACHETTE GROUP	112	3.4.1	Convention conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	129
3.1.1	Structure de gouvernance	112	3.4.2	Conventions conclues avec les membres du Conseil d'Administration	129
3.2	ORGANES DE GOUVERNANCE	115	3.4.3	Autres transactions entre parties liées	129
3.2.1	Le Conseil d'Administration	115	3.5	CAPITAL SOCIAL	130
3.2.2	Modalité d'exercice de la direction générale	127	3.5.1	Montant et évolution du capital social	130
3.3	INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	128	3.5.2	Autodétention et autocontrôle	130
3.3.1	Contrats de service liant un membre du Conseil d'Administration à Louis Hachette Group ou l'une quelconque de ses filiales	128	3.5.3	Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social	131
3.3.2	Restrictions concernant la cession par les membres du Conseil d'Administration ou par les dirigeants de leur participation dans le capital social de Louis Hachette Group	128	3.5.4	Capital autorisé mais non émis	131
3.3.3	État récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Louis Hachette Group par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2024	128	3.5.5	Nantissements d'actions de l'émetteur	134
3.4	OPERATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTES	129	3.5.6	Marché des titres	134
			3.5.7	Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé)	134
			3.5.8	Répartition du capital – principaux actionnaires au 31 décembre 2024	135
			3.5.9	Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées	137
			3.6	ANNEXES	138
			3.6.1	Statuts de Louis Hachette Group	138
			3.6.2	Règlement intérieur du Conseil d'Administration	146

Le présent rapport a été établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce et a été approuvé définitivement par le

Conseil d'Administration lors de sa réunion du 18 mars 2025.

3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DE LOUIS HACHETTE GROUP

La société Louis Hachette Group est une société anonyme à Conseil d'Administration, régie par le droit français.

La société est cotée depuis le 16 décembre 2024, sur le système multilatéral de négociation « Euronext

Growth » marché non réglementé au sens de la directive européenne sur les marchés d'instruments financiers (MIF) du 21 avril 2004, et n'a pas, adhéré à un Code de gouvernement d'entreprise.

3.1.1 STRUCTURE DE GOUVERNANCE

3.1.1.1 Unicité des fonctions de direction

À la suite de la transformation de la Société en société anonyme, le Conseil d'Administration a décidé lors de sa séance du 22 octobre 2024, que la Direction Générale de la Société serait assurée par le Président du Conseil d'Administration.

Ce mode de gouvernance contribue en effet à offrir une véritable efficacité dans la prise de décisions opérationnelles, tout en favorisant un lien direct entre le management, les actionnaires et le Conseil d'Administration.

3.1.1.2 Répartition et équilibre des pouvoirs

Le Président-Directeur Général

Conformément à la loi, aux statuts de la Société et au Règlement intérieur du Conseil, le Président-Directeur Général préside les réunions du Conseil d'Administration, organise et dirige les travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. En cette qualité, il veille également au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les membres du Conseil sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Directeur Général Délégué

Les Statuts de la Société prévoient que, sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général.

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Directeur Général, détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués, ces derniers disposant à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

Le Conseil d'Administration

Conformément aux dispositions légales et statutaires, complétées par son Règlement intérieur, le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux, environnementaux et culturels de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concerne.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En particulier et sans que cette liste soit limitative, le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et dans les conditions et selon les modalités fixées par le Règlement intérieur, a les attributions suivantes :

- ▶ convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et fixation de son ordre du jour ;
- ▶ examen et arrêté des comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés, établissement du rapport annuel et semestriel de gestion ;
- ▶ autorisation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- ▶ autorisation du Président-Directeur Général à accorder des cautionnements, avals et garanties, garantissant les engagements pris par des tiers, visés à l'article L. 225-35 du Code de commerce ;
- ▶ choix du mode d'exercice de la Direction Générale de la Société conformément à l'article 14 des statuts ;
- ▶ nomination, remplacement ou révocation du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, d'un ou des Directeurs Généraux Délégués ;
- ▶ nomination d'un Vice-Président ;
- ▶ détermination des pouvoirs du Directeur Général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du ou des Directeurs Généraux Délégués ;
- ▶ cooptation d'administrateur.

Par ailleurs, le Conseil de Lagardère ayant déjà mis en place un Comité d'Audit et un Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, chacun présidé par un administrateur indépendant et composé à plus de la majorité de membres indépendants, le Conseil de la société Louis Hachette Group a considéré qu'il n'était pas nécessaire de mettre en place formellement un comité d'audit ou un comité des nominations ou des rémunérations également au niveau de la Société. Le Conseil entend exercer lui-même les fonctions généralement attribuées à un comité d'audit, telles que les suivantes :

- ▶ le suivi du processus d'information financière, y compris le suivi des questions relatives à la préparation et au contrôle des informations comptables et financières ;
- ▶ le contrôle de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs aux informations financières et comptables ;
- ▶ le suivi du contrôle légal des états financiers et des états financiers consolidés par les Commissaires aux Comptes de l'entreprise ;
- ▶ le contrôle de l'indépendance des Commissaires aux Comptes de la Société et de leurs procédures de sélection et de nomination ; et,
- ▶ l'examen et le contrôle des systèmes et procédures mis en place pour assurer la diffusion et l'application des politiques et règles de bonnes pratiques dans les domaines de l'éthique, de la concurrence, de la fraude et de la corruption et, plus généralement, le respect des réglementations en vigueur.

3.1.1.3 Limitation des pouvoirs

Le Règlement intérieur fixe les règles de limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général, en définissant les opérations suivantes pour lesquelles l'autorisation préalable du Conseil d'Administration est requise :

- ▶ cession totale ou partielle de participations dans toutes sociétés, toutes entreprises ou tout groupement créé ou à créer, quelle qu'en soit la forme juridique, et toute approche d'un tiers en vue d'une opération significative portant sur la Société ou ses filiales, dès lors qu'elles dépassent chacune un montant de 30 millions d'euros ;
- ▶ cautions, avals et garanties dans dans la double limite d'un montant de 30 millions d'euros par engagement et de 150 millions d'euros pour le total des engagements qu'il pourrait donner en vertu de cette autorisation. Cette autorisation donnée au Directeur Général pour douze mois est réexaminée chaque année ;
- ▶ les opérations significatives suivantes :
 - émissions de titres donnant accès directement ou indirectement au capital social de la Société et d'emprunts obligataires convertibles au-delà de 10 millions d'euros ;
 - émissions d'emprunts obligataires non convertibles au-delà de 50 millions d'euros, à l'exception de toutes opérations de renouvellement d'emprunts obligataires dans des conditions meilleures que celles consenties à la Société ;
 - propositions de programme de rachat d'actions à l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires ;
 - opérations de réduction du capital ;
 - opérations de financement au-delà de 50 millions d'euros ;
 - opérations d'acquisition, sous quelque forme que ce soit, dans la mesure où elles dépassent 30 millions d'euros ;
 - constitution de sûretés, octroi de cautions, avals ou garanties en faveur de tiers dont le montant dépasse la délégation de pouvoir consentie par le Conseil d'Administration ;
 - opérations importantes de restructuration interne ;
 - opérations se situant hors de la stratégie annoncée de la Société ;
 - accords de partenariat stratégiques ;
 - mise en place de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, attribution gratuite d'actions ou de tout autre mécanisme s'inscrivant dans des logiques similaires ;
 - attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, attribution gratuite d'actions de performance ou de tout autre mécanisme s'inscrivant dans des logiques similaires au Directeur Général ;
 - propositions de modifications statutaires à l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires ;
 - propositions d'affectation du résultat, de fixation du dividende de l'exercice écoulé, de la date de mise en paiement du dividende à l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires ;
 - propositions d'éventuels acomptes sur dividendes ou d'une option pour le paiement du dividende en actions ;
 - propositions de mise en distribution de primes ou de réserves et plus généralement de toute distribution d'actifs.

3.2 ORGANES DE GOUVERNANCE

3.2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 Composition

A) PRESENTATION SYNTHETIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration est composé statutairement de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus.

Les mandats sont d'une durée de quatre ans, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Ils sont rééligibles.

Il est précisé que le Conseil d'Administration a décidé lors de sa séance du 13 février 2025, de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2025, la modification de l'article 10.2 des Statuts, afin de mettre en place un échelonnement des mandats des Administrateurs (hors mandat du Président-Directeur Général), pour assurer un renouvellement régulier et harmonieux du Conseil d'Administration, en ligne avec les bonnes pratiques de gouvernance. Il serait ainsi ajoutée la rédaction suivante « À l'exception du Président-Directeur Général, les membres du Conseil d'Administration nommés par l'Assemblée Générale ordinaire sont renouvelés par moitié (ou par fraction aussi égale que possible) tous les deux ans. Les noms des Administrateurs sortants par anticipation au terme de la deuxième année sont déterminés par tirage au sort au plus tard lors du Conseil d'Administration convoquant

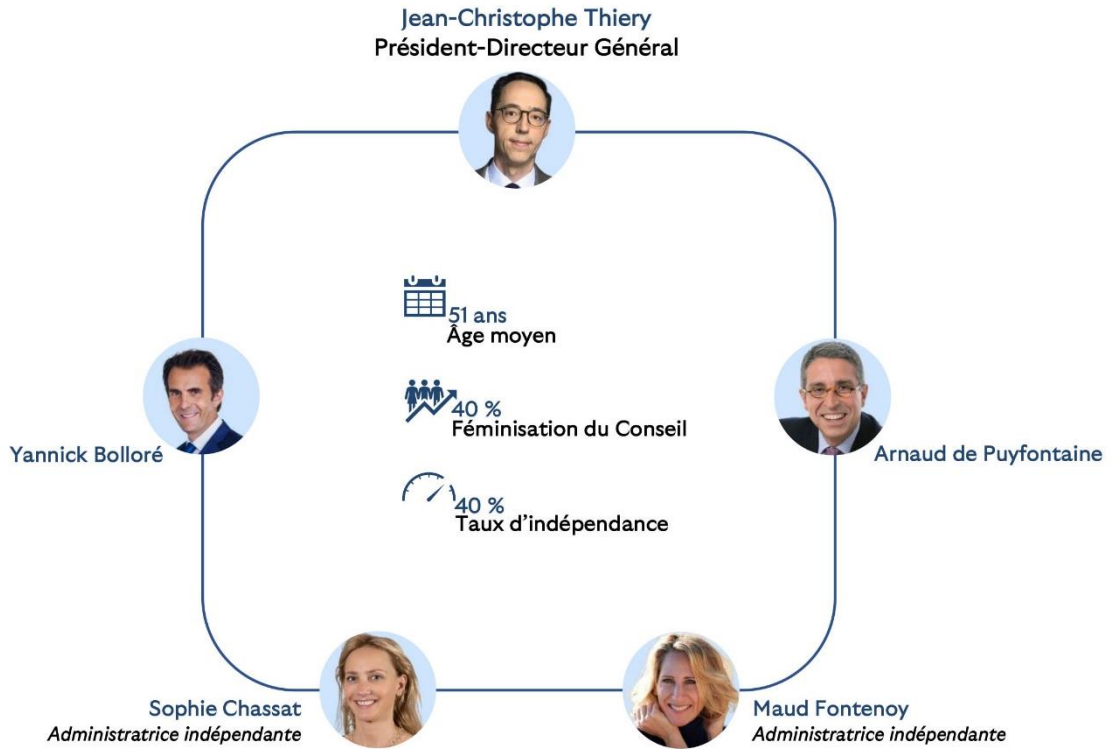
l'Assemblée Générale. Les Administrateurs sortants sont rééligibles ».

Au 31 décembre 2024, le Conseil d'Administration est composé de cinq membres, dont deux des cinq administrateurs sont des administrateurs indépendants, représentant un taux d'indépendance de 40 %, et deux administrateurs sont des femmes, soit également un taux de 40 %.

Dans le cadre de la prochaine Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024, il est proposé par le Conseil d'Administration de nommer Monsieur Arnaud Lagardère en qualité d'Administrateur, pour une durée de (4) quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2028. À compter de son entrée en fonction, Monsieur Arnaud Lagardère serait également désigné en qualité de Vice-Président.

Dans l'hypothèse où Monsieur Arnaud Lagardère serait nommé Administrateur par la prochaine Assemblée Générale, le ratio hommes/femmes au sein du Conseil d'Administration serait d'un tiers. Il est précisé que si Louis Hachette Group a pour objectif d'assurer une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein de Conseil d'Administration, la Société n'est pas soumise à l'obligation légale de parité au sein du Conseil d'Administration.

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2024




Liste des membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2024

	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées sur un marché réglementé	Indépendance ⁽¹⁾	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil
Au 31 décembre 2024									
Jean-Christophe Thiery									
<i>Président-Directeur Général</i>	57 ans	H	Française	87 159	-	N/A	22.10.2024	2028	< 1 an
Yannick Bolloré	44 ans	H	Française	123 634	5	X	22.10.2024	2028	< 1 an
Arnaud de Puyfontaine	60 ans	H	Française	363 853	3	X	22.10.2024	2028	< 1 an
Sophie Chassat	46 ans	F	Française	-	1	✓	09.12.2024	2028	< 1 an
Maud Fontenoy	47 ans	F	Française	1 000	1	✓	09.12.2024	2028	< 1 an

(1) Les critères d'indépendance applicables sont décrits ci-dessous, au paragraphe B de la présente section.

B) LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	<p>Jean-Christophe Thiery <i>Président-Directeur Général</i></p>	
<p>Nationalité française</p> <p>Né le 3 mai 1967</p> <p>Adresse : 4, rue de Presbourg – 75116 Paris</p> <p>Nombre d'actions de la société détenues : 87 159</p>	<p>Diplômé de l'École nationale d'administration, Jean-Christophe Thiery a intégré le corps préfectoral en 1997. Après avoir passé deux ans à Perpignan en tant que Directeur de Cabinet du Préfet des Pyrénées-Orientales, il a rejoint, en 1999, le Ministère de l'Économie et des Finances pour occuper les fonctions de Chef de Cabinet du Directeur Général de la Comptabilité Publique.</p> <p>En 2001, Jean-Christophe Thiery est entré dans le Groupe Bolloré pour créer et développer un pôle média. Nommé Directeur Général de Bolloré Media, il a lancé et géré la chaîne de télévision Direct 8, puis le quotidien gratuit d'information générale Direct Matin. Les acquisitions successives de la chaîne TNT Virgin 17, de l'institut de sondage CSA, du fournisseur de services wifi Wifirst, les participations prises dans le prestataire technique Euromedia-SFP et le leader français des jeux vidéo Bigben-Nacon, ont complété les actifs de Bolloré Media. À la suite de la cession des chaînes Direct 8 et Direct 17 au Groupe Canal+ en 2012, et de l'entrée concomitante du Groupe Bolloré au capital du Groupe Vivendi, Jean-Christophe Thiery a rejoint le Groupe Canal+ en 2015 en tant que Président du Directoire. En 2018, Jean-Christophe Thiery a été nommé Président du Conseil de Surveillance du Groupe Canal+.</p> <p>Dans le cadre du projet de scission de la société Vivendi, Jean-Christophe Thiery a été nommé le 22 octobre 2024, Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de la société Louis Hachette Group.</p> <p>Jean-Christophe Thiery est par ailleurs Président des sociétés Lagardère Paris Racing et de Lagardère Ressources, qui emploie les fonctions centrales du groupe Lagardère et a été nommé le 10 octobre 2024 Directeur Général Délégué de la société Hachette Livre, la holding de Lagardère Publishing et a rejoint le Conseil d'Administration le 13 décembre 2024.</p>	
	<p>► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés</p> <p>En France :</p> <p>Président-Directeur Général de la société Louis Hachette Group (société cotée)</p> <p>Membre du Conseil de Surveillance de Canal+ SA (société cotée)</p> <p>Administrateur de la société Bigben Interactive (société cotée)</p> <p>Administrateur de la société Nacon (société cotée)</p> <p>Gérant de la société SESI SNC (CNews)</p> <p>Président de la société Bolloré Media Régie</p>	<p>► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années</p> <p>Président et membre du Conseil de Surveillance de la société Studio Canal SAS</p> <p>Président du Conseil d'Administration de la Société d'Édition de Canal+ SA</p> <p>Membre du Comité stratégique de la société 2^e Regard</p> <p>Président-Directeur Général de la société Lagardère SA</p> <p>Président-Directeur Général de la société Hachette Livre</p> <p>Président de la société Lagardère Media</p>

<p>Directeur Général et membre du Comité Exécutif de la société Bolloré Telecom</p> <p>Président de la société Perla</p> <p>Président de la société Compagnie de Treboul</p> <p>Président de la société Rivaud Loisirs Communication</p> <p>Président du Conseil d'Administration de la société Matin Plus</p> <p>Administrateur de la société Gameloft SE</p> <p>Directeur Général Délégué et Administrateur de la société Hachette Livre SA</p> <p>Président de la société Lagardère Paris Racing Ressources</p> <p>Président de la société Lagardère Ressources</p> <p>Représentant permanent de la société Lagardère Média, membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Radio SCA</p> <p>Secrétaire Général de l'APGI (association de presse)</p> <p>Administrateur, secrétaire général et Trésorier de l'Association des Amis de la Croix Catelan</p> <p>Secrétaire Général et membre du Comité de Direction de l'Association Lagardère Paris Racing Support.</p> <p>Président de Mazarine (SAS)</p> <p>Représentant à titre permanent de Hachette Livre, administratrice de Calmann-Lévy (SA)</p> <p>Représentant à titre permanent de Hachette Livre, administratrice de Librairie générale française (SA)</p> <p>Représentant à titre permanent de librairie générale française, administratrice de Audiolib (SA)</p> <p>Représentant à titre permanent de Hachette Livre, gérant de Cyberterre (SCS)</p>	<p>Président de la société Lagardère Live Entertainment</p> <p>Président de la société Lagardère Expression</p> <p>Président de la société Lagardère Participations</p> <p>Président de la société Dariade</p> <p>Président du Conseil de Surveillance de la société Groupe Canal+</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Administrateur de société des Éditions Grasset et Fasquelle (SA)</p> <p>Président de la société C-T France</p> <p>À l'étranger :</p> <p>Représentant à titre permanent de HL 93, administratrice de Dilibel (Belgique)</p> <p>Administrateur de Hachette UK (Holdings) Ltd (Royaume-Uni)</p> <p>Administrateur de Hachette Boardgames UK (Royaume-Uni)</p> <p>Représentant à titre permanent de Education Management, administratrice de Hachette Livre Maroc SA (Maroc)</p> <p>Représentant à titre permanent de Hachette livre, administratrice de la Librairie papeterie nationale SA (Maroc)</p> <p>Secrétaire Général du Scorpion Masqué Inc. (Canada)</p> <p>Administrateur de Hachette Book Group Inc. (États-Unis)</p> <p>Administrateur de Hachette Book Group (Holdings) Inc. (États-Unis)</p> <p>Administrateur de Bellwood Books Inc. (États-Unis)</p> <p>Administrateur de Hachette Digital Inc. (États-Unis)</p> <p>Administrateur de Digital Publishing innovations Inc (États-Unis)</p> <p>Administrateur de Perseus Books, LLC (États-Unis)</p> <p>Président de Hachette Livre USA, Inc. (États-Unis)</p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--



Yannick Bolloré

Administrateur

Nationalité française

Né le 1^{er} février 1980

Adresse: 4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Nombre d'actions de la société détenues : 123 634

Yannick Bolloré est diplômé de l'université Paris-Dauphine.

Il a cofondé la société de production WY Productions en 2002 (Hell, Yves Saint-Laurent). En 2006, il rejoint le groupe familial, le Groupe Bolloré, pour lancer et développer sa division média. En l'espace de cinq ans, Bolloré Média (D8, D17) devient le principal groupe indépendant français de télévision et sera cédé plus tard à Canal+, faisant du Groupe Bolloré un actionnaire de Vivendi.

Il rejoint ensuite Havas en 2011 et en devient le Président-Directeur Général en 2013. Il a lancé une importante restructuration du groupe pour en faire le plus intégré et le plus avancé de l'industrie. En 2017, Vivendi prend le contrôle d'Havas. Yannick Bolloré est nommé Président du Conseil de Surveillance de Vivendi en avril 2018.

En octobre 2024, il est nommé Président du Conseil de Surveillance de Canal+, Président-Directeur Général (Chairman & CEO) de Havas NV et membre du Conseil d'Administration de Louis Hachette Group, société cotée depuis le 16 décembre 2024 sur le marché Euronext Growth, regroupant le groupe Lagardère et Prisma Media.

Yannick Bolloré a été sélectionné comme Young Global Leader par le World Economic Forum en 2008. Il a reçu de nombreuses distinctions et récompenses de la part d'associations internationales et de la presse économique.

Il est également Chevalier de l'ordre des Arts et des Lettres.

► **Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés**

- En France :
- Président du Conseil de Surveillance de Canal+ SA (société cotée)
- Administrateur de Lagardère SA (société cotée)
- Président du Conseil de Surveillance de Vivendi SE (société cotée)
- Vice-Président et Administrateur de Bolloré SE (société cotée)
- Administrateur de Compagnie de l'Odet SE (société cotée)
- Président de Havas SAS
- Administrateur de Bolloré Participations SE
- Administrateur de Financière V
- Administrateur de Omnium Bolloré
- Président de la SAS YB6
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol

► **Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années**

- Administrateur du Musée Rodin
- Administrateur de Havas Media France
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'Administration de W & CIE
- Président-Directeur Général de Havas SA

	<p>Administrateur du Fonds de dotation de la Fédération française de tennis</p> <p>Administrateur de L'Expansion Scientifique Française (SA)</p> <p>À l'étranger :</p> <p>Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de la société Havas NV (Pays-Bas) (société cotée)</p> <p>Président de Havas North America, Inc. (États-Unis)</p> <p>Président et Executive Vice-President de Havas Worldwide LLC (États-Unis)</p> <p>Administrateur de Havas Worldwide Middle East FZ, LLC (Émirats arabes unis)</p>	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--



Arnaud de Puyfontaine

Administrateur

Nationalité française

Né le 26 avril 1964

Adresse : 4, rue de
Presbourg – 75116
Paris

Nombre d'actions de
la société détenues :
363 853

Monsieur Arnaud de Puyfontaine est diplômé de l'ESCP Business School (1988), de l'Institut Multimédias (1992) et de la Harvard Business School (2000). Il débute sa carrière en qualité de consultant chez Arthur Andersen, puis comme project manager en 1989 chez Rhône-Poulenc Pharma en Indonésie. En 1990, il rejoint *Le Figaro* en tant que Directeur Délégué. Membre de l'équipe fondatrice en 1995 du groupe Emap en France, il dirige *Télé Poche* et *Studio Magazine*, gère l'acquisition de *Télé Star* et *Télé Star Jeux* et donne naissance au pôle Emap Star, avant de devenir Directeur Général d'Emap France en 1998. En 1999, il est nommé Président-Directeur Général d'Emap France et, en 2000, il rejoint le *Board* exécutive d'Emap Plc. Il pilote plusieurs opérations d'acquisitions et, en parallèle, assure de 2000 à 2005 la Présidence d'EMW, la filiale digitale Emap/Wanadoo. En août 2006, il est nommé Président-Directeur Général des Éditions Mondadori France. En juin 2007, il prend la Direction générale des activités digitales pour le groupe Mondadori.

En avril 2009, Monsieur Arnaud de Puyfontaine rejoint le groupe de médias américain Hearst en qualité de Président exécutif de sa filiale anglaise, Hearst UK. En 2011, il conduit pour le compte du groupe Hearst l'acquisition des 102 magazines du groupe Lagardère publiés à l'étranger. En juin 2011, il est nommé Executive Vice-President de Hearst Magazines International. En août 2013, il est nommé Managing Director de Western Europe. Il a été Président d'ESCP Europe Alumni. De janvier à juin 2014, Monsieur Arnaud de Puyfontaine était membre du Directoire de Vivendi et Directeur Général des activités Médias et Contenus de Vivendi. Depuis le 24 juin 2014, il est Président du Directoire de Vivendi.

Dans le cadre de la scission de Vivendi SE, Arnaud de Puyfontaine est nommé membre du Conseil de Surveillance de la société Canal+, Président du Conseil d'Administration (*voorzitter*) de la société Havas NV, et administrateur de Louis Hachette Group, société cotée depuis le 16 décembre 2024 sur le marché Euronext Growth, regroupant le Groupe Lagardère et Prisma Media.

Arnaud de Puyfontaine est Chevalier de l'ordre national de la Légion d'honneur et Officier de l'Ordre du British Empire (OBE).

► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président du Directoire de la société Vivendi (société cotée)

Administrateur de Lagardère SA (société cotée)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Canal+ (société cotée)

Président du Conseil d'Administration de la société Prisma Media

Président du Conseil d'Administration de la société Gameloft SE

Membre du Conseil d'Administration de Dailymotion

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Directeur Général de Gameloft

Président du Conseil de Surveillance de la société Universal Music France

Membre du Conseil d'Administration de la société Universal Music Group, Inc.

Président du Conseil d'Administration de la société Antinea 6

Président exécutif, Membre du Conseil d'Administration de la société Telecom Italia SpA (Italie) (société cotée)

Président du Conseil d'Administration de la société Editis Holding

	<p>Membre du Comité consultatif de la société Innit</p> <p>Président d'honneur de la French-American Foundation</p> <p>À l'étranger :</p> <p>Président du Conseil d'Administration de la société Havas NV (Pays-Bas) (société cotée)</p>	<p>Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société Groupe Canal+</p> <p>Membre du Conseil d'Administration de la société Havas SA</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Sophie Chassat

Administratrice indépendante

Nationalité française

Née le 24 octobre 1978

Adresse : 16 avenue Matignon - 75008 Paris

Nombre d'actions de la société détenues : 0

Madame Sophie Chassat, ancienne élève de l'École Normale Supérieure de la rue d'Ulm et agrégée de philosophie, a enseigné pendant 7 ans (dont 4 années à l'Université) et publié plusieurs ouvrages. Elle est spécialiste des enjeux liés au sens, à l'engagement et à l'impact positif des entreprises. Elle a été Présidente de la société de conseil Intikka, dédiée aux philosophies d'entreprise et de marque, et associée-fondatrice de la société Wemean, cabinet de conseil spécialiste des stratégies et des transformations liées à la performance durable des entreprises. Elle est aujourd'hui Associée (*partner*) au sein du cabinet Accuracy, cabinet de conseil en stratégie et en finance, où elle accompagne plus spécifiquement l'évolution des modèles d'affaires des entreprises dans un contexte de transition environnementale.

Dans le cadre du projet de scission de Vivendi SE, Sophie Chassat a été nommée le 9 décembre 2024, Administratrice indépendante de la société Louis Hachette Group.

► **Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés**

En France :

Administratrice et membre du Comité des Rémunérations ainsi que du Comité Durabilité et Gouvernance de la société LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE (société cotée)

Associée (*partner*) de la société Accuracy SAS

Administratrice de la société Le Coq Sportif Holding – LCSH SA

Administratrice de la société Lafuma Mobilier

Membre du comité de mission du Groupe Rocher – Laboratoires de Biologie Végétale Yves Rocher SA

Présidente de la société Intikka SAS

À l'étranger :

Néant

► **Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années**

Associée fondatrice de Wemean SAS



Maud Fontenoy

Administratrice indépendante

Maud Fontenoy est une navigatrice, connue pour ses multiples réalisations et premières féminines en solitaire, à la rame et à la voile. Elle est ambassadrice auprès du ministère français de l'Éducation nationale et de la Jeunesse pour l'éducation à la mer et les classes de mer, et se consacre à la conservation des océans et du littoral. Présidente de la Maud Fontenoy Foundation, ancienne porte-parole de la Commission océanographique de l'UNESCO, experte en développement durable, conférencière et auteur de livres engagés et de documentaires, Maud Fontenoy se bat pour la sauvegarde de l'environnement et, plus spécifiquement, des océans et du littoral. Son combat depuis plus de vingt ans : informer et sensibiliser le plus grand nombre à la protection de la planète et transmettre des valeurs aux jeunes générations afin de leur donner un « mode d'emploi » simple pour que le développement durable fasse partie de la vie quotidienne de chacun et que l'écologie aille de pair avec l'économie. Maud Fontenoy conseille aujourd'hui de nombreuses entreprises sur ces questions et prône une approche réaliste et pragmatique de l'écologie. En 2007, elle a été nommée Chevalier de l'ordre national du Mérite et Chevalier de l'ordre du Mérite maritime, et en janvier 2024, Chevalier de la Légion d'honneur.

Dans le cadre du projet de scission de Vivendi SE, Maud Fontenoy a été nommée le 9 décembre 2024, Administratrice indépendante de la société Louis Hachette Group.

Nationalité française

Née le 07 septembre 1977

Adresse : 54 route Stratégique du Mont Leuze - 06300 Nice

Nombre d'actions de la société détenues :

1 000

► **Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés**

En France :

Membre du Conseil de Surveillance de la société Vivendi SE (société cotée)

Présidente de la société Miss Maud

Présidente du Conseil d'Administration de la Fondation Maud Fontenoy

Fondatrice et membre du Conseil d'Administration de la Fondation pour la Gastronomie Humaniste d'Alain Ducasse

À l'étranger :

Néant.

► **Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années**

Néant.

C) INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Selon les bonnes pratiques de gouvernance, un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, le Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou de nature à le placer dans une situation de conflit d'intérêts.

Au vu de ces critères, le Conseil d'Administration, a considéré que Mesdames Sophie Chassat et Maud Fontenoy, pouvaient toutes les deux être qualifiées d'Administratrices indépendantes.

En conclusion, il ressort un taux global d'indépendance au sein du Conseil d'Administration de 40 %.

Il est précisé que dans l'hypothèse où Monsieur Arnaud Lagardère serait nommé Administrateur par la prochaine Assemblée Générale, le taux d'indépendance au sein du Conseil d'Administration serait d'un tiers.

Tableau de synthèse de l'évaluation au regard des critères d'indépendance

	S. Chassat	M. Fontenoy
Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes salarié ou mandataire social de la Société ou une société liée	✓	✓
Ne pas occuper ou avoir occupé au cours des cinq années précédentes de mandats croisés	✓	✓
Ne pas être client, fournisseur, banquier, conseil significatif	✓	✓
Ne pas avoir de lien familial proche	✓	✓
Ne pas avoir été Commissaire aux Comptes au cours des cinq années précédentes	✓	✓
Ne pas être membre du Conseil d'Administration depuis plus de douze ans	✓	✓
Ne pas percevoir de rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe	✓	✓
Ne pas représenter un actionnaire important, participant au contrôle de la Société	✓	✓
Conclusion	Indépendante	Indépendante

3.2.2 MODALITÉ D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Lors de la transformation de la Société en société anonyme à Conseil d'Administration, le 22 octobre 2024, le Conseil a décidé de réunir les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et de nommer M. Jean-Christophe Thiery en tant que Président-Directeur Général de la Société.

Le 22 octobre 2024, sur recommandation du Président Directeur Général, le Conseil d'Administration a décidé de nommer M. Grégoire Castaing en tant que Directeur Général Délégué de la Société.

Les informations relatives aux mandats et fonctions exercés par Monsieur Grégoire Castaing sont décrites ci-dessous.



Grégoire Castaing

Directeur Général Délégué

Grégoire Castaing est agrégé d'économie et de gestion, diplômé d'un DEA de finance, et ancien élève de l'École normale supérieure Paris-Saclay. Il a débuté sa carrière au sein du cabinet Arthur Andersen avant de rejoindre le cabinet Ernst & Young.

Grégoire Castaing est entré dans le Groupe Canal+ en 2007 en qualité de Directeur Adjoint de l'audit interne, il y a été successivement promu aux postes de Directeur des Services financiers, puis de Directeur Financier Groupe, et enfin Directeur Général Adjoint en charge des finances et de la Stratégie et membre du Directoire.

Grégoire Castaing a été nommé le 3 juin 2024, Directeur Général Adjoint du groupe Lagardère en charge des Finances et a intégré à compter de cette même date le Comité Exécutif du groupe Lagardère.

Dans le cadre du projet de scission de la société Vivendi, et sur proposition de Jean-Christophe Thiery, Président-Directeur Général, Grégoire Castaing a été nommé le 22 octobre 2024, Directeur Général Délégué de la société Louis Hachette Group.

Nationalité française

Né le 21 octobre 1976

Adresse : 3 rue de Lécluse – 75017 Paris

Nombre d'actions de la société détenues : 144 490

► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Directeur Général Adjoint du groupe Lagardère en charge des Finances

Administrateur de la société Dailymotion SA

À l'étranger :

Néant.

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Directeur Général Adjoint en charge des Finances et de la Stratégie du Groupe Canal+ SA

Administrateur de StudioCanal

Administrateur d'OCS

Membre du Conseil de Surveillance Canal+ Polska SA

Administrateur VSTV

Administrateur de M7 Group SA

Administrateur de Viu International Limited

Président du Comité de nomination Groupe Viaplay

3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.3.1 CONTRATS DE SERVICE LIANT UN MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LOUIS HACHETTE GROUP OU L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

À la connaissance de Louis Hachette Group, aucun des membres du Conseil d'Administration n'est lié par un contrat de service avec Louis Hachette Group.

3.3.2 RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSION PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU PAR LES DIRIGEANTS DE LEUR PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL DE LOUIS HACHETTE GROUP

- ▶ À la connaissance de Louis Hachette Group, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration et les dirigeants mandataires sociaux exécutifs concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception des règles d'intervention sur les titres Louis Hachette Group prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur (fenêtres négatives de trente jours précédant les dates de publication des communiqués de presse sur les résultats semestriels et annuels ainsi que toute période de détention d'une information privilégiée).

3.3.3 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES ACTIONS LOUIS HACHETTE GROUP PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2024

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations réalisées sur les actions de la Société déclarées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier ont été les suivantes au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 :

Personne concernée	Mandat	Nature de l'opération	Nature du titre	Date de l'opération	Volume	Prix unitaire
Jean-Christophe Thiery	Président-Directeur Général	Attribution dans le cadre d'une scission partielle	Action	13/12/2024	62 659	-
		Acquisition	Action	30/12/2024	24 500	1,4178
Grégoire Castaing	Directeur Général Délégué	Attribution dans le cadre d'une scission partielle	Action	13/12/2024	97 319	-
		Acquisition	Action	20/12/2024	47 171	1,1997
Yannick Bolloré	Administrateur	Attribution dans le cadre d'une scission partielle	Action	13/12/2024	123 634	-
Arnaud de Puyfontaine	Administrateur	Attribution dans le cadre d'une scission partielle	Action	13/12/2024	363 853	-
Maud Fontenoy	Administratrice	Acquisition	Action	13/12/2024	1 000	-
Vivendi SE	Personne morale liée à Arnaud de Puyfontaine, Administrateur	Cession	Action	18/12/2024	184 999	1,3818
Anne-Laure de Baulny	Personne liée à Jean-Christophe Thiery, Président-Directeur Général	Acquisition	Action	30/12/2024	24 500	1,4247

3.4 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS

3.4.1 CONVENTION CONCLUES ENTRE UN DIRIGEANT OU UN ACTIONNAIRE SIGNIFICATIF ET UNE FILIALE

Le Conseil d'Administration n'a autorisé aucune nouvelle convention visée par l'article L. 225-38 du Code de commerce, ainsi que cela est mentionné dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

3.4.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Néant.

3.4.3 AUTRES TRANSACTIONS ENTRE PARTIES LIÉES

La Société a conclu un contrat de services transitoires avec la société Vivendi SE (le « **Contrat de Services Transitoires** ») dans le cadre de la séparation consécutive à la scission partielle de Vivendi SE, aux termes desquels Vivendi SE fournit à la Société, divers services et supports limités sur une base transitoire, à compter de la réalisation de la scission partielle.

Il est précisé que si Vivendi SE était actionnaire de la Société au moment de la conclusion du Contrat de Services Transitoires, Vivendi SE ne détient plus de participation au sein du capital social de la Société au 31 décembre 2024.

Les services couverts par le Contrat de Services Transitoires comprennent, sans s'y limiter, les éléments suivants (i) une sélection limitée de services et d'applications liés à la finance et à la trésorerie ; (ii) une sélection limitée de services comptables et de services et applications liés aux logiciels comptables ; (iii) des services liés à la fiscalité ; (iv) des services juridiques, de durabilité et de conformité ; (v) des applications limitées liées aux technologies de l'information et des services liés à la cybersécurité.

Aux termes de ce Contrat de Services Transitoires, la Société paie à Vivendi SE une redevance mensuelle forfaitaire de 41 700 € (« **Redevance** ») pour ces services, à l'exclusion de toute dépense liée à des développements spécifiques ou supplémentaires encourus par Vivendi SE pour fournir les services, pendant les douze premiers mois (la « **Période de service minimum** ») du Contrat de Services Transitoires. Pendant la Période de service minimum, le montant des redevances pourra être modifié sous certaines conditions. Après la Période de service

minimum, le montant mensuel sera ajusté pour refléter l'étendue et la durée des services qui pourraient se poursuivre après la Période de service minimum, le cas échéant.

Le Contrat de Services Transitoires prévoit que les services commencent à la date de la réalisation de la Scission Partielle, soit le 13 décembre 2024 à 23h59, et expireront à la première des deux dates suivantes : (i) le dernier jour de la période applicable au dernier service fourni par Vivendi SE, qui ne peut excéder vingt-quatre mois après l'entrée en vigueur du Contrat, soit le 14 décembre 2024 et (ii) l'accord mutuel entre la Société et Vivendi SE, pour résilier le Contrat de Services Transitoires.

Il est précisé que la Société peut cesser d'utiliser ces services à tout moment. Par ailleurs, chaque partie peut mettre fin à tout moment à un service (en tout ou en partie) en cas de manquement par l'autre partie à l'une de ses obligations matérielles à l'égard de ce service, et si ce manquement n'a pas été corrigé dans le délai imparti.

En cas de résiliation totale ou partielle, Vivendi SE n'aura plus aucune obligation de fournir le service résilié, et la Société n'aura aucune obligation de payer les frais liés au service résilié (sauf en cas de résiliation pendant la période de service minimum), mais restera responsable des frais dus et du paiement de tous les frais de liquidation applicables.

Sous réserve de certaines exceptions, les responsabilités de chaque partie en vertu du Contrat de Services Transitoires seront généralement limitées au total des frais effectivement payés ou payables par la Société.

3.5 CAPITAL SOCIAL

3.5.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

3.5.1.1 Montant

Au 31 décembre 2024, le capital social de la Société s'élève à 198 399 298,80 euros, divisé en 991 996 494 actions de 0,20 euro de nominal chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées.

3.5.1.2 Évolution sur les cinq derniers exercices

La Société a été constituée par Vivendi SE le 14 janvier 2015 sous la forme d'une société par actions simplifiée de droit français avec un capital social de 37 000 euros, correspondant à 37 000 actions ordinaires entièrement libérées, émises et en circulation, d'une valeur nominale de 1,00 euro chacune.

Le 8 octobre 2024, la Société a mis en œuvre une division par cinq de la valeur nominale de ses actions afin de réduire celles-ci de 1,00 euro à 0,20 euro. Après cette division, le capital social de la Société s'élevait toujours à 37 000 euros mais était composé de 185 000 actions ordinaires entièrement libérées, émises et en circulation, d'une valeur nominale de 0,20 euro chacune.

Dans le cadre de la scission partielle de Vivendi SE et de la création du nouvel Louis Hachette Group, la

Société a reçu de Vivendi SE, via un apport partiel d'actifs, les participations détenues au sein de Lagardère SA et de Prisma Group, en contrepartie de l'attribution directe aux actionnaires de Vivendi SE (à l'exception de Vivendi elle-même) d'actions nouvelles émises par la Société en rémunération de ces apports, à raison d'une (1) action Louis Hachette Group pour chaque action Vivendi détenue par ces actionnaires.

Le 14 décembre 2024, le Président-Directeur Général de la société Louis Hachette Group a constaté la réalisation définitive de la scission partielle, de l'apport partiel d'actifs et de l'augmentation du capital social de la Société, par la création de 991 811 494 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,20 euro chacune, entièrement libérées, soit une augmentation de capital d'un montant nominal total de 198 362 298,80 €.

Le capital social de la Société a ainsi été porté à 198 399 298,80 euros, divisé en 991 996 494 actions de 0,20 euro de nominal chacune.

Le 16 décembre 2024, les actions de la Société Louis Hachette Group ont été admises aux négociations sur Euronext Growth (Paris), le système multilatéral de négociation opéré par Euronext Paris SA, sous le mnémonique « ALHG » et le code ISIN FR001400TL40.

3.5.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

3.5.2.1 Montants

Au 31 décembre 2024, la Société Louis Hachette Group ne détenait aucune de ses actions.

En conformité avec le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 décembre 2024, la Société a conclu un contrat de liquidité avec la société Kepler Cheuvreux, lequel a été mis en œuvre à compter du 20 janvier 2025 pour une période s'achevant le 31 décembre 2025, et renouvelable par tacite reconduction pour des période successives de douze (12) mois, chaque 31 décembre.

Pour la mise en œuvre de ce contrat de liquidité, les moyens suivants ont été affectés au compte de liquidité : 500 000 euros.

À la date du 28 février 2025, la Société détient 131 719 actions propres.

3.5.3 AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET AUTRES DROITS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

3.5.3.1 Valeurs mobilières

Au 31 décembre 2024, il n'existe aucune valeur mobilière donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

3.5.3.2 Options de souscription d'actions

Au 31 décembre 2024, il n'existe aucune option de souscription d'actions.

3.5.3.3 Attributions gratuites d'actions

Au 31 décembre 2024, il n'existe aucune attribution gratuite d'actions.

3.5.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale mixte du 9 décembre 2024 a décidé, sur proposition du Conseil d'Administration, la mise en place de diverses délégations financières.

Dans ce cadre, les actionnaires ont délivré au Conseil d'Administration, les autorisations financières suivantes :

Rachat d'actions (5^e résolution) pour une durée de dix-huit mois :

- réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises ;
- attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- livraison d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions exerçant leur droit ;
- mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, y compris par une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- attribution ou cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- toute autre allocation d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant

accès, de quelque manière que ce soit, au capital de la Société ;

- animation du marché des titres de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers conclus avec des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante ;
- conservation et remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- et, plus généralement, réalisation de toute autre opération conforme aux dispositions légales et réglementaires applicables et notamment aux pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers.

Le prix maximum d'achat par action, hors frais d'acquisition, correspondra à 200 % du cours de bourse des actions de la Société au moment de leur admission sur le marché Euronext Growth (Paris), ce dernier étant défini comme le cours moyen pondéré en fonction des volumes (VWAP) de l'action de la Société sur les trois premiers jours de bourse à compter du Premier Jour de Cotation (inclus). Toutefois, le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pourra ajuster ce montant en cas d'opérations portant sur le capital ou sur les capitaux propres, notamment en cas d'incorporation de réserves, bénéfices ou primes et attribution gratuite d'actions, modification de la valeur nominale de l'action ou regroupement des actions, afin de tenir compte de l'incidence de l'opération concernée sur la valeur de l'action.

Réduction du capital social par voie d'annulation d'actions auto-détenues (11^e résolution) – pour une durée de vingt-quatre mois :

Le Conseil d'Administration pourra décider de réduire le capital social de la Société par annulation de tout ou partie des actions acquises ou qui viendraient à être acquises par la Société elle-même, dans la limite de 10 % du capital social.

L'autorisation de réduire le capital social par voie d'annulation des actions acquises dans le cadre du programme de rachat pourra être utilisée en vue, notamment, de compenser la dilution résultant de l'émission d'actions nouvelles dans le cadre de l'attribution gratuite d'actions et/ou de levées d'options de souscription d'actions.

Augmentation du capital social (article L. 225-129, L. 225-129-2, L. 22-10-49 et L. 228-92 du Code de commerce)

Le Conseil d'Administration, a été autorisé par les actionnaires pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée Générale du 9 décembre 2024, à procéder à :

- des augmentations de capital par incorporation de bénéfices, réserves, primes ou autres et attribution aux actionnaires d'actions nouvelles ou majoration du nominal des actions existantes (**6^e résolution**) ;
- des émissions, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (**7^e résolution**) ;
- en cas de souscription excédentaire à une augmentation de capital, le nombre de titres à émettre pourra être augmenté par le Conseil d'Administration dans les conditions prévues par la loi (**8^e résolution**). Ces autorisations de principe donnent au Conseil d'Administration

une plus grande réactivité pour saisir des opportunités de marché ou réaliser des opérations de croissance externe.

Actionnariat des salariés (articles L. 225-129-6, L. 225-138, L. 225-138-1, L. 225-197-1 L. 228-91 et L. 22-10-49 du Code de commerce)

Le Conseil d'Administration, a été autorisé par les actionnaires pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée Générale du 9 décembre 2024, à procéder :

- d'augmenter le capital social au profit de salariés du Groupe adhérents de Plan(s) d'Épargne d'Entreprise (**9^e résolution**) ; et
- d'attribuer gratuitement, au profit des salariés et des dirigeants de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés, des actions existantes ou émettre dans la limite d'un plafond de 2 % du capital social actuel (**10^e résolution**). Cette autorisation emporte de plein droit au profit des bénéficiaires des actions gratuites qui seraient attribuées, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles qui seraient ainsi émises.

Ces délégations seraient consenties pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée Générale du 9 décembre 2024. Le montant nominal maximum des augmentations de capital réalisées en application de ces autorisations (**9^e et 10^e résolutions**) ne peut dépasser le plafond global de 33 % du capital social (**7^e résolution**).

Au 31 décembre 2024, aucune autorisation n'a été utilisée.

Tableau récapitulatif des délégations de compétence en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale du 9 décembre 2024

Nature	Durée	Caractéristiques	Échéance	Utilisation au 31 décembre 2024
Rachat d'actions				
5^e résolution Autorisation au Conseil d'Administration de procéder au rachat d'actions de la Société conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce.	18 mois	<u>Prix maximum de l'offre</u> : 200 % du prix du marché lors de l'admission (défini comme le VWAP des cours de clôture de l'action Louis Hachette Group sur les trois premiers jours de bourse depuis le début des négociations sur Euronext Growth Paris). <u>Montant nominal maximum</u> : 10 % du capital social de la Société.	9 juin 2026	Néant
Émission de titres				
6^e résolution Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour décider d'augmenter le capital de la Société par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres.	26 mois	<u>Montant nominal maximum</u> : 100 millions d'euros.	9 février 2027	Néant
7^e résolution Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour décider d'augmenter le capital social de la Société par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social, avec maintien du droit préférentiel de souscription.	26 mois	<u>Montant nominal maximum</u> : 33 % du capital social de la Société.	9 février 2027	Néant
8^e résolution Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital, avec ou sans droit préférentiel de souscription.	26 mois	<u>Montant nominal maximum</u> : 15 % de l'émission initiale ⁽¹⁾ .	9 février 2027	Néant
9^e résolution Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour décider d'augmenter le capital social de la Société par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux adhérents de plans d'épargne.	26 mois	<u>Montant nominal maximum</u> : 1 % du capital social de la Société ⁽²⁾ .	9 février 2027	Néant
10^e résolution Autorisation au Conseil d'Administration de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux.	26 mois	<u>Montant nominal maximum</u> : 2 % du capital social de la Société ⁽²⁾ .	9 février 2027	Néant
Réduction de capital par voie d'annulation de titres				
11^e résolution Autorisation au Conseil d'Administration d'annuler les actions acquises par la société conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce.	24 mois	<u>Montant nominal maximum</u> : 10 % du capital social de la Société ⁽²⁾ .	9 décembre 2026	Néant

(1) Dans les limites du montant maximum de l'autorisation en vertu de laquelle l'émission originale d'actions est effectuée.

(2) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu de la présente autorisation s'impute sur le plafond global d'augmentation de capital d'un tiers du capital social.

3.5.5 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR

3.5.5.1 Nantissements d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif au 31 décembre 2024

- ▶ Nombre d'actionnaires : Néant.
- ▶ Nombre d'actions : Néant.

3.5.6 MARCHÉ DES TITRES

3.5.6.1 Informations générales

- ▶ Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2024 : 991 996 494
- ▶ Code mnémonique : ALG
- ▶ Code ISIN : FR001400TL40
- ▶ Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2024 : 991 996 494
- ▶ Place de cotation : Euronext Growth Paris

3.5.6.2 Tableaux des revenus (pour les cinq derniers exercices) et des cours (sur quatre ans)

Aucune distribution de dividende est intervenue au cours des cinq derniers exercices.

Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 13 février 2025, a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, du 29 avril

2025, de verser un **dividende ordinaire unitaire de 0,06 €** par action, soit un montant global maximum de 59 519 789,60 € sur la base du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre, lequel dividende serait détaché de l'action le **6 mai 2025** et payable à compter du **8 mai 2025**.

Volume des transactions et évolution du cours de l'action depuis sa cotation (source : Euronext Growth Paris)

	Plus haut cours	Date du plus haut cour	Plus bas cours	Date du plus bas cours	Dernier cours	Cours moyen (ouverture)	Cours moyen (clôture)	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
2024										
Décembre	1,52	31 déc.	1,17	20 déc.	1,51	1,34	1,40	205 530 650	280,68	10
2025										
Janvier	1,55	02 janv.	1,25	31 janv.	1,29	1,39	1,39	91 455 657	127,31	22
Février	1,57	17 fév.	1,26	03 fév.	1,42	1,41	1,42	87 363 719	122,66	20

3.5.7 OPTIONS CONSENTIES À DES TIERS SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DES SOCIÉTÉS MEMBRES DU GROUPE (CONSOLIDÉ)

Dans le cadre de la prise de contrôle de Lagardère SA par Vivendi SE, Vivendi SE a consenti aux détenteurs d'actions Lagardère SA un total de 31 139 281 droits de cession d'actions Lagardère SA à Vivendi, exerçables au prix unitaire de 24,10 euros par action Lagardère SA (les « **Droits de Cession Lagardère** »).

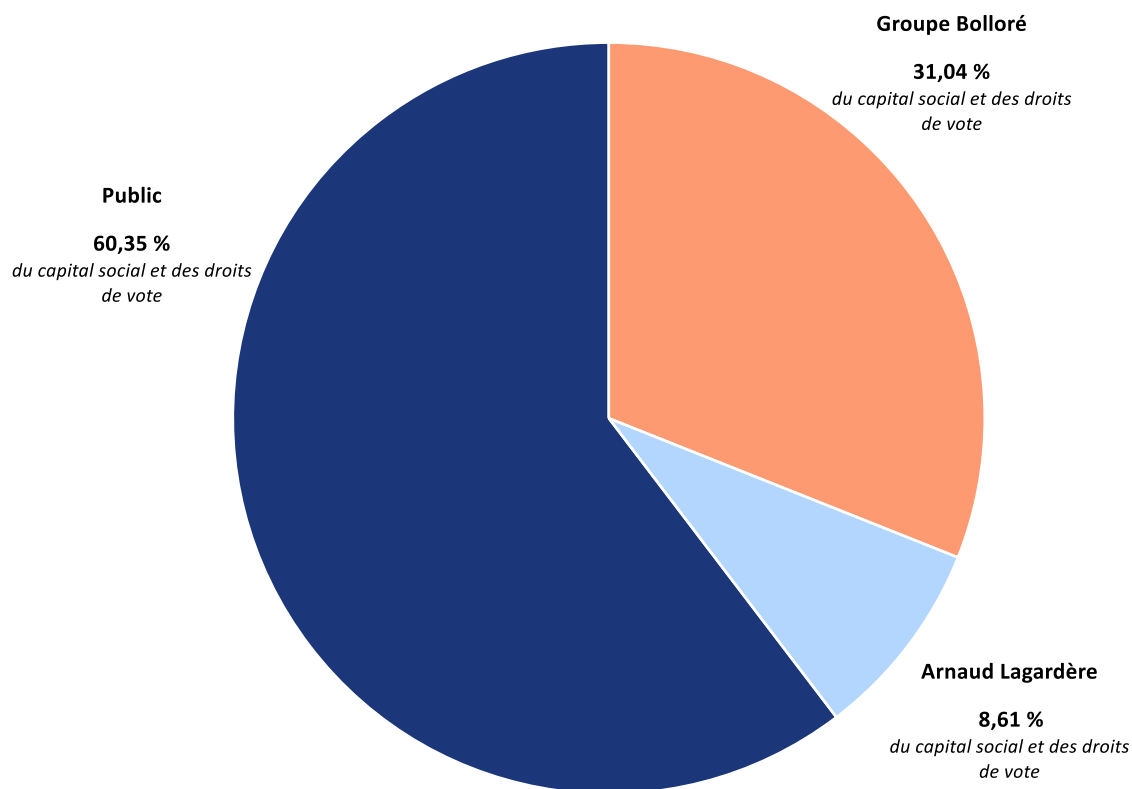
La période d'exercice des Droits de Cession Lagardère était initialement ouverte jusqu'au 15 décembre 2023 et a été prolongée jusqu'au 15 juin 2025 conformément à l'autorisation de l'Assemblée

Générale des bénéficiaires des Droits de Cession Lagardère qui s'est tenue le 11 décembre 2023.

Les Droits de Cession Lagardère n'ont pas été transférés par Vivendi SE à la Société dans le cadre de la Scission Partielle et leurs termes et conditions resteront inchangés.

Le nombre de Droits de Cession Lagardère en circulation au 31 décembre 2024 est de 12 454 742 et de 12 425 343 au 28 février 2025.

3.5.8 RÉPARTITION DU CAPITAL – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2024



3.5.8.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote durant les trois derniers exercices

Actionnariat	Situation au 31.12.2024			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques
Groupe Bolloré ⁽¹⁾	307 941 750	31,04	31,04	31,04
Arnaud Lagardère ⁽²⁾	85 433 536	8,61	8,61	8,61
Public	598 621 208	60,35	60,35	60,35
TOTAL⁽⁵⁾	991 996 494	100	100	100

(1) Dont, en application de l'article L. 233-10 du Code de commerce, (i) 301 869 191 actions Louis Hachette détenues par Bolloré SE ; (ii) 5 995 559 actions Louis Hachette détenues par Compagnie de l'Odet SE ; (iii) 48 000 actions Louis Hachette détenues par M. Vincent Bolloré ; (iv) 24 000 actions Louis Hachette détenues par M. Cyrille Bolloré ; et (v) 5 000 actions Louis Hachette détenues par M. Sébastien Bolloré.

(2) Détention de M. Arnaud Lagardère, par l'intermédiaire de la société Lagardère Capital qu'il détient et contrôle intégralement.

Les actions de la Société ayant été admises à la cotation le 16 décembre 2024, il n'est pas opportun de comparer l'évolution du capital au regard des deux exercices précédents.

Au 31 décembre 2024, le capital social de la Société était réparti entre 23 382 actionnaires au nominatif représentant 330 691 587 actions au nominatif (33,34 % du capital social et des droits de vote), et 661 304 907 actions au porteur (66,66 % du capital social et des droits de vote).

3.5.8.2 Franchissements de seuils légaux déclarés

Il est rappelé que les franchissements de seuils légaux à déclarer, tant auprès de l'AMF que de l'émetteur, pour les sociétés cotées sur le marché Euronext Growth Paris, portent uniquement sur la moitié et le seuil de 90 % (à l'exception du cas de transfert d'Euronext vers Euronext Growth – application des règles applicables sur Euronext pendant trois ans – article 223-15-2 RG AMF).

Les règles de marchés prévoient que les émetteurs doivent rendre publics dans les cinq jours de bourse suivant celui où ils en ont connaissance, les franchissements à la hausse ou à la baisse des seuils de 50 % et de 90 % du capital ou des droits de vote.

Au 31 décembre 2024, la Société n'a reçu aucune déclaration de franchissement de seuil légale.

3.5.8.3 Action de concert

Il n'existe aucune action de concert à la connaissance de la Société.

3.5.8.4 Droits de vote

À la date du 31 décembre 2024, le nombre total de droits de vote (brut et net) est de 991 996 494. Le nombre de droits de vote est publié tous les mois en même temps que le montant du capital en application de l'article L. 233-8 II du Code de commerce et de l'article 223-16 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

3.5.8.5 Principaux actionnaires

À l'issue de l'opération de scission partielle, l'actionnaire de référence de la Société est le Groupe Bolloré, dont la participation globale se décompose comme suit, conformément à l'article L. 233-10 du Code de commerce :

- 301 869 191 actions détenues par la société Bolloré SE ;
- 5 995 559 actions détenues par la Compagnie de l'Odet SE ;
- 48 000 actions détenues par Monsieur Vincent Bolloré ;
- 24 000 actions détenues par Monsieur Cyrille Bolloré ;
- 5 000 actions détenues par Monsieur Sébastien Bolloré.

À la connaissance de la Société, le Groupe Bolloré détient au 31 décembre 2024, 307 941 750 actions représentant 31,04 % du capital social et des droits de vote en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, Monsieur Arnaud Lagardère détient au 31 décembre 2024, via sa société personnelle, Lagardère Capital, 85 433 536 actions représentant 8,61 % du capital social et des droits de vote en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, il n'existe au 31 décembre 2024 aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

3.5.8.6 Pactes et conventions d'actionnaires

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2024, il n'existe aucun pacte d'actionnaires, portant

sur les titres de Louis Hachette Group.

3.5.8.7 Groupe auquel appartient la Société

La Société Louis Hachette Group n'est pas une société contrôlée, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, et n'appartient donc à aucun groupe.

3.5.9 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU DES SOCIÉTÉS LIÉES

Au 31 décembre 2024, la Société n'a pas attribué d'actions gratuites à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de sociétés qui lui sont liées.

Il est néanmoins précisé, et comme annoncé au moment de l'admission des actions à la cotation sur Euronext Growth Paris, que la Société a l'intention

d'adopter un ou plusieurs plans d'actions gratuites et de performance afin de fidéliser les dirigeants, employés et cadres éligibles du Groupe. Ces plans interviendraient dans le cadre de la délégation de compétence donnée au Conseil d'Administration, par l'Assemblée Générale du 9 décembre 2024, et dans les conditions et limites fixées par celle-ci.

DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DE LOUIS HACHETTE GROUP

1° Au cours de l'exercice écoulé, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne se sont vu attribuer aucune action gratuite de la Société Louis Hachette Group.

2° Au cours de l'exercice écoulé, Messieurs Jean-Christophe Thiery et Grégoire Castaing, dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Louis Hachette Group se sont vu attribuer respectivement 15 000 actions gratuites de performance par la société Lagardère SA, société liée à la Société Louis Hachette Group au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, dans le cadre d'un plan d'action gratuite de performance décidé par le Conseil

d'Administration de Lagardère SA en date du 21 octobre 2024.

3° Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de Louis Hachette Group ne se sont vu attribuer aucune autre action gratuite par la Société.

4° Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de Louis Hachette Group ne se sont vu attribuer aucune autre action gratuite par la Société ou les sociétés et groupements qui sont liés à la Société au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du même code.

3.6 ANNEXES

3.6.1 STATUTS DE LOUIS HACHETTE GROUP

Titre I FORME – OBJET – SIÈGE

Article 1 – FORME

La Société, initialement constituée sous la forme de société par actions simplifiée, a été transformée en société anonyme à Conseil d'Administration par décision de ses associés en date du 22 octobre 2024. Dans le cadre de l'admission des actions de la Société sur Euronext Growth, les statuts de la Société ont été refondus le 9 décembre 2024.

La Société est régie par les lois et règlements en vigueur ainsi que par les présents statuts.

Article 2 – OBJET

La Société a pour objet, à titre principal, directement ou indirectement, en France et dans tous pays :

- la gestion et l'acquisition, sous forme de souscription, achat, apport, échange ou par tous autres moyens, d'actions, obligations et tous autres titres de la société Lagardère SA, et la faculté de céder tout ou partie de ces titres ;
- la publication, édition, production et diffusion de magazines périodiques y compris leurs produits accessoires, le tout directement ou indirectement, soit pour son propre compte ou pour le compte de tiers, soit seul ou avec des tiers, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apports, de souscriptions de parts commanditaires, d'exercice de droits de souscriptions, d'achat de valeurs mobilières ou droits sociaux, de fusion, de joint-ventures, de prises de participations ou de prise de dation en location ou en gérance de tous biens ou droits, ou autre et, généralement, toutes opérations financières, commerciales, industrielles, immobilières et mobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objectifs spécifiés ou à tout objet similaire ou connexe, ou de nature à favoriser le développement du patrimoine social ;
- toutes opérations commerciales et industrielles, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, ou concourant à la réalisation de ces objets ;

et plus généralement la gestion et la prise de toutes participations, sous forme de souscription, achat, apport, échange ou par tous autres moyens, d'actions, obligations et tous autres titres de sociétés déjà existantes ou à créer, et la faculté de céder tout ou partie de telles participations.

Article 3 – DÉNOMINATION

La Société a pour dénomination sociale : « Louis Hachette Group ».

Tous actes et documents émanant de la Société et destinés aux tiers doivent indiquer la dénomination sociale, précédée ou suivie immédiatement des mots « Société anonyme » ou des initiales « SA », ainsi que de l'énonciation du montant du capital social, du lieu et du numéro d'immatriculation de la Société au registre du commerce et des sociétés.

Article 4 – SIÈGE SOCIAL

Le siège social est fixé au 4 rue de Presbourg - 75116 Paris.

Il peut être transféré en tout autre lieu, conformément aux dispositions légales ou réglementaires.

Article 5 – DURÉE

La durée de la Société est fixée à 99 années à compter de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés, sauf cas de dissolution anticipée ou prorogation décidée par l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires.

Titre II CAPITAL SOCIAL – ACTIONS

Article 6 – CAPITAL SOCIAL

Le capital social est de 198 399 298,80 euros et divisé en 991 996 494 actions, ayant une valeur nominale de 0,20 euro chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées.

Article 7 – MODIFICATIONS DU CAPITAL

Le capital social peut être augmenté, réduit, amorti ou divisé par décision de l'Assemblée compétente conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Article 8 – ACTIONS

1. Les actions sont nominatives ou au porteur, sauf dispositions légales ou réglementaires contraires.
2. La Société peut, à tout moment, conformément aux dispositions légales ou réglementaires en vigueur, demander au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres des renseignements relatifs aux titres de la Société, conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses Assemblées.

L'inobservation par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leur obligation de communication des renseignements visés ci-dessus peut, dans les conditions prévues par les dispositions légales ou réglementaires, entraîner la suspension voire la privation du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions.

3. Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir ou cesse de détenir, directement ou indirectement, au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote de la Société, ou au-delà du seuil de 5 % du capital ou des droits de vote, au moins 1 % du capital ou des droits de vote de la Société, ou un quelconque multiple de ces pourcentages, est tenue d'informer celle-ci par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au siège social dans les quatre jours de négociation suivant le franchissement de chacun de ces seuils et d'indiquer le nombre total d'actions et de droits de vote détenus (seule, directement ou indirectement, ou de concert) ainsi que (a) le nombre de titres donnant accès à terme au capital social qu'elle détient et le nombre de droits de vote qui y sont attachés, (b) les titres et les droits de vote déjà émis que cette personne peut acquérir, en vertu d'un accord ou d'un instrument financier, et (c) l'ensemble des informations prévues à l'article L. 233-7 du Code de commerce.

Pour la détermination des seuils fixés à l'alinéa précédent, il est tenu compte des actions assimilées aux actions possédées et des droits de vote qui y sont attachés en application des dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce.

Ces obligations d'information cessent de s'appliquer en cas de détention, seul ou de concert, de plus de 50 % des droits de vote.

L'inobservation de cette disposition est sanctionnée, conformément aux dispositions légales ou réglementaires, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital de la Société.

4. La personne tenue à l'information prévue à l'article 8.3 est tenue de déclarer, à l'occasion des franchissements de seuil du dixième ou du cinquième du capital ou des droits de vote, les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des six mois à venir.

Cette personne précise dans sa déclaration :

- a. les modes de financement de l'acquisition ;
- b. si elle agit seule ou de concert ;
- c. si elle envisage d'arrêter ses achats ou de les poursuivre et d'acquérir ou non le contrôle de la Société ;
- d. la stratégie qu'elle envisage vis-à-vis de la Société et les opérations pour la mettre en œuvre ;
- e. ses intentions quant au dénouement des accords et instruments mentionnés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce, si elle est partie à de tels accords ou instruments ;
- f. tout accord de cession temporaire ayant pour objet les actions et les droits de vote ;
- g. si elle envisage de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme administrateur.

Cette déclaration est adressée à la Société dans un délai de cinq jours de négociation suivant le franchissement de chacun de ces seuils.

Cette information peut être publiée par la Société sur son site Internet.

En cas de changement d'intention dans le délai de six mois à compter du dépôt de cette déclaration, une nouvelle déclaration motivée doit être adressée à la Société sans délai, et peut être publiée par la Société sur son site Internet. Cette nouvelle déclaration fait courir à nouveau le délai de six mois mentionné ci-dessus.

Article 9 – DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS

1. Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.
2. Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire, le cas échéant, du groupement correspondant à la quantité requise d'actions.
3. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société, aux décisions de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration agissant sur délégation de l'Assemblée Générale.

Titre III CONSEIL D'ADMINISTRATION

Article 10 – COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Le Conseil d'Administration est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sauf dérogation prévue par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Les membres sont des personnes physiques ou des personnes morales nommées par l'Assemblée Générale ordinaire qui peut les révoquer à tout moment.

2. Les membres du Conseil d'Administration sont nommés pour une durée de quatre années expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Ils sont rééligibles.

À l'issue de chaque Assemblée générale annuelle le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé l'âge fixé par les dispositions légales ou réglementaires à la clôture de l'exercice sur les comptes duquel statue l'Assemblée, ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction. Lorsque cette limitation se trouve dépassée, les membres les plus âgés sont réputés démissionnaires d'office à l'issue de cette Assemblée.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou de plusieurs sièges, et sous réserve que le nombre des membres du Conseil d'Administration ne devienne pas inférieur à trois, le Conseil d'Administration peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des nominations à titre provisoire qui sont alors soumises à la ratification de la prochaine Assemblée Générale ordinaire.

Article 11 – MISSION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'Administration exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par la Direction Générale dans les conditions prévues par les dispositions légales ou réglementaires. À toute époque de l'année, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

2. Le Conseil d'Administration peut décider la création de Comités chargés d'étudier les questions que le Conseil d'Administration ou son Président soumettent pour avis à leur examen ; il fixe leur composition, leurs attributions et, le cas échéant, la rémunération de leurs membres.

Article 12 – ORGANISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres personnes physiques un Président qui est chargé de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Le Conseil d'Administration fixe la durée des fonctions de Président, laquelle ne peut excéder celle de son mandat de membre du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration peut désigner un Vice-Président parmi ses membres.

Le Conseil d'Administration peut désigner un Secrétaire.

2. Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Il est convoqué par le Président par tous moyens, même verbalement. La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Le Président doit convoquer le Conseil d'Administration dans les quinze jours suivant une demande formulée en ce sens par la Direction Générale ou le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration. Si cette demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation en indiquant l'ordre du jour de la séance.

3. Il est tenu un registre de présence qui est signé par les membres du Conseil d'Administration participant à la séance.
4. En application des dispositions légales ou réglementaires, le Conseil doit réunir la moitié au moins de ses membres présents ou représentés pour la validité des délibérations.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque membre présent ou représenté disposant d'une voix et chaque membre présent ne pouvant disposer que d'un seul pouvoir donné par écrit et transmis par tous moyens. La voix du Président de séance est prépondérante en cas de partage.

Dans la mesure autorisée par les dispositions légales ou réglementaires, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres qui participent à la réunion par un moyen de télécommunication ou tout autre moyen reconnu par la législation.

Sous réserve de l'absence d'opposition des administrateurs dans les conditions décrites ci-après, le Conseil d'Administration peut également prendre toutes décisions par consultation écrite des administrateurs, y compris par voie électronique. Il est alors mis à disposition de chaque administrateur le texte des résolutions proposées ainsi que les documents nécessaires à l'information des administrateurs. Les administrateurs doivent exprimer leur vote selon les modalités et dans le délai indiqués dans la demande de consultation. Tout administrateur peut s'opposer au recours à la consultation écrite sous réserve d'avoir transmis au Président du Conseil d'Administration une

demande écrite et motivée avant l'expiration du délai de consultation. Tout administrateur n'ayant pas transmis sa réponse écrite à la consultation au Président du Conseil d'Administration dans le délai applicable est réputé ne pas avoir participé à la décision. Toute décision prise par consultation écrite n'est valable que si la moitié au moins des administrateurs ont participé à la décision en transmettant leur réponse écrite. Les règles de majorité décrites plus haut s'appliquent aux décisions prises par consultation écrite.

Chaque membre du Conseil d'Administration peut se faire représenter par un autre membre, ces stipulations étant applicables au représentant permanent d'une personne morale membre du Conseil d'Administration. Le nombre de mandat que peut recevoir un membre du Conseil d'Administration au cours d'une même séance est limité à un.

5. Les réunions du Conseil d'Administration sont présidées par le Président qui en dirige les débats, ou, en cas d'empêchement, par le Vice-Président ou, à défaut par un membre du Conseil d'Administration désigné en début de séance dans les conditions de quorum et de majorité prévues par la loi.

Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées par des procès-verbaux établis par le secrétaire du Conseil sur un registre spécial tenu au siège social.

6. Les membres du Conseil d'Administration, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil, sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président du Conseil d'Administration.
7. Le Conseil d'Administration peut désigner un ou deux Censeurs. Les Censeurs sont convoqués et participent avec voix consultative aux réunions du Conseil d'Administration. Ils peuvent faire partie des Comités créés par le Conseil d'Administration. Ils sont nommés pour une durée ne pouvant excéder quatre ans et peuvent recevoir une rémunération déterminée par le Conseil d'Administration. Les censeurs sont révocables à tout moment par le Conseil d'Administration.

Article 13 – RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires peut allouer aux membres du Conseil d'Administration une rémunération fixe annuelle qu'elle détermine et qui est maintenue jusqu'à décision contraire. Le Conseil d'Administration répartit librement entre ses membres la somme globale ainsi allouée, dans les conditions prévues par la réglementation.

Le Conseil d'Administration peut également allouer des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats confiés à ses membres, dans les cas et dans les conditions prévues par la loi et les règlements en vigueur.

Le Conseil d'Administration alloue une rémunération annuelle à son Président dont les modalités sont fixées lors de sa nomination, dans les conditions prévues par la réglementation

Titre IV DIRECTION GÉNÉRALE

Article 14 – MODALITÉS D'EXERCICE

1. La Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique, nommée par le Conseil d'Administration parmi ses membres ou en dehors de ceux-ci et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale à tout moment et, au moins à chaque expiration du mandat du Directeur Général ou du mandat du Président du Conseil d'Administration lorsque celui-ci assume également la Direction Générale de la Société.

Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions réglementaires.

Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le président du Conseil d'Administration, les dispositions ci-après relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend alors le titre de Président-Directeur Général.

2. Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques, chargées d'assister le Directeur Général, avec le titre de Directeur Général Délégué.

Le nombre de Directeurs Généraux Délégués ne peut excéder cinq (5).

3. Le Conseil d'Administration détermine la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués dans les conditions prévues par la réglementation.
4. La durée du mandat du Directeur Général ou d'un Directeur Général Délégué est déterminée lors de sa nomination, sans que cette durée puisse excéder, le cas échéant, celle de son mandat d'administrateur.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'Administration. Il en est de même, sur proposition du Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Lorsque le Directeur Général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs Généraux Délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil d'Administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général.

Les fonctions du Directeur Général, ainsi que des Directeurs Généraux Délégués le cas échéant, prennent fin, au plus tard, à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel le membre atteint l'âge de soixante-huit (68) ans. Toutefois, lorsque le Directeur Général ou l'un des Directeurs Généraux Délégués atteint cet âge, le Conseil d'Administration peut, en une ou plusieurs fois, le proroger dans ses fonctions pour une durée totale qui ne peut excéder deux années.

ARTICLE 15 – POUVOIRS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

1. Le Directeur Général est investi à l'égard des tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve de ceux expressément attribués par les dispositions légales ou réglementaires au Conseil d'Administration et aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social et de ceux qui requièrent l'autorisation préalable du Conseil d'Administration, comme il peut être précisé dans son règlement intérieur.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, sauf à ce qu'elle ne prouve que le tiers avant connaissance du dépassement de cet objet ou ne pouvait l'ignorer au vu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du Conseil d'Administration limitant les pouvoirs du Directeur Général sont inopposables aux tiers.

2. Le Conseil d'Administration, sur proposition du Directeur Général, détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués, ces derniers disposant à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

Titre V CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Article 16 – COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le contrôle de la Société est exercé par un ou plusieurs Commissaires aux Comptes, qui sont nommés et exercent leur mission conformément aux dispositions légales ou réglementaires.

TITRE VI ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Article 17 – ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

1. Les Assemblées Générales d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par les dispositions légales ou réglementaires.
2. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation. Le Conseil d'Administration peut décider, lors de la convocation, la retransmission publique de l'intégralité de ces réunions par visioconférence et/ou télétransmission. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et dans l'avis de convocation.
3. Tout actionnaire a le droit d'assister, sur justification de son identité et de sa qualité, aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, sous réserve que ses titres soient inscrits en compte dans les conditions et délais légaux.

Tout actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire, son conjoint ou partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité, ou encore par toute personne physique ou morale de son choix, conformément aux dispositions législatives et réglementaires.

4. Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration, ou, en son absence, par un membre du Conseil d'Administration spécialement délégué à cet effet par le Conseil d'Administration ; à défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée acceptant et représentant le plus grand nombre de voix.

5. Le bureau désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires. Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par les dispositions légales ou réglementaires.
6. Les copies ou extraits de procès-verbaux de l'Assemblée sont valablement certifiés et délivrés conformément aux dispositions légales ou réglementaires.

Article 18 – DROIT DE VOTE

1. Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales ordinaires et au nu-proprétaire dans les Assemblées Générales extraordinaires ou spéciales, à moins que l'usufruitier et le nu-proprétaire n'en conviennent autrement et le notifient conjointement à la Société.
2. Les actionnaires peuvent adresser, dans les conditions fixées par les dispositions légales ou réglementaires, leur formule de procuration et de vote par correspondance concernant toute Assemblée Générale, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission.

La formule de procuration ou de vote par correspondance peut revêtir, le cas échéant, la signature électronique de l'actionnaire consistant en un procédé fiable d'identification de l'actionnaire permettant l'authentification de son vote.

Le Conseil d'Administration peut également décider que les actionnaires peuvent participer et voter à toute Assemblée Générale par visioconférence et/ou télétransmission dans les conditions fixées par les dispositions légales ou réglementaires. Dans ce cas sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication dans les conditions prévues par les dispositions légales ou réglementaires.

3. Chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions dans toutes les assemblées d'actionnaires, étant précisé que le droit de vote double prévu par l'article L. 225-123 du Code de commerce est expressément exclu.

Titre VII

COMPTES ANNUELS – AFFECTATION ET RÉPARTITION DU BÉNÉFICE

Article 19 – COMPTES ANNUELS

1. L'année sociale commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre.
2. À la clôture de chaque exercice, le Conseil d'Administration, dans les conditions prévues par les dispositions légales ou réglementaires, dresse l'inventaire et établit les comptes annuels.

Article 20 – AFFECTATION ET RÉPARTITION DU BÉNÉFICE

1. Le compte de résultat qui récapitule les produits et charges de l'exercice, fait apparaître, par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social ; il est reconstitué dans les mêmes conditions, lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue au-dessous de ce dixième.

L'Assemblée Générale peut prélever toutes sommes reconnues utiles par le Conseil d'Administration pour doter tous fonds de prévoyance ou de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires ou pour les reporter à nouveau ou les distribuer.

2. Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserve, en application de la loi et des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Les dividendes sont prélevés par priorité sur les bénéfices de l'exercice.

Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que les dispositions légales ou réglementaires ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'écart de réévaluation n'est pas distribuable. Il peut être incorporé en tout ou partie au capital.

L'Assemblée Générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'Assemblée Générale, ou, à défaut, par le Conseil d'Administration. La mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par autorisation de justice.

L'Assemblée Générale annuelle a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire, en actions ou par remise de biens en nature.

En outre, l'Assemblée Générale – ou le Conseil d'Administration en cas d'acompte sur dividende – peut décider que tout ou partie de la distribution du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou des primes, ou de la réduction de capital, sera réalisée par remise de biens en nature, y compris de titres financiers. Dans tous les cas, il pourra être décidé que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles, nonobstant l'article 9.2 des présents statuts. Il pourra notamment être décidé que, lorsque la quote-part de la distribution à laquelle l'actionnaire a droit ne correspond pas à un nombre entier de l'unité de mesure retenue pour la distribution, l'actionnaire recevra le nombre entier de l'unité de mesure immédiatement inférieur complété d'une soulte en numéraire.

Les dividendes non réclamés dans les cinq ans de leur mise en paiement sont prescrits.

<p>Titre VIII PROROGATION – DISSOLUTION – CONTESTATIONS</p>

Article 21 – PROROGATION – DISSOLUTION – LIQUIDATION

1. Un an au moins avant l'expiration de la durée de la Société, le Conseil d'Administration convoque l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires à l'effet de décider si la Société doit être prorogée.
2. Hors les cas de dissolution judiciaire prévus par la loi, il y a dissolution de la Société à l'expiration du terme fixé par les statuts ou par décision de l'Assemblée Générale des actionnaires.
3. L'Assemblée Générale règle le mode de liquidation et nomme un ou plusieurs liquidateurs dont elle détermine les pouvoirs.

Article 22 – CONTESTATIONS

Toutes les contestations qui peuvent s'élever pendant le cours de la Société ou de sa liquidation, soit entre les actionnaires et la Société, soit entre les actionnaires eux-mêmes au sujet des affaires sociales, sont soumises à la juridiction des tribunaux compétents.

3.6.2 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÈGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DE LOUIS HACHETTE GROUP

(Adopté le 12 décembre 2024)

Les membres du Conseil d'Administration de la société Louis Hachette Group (ci-après la « **Société** ») ont souhaité adhérer aux règles de fonctionnement suivantes qui constituent le Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Ce Règlement est purement interne et est inopposable aux tiers qui ne sont pas fondés à s'en prévaloir. Il vise à compléter les statuts de la Société en précisant les modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration ainsi que les droits et devoirs de ses membres. Il peut être modifié à tout moment par simple délibération du Conseil d'Administration.

Son existence est portée à la connaissance des actionnaires et du public dans le rapport annuel de la Société.

Article 1 - Censeurs

Conformément à l'article 12.7 des statuts, le Conseil d'Administration peut désigner un ou deux Censeurs, nommés pour une durée ne pouvant excéder quatre ans. Ils sont révocables à tout moment par le Conseil d'Administration.

Les Censeurs font bénéficier la Société d'expériences spécifiques dans des domaines précis et souvent spécialisés. Ils participent, avec voix consultative, aux travaux du Conseil d'Administration et peuvent exprimer leur avis en toute indépendance et contribuer à l'enrichissement de ses travaux.

À la suite de leur nomination, la Société s'assure que les censeurs ont pris connaissance de la réglementation relative aux abus de marché, et plus spécifiquement des règles d'abstention de communication d'une information privilégiée. Ils peuvent recevoir une rémunération déterminée par le Conseil d'Administration.

Article 2 - Fonctionnement du Conseil d'Administration

2.1 - Réunions du Conseil d'Administration

Préparation des réunions

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Le Conseil d'Administration est convoqué par le Président du Conseil d'Administration par tous moyens, même verbalement.

Le Président doit convoquer le Conseil d'Administration dans les quinze jours suivant une demande formulée en ce sens par la Direction Générale ou le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration. Si la demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Le Président fixe l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration. À la demande d'un tiers de ses membres, l'ordre du jour peut être modifié ou une question automatiquement inscrite.

Déroulement des réunions

Le Président dirige les débats du Conseil d'Administration. En cas d'empêchement, le Conseil est présidé par le Vice-Président ou, à défaut par un membre du Conseil d'Administration désigné en début de séance à la majorité des membres du Conseil d'Administration.

Les membres du Conseil d'Administration peuvent participer aux réunions du Conseil d'Administration par des moyens de télécommunication ou tout autre moyen reconnu par la législation.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres participant à la réunion par des moyens de télécommunication permettant leur identification ou tout autre moyen reconnu par la législation.

En cas de dysfonctionnement du moyen de télécommunication dûment constaté par le Président du Conseil d'Administration, celui-ci peut valablement délibérer et/ou poursuivre avec les seuls membres présents physiquement, dès lors que les conditions de quorum sont satisfaites.

La survenance de tout incident technique perturbant le fonctionnement de la séance sera mentionnée dans le procès-verbal, y compris l'interruption et le rétablissement de la participation par télécommunication.

Un membre participant à une réunion par télécommunication qui ne pourrait plus être réputé présent en raison d'un dysfonctionnement peut alors donner mandat à un autre membre présent physiquement, sous réserve de porter ce mandat à la connaissance du Président en cours de séance, sous forme notamment d'un document envoyé par courriel.

Il peut également transmettre au Président un mandat de représentation par anticipation en stipulant qu'il ne deviendra effectif que dans l'hypothèse où le dysfonctionnement du système de visioconférence ou de télécommunication ne lui permettrait plus d'être réputé présent.

Le Conseil d'Administration peut inviter des personnes non membres du Conseil d'Administration à participer dans les mêmes conditions aux réunions du Conseil d'Administration.

Les Censeurs sont invités à participer aux réunions du Conseil d'Administration dans les conditions prévues par les statuts de la Société. Ils ne peuvent prendre part au vote des délibérations du Conseil d'Administration.

Le secrétaire du Conseil d'Administration peut être choisi en dehors des actionnaires et des membres du Conseil. Il assiste aux réunions du Conseil d'Administration.

Caractère collégial des délibérations du Conseil d'Administration et obligation de réserve et de secret

Le Conseil d'Administration est un organe collégial. Ses délibérations engagent l'ensemble de ses membres qui sont tenus au secret des délibérations.

Le Conseil d'Administration peut s'exprimer collégialement à l'extérieur de la Société, notamment sous forme de communiqués de presse destinés à l'information des marchés. En dehors du Président, les membres du Conseil d'Administration s'engagent expressément à ne pas s'exprimer individuellement en dehors des délibérations internes au Conseil, sauf accord préalable du Président. Ils s'engagent également à ne communiquer à l'extérieur de la Société aucune indication relative aux opérations examinées ou approuvées lors des débats, et aux délibérations et aux modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration. Le manquement à cette règle entraîne la démission d'office.

Procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration

Un projet de procès-verbal des délibérations du Conseil d'Administration est établi par le Secrétaire du Conseil à l'issue de chaque séance et est ensuite soumis pour approbation aux membres du Conseil d'Administration, lors d'une prochaine séance. Le procès-verbal tel qu'approuvé est retranscrit dans le registre des procès-verbaux, enregistré au greffe du Tribunal de commerce de Paris.

2.2 - Information du Conseil d'Administration

Les membres du Conseil d'Administration reçoivent toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission et peuvent se faire communiquer préalablement à toute réunion tous les documents qu'ils estiment utiles.

Les Censeurs reçoivent la même information que les membres du Conseil d'Administration, sauf décision contraire du Président du Conseil d'Administration ou de son remplaçant.

Le droit des membres du Conseil d'Administration à l'information est organisé selon les modalités pratiques exposées ci-après :

L'information préalable aux réunions du Conseil d'Administration

Il appartient au Président du Conseil d'Administration, assisté du Secrétaire du Conseil, de transmettre aux membres du Conseil les informations appropriées, en fonction des circonstances et selon les points de l'ordre du jour prévu.

L'information régulière du Conseil d'Administration

Les membres du Conseil d'Administration sont informés, de manière régulière et par tous moyens, par son Président, de la situation financière, de la trésorerie, des engagements de la Société ainsi que de tous événements et opérations significatifs relatifs à la Société.

Les demandes d'information des membres du Conseil d'Administration portant sur des sujets spécifiques sont adressées au Président et au Secrétaire du Conseil, ce dernier étant chargé de veiller à ce qu'il y soit répondu dans les meilleurs délais.

Afin de compléter leur information, les membres du Conseil d'Administration disposent de la faculté de rencontrer les principaux dirigeants de la Société après avoir prévenu le Président du Conseil d'Administration.

Article 3 - Pouvoirs du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration détermine les orientations stratégiques de la Société, les accords de partenariat stratégiques, les opérations importantes de restructuration interne et s'attache à promouvoir la création de valeur par la Société à long terme.

Le Conseil d'Administration nomme et révoque le Directeur Général, choisi de dissocier ou non les fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles du Directeur Général et contrôle la gestion de la Société par le Directeur Général. Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques, chargées d'assister le Directeur Général, avec le titre de Directeur Général Délégué. Les Directeurs Généraux Délégués sont dans ce cas soumis aux mêmes règles que le Directeur Général.

Le Conseil d'Administration exerce les pouvoirs prévus par la loi et les statuts et plus particulièrement autorise préalablement à leur mise en œuvre les opérations suivantes :

- Cession totale ou partielle de participations, d'entreprises ou groupement

Le Directeur Général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour réaliser les opérations suivantes, dans la mesure où elles dépassent chacune un montant de 30 millions d'euros :

- cession totale ou partielle de participations dans toutes sociétés, toutes entreprises ou tout groupement créé ou à créer, quelle qu'en soit la forme juridique ;
- toute approche d'un tiers en vue d'une opération significative portant sur la Société ou ses filiales.

- Cautions, avals et garanties

Le Conseil d'Administration peut autoriser le Directeur Général à constituer des sûretés, consentir des cautions, avals ou garanties dans la double limite d'un montant de 30 millions d'euros par engagement et de 150 millions d'euros pour le total des engagements qu'il pourrait donner en vertu de cette autorisation. Cette autorisation donnée au Directeur Général pour douze mois est réexaminée chaque année.

- Opérations significatives

Le Directeur Général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour réaliser les opérations suivantes :

- émissions de titres donnant accès directement ou indirectement au capital social de la Société et d'emprunts obligataires convertibles au-delà de 10 millions d'euros ;
- émissions d'emprunts obligataires non convertibles au-delà de 50 millions d'euros, à l'exception de toutes opérations de renouvellement d'emprunts obligataires dans des conditions meilleures que celles consenties à la Société ;
- propositions de programme de rachat d'actions à l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires ;
- opérations de réduction du capital ;
- opérations de financement au-delà de 50 millions d'euros ;
- opérations d'acquisition, sous quelque forme que ce soit, dans la mesure où elles dépassent 30 millions d'euros ;
- constitution de sûretés, octroi de cautions, avals ou garanties en faveur de tiers dont le montant dépasse la délégation de pouvoir consentie par le Conseil d'Administration ;
- opérations importantes de restructuration interne ;
- opérations se situant hors de la stratégie annoncée de la Société ;
- accords de partenariat stratégiques ;
- mise en place de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, attribution gratuite d'actions ou de tout autre mécanisme s'inscrivant dans des logiques similaires ;
- attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, attribution gratuite d'actions de performance ou de tout autre mécanisme s'inscrivant dans des logiques similaires au Directeur Général ;
- propositions de modifications statutaires à l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires ;
- propositions d'affectation du résultat, de fixation du dividende de l'exercice écoulé, de la date de mise en paiement du dividende à l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires; propositions d'éventuels acomptes sur dividendes ou d'une option pour le paiement du dividende en actions ;
- propositions de mise en distribution de primes ou de réserves et plus généralement de toute distribution d'actifs.

Par exception à ce qui précède, toute opération de financement s'inscrivant dans le cadre de la gestion dynamique de la dette de la Société fera l'objet d'une simple information de ce dernier.

Le Conseil d'Administration examine les projets d'ordre du jour et de résolutions des Assemblées Générales d'actionnaires préparés par le Directeur Général. Il rend un avis sur ces projets dans un rapport spécifique inclus dans la documentation remise aux actionnaires pour chaque Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration peut, s'il le juge utile, convoquer les Assemblées Générales d'actionnaires.

Article 4 - Rémunération des membres du Conseil d'Administration

Le Président perçoit une rémunération fixe dont le Conseil d'Administration détermine le montant et les modalités.

- Somme allouée en application de l'article L. 225-45 du Code de commerce (anciennement « jetons de présence »)

Le montant de la somme allouée fixé par l'Assemblée Générale est réparti par le Conseil d'Administration.

Le règlement de la somme allouée est effectué annuellement.

La rémunération des Censeurs est arrêtée par le Conseil d'Administration.

- Rémunérations exceptionnelles

Il peut être alloué par le Conseil d'Administration des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spécifiques confiés au Président, au Vice-Président ou à l'un de ses membres ainsi qu'aux censeurs. Dans ce cas, ces rémunérations sont versées en dehors de la somme allouée en application de l'article L. 225-45 du Code de commerce et dans les conditions prévues par la loi.

- Frais de déplacement et dépenses engagés par les membres du Conseil d'Administration pour l'exercice de leur mandat

Les frais de déplacement ainsi que les dépenses engagés par les membres du Conseil d'Administration et les censeurs pour l'exercice de leur mandat et dans l'exercice de leur fonction et en conformité avec l'intérêt social, sont pris en charge par la Société.

L'ensemble des frais de déplacement et des dépenses engagés par les membres du Conseil d'Administration et les Censeurs dans l'exercice de leurs fonctions sont adressés au Secrétaire du Conseil qui en fait un rapport.

Article 5 - Confidentialité

Les membres du Conseil d'Administration, les Censeurs ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil d'Administration, sont tenus à une obligation générale de confidentialité en ce qui concerne les délibérations du Conseil ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par le Président du Conseil d'Administration.

4 FACTEURS DE RISQUES

4.1.1	Synthèse des principaux risques du Groupe	152	4.1.3	Risques opérationnels	160
4.1.2	Risques liés à l'activité économique du Groupe	153	4.1.4	Risques financiers	164
			4.1.5	Risque climatique	165

Conformément aux exigences du règlement (UE) n° 2017/1129 (« Prospectus 3 »), la description figurant dans la présente section est limitée aux risques spécifiques et significatifs à l'échelle du Groupe. Une évaluation qualitative du niveau de criticité (nette des mesures de maîtrise déployées par le Groupe) est présentée pour chacun d'entre eux, le risque le plus significatif étant abordé en premier au

sein de chaque catégorie. Enfin, des informations complémentaires sont également disponibles dans d'autres sections de ce document concernant plus particulièrement les litiges du Groupe (note 31 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 5.3) et les risques financiers (note 26 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 5.3).

4.1.1 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RISQUES DU GROUPE

CARTOGRAPHIE DÉTAILLÉE (MATRICE DE MATÉRIALITÉ)

IMPACT	Critique		2	3	
	Élevé		9-10	1-4-5-7	
	Limité		6-12	13	8
	Faible			11	
		Très peu probable	Peu probable	Possible	Vraisemblable

OCCURENCE

Niveau de risque :

Faible	Limité	Modéré	Fort
--------	--------	--------	------

1. Impact de l'évolution des modes de consommation sur les modèles d'affaires du Groupe
2. Crise majeure du trafic aérien
3. Crise majeure touchant la Chine
4. Risques liés à des contrats de montant unitaire élevé
5. Impact de l'IA générative sur la création de contenus
6. Risques liés à la mise en place de la stratégie
7. Perte de continuité d'activité
8. Risques liés à la sécurité des données
9. Risques liés à l'éthique des affaires
10. Risques liés aux produits distribués
11. Risque de taux d'intérêt
12. Risques de crédit et de contrepartie
13. Risque climatique

Ce tableau présente l'état des risques à un horizon de moyen terme (trois ans). L'impact présenté ici est net des moyens de maîtrise mis en place par Louis Hachette Group. Seuls les risques considérés comme limités à forts sont présentés ici.

4.1.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DU GROUPE

4.1.2.1 Crise majeure touchant la Chine

Description

Le groupe Lagardère a de nombreuses activités liées à la Chine, en particulier des implantations directes dans ce pays ainsi que des relations d'affaires avec des partenaires, fournisseurs et/ou clients chinois. Ses opérations pourraient être affectées par la remise en cause des relations commerciales de la Chine avec ses partenaires internationaux, en lien par exemple avec des tensions géopolitiques aggravées. Ces activités pourraient également être affectées en cas de crise économique en Chine.

Ainsi, Lagardère Publishing recourt à des prestataires chinois, en particulier en matière d'impression. L'indisponibilité de ces derniers, en lien par exemple avec un embargo international, pourrait entraîner une rupture dans la chaîne de fabrication de certains ouvrages publiés par Lagardère Publishing.

Pour sa part, Lagardère Travel Retail dispose d'une filiale importante en Chine. La réduction du trafic aérien dans ce pays, liée à des tensions géopolitiques ou à une crise économique interne, pourrait impacter significativement son activité.

Ce risque, déjà considéré comme fort par le Groupe lors du précédent exercice, s'est accru en 2024.

Mesures de gestion

Lagardère Publishing suit régulièrement les risques associés à ses fournisseurs et cherche à diversifier ses approvisionnements afin de diluer ces risques. Au-delà de la Chine, elle dispose ainsi de fournisseurs en France, en Amérique et en Asie (Inde, Vietnam) pour ses impressions.

En outre, Lagardère Travel Retail suit la situation de ses activités en Chine au moyen d'une gouvernance dédiée et dispose par ailleurs d'un portefeuille d'activités géographiquement diversifié.

4.1.2.2 Impact de l'évolution des modes de consommation sur les modèles d'affaires du Groupe

Le Groupe est confronté à l'évolution des habitudes de consommation de ses clients, notamment liée au développement des technologies du numérique et de la mobilité ou à des événements de marché (crise économique par exemple, etc.).

Le plan stratégique du Groupe est fondé sur la complémentarité de ses différentes activités ainsi que sur l'optimisation de sa performance opérationnelle.

De manière générale, la pluralité des métiers et des implantations géographiques du Groupe constitue

Description

Lagardère Publishing

L'activité *Trade* (édition de livres grand public) de Lagardère Publishing, qui a représenté 20 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2024, est exposée à une attrition de son lectorat au profit de nouvelles formes de divertissement (réseaux sociaux, plateformes de streaming, jeux vidéo, etc.). Cette évolution concerne plus particulièrement les jeunes et les hommes.

En outre, cette activité est exposée à des pertes de parts de marché au bénéfice d'autres acteurs et formats d'édition (dont l'auto-édition ou la vente de livres de seconde main) qui attirent notamment les jeunes adultes.

une protection contre les aléas de son activité économique.

Par ailleurs, les directions générales des activités effectuent une veille de marché visant à anticiper, à détecter et à analyser les enjeux liés aux changements des comportements de consommation, aux évolutions technologiques et aux acteurs numériques.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme globalement fort par le Groupe.

Mesures de gestion

Lagardère Publishing

La branche adapte en permanence son offre aux évolutions des attentes du public, comme en témoigne notamment la part prise par les e-books et les livres audio dans son chiffre d'affaires, ainsi que sa stratégie de diversification dans les jeux de société et la papeterie haut de gamme.

Description

Lagardère Travel Retail

Dans le domaine des déplacements aériens, les voyageurs sont susceptibles de faire évoluer leurs comportements dans une perspective de réduction de leur empreinte carbone.

Par ailleurs, des évolutions réglementaires locales pourraient impacter la consommation de certains produits fortement contributeurs. À titre d'exemple, la limitation ou l'interdiction de vente de tabac pourrait conduire à une perte de chiffre d'affaires pour Lagardère Travel Retail dans certains aéroports.

Lagardère News, Lagardère Radio et Prisma Media

Les activités de Lagardère News, Lagardère Radio et Prisma Media, qui ont représenté environ 5 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2024, sont confrontées à la très vive concurrence du numérique par rapport aux supports imprimés qui impacte les ventes ainsi que le chiffre d'affaires lié à la publicité :

- ▶ la diffusion de la presse sur le marché français a diminué de -4,6 % en 2023 ;
- ▶ le marché de la publicité hors digital sur les neuf premiers mois de 2024 est en retrait de -29 % pour la presse écrite et de -1 % pour la radio par rapport à la même période en 2019 ;

si le marché de la publicité digitale progresse de +63 % depuis 2019 pour les radios et la presse, sa valeur est largement captée par quelques acteurs clés du marché : les trois principales régies publicitaires (Google, Amazon, Meta) ont représenté 71 % du marché publicitaire digital entre janvier et septembre 2024.

Mesures de gestion

Lagardère Travel Retail

La diversité des implantations géographiques de la branche permet de réduire les risques liés aux évolutions locales du comportement des voyageurs. En outre, l'activité de Lagardère Travel Retail s'est également développée en dehors du secteur aérien : les opérations dans les gares et stations de métro ont ainsi représenté 8 % du chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail en 2024.

Lagardère News, Lagardère Radio et Prisma Media

Dans le contexte d'une écoute numérique de la radio représentant 23,6 % du marché en 2024, Lagardère Radio a développé des formats digitaux pour ses radios et les diffuse via ses propres canaux et des plateformes externes.

Lagardère News poursuit par ailleurs une stratégie de transformation digitale du *Journal du Dimanche* avec pour objectif de compenser l'attrition de la diffusion papier par un renforcement de la diffusion numérique payante.

Lagardère News, Lagardère Radio et Prisma Media poursuivent par ailleurs une stratégie de développement de leurs revenus digitaux, au travers notamment de la diffusion via des abonnements numériques ou de la mobilisation des équipes de régie publicitaire autour des formats de publicité numérique.

Prisma Media mène également des actions auprès d'acteurs majeurs du Web afin notamment de bénéficier d'une rémunération de ses contenus au titre des droits voisins.

4.1.2.3 Crise majeure du trafic aérien

Description

L'activité de Lagardère Travel Retail est exposée à tout événement d'ampleur impactant durablement le trafic aérien sur une zone géographique significative.

Ainsi, une crise de type économique, géopolitique ou sanitaire pourrait mener à des restrictions (volontaires ou non) de déplacement des voyageurs sur une zone stratégique pour Lagardère Travel Retail, entraînant une baisse de son chiffre d'affaires. À titre d'exemple, la pandémie de Covid-19 avait provoqué une baisse du trafic aérien de -63,7 % en 2020 par rapport à 2019.

D'autres événements pourraient affecter de manière temporaire et localisée le trafic aérien, comme des attentats ou une catastrophe naturelle (éruption volcanique, etc.).

Au regard de ces éléments, le risque est fort pour le Groupe.

Mesures de gestion

La pluralité des implantations géographiques ainsi que la diversification des canaux de distribution de Lagardère Travel Retail permettent d'atténuer les risques liés à une crise locale.

Par ailleurs, Lagardère Travel Retail analyse les enjeux géopolitiques locaux avant de déployer des implantations dans de nouveaux pays. Lorsque cela est possible, elle tente également de favoriser des modèles de minima garantis par passager et/ou des clauses contractuelles protectrices en cas d'événements extérieurs pouvant affecter durablement le volume et/ou la qualité du trafic passagers.

Enfin, comme elle l'a démontré lors de la pandémie de Covid-19, Lagardère Travel Retail peut ajuster son fonctionnement pour faire face à toute situation de crise grâce à la maîtrise et à la flexibilisation de sa base de coûts ainsi qu'à sa capacité de faire évoluer sa politique de prix ou d'adapter son approvisionnement.

4.1.2.4 Risques liés à des contrats de montant unitaire élevé

Description	Mesures de gestion
<p>Certains contrats passés dans le domaine des concessions gérées par Lagardère Travel Retail prévoient le versement de revenus minimums garantis au concédant, générant ainsi pour le Groupe des engagements financiers s'élevant à plusieurs centaines de millions d'euros étalés sur plusieurs années.</p> <p>La rentabilité de ces contrats peut s'avérer durablement affectée, par exemple si l'évolution du niveau ou de la qualité du trafic passagers ou le volume de dépense par passager ne permettent pas de couvrir de manière satisfaisante les revenus minima garantis au concédant.</p> <p>Par ailleurs, à leur échéance, ces contrats font la plupart du temps l'objet d'un appel d'offres de la part du concédant. Aussi certains contrats pourraient ne pas être renouvelés, l'être partiellement ou bien à des conditions financières moins favorables.</p> <p>Ces risques peuvent également concerner certains contrats passés par Lagardère Publishing avec des auteurs, des ayants droit ou pour la distribution d'éditeurs tiers.</p> <p>Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme fort par le Groupe qui procède, en conformité avec les normes comptables applicables, à une revue régulière de la valorisation de ces contrats dans ses comptes.</p>	<p>Le positionnement de Lagardère Travel Retail sur trois métiers distincts, son implantation dans 45 pays sur cinq continents et l'échelonnement des échéances de renouvellement de ses contrats permettent de limiter son exposition à la perte d'un contrat, ainsi qu'à la baisse de rentabilité d'une activité ou d'un marché.</p> <p>De plus, Lagardère Travel Retail a renouvelé des concessions importantes depuis 2022, notamment auprès des aéroports parisiens et des gares SNCF en France.</p> <p>Par ailleurs, dans le cadre de la gestion des risques liés à des contrats de montant unitaire élevé, Lagardère Travel Retail et le Groupe effectuent une revue périodique des grands contrats afin de suivre l'évolution et les perspectives de profitabilité de ces derniers.</p> <p>Enfin, lorsque cela est possible, Lagardère Travel Retail essaie de favoriser des modèles de minima garantis par passager et/ou des clauses contractuelles protectrices en cas d'événements extérieurs pouvant affecter durablement le volume et/ou la qualité du trafic passagers.</p> <p>De la même façon, la diversification de Lagardère Publishing autour de plusieurs métiers (Livres, Fascicules, Jeux de société, Papeterie haut de gamme) et des trois principaux bassins linguistiques (français, anglais, espagnol) lui permet de limiter sa dépendance à un auteur ou à un partenaire commercial donné.</p>

4.1.2.5 Impact de l'intelligence artificielle générative sur la création de contenus

Description

La diffusion massive d'outils d'intelligence artificielle générative facilement accessibles est source de plusieurs enjeux pour les activités de Louis Hachette Group, notamment pour Lagardère Publishing.

Ainsi, des contenus générés rapidement et en nombre viennent en concurrence de l'offre éditoriale de Lagardère Publishing. L'utilisation par les étudiants et les élèves de cette technologie constitue également une forme de concurrence pour Lagardère Publishing en matière d'éducation. Cette technologie facilite aussi le plagiat des auteurs dont les droits sont détenus par la branche.

Par ailleurs, le recours à ce type de technologie pour rédiger des contenus pose la question de la propriété des droits d'auteur qui constituent l'une des principales sources de revenus de Lagardère Publishing.

Les enjeux de l'intelligence artificielle sont également significatifs pour les activités médias du Groupe. Ainsi, les modèles peuvent notamment être entraînés en utilisant des contenus détenus par Lagardère News, Lagardère Radio ou Prisma Media, sans accord ou rémunération de ces dernières, ce qui constitue une perte d'opportunité. Par ailleurs, l'intégration de fonctionnalités d'intelligence artificielle dans les moteurs de recherche pourrait modifier le comportement des internautes, affectant la rémunération des médias du Groupe.

Enfin, il y a un risque pour l'ensemble des activités du Groupe de ne pas saisir les opportunités liées à l'utilisation de cette technologie, par exemple en matière de renforcement de la productivité.

Au global, ce risque connaît une évolution rapide et est considéré comme fort par le Groupe.

Mesures de gestion

Dans ses choix éditoriaux, Lagardère Publishing valorise au quotidien la création intellectuelle humaine qui constitue un élément qualitatif essentiel dans l'édition des œuvres culturelles. Elle met également en place des mesures visant à protéger les droits d'auteur dont elle est propriétaire :

- ▶ elle défend ainsi la nécessité de réserver les droits d'auteur aux contenus créés par l'humain auprès des syndicats professionnels et des autorités publiques ;
- ▶ elle se dote également de capacités de détection du plagiat afin de faire valoir les droits dont elle dispose.

Pour leur part, les activités média du Groupe mobilisent leurs équipes de manière transverse, notamment au moyen d'un Comité de pilotage dédié (Prisma Media) ou d'actions de formations, afin d'intégrer cette nouvelle technologie dans leur fonctionnement au quotidien. Prisma Media mène également des actions auprès d'acteurs majeurs du Web, notamment Google, afin d'obtenir une rémunération liée à l'entraînement des moteurs d'intelligence artificielle.

Plus largement, les activités du Groupe mènent une veille active sur les usages liés à l'intelligence artificielle afin notamment de bénéficier des gains de productivité que cette technologie peut apporter.

4.1.2.6 Risques liés à la mise en place de la stratégie

Description

Le Groupe est régulièrement amené à conduire des opérations de croissance externe et des partenariats dans ses métiers. Ainsi, le montant des investissements financiers s'est élevé à 76 M€ en 2024. À titre d'exemple, sur cette période, Lagardère Publishing a acquis Mama Éditions (France) ainsi que Sterling Publishing (États-Unis), et Lagardère Travel Retail a renforcé son segment Restauration avec l'intégration de Costa Coffee (Pologne et Lettonie), de Marché (société internationale basée en Suisse) et de Tastes on the Fly (États-Unis et Canada).

La réussite de ces opérations de croissance externe dépend de la capacité du Groupe à cibler des opportunités attractives, à mener des négociations efficaces et à réussir l'intégration de ces nouvelles activités dans son portefeuille. Un échec pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'opération et, à terme, sur la valeur patrimoniale du Groupe.

Il est considéré comme globalement limité par le Groupe.

Mesures de gestion

Au sein du groupe Lagardère, toute opération significative d'engagement est soumise à un processus rigoureux encadré par la Procédure d'engagement.

Chaque dossier proposé est analysé en détail par les équipes de l'activité qui le propose et revu par le Comité d'Engagement, animé par la Direction Financière du Groupe.

Le Comité d'Engagement formule un avis auprès de la Direction Générale du Groupe après avoir évalué l'intérêt de l'opération envisagée pour le Groupe et l'entité concernée, s'être assuré de la connaissance et de la maîtrise des risques générés par sa réalisation et avoir validé les hypothèses sous-jacentes à l'analyse de sa rentabilité, sur la base d'une méthodologie et de critères définis par la Direction Financière du Groupe. Au-delà d'un certain montant d'engagement, une autorisation du Conseil d'Administration de Lagardère SA est requise.

Des suivis de performance post-acquisition sont par ailleurs régulièrement réalisés par la Direction Financière du Groupe et présentés au Comité d'Audit du groupe Lagardère.

À partir de l'exercice 2025, toute opération qui serait envisagée par Prisma Media suivrait un processus analogue au niveau du Groupe.

4.1.3 RISQUES OPÉRATIONNELS

4.1.3.1 Perte de continuité d'activité

Description

Des éléments exceptionnels pourraient perturber le fonctionnement des opérations du Groupe en rendant temporairement indisponibles certains systèmes ou sites stratégiques. Les causes pouvant être très variées, seuls les incidents les plus pénalisants sont décrits ici.

Défaillance majeure des systèmes d'information

Les systèmes d'information ont une importance majeure pour toutes les activités du Groupe, comme l'a confirmé voire accentué le développement du télétravail. Or, ils constituent des ensembles de plus en plus complexes et interdépendants soumis à une obsolescence accélérée. Cette tendance expose de manière croissante les opérations du Groupe à un dysfonctionnement d'ampleur de ses systèmes, de ses réseaux et/ou de ceux de ses partenaires.

Destruction ou blocage d'un site majeur

Ce scénario recouvre par exemple une indisponibilité prolongée des entrepôts de Lagardère Publishing et/ou de Lagardère Travel Retail, ou des caisses sur un ensemble de boutiques, ou bien encore des studios de radio. De multiples causes sont envisageables (incendie, inondation, sabotage, attentat, grève, etc.).

Le risque est considéré comme globalement fort par le Groupe.

Mesures de gestion

Les réponses à ce risque sont spécifiques aux différents scénarios envisagés et incluent notamment des plans de secours opérationnels pour permettre une gestion en mode dégradé ainsi qu'une communication de crise.

Les impacts financiers de ce type d'événements peuvent également être atténués, notamment par :

- ▶ la mise en place de mesures de réduction des coûts de fonctionnement des entités opérationnelles affectées pendant la durée de la crise ;
- ▶ le recours aux polices d'assurance du Groupe, lorsque le risque est assurable.

S'agissant spécifiquement de la défaillance des systèmes d'information, les sites concernés font l'objet de plans d'investissement ambitieux pilotés par les activités du Groupe. Ainsi, Lagardère Publishing a mis en place en 2018 un centre de distribution moderne pour ses filiales au Royaume-Uni.

Toutefois, le Groupe ne peut se prémunir contre l'ensemble des scénarios envisageables, ni garantir qu'il saura neutraliser les effets de tous les incidents opérationnels qui pourraient l'impacter.

4.1.3.2 Risques liés à la sécurité des données

Description

Le Groupe détient dans ses systèmes d'information des données confidentielles liées à la conduite de ses affaires, notamment le détail des contrats de montant unitaire élevé évoqués plus haut. Il détient également des données à caractère personnel portant sur ses salariés ou sur des tiers, qu'il s'agisse par exemple d'abonnés (magazines, fascicules), de voyageurs (duty free), d'internautes (médias, éducation). Aussi, en cas de remise en cause de la confidentialité, de l'intégrité ou de la disponibilité de ces données, le Groupe pourrait subir des dommages de natures diverses : atteinte à son image, perte de chiffre d'affaires, litiges avec des tiers ou amendes.

Ces enjeux apparaissent d'autant plus sensibles dans un contexte de complexification des systèmes, d'hébergement croissant des informations auprès d'acteurs du cloud pouvant avoir des activités concurrentes à celles du Groupe, de développement du télétravail, d'accroissement des actes de malveillance informatique et de renforcement des obligations réglementaires en matière de protection des données à caractère personnel.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le Groupe.

Mesures de gestion

Au sein du groupe Lagardère, la Direction de la Cybersécurité met à jour et diffuse auprès des entités opérationnelles une politique de sécurité des systèmes d'information s'appuyant notamment sur la norme ISO 27001, ainsi que des outils, des formations et des supports de sensibilisation afin de les aider à renforcer la protection de leurs systèmes d'information et des données qu'ils contiennent.

La Direction de la Cybersécurité effectue également de manière récurrente des enquêtes d'auto-évaluation en lien avec la sécurité des systèmes et des réseaux informatiques de ces entités. Sur la base des résultats, des recommandations sont proposées afin de renforcer la préservation de la confidentialité des données, la protection des systèmes d'information contre les intrusions et minimiser les risques d'interruption de service de ces mêmes systèmes.

Par ailleurs, le Délégué à la protection des données a déployé un programme relatif à la protection des données personnelles visant à assurer la conformité des activités du Groupe avec le RGPD.

À partir de l'exercice 2025, le Groupe s'assurera que ces dispositifs ou des dispositifs équivalents sont déployés au sein de Prisma Media.

4.1.3.3 Risques liés à l'éthique des affaires

Description

Le groupe Lagardère exerce ses activités dans de nombreux pays disposant de réglementations en matière de lutte anticorruption, de sanctions économiques internationales ou de protection de la concurrence. Une pression croissante des autorités de contrôle est constatée dans l'application de ces réglementations ainsi que l'existence d'importantes sanctions prononcées contre des sociétés commerciales.

Malgré les efforts du Groupe pour se conformer à ces réglementations, un manquement pourrait conduire à de lourdes sanctions, à une dégradation de l'image du Groupe, à une condamnation de ses dirigeants, à une remise en cause de certains contrats, voire à une éviction de certains marchés ou à une dégradation des relations avec les banques du Groupe.

Le risque de corruption est plus important pour certaines activités, en particulier celles impliquant la signature de contrats avec des agents publics ou la participation à des appels d'offres. Cela est notamment le cas pour les concessions opérées par Lagardère Travel Retail ou dans le secteur de l'Éducation pour Lagardère Publishing.

Les activités du Groupe comportent également des enjeux en matière de droit de la concurrence. Le Groupe pourrait être exposé à des accusations, fondées ou non, d'avoir remporté un marché du fait de comportements anticoncurrentiels (accusations d'ententes, contrat limitant la concurrence sur son marché, etc.), pouvant conduire à une remise en cause du périmètre de ce contrat.

Enfin, certaines activités sont plus exposées aux sanctions économiques internationales¹, au regard des pays concernés. C'est le cas notamment pour l'approvisionnement des boutiques de Lagardère Travel Retail ou pour la concession de licences d'exploitation de droits (marque Elle).

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le Groupe.

Mesures de gestion

Le Groupe attache la plus grande importance à l'éthique des affaires dans toutes ses activités et territoires d'implantation. Dans cette optique, la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne est chargée de concevoir et d'animer des programmes communs à toutes les activités destinés à identifier, prévenir et gérer certains risques liés à l'éthique des affaires.

Ainsi, le groupe Lagardère pratique une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et déploie un programme anticorruption visant le respect des réglementations en vigueur dans les pays où il exerce ses activités, et tout particulièrement la loi française Sapin 2. Ce programme inclut notamment une ligne d'alerte accessibles à toute personne sur le site Internet institutionnel du Groupe.

Par ailleurs, du fait de son implantation sur les cinq continents, le groupe Lagardère déploie également un programme en matière de sanctions économiques internationales et s'attache à respecter celles qui lui sont applicables. Pour ce faire, des analyses de faisabilité des projets sont effectuées et des vérifications sont menées sur un certain nombre de partenaires potentiels.

Ces programmes sont mis en œuvre par les équipes Compliance de chacune des activités au travers du réseau international de Correspondants Compliance. Ils s'accompagnent également d'une formation des salariés aux enjeux associés. Ils seront progressivement étendus aux activités de Prisma Media qui disposait historiquement de ses propres dispositifs équivalents. En outre, en tant que de besoin, le Groupe s'appuie sur son réseau de conseils externes pour s'assurer de la conformité juridique de ses pratiques et opérations, notamment en matière de respect du droit de la concurrence.

¹ Les gouvernements et les instances internationales (ONU, etc.) peuvent adopter des mesures restrictives financières ou commerciales à l'encontre de personnes physiques, morales ou d'entités. Ces mesures prennent la forme d'interdictions et de restrictions au commerce de biens, de technologies ou de services ciblés avec certains pays, de mesures de gel des fonds et ressources économiques, et parfois de restrictions à l'accès aux services financiers.

4.1.3.4 Risques liés aux produits distribués

Description

Dans le cadre des activités Restauration et Travel Essentials de Lagardère Travel Retail, le Groupe pourrait être confronté à un incident impliquant la qualité de ses produits alimentaires. En conséquence, sa responsabilité pourrait être mise en cause et affecter ainsi son image et celle des marques concernées auprès des concédants. Ce risque tend à se renforcer avec le développement du segment Restauration qui a représenté environ 18 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2024.

Dans une moindre mesure, ce risque s'applique également aux produits physiques accompagnant les livres et fascicules vendus par Lagardère Publishing (accessoires, jouets, etc.) en cas de non-conformité aux normes et réglementations applicables conduisant à un dommage aux consommateurs et à l'image de la branche.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le Groupe.

Mesures de gestion

Lagardère Travel Retail déploie des formations et une série de mesures pour s'assurer du respect de la réglementation et des normes professionnelles applicables dans les pays où elle exerce son activité Restauration. Ces mesures font l'objet d'une supervision centralisée par la division Restauration et sont complétées par des audits externes réguliers organisés dans les points de vente.

De la même façon, Lagardère Publishing s'assure de la conformité des produits qu'elle distribue avec les normes locales en vigueur, grâce notamment aux accords passés avec ses fournisseurs, à la sensibilisation de ses équipes aux procédures en vigueur et à des revues d'audit interne.

4.1.4 RISQUES FINANCIERS

Risque de taux d'intérêt

Description

En sa qualité d'emprunteur auprès des banques et du marché, le Groupe est exposé au risque de hausse des taux d'intérêt, dans la mesure où une part significative de sa dette est à taux variable. Ce risque, qui s'inscrit dans un contexte d'incertitude sur l'évolution des taux de marché, reste toutefois limité.

Mesures de gestion

Le Groupe a engagé une modification de la structure de sa dette pour en renforcer la part à taux fixe en s'appuyant sur son accès aux marchés obligataires.

Risques de crédit et de contrepartie

Description

Ces risques sont liés aux créances clients et aux placements de trésorerie. En fragilisant certains partenaires du Groupe, la pandémie de Covid-19 ainsi que l'inflation qui l'a suivie ont accru le risque de contrepartie qui demeure toutefois à un niveau limité.

Ces risques sont détaillés dans la note 26 du chapitre 5 du présent Rapport Financier Annuel.

Mesures de gestion

Ces risques sont suivis par les filiales concernées qui prennent les mesures de gestion nécessaires. Le Groupe n'a pas identifié d'aggravation significative du taux de défaut de ses contreparties en 2024.

4.1.5 RISQUE CLIMATIQUE

Depuis 2022, le groupe Lagardère tient à jour une analyse détaillée de son exposition au risque climatique à moyen et long terme. Cette dernière tient compte de trois scénarios de hausse des températures à l'horizon 2100 :

- ▶ une hausse de +4 °C correspondant à des mesures très limitées de réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'impact de cette forte hausse des températures sur les activités du Groupe est illustré par la notion de « Risques physiques » ci-après ;
- ▶ une hausse limitée à +1,5 °C impliquant le déploiement à l'échelle mondiale de mesures volontaristes de réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'impact de ces mesures sur le groupe Lagardère est illustré par la notion de « Risques de transition » ci-après ;

Risques de transition

Description

La mise en place de mesures de réduction des émissions de gaz à effet de serre pourrait, en impactant le trafic aérien, affecter l'activité du Groupe. Ces mesures pourraient prendre des formes variées, comme des décisions politiques (locales et nationales) ou des pressions en provenance des marchés financiers (réorientation des choix des investisseurs vers des secteurs moins carbonés, hausse du prix de l'énergie).

Risques physiques

Description

L'activité de Lagardère Travel Retail est soumise au bon fonctionnement des aéroports, des gares et des moyens de transport. Ainsi, tout événement climatique susceptible de réduire voire d'interrompre durablement le trafic passagers dans les boutiques du Groupe peut avoir un impact sur son chiffre d'affaires.

La disponibilité et le prix de certaines matières premières entrant dans la composition des produits vendus par le Groupe peuvent également être affectés par des aléas climatiques. C'est le cas par exemple du papier pour les livres ou les magazines, et des produits alimentaires pour le Travel Retail.

- ▶ une hausse de +2,7 °C correspondant à un scénario intermédiaire entre les deux précédents.

La cartographie montre que le risque climatique est transverse aux activités du groupe Lagardère.

À partir de l'exercice 2025, le Groupe s'assurera que l'activité de Prisma Media est couverte par cette cartographie ou par un dispositif équivalent.

À moyen terme, le Groupe considère ce risque comme globalement modéré.

Le chapitre 2 décrit plus en détail la cartographie des risques climatiques menée par le Groupe et ses conclusions.

Mesures de gestion

Le Groupe suit avec attention l'ensemble des réglementations applicables à ses activités pour anticiper au mieux leurs impacts économiques et ajuster son offre de produits.

En outre, les entités opérationnelles de Lagardère Publishing sécurisent leurs conditions d'approvisionnements de papier à travers notamment des contrats pluriannuels et en diversifiant leurs fournisseurs.

Mesures de gestion

Les mesures de gestion sont sensiblement les mêmes que celles applicables au risque « Perte de continuité d'activité ».

Par ailleurs, les entités opérationnelles du Groupe sécurisent leurs sources d'approvisionnements, notamment en passant des contrats pluriannuels et en diversifiant leurs fournisseurs (c'est le cas par exemple du papier pour les livres). En matière alimentaire, Lagardère Travel Retail développe des sources d'approvisionnement locales dans le cadre d'une démarche éco-responsable.

Enfin, les sites du Groupe sont répartis dans de nombreuses zones géographiques distinctes, ce qui tend à réduire l'impact d'un événement climatique particulier.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

5 INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS

5.1	INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES	168	5.4.1	Compte de résultat	266
5.1.1	Données financières consolidées globales	168	5.4.2	Bilan	268
5.1.2	Synthèse des données financières par action	169	5.4.3	Autres informations	269
5.2	PRESENTATION DE LA SITUATION FINANCIERE ET DES RESULTATS CONSOLIDES DE LOUIS HACHETTE GROUP SA	170	5.5	COMPTES ANNUELS DE LOUIS HACHETTE GROUP AU 31 DECEMBRE 2024	270
5.2.1	Compte de résultat	171	5.5.1	Autre information : résultats de Louis hachette Group au cours des cinq derniers exercices	282
5.2.2	Tableau de financement	174	5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	283
5.2.3	Endettement financier net	176	5.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES	285
5.2.4	Information comparative 2023	177	5.8	RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS REGLEMENTEES	288
5.3	COMPTES CONSOLIDES DE LOUIS HACHETTE GROUP SA AU 31 DECEMBRE 2024	179			
5.4	PRESENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LOUIS HACHETTE GROUP	266			

5.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES

5.1.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

(M€)	Année 2024	Année 2023 pro forma ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	9 235	8 390
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) ⁽²⁾	510	490
Autres éléments du résultat avant charges financières et impôts	(109)	(144)
<i>dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession ⁽³⁾</i>	47	50
Résultat avant charges financières et impôts	401	346
Charges financières nettes	(149)	(99)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(107)	(89)
Impôts	(93)	(65)
Résultat net des activités abandonnées ⁽⁴⁾	-	5
Résultat net consolidé	52	98
dont part des minoritaires	39	53
dont Résultat net - part du Groupe	13	45
Capitaux propres ⁽⁵⁾	2 976	2 828
Trésorerie (endettement) nette ⁽⁵⁾	(1 826)	(2 207)
Écarts d'acquisition ⁽⁵⁾	1 208	1 202
Investissements ⁽⁶⁾	371	662

(1) Données issues des informations pro forma 2023 de Louis Hachette Group présentes dans le Document d'Information du 7 novembre 2024.

(2) Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) est un indicateur alternatif de performance issu de l'information sectorielle des comptes consolidés (cf. réconciliation en note 5 de l'annexe aux comptes consolidés), et est défini comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :

- plus ou moins-values de cession sur titres et frais liés aux acquisitions et cessions ;
- amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- perte de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et titres mis en équivalence liées aux acquisitions ;
- charges nettes de restructuration ;
- profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle ;
- éléments liés aux contrats de concession et aux sous-location financement de ces contrats :
 - exclusion des gains et pertes sur contrats de concession,
 - exclusion des amortissements des droits d'utilisation d'actifs des contrats de concessions,
 - ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions,
 - ajout des Intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions,
 - ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions.

(3) Y compris gains et pertes sur contrats de concession.

(4) Mouvements de résultats liés à la cession de Lagardère Sports intervenue en 2020.

(5) Données 2023 issues des comptes combinés présentés dans le Document d'Information du 7 novembre 2024.

(6) Données 2023 issues des informations illustratives sur les flux de trésorerie présentées dans le Document d'Information du 7 novembre 2024.

5.1.2 SYNTHÈSE DES DONNÉES FINANCIÈRES PAR ACTION

En euros	2024	
	non dilué	dilué ^①
Résultat net consolidé - part du Groupe par action	0,01	0,01
Capitaux propres - part du Groupe par action	2,37	2,37
MBA par action	0,79	0,79
Cours de l'action au 31 décembre	1,51	
Dividende	0,06 ⁽²⁾	

(1) Les modalités de calcul du résultat dilué sont présentées en note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.

5.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LOUIS HACHETTE GROUP SA

Commentaires sur les comptes consolidés de Louis Hachette Group SA au 31 décembre 2024

Les comptes consolidés sont établis conformément aux normes IFRS telles que décrites en note 1 de l'annexe aux comptes consolidés - Référentiel comptable.

Groupe de dimension mondiale regroupant plus de 34 000 collaborateurs présents dans plus de 45 pays, Louis Hachette Group est un acteur diversifié et leader dans les domaines de l'édition, du travel retail et des médias.

Le reporting interne est structuré autour de deux secteurs à présenter : Lagardère et Prisma Media. Louis Hachette Group SA et les éliminations inter-secteurs sont présentées à part.

Lagardère qui inclut (i) Lagardère Publishing : Livres (format imprimé, numérique et audio), Fascicules,

Jeux de société et Papeterie haut de gamme ; (ii) Lagardère Travel Retail : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration ; et (iii) les Autres activités : Lagardère News (presse et licence Elle), Lagardère Radio (radios et régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant), Lagardère Paris Racing (club de sports) et le Corporate Lagardère. Ce dernier rassemble notamment l'effet des financements contractés par le Groupe et le coût net de fonctionnement des sociétés holding Lagardère.

Prisma Media : presse magazine et médias en ligne.

Les principales variations de périmètre intervenues en 2024 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2024	Pro forma 2023 (*)
Chiffre d'affaires	9 235	8 390
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (**)	510	490
Autres éléments du résultat avant charges financières et impôts	(109)	(144)
dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession (***)	47	50
Résultat avant charges financières et impôts	401	346
Charges financières nettes	(149)	(99)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(107)	(89)
Charge d'impôts	(93)	(65)
Résultat net des activités abandonnées	-	5
Résultat net consolidé	52	98
Dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société mère du Groupe	13	45
- Intérêts minoritaires	39	53

(*) Données pro forma 2023 de Louis Hachette Group issues des informations pro forma du Document d'Information du 7 novembre 2024 (cf. 5.2.4 – Information comparative 2023).

(**) Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) est un indicateur alternatif de performance issu de l'information sectorielle des comptes consolidés (cf. réconciliation en note 5 de l'annexe aux comptes consolidés), et est défini comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :

- plus et moins-values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions;
- amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence liées aux acquisitions ;
- profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
- éléments liés aux contrats de concession et aux sous-location financement de ces contrats :
 - exclusion des gains et pertes sur contrats de concessions,
 - exclusion des amortissements des droits d'utilisation des contrats de concessions,
 - ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions,
 - ajout des Intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions,
 - ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions.

(***) Y compris gains et pertes sur contrats de concession.

Au 31 décembre 2024, **Louis Hachette Group** affiche un chiffre d'affaires de 9 235 M€, soit une évolution de +10,0 % en données consolidées et de +8,0 % en données comparables.

L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par effet de périmètre de +141 M€, lié principalement à l'acquisition de Tastes on the Fly au quatrième trimestre 2023 (+132 M€) par Lagardère Travel Retail. L'effet de change est favorable de +8 M€ (essentiellement lié à la livre sterling et au zloty polonais, compensés par le dollar américain et la couronne tchèque).

Le **chiffre d'affaires de Lagardère** s'établit à 8 942 M€, soit une évolution de +10,6 % en données consolidées et de +8,5 % en données comparables.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

Le **chiffre d'affaires de Lagardère Publishing** s'établit à 2 873 M€, soit +2,2 % en données publiées et +1,9 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique pour l'essentiel par un effet de change positif de 8 M€, principalement lié à l'évolution favorable de la livre sterling (+16 M€), compensé par les effets négatifs liés au dollar américain et au yen japonais.

La France affiche un léger recul de son chiffre d'affaires (-3 %). Après une belle année 2023 qui avait affiché une progression de +5 %, cette baisse est principalement imputable à la division Illustré, qui bénéficiait en 2023 de la parution de deux Astérix, le nouvel opus *L'Iris Blanc*, et de l'album illustré, *L'Empire du Milieu*. L'Éducation affiche également une baisse d'activité, dans un contexte d'absence de réforme scolaire, tout comme la Littérature générale, avec un programme éditorial légèrement moins porteur. Les maisons d'édition du Groupe ont été récompensées cet automne par de nombreux grands prix littéraires dont le prix Renaudot pour *Jacaranda*, de Gaël Faye (Grasset), et le prix Goncourt des lycéens pour *Madelaine avant l'aube*, de Sandrine Collette (JC Lattès). Ces distinctions témoignent du dynamisme et de la qualité des maisons d'édition du groupe Hachette Livre.

Aux États-Unis, l'activité enregistre une forte croissance (+7 %) sur un marché dynamique. Cette progression est notamment attribuable à la croissance de Hachette Audio avec l'essor des ventes audio et numériques. La Jeunesse, portée entre autres par la saga *The Wild Robot*, de Peter Brown, affiche une forte dynamique de croissance, et le programme Adulte bénéficie de best-sellers tels que *Eruption*, de James Patterson et Michael Crichton et du succès continu de *The Housemaid*, de Freida McFadden.

Au Royaume-Uni, l'activité poursuit sa hausse (+3 %) après une année 2023 déjà très dynamique (+6 %) et en dépit d'un marché en repli. Les ventes sont notamment portées par le succès continu des sagas de Rebecca Yarros (*The Empyrean*), Ana Huang (*Twisted and Kings of Sin*) et Freida McFadden (*The Housemaid*), tant sur les ouvrages du fonds de catalogue que sur les nouveautés, et ce dans tous les formats.

En Espagne/Amérique latine, l'activité en baisse (-6 %) pâtit d'un effet de comparaison défavorable avec 2023 qui constituait le pic de la réforme scolaire nationale en Espagne, alors que le Mexique affiche une forte dynamique de croissance, tant en Éducation qu'en Littérature générale.

Le chiffre d'affaires des Fascicules est en hausse (+3 %), en lien avec le succès des collections lancées fin 2023 en France et au Japon notamment, couplé à une campagne de lancements porteuse début 2024 dans la majorité des zones géographiques.

Les jeux de société affichent une année exceptionnelle avec une croissance de +22 % grâce à ses multiples succès, notamment le jeu *Sky Team* (Scorpion Masqué) qui a remporté le prix Spiel des Jahres (Le Jeu de l'Année - le prix le plus important du secteur). Hachette Boardgames s'illustre désormais comme un acteur incontournable du marché des jeux de société.

En 2024, le chiffre d'affaires digital (livres audio-numérique et ebooks) a représenté 14 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing (contre 12 % en 2023).

Le **chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail** s'établit à 5 812 M€, soit +15,8 % en données publiées et +12,5 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre de +148 M€ lié à l'acquisition de Tastes on the Fly (+132 M€). L'effet de change est quasi nul, l'impact du zloty polonais étant compensé par la couronne tchèque, le yuan chinois ou le dollar américain.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

En France, l'activité progresse de +15 %, notamment grâce à un trafic en hausse, au succès de la Joint-venture Extime Duty Free Paris avec le groupe ADP, ainsi qu'aux modernisations et initiatives commerciales opérées sur l'ensemble des réseaux et business lines.

La zone EMEA (hors France) enregistre une croissance de +20 % soutenue par les excellentes performances de l'Italie (hausse du trafic à l'aéroport de Rome-Fiumicino), de la Roumanie (ouverture de la concession Duty Free à Bucarest), du Royaume-Uni (développement des activités de Duty Free sur les ferries) et de l'Espagne (extension du réseau).

La zone Amériques affiche une croissance continue (+6 %) sur une base de comparaison déjà élevée, dans un contexte de normalisation du trafic aérien américain et d'une activité dynamique au Canada.

L'Asie-Pacifique est en repli de -13 % en raison de la baisse d'activité en Asie du Nord attribuable au ralentissement de l'économie chinoise et à la rationalisation du réseau.

Le **chiffre d'affaires des Autres activités de Lagardère** s'établit à 257 M€, en croissance de +1,3 % en données publiées et +0,2 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre de +3 M€. L'impact de la cession de *Paris Match* au quatrième trimestre 2024 est en partie compensée par l'intégration d'Euterpe Promotion chez Lagardère Live Entertainment.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

L'activité des Radios progresse de +3 %, portée par la progression des audiences sur Europe 1.

L'activité de la Presse est en repli de -5 % liée à des revenus publicitaires en retrait. Les licences internationales Elle sont en croissance de +2 % par rapport à 2023.

L'activité de Lagardère Live Entertainment est en croissance de +2 %, avec de très bonnes

performances de toutes les salles, notamment les Folies Bergère à Paris.

Le **chiffre d'affaires de Prisma Media** s'établit à 294 M€, soit une évolution de -5,4 % en données consolidées et de -2,0 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique la cession de *Gala* en partie compensée par les acquisitions, notamment des magazines *Côté Maison*, *Ideat* et *The Good Life*. Ce recul en données comparables s'explique par la baisse de diffusion des magazines papier en partie compensée par le digital et la publicité numérique.

Le **résultat opérationnel ajusté (EBITA)** s'établit à 510 M€ en 2024 contre 490 M€ en 2023, en progression de +20 M€. Cette évolution provient principalement de la meilleure activité des sociétés consolidées de Lagardère, en dépit de la hausse des charges de restructuration.

L'**EBITA de Lagardère** s'établit à 498 M€ en 2024, en hausse de +36 M€ par rapport à l'année dernière principalement grâce à la progression de l'activité de Lagardère Travel Retail. L'EBITA avant charges de restructuration est en hausse de +58 M€, dont +59 M€ chez Lagardère Travel Retail qui résultent de solides performances réalisées dans toutes les zones géographiques ainsi que de la contribution positive des sociétés mises en équivalence, et +16 M€ chez Lagardère Publishing grâce à un mix des ventes favorable aux États-Unis et au Royaume-Uni ainsi qu'à la poursuite de plans d'actions l'arrêt du projet de transformation logistique en France. Les charges de restructuration de Lagardère s'élèvent à -66 M€ en 2024, contre -44 M€ en 2023. En 2024, elles concernent principalement Lagardère Travel Retail (-35 M€, principalement en Chine), -15 M€ dans les Autres activités en lien notamment avec la réorganisation des radios musicales et -16 M€ chez Lagardère Publishing principalement liés à des coûts de départs et de réorganisation aux États-Unis et en Espagne.

L'**EBITA de Prisma Media** s'établit à 13 M€, en recul de -15 M€ par rapport à 2023 du fait de l'impact de la cession de *Gala*, du recul de l'activité ainsi que de la hausse des charges de restructuration liés à des coûts de départs.

Au 31 décembre 2024, **les autres éléments du résultat avant charges financières et impôts**

correspondent à une perte nette de -109 M€ qui comprend principalement :

- **des plus et moins-values de cession de titres** pour un montant net de +41 M€ principalement composées de la plus-value de cession du magazine *Paris Match* finalisée le 1er octobre 2024 ;
- **l'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions** pour -193 M€, dont -191 M€ chez Lagardère, principalement lié aux contrats de concession du Travel Retail, et -2 M€ chez Prisma Media ;
- l'impact de l'application **de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions** à hauteur de +47 M€ chez Lagardère en lien avec l'activité Travel Retail.

En conséquence, **le résultat avant charges financières et impôts** du Groupe s'établit au 31 décembre 2024 à +401 M€, contre +346 M€ au 31 décembre 2023.

Les **charges financières nettes** s'établissent à -149 M€ en 2024, en augmentation par rapport à 2023 principalement en raison de la hausse du coût du financement de Lagardère en lien avec le refinancement réalisé sur le 1^{er} semestre 2024.

Les **charges d'intérêt sur dettes de location** s'élèvent à -107 M€ à fin décembre 2024, contre -89 M€ en 2023, soit une hausse de -18 M€ en lien avec l'augmentation des dettes de location.

Au 31 décembre 2024, la **charge d'impôt** comptabilisée s'établit à -93 M€, soit une augmentation de 28 M€ par rapport à 2023 du fait de la croissance d'activité de Lagardère en Europe et aux États-Unis, et de l'impôt sur la plus-value de cession de *Paris Match*.

Le **résultat net des activités abandonnées** est nul en 2024. Il était de 5 M€ en 2023 et intégrait le complément de prix de la cession de Lagardère Sports lié à la fin du litige avec la Confédération africaine de football.

La **part des profits attribuable aux intérêts minoritaires** s'établit à +39 M€ en 2024, contre +53 M€ en pro forma 2023. Le taux d'intérêt dans le capital de Lagardère SA est passé de 59,80 % au 31 décembre 2023 à 66,53 % au 31 décembre 2024.

5.2.2 TABLEAU DE FINANCEMENT

Financement

(M€)	2024	Pro forma 2023 ^(*)
Flux générés par l'activité avant variation de BFR	1 370	1 112
Diminution des dettes de location	(481)	(363)
Intérêts payés sur dettes de location	(100)	(99)
Variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location	(3)	(6)
Flux générés par les opérations avant variation du BFR et impôts payés (MBA)	786	644
Variation du besoin en fonds de roulement	20	(25)
Impôts payés	(91)	(82)
Flux générés par les opérations	715	537
Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels	(294)	(269)
- Acquisitions	(295)	(272)
- Cessions	1	3
Free cash-flow ^(**)	421	268
Acquisitions/cessions d'actifs financiers	67	(315)
- Acquisitions	(76)	(390)
- Cessions	143	75
Intérêts encaissés	17	14
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	505	(33)
Flux de financement hors dettes de location	(536)	(347)
Autres flux	(15)	(3)
Variation de trésorerie	(46)	(383)

(*) Données pro forma 2023 de Louis Hachette Group préparées sur la base des informations illustratives sur les flux de trésorerie du Document d'Information du 7 novembre 2024 (cf. 5.2.4 – Information comparative 2023).

(**) Le Free cash-flow est un indicateur alternatif de performance issu de l'information sectorielle des comptes consolidés (cf. réconciliation en note 5 de l'annexe aux comptes consolidés).

5.2.2.1 Flux générés par les opérations et d'investissements

Au 31 décembre 2024, les flux générés par les opérations avant variation du besoin en fonds de roulement et impôts payés (marge brute d'autofinancement) ressortent à +786 M€, contre +644 M€ en 2023. Cette forte hausse provient principalement de la croissance du résultat opérationnel courant, malgré l'augmentation des provisions et des amortissements qui impactent le résultat opérationnel courant sans incidence sur les flux de trésorerie.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à +20 M€, contre -25 M€ en 2023. Cette évolution est principalement attribuable à Lagardère avec une variation très favorable de Lagardère Publishing (moindre diminution des dettes fournisseurs), et malgré le retrait sur Lagardère Travel Retail suite aux effets de la forte reprise d'activité en

2023 et de l'ouverture de concessions en Duty Free. Prisma Media présente également une variation positive.

Les impôts payés représentent -91 M€ à fin décembre 2024, en hausse de 9 M€ par rapport à 2023. Cette évolution est liée à l'amélioration de l'activité de Lagardère, principalement en Europe, et à la plus-value de cession de *Paris Match*, partiellement compensée par le remboursement d'une taxe sur les flux transfrontaliers aux États-Unis intervenu en 2024.

Les flux générés par les opérations s'élèvent donc à +715 M€ au 31 décembre 2024, contre +537 M€ à fin 2023.

Les investissements incorporels et corporels s'élèvent à -295 M€, contre -272 M€ en 2023. Ils sont en hausse de 24 M€ par rapport à 2023 chez Lagardère, notamment avec la mise en œuvre de

projets d'investissements liés à des gains d'appels d'offres chez Lagardère Travel Retail et malgré la baisse de 27 M€ chez Lagardère Publishing après les investissements réalisés en 2023 dans le cadre du plan de transformation des infrastructures logistiques et informatiques en France.

Au 31 décembre 2024, le **free cash-flow du Groupe** s'établit à 421 M€, vs 268 M€ en 2023, soit une amélioration de +153 M€.

Les **investissements financiers** s'élèvent à -76 M€ au 31 décembre 2024, contre -390 M€ en 2023. Ils correspondent principalement à la prise de participation de 50 % dans Extime Travel Essentials Paris par Lagardère Travel Retail et à l'acquisition de 100 % du capital de Sterling Publishing par Lagardère Publishing.

Les **cessions d'actifs financiers** s'élèvent à +144 M€ et correspondent principalement à la cession de *Paris Match*, ainsi qu'à un remboursement de financement des coentreprises dans le Pacifique.

Au total, la somme des **flux générés par les opérations et d'investissements** s'élève à +505 M€ en 2024, contre un décaissement net de -33 M€ en 2023, soit une amélioration de +538 M€.

5.2.2.2 Flux de financement

Au 31 décembre 2024, les **flux de financement** se soldent par un décaissement net de -536 M€ et comprennent notamment :

- ▶ des **dividendes versés** de -154 M€ dont -92 M€ par Lagardère SA répartis à hauteur de -55 M€ aux actionnaires du Groupe et -37 M€ aux minoritaires, ainsi que -62 M€ d'autres dividendes payés aux intérêts minoritaires,

incluant -55 M€ chez Lagardère Travel Retail notamment en Amérique du Nord et -7 M€ chez Lagardère Publishing ;

- ▶ une **augmentation de capital** de Prisma Group SAS par compensation du compte courant créateur détenu par Vivendi SE le 18 octobre 2024 pour +212 M€ ;
- ▶ une **diminution nette des dettes financières** de -423 M€, correspondant (i) au remboursement des emprunts obligataires de Lagardère du fait des clauses de changement de contrôle pour -1 243 M€, et des emprunts Shuldschein pour -226 M€, (ii) à la diminution des encours de billets de trésorerie pour -377 M€, et (iii) à la conversion en capital du compte-courant créateur entre Prisma Media et Vivendi pour -212 M€, compensés par (iv) les deux nouveaux emprunts bancaires signés le 7 juin 2024 par Lagardère pour +1 300 M€, par (v) une augmentation du prêt Vivendi à Lagardère de +230 M€, et par (vi) une augmentation des concours bancaires courants et comptes-courants créateurs de +105 M€ ;
- ▶ des **intérêts payés** pour -177 M€, incluant notamment -65 M€ au titre des intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit et des billets de trésorerie, -32 M€ relatifs aux instruments de couverture du risque de change, -23 M€ au titre des frais liés au refinancement et des commissions du crédit syndiqué, -29 M€ au titre des prêts et comptes-courants entre Lagardère, Prisma Media et Vivendi SE, et -9 M€ au titre du paiement des coupons des emprunts obligataires émis en 2017, 2019 et 2021.

5.2.3 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'**endettement financier net** est un indicateur alternatif de performance calculé à partir d'éléments issus des comptes consolidés et dont la réconciliation est présentée ci-dessous :

(M€)	31.12.2024	31.12.2023
Placements financiers, trésorerie et équivalents de trésorerie	422	508
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif	1	7
Dettes financières non courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	(1 768)	(327)
Dettes financières courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	(481)	(2 395)
Endettement financier net	(1 826)	(2 207)

(*) Au 31 décembre 2024, les dettes financières non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (15) M€, contre (2) M€ en dettes financières non courantes et (7) M€ en dettes financières courantes au 31 décembre 2023.

Les variations de l'exercice 2024 s'analysent comme suit :

(M€)	2024
Endettement net au 1er janvier	(2 207)
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	505
Intérêts payés	(177)
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	221
Cessions (acquisitions) de titres d'autocontrôle	-
Cessions (acquisitions) d'intérêts minoritaires	(4)
Dividendes	(154)
Mouvements de périmètre	(6)
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette	(13)
Incidence des effets de change et divers	9
Endettement financier net au 31 décembre (*)	(1 826)

5.2.4 INFORMATION COMPARATIVE 2023

Compte de résultat pro forma 2023

Le compte de résultat consolidé pro forma 2023 de Louis Hachette Group a été construit à partir des données financières pro forma publiées dans le Document d'Information du 7 novembre 2024. Il diffère du compte de résultat combiné 2023 repris dans les états financiers consolidés 2024, principalement du fait de l'intégration globale de Lagardère à compter du 1^{er} décembre 2023, contre une intégration globale sur tout l'exercice 2023 pour les besoins de ce pro forma.

	Lagardère	Prisma Media	Total
Chiffre d'affaires	8 091	309	8 400
Chiffre d'affaires inter-branches	(10)		(10)
Chiffre d'affaires consolidé	8 081	309	8 390
Produits annexes consolidés	50	1	51
Produits des activités ordinaires	8 131	310	8 441
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	520	29	549
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	(1)		(1)
Charges de restructuration	(43)	(1)	(44)
Plus et moins valeurs de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	(1)		(1)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	(12)		(12)
Gains et pertes sur contrats de location (hors concessions)	-		-
Autres éléments de l'EBITA	(1)		(1)
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	462	28	490
Plus et moins valeurs de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions	(4)		(4)
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(184)	(3)	(187)
<i>Sociétés intégrées</i>	(175)	(3)	(178)
<i>Sociétés mises en équivalence</i>	(9)		(9)
Pertes de valeur liées aux acquisitions (*)	(7)		(7)
Ajustement de prix post acquisition	4		4
Impact IFRS 16 des contrats de concessions (**)	50		50
Résultat avant charges financières et impôts	321	25	346
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées			
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(177)	(4)	(181)
Amortissements des droits d'utilisation - Immobilier et autres	(68)	(6)	(74)
Coût des plans d'actions gratuites	(18)		(18)

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

(**) Le détail de l'impact IFRS 16 sur les contrats de concession et sur les gains et pertes de location est fourni dans le tableau ci-dessous.

	Lagardère	Prisma Media	Total
Impact IFRS 16 des contrats de concessions	50	-	50
Gains et pertes sur contrats de location	-		-
Amortissements des droits d'utilisations	(311)		(311)
Diminution des dettes de location	270		270
Intérêts payés sur dettes de location	86		86
Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location	5		5

Financement pro forma 2023

Le tableau de financement consolidé pro forma 2023 de Louis Hachette Group a été construit à partir des données financières illustratives sur les flux de trésorerie publiées dans le Document d'Information du 7 novembre 2024. Il diffère de l'état des flux de trésorerie combiné 2023 repris dans les états financiers consolidés 2024, principalement du fait de l'intégration globale de Lagardère à compter du 1^{er} décembre 2023, contre une intégration globale sur tout l'exercice 2023 pour les besoins des données financières illustratives sur les flux de trésorerie.

	Lagardère	Prisma Media	Total
Flux générés par l'activité	1 061	20	1 081
Diminution des dettes de location (*)	(354)	(9)	(363)
Intérêts payés sur dettes de location (*)	(99)		(99)
Flux générés par les opérations	608	11	619
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(266)	(3)	(269)
- Acquisitions	(269)	(3)	(272)
- Cessions	3		3
Impôts payés	(70)	(12)	(82)
Free cash-flow	272	(4)	268
<i>dont free cash-flow avant variation de BFR</i>	<i>286</i>	<i>7</i>	<i>293</i>
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(349)	34	(315)
- Acquisitions	(383)	(7)	(390)
- Cessions	34	41	75
Intérêts encaissés	14		14
(Augmentation) diminution des placements financiers	-		-
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	(63)	30	(33)

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

5.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LOUIS HACHETTE GROUP SA AU 31 DÉCEMBRE 2024

Compte de résultat consolidé

(M€)		2024	2023
Chiffre d'affaires	(Note 6)	9 235	979
Coût des ventes		(4 271)	(480)
Charges administratives et commerciales		(4 486)	(465)
Charges de restructuration	(Note 8)	(70)	(3)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(Note 12)	(7)	124
Résultat avant charges financières et impôts	(Note 5)	401	155
Coût du financement	(Note 11)	(135)	(15)
Autres charges financières	(Note 11)	(30)	(13)
Produits perçus des investissements financiers	(Note 11)	3	-
Autres produits financiers	(Note 11)	13	1
Charges d'intérêt sur les dettes de location	(Note 16)	(107)	(8)
Résultat avant impôt		145	120
Impôt sur les résultats	(Note 12)	(93)	(20)
Résultat net des activités poursuivies		52	100
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession		-	-
Résultat net		52	100
Dont			
Résultat net - part du Groupe		13	110
Intérêts minoritaires		39	(10)
<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>	(Note 13)	0,01	0,11
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	(Note 13)	0,01	0,11

État global des gains et pertes consolidés

(M€)	2024	2023
Résultat net consolidé (1)	52	100
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées (*)	7	(12)
Variation de juste valeur des titres non consolidés	-	-
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (*)	-	(4)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui ne seront pas reclassés en résultat net (2)	7	(16)
Variation des écarts de conversion	55	(2)
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés (*)	(9)	(1)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (*)	-	(13)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui pourront être reclassés en résultat net (3)	46	(16)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt (2)+(3)	53	(32)
Total des gains et pertes consolidés (1)+(2)+(3)	105	68
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	45	85
Intérêts minoritaires	60	(17)

(*) Nets d'impôts – détail en note 24.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

État des flux de trésorerie consolidé

(M€)		2024	2023
Résultat net des activités poursuivies		52	100
Impôts sur le résultat	(Note 12)	93	20
Charges financières nettes	(Note 11)	256	35
Résultat avant charges financières et impôts		401	155
Dotations aux amortissements		903	84
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		79	(14)
(Gain) perte sur cessions d'actifs et sur contrats de location		(38)	
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		18	
Résultat des sociétés mises en équivalence	(Note 18)	7	(124)
Variation du besoin en fonds de roulement	(Note 23)	17	144
Flux générés par l'activité		1 387	245
Impôts payés		(91)	(25)
Flux opérationnels	(A)	1 296	220
Investissements			
- Incorporels et corporels	(Note 5)	(295)	(58)
- Titres de participation	(Note 4.2 et 5)	(60)	320
- Trésorerie sur entrée de périmètre	(Note 5)	(3)	
- Autres actifs non courants	(Note 5)	(13)	(2)
Total investissements	(B)	(371)	260
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées			
- Incorporelles et corporelles	(Note 5)	1	11
- Titres de participation	(Note 4 et 5)	115	(1)
- Trésorerie sur sortie de périmètre	(Note 5)	-	
Diminution des autres actifs non courants	(Note 5)	28	41
Total cessions	(C)	144	51
Intérêts encaissés	(D)	17	
Flux d'investissements	(F)=(B)+(C)+(D)	(210)	311
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(G)=(A) + (F)	1 086	531
Opérations sur les capitaux propres			
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		221	1
- (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle		-	
- (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires		(4)	
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(55)	
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(98)	
Total des opérations sur les capitaux propres	(H)	64	1
Mouvements financiers			
- Augmentation des dettes financières	(Note 26.1)	1 725	276
- Diminution des dettes financières	(Note 26.1)	(2 148)	(275)
Total des mouvements des dettes financières	(I)	(423)	1
Intérêts payés	(J)	(177)	(15)
Diminution des dettes de location	(Note 16) - (J)	(481)	(51)
Intérêts sur dettes de location	(Note 16) - (J)	(100)	
Flux de financement	(K)=(H)+(I)+(J)	(1 117)	(64)
Autres mouvements			
- Différences de conversion sur la trésorerie		(11)	1
- Autres éléments		(4)	
Total des autres mouvements	(L)	(15)	1
Variation de trésorerie	(M)=(G)+(K)+(L)	(46)	468
Trésorerie début de période		468	-
Trésorerie fin de période	(Note 23)	422	468

Bilan consolidé

ACTIF (M€)		31.12.2024	31.12.2023
Immobilisations incorporelles	(Note 15)	3 796	3 948
Écarts d'acquisition	(Note 14)	1 208	1 202
Droits d'utilisation	(Note 16)	2 545	2 403
Immobilisations corporelles	(Note 17)	1 111	1 169
Titres mis en équivalence	(Note 18)	150	148
Autres actifs non courants	(Note 19)	187	186
Impôts différés - Actif	(Note 12)	221	227
Actifs non courants		9 218	9 283
Stocks et en-cours	(Note 20)	855	848
Créances clients et comptes rattachés	(Note 21)	1 076	1 089
Autres actifs courants	(Note 22)	805	804
Placements financiers	(Note 23)	-	40
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(Note 23)	422	468
Actifs courants		3 158	3 249
Total Actif		12 376	12 532

Bilan consolidé

PASSIF (M€)		31.12.2024	31.12.2023
Capital social		198	-
Primes d'émission		1 960	-
Réserves et résultats non distribués		142	1 948
Résultat de l'exercice (part du Groupe)		13	110
Autres éléments du résultat global		38	(18)
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		2 351	2 040
Intérêts minoritaires	(Note 24)	625	788
Capitaux propres		2 976	2 828
Provisions pour retraites et obligations assimilées	(Note 25)	84	99
Provisions pour risques et charges non courantes	(Note 25)	211	188
Dettes financières non courantes	(Note 26)	1 851	409
Dettes de location non courantes	(Note 16)	2 140	1 989
Autres passifs non courants	(Note 29)	37	43
Impôts différés - Passif	(Note 12)	1 000	1 092
Passifs non courants		5 323	3 820
Provisions pour risques et charges courantes	(Note 25)	151	129
Dettes financières courantes	(Note 26)	483	2 396
Dettes de location courantes	(Note 16)	490	434
Fournisseurs et comptes rattachés		1 513	1 451
Autres passifs courants	(Note 29)	1 440	1 474
Passifs courants		4 077	5 884
Total Passif		12 376	12 532

État des variations des capitaux propres consolidés

(M€)	Capital social	Primes d'émission, de fusion et d'apport	Autres réserves	Actions propres	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Solde au 31 décembre 2023	-	-	2 027	-	13	-	2 040	788	2 828
Résultat net de la période	-	-	13	-	-	-	13	39	52
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)	-	-	5	-	33	(6)	32	21	53
Total des gains et pertes consolidés de la période	-	-	18	-	33	(6)	45	60	105
Distribution de dividendes	-	-	(55)	-	-	-	(55)	(98)	(153)
Variation de capital de la société mère ^(b)	198	1 960	(2 158)	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	9	9
Variation des actions propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunérations sur base d'actions	-	-	14	-	-	-	14	7	21
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	(9)	-	-	-	(9)	11	2
Augmentation de capital Prisma Group par Vivendi SE ^(c)	-	-	212	-	-	-	212	-	212
Variation de périmètre et autres ^(a)	-	-	102	-	2	-	104	(152)	(48)
Solde au 31 décembre 2024	198	1 960	151	-	48	(6)	2 351	625	2 976

(a) Détail en note 24 de l'annexe aux comptes consolidés.

(b) Augmentation de capital et de la prime d'apport de Louis Hachette Group SA en date du 13 décembre 2024, en rémunération de l'apport des titres Lagardère SA et Prisma Group SAS détenus par Vivendi SE, dans le cadre de la scission partielle de Vivendi SE, se traduisant par une imputation sur les autres réserves.

(c) Le 18 octobre 2024, Vivendi SE a réalisé une augmentation de capital de Prisma Group SAS par compensation du compte-courant de 212 M€.

SOMMAIRE DES NOTES

NOTE 1	Principes comptables	186
NOTE 2	Périmètre et méthodes de consolidation	190
NOTE 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	191
NOTE 4	Principales variations du périmètre de consolidation	201
NOTE 5	Information sectorielle	203
NOTE 6	Chiffre d'affaires	207
NOTE 7	Frais de personnel	208
NOTE 8	Charges de restructuration	209
NOTE 9	Plus et moins-values	209
NOTE 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	209
NOTE 11	Charges financières nettes	211
NOTE 12	Impôt sur les résultats	211
NOTE 13	Résultat net par action	214
NOTE 14	Écarts d'acquisition	215
NOTE 15	Immobilisations incorporelles	216
NOTE 16	Contrats de location	216
NOTE 17	Immobilisations corporelles	219
NOTE 18	Titres mis en équivalence	220
NOTE 19	Autres actifs non courants	222
NOTE 20	Stocks et en-cours	223
NOTE 21	Créances clients	223
NOTE 22	Autres actifs courants	224
NOTE 23	Trésorerie et placements financiers	224
NOTE 24	Capitaux propres	225
NOTE 25	Provisions	229
NOTE 26	Dettes financières	236
NOTE 27	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	242
NOTE 28	Instruments financiers	246
NOTE 29	Autres passifs	248
NOTE 30	Obligations contractuelles	249
NOTE 31	Engagements hors bilan	250
NOTE 32	Litiges en cours	251
NOTE 33	Parties liées	255
NOTE 34	Événements postérieurs à la clôture	256
NOTE 35	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	257
NOTE 36	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2024	257
NOTE 37	Comptes combinés 2023	265

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2024

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

Louis Hachette Group est issu de la scission partielle de Vivendi SE. Le 13 décembre 2024, Vivendi SE a apporté à Louis Hachette Group SA sa participation de 66,53 % dans Lagardère SA et ses filiales (ensemble, « Lagardère »), et de 100 % dans Prisma Group SAS et ses filiales (ensemble, « Prisma Media »).

À l'issue cette opération, le Groupe est constitué de Louis Hachette Group SA (ex-SIG 116), une société anonyme dont le siège social est situé au 4 rue de Presbourg, 75116 Paris, et de ses filiales.

Les états financiers consolidés de Louis Hachette Group SA qui couvrent la période de 12 mois close le 31 décembre 2024 ont été arrêtés le 13 février 2025 par le Conseil d'Administration et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 29 avril 2025.

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

Comptes consolidés au 31 décembre 2024

La réorganisation juridique aboutissant à la création de Louis Hachette Group constitue un regroupement d'entreprises sous contrôle commun. Elle a engendré la distribution aux actionnaires de Vivendi SE des actions Louis Hachette Group SA, ces actionnaires étant les mêmes avant et après l'opération. De plus, l'opération ne mène aucun actionnaire à prendre le contrôle du groupe. Ainsi, en l'absence de normes applicables, le principe de continuité du contrôle selon IFRS 10, qui consiste à présenter les résultats et positions au bilan du groupe comme s'il avait toujours existé, a été retenu pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2024.

Les travaux d'allocation du prix d'acquisition de Lagardère ont été finalisés au sein des états financiers consolidés au 31 décembre 2024, dont les effets sont comptabilisés rétrospectivement à la date de première consolidation de Lagardère, soit le 1^{er} décembre 2023 (cf. note 4).

Référentiel comptable

En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de Louis Hachette Group sont établis conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board).

Le référentiel appliqué est constitué des normes IFRS et interprétations de l'IFRS - IC (IFRS - Interpretation Committee) adoptées dans l'Union européenne au 31 décembre 2024. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm.

Les nouvelles normes et/ou amendements aux normes IFRS adoptés par l'Union européenne, qui sont d'application obligatoire au **1^{er} janvier 2024** sont les suivants :

- ▶ Amendements d'IAS 1 : Classification des passifs en courant et non courant et passifs non courants assortis de clauses restrictives.
- ▶ Amendement d'IFRS 16 : Dettes de location dans le cadre d'un contrat de cession-bail.
- ▶ Amendements d'IAS 7 et IFRS 7 : Accords de financement avec les fournisseurs.

Les textes ci-dessus sont sans impact sur les comptes du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application des textes suivants, adoptés par l'Union européenne mais dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2024 :

- ▶ Amendements d'IAS 21 : Absence de convertibilité.

Les nouvelles normes et amendements publiés par l'IASB au 31 décembre 2024, **non encore adoptés** par l'Union européenne et qui seront d'application postérieure à 2024, sont :

- ▶ Classement et évaluation des instruments financiers (projet de modification d'IFRS 9 et d'IFRS 7).
- ▶ IFRS 18 : Présentation et informations à fournir dans les états financiers.

L'impact éventuel sur les comptes lié à l'application des textes ci-dessus est en cours d'évaluation.

Bases d'évaluation

Les états financiers ont été préparés selon la convention du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers qui sont comptabilisés selon la convention de la juste valeur lorsque les normes IFRS le requièrent.

Jugements et utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations, de jugements et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs à la date de clôture, ainsi que les produits et charges de l'exercice.

Les jugements de la Direction Générale sont destinés à qualifier des transactions ou des situations lorsqu'un élément des états financiers ne peut pas être évalué avec précision. Les jugements significatifs peuvent concerner l'appréciation du risque de continuité d'exploitation, le niveau auquel sont testés certains écarts d'acquisition, le caractère hautement probable d'un plan de vente d'actifs ou groupe d'actifs ou encore leur qualification ou non d'activités abandonnées, l'horizon de récupération des impôts différés actifs.

Les estimations significatives concernent principalement :

- ▶ l'évaluation des droits de retour octroyés aux distributeurs chez Lagardère Publishing, fondée en partie sur les prévisions de vente ;
- ▶ dans le cadre des tests de perte de valeur, le montant des flux de trésorerie projetés, l'horizon de temps retenu ainsi que les taux de croissance perpétuelle et les taux d'actualisation. La note 10 détaille ces estimations et jugements ;
- ▶ l'évaluation des actifs, notamment des écarts d'acquisition et des actifs incorporels en ce qui concerne leur identification et leur valorisation, ainsi que les passifs acquis lors d'un regroupement d'entreprise ;
- ▶ les méthodes d'amortissement des immobilisations incorporelles ;
- ▶ l'évaluation des stocks ;
- ▶ l'évaluation des plans de rémunérations fondées sur des actions (plan d'attribution d'actions gratuites) ;
- ▶ l'évaluation des provisions et de clauses de liquidité accordées à des minoritaires ;
- ▶ l'évaluation des impôts différés ;
- ▶ dans le cadre du recentrage du groupe Lagardère finalisé en 2020, les compléments de prix et les garanties de passif issus des cessions des anciennes branches Lagardère Active et Lagardère Sports tiennent compte d'estimations. Ces estimations sont revues à chaque arrêté.

La Direction du Groupe revoit régulièrement ses estimations et appréciations sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables, qui constituent le fondement de ses appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les résultats réels pourraient diverger de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes. Les règles comptables et méthodes d'évaluation appliquées par le Groupe sont détaillées en note 3.

Information comparative 2023

Dans le cadre de l'admission des titres de Louis Hachette Group SA aux négociations sur Euronext Growth, des états financiers combinés au 31 décembre 2023 ont été préparés conformément aux normes comptables IFRS, qui reflètent la réorganisation juridique de l'actionariat de Lagardère SA et Prisma Group SAS, et ont été publiés dans le Document d'Information de Louis Hachette Group SA le 7 novembre 2024.

Ces états financiers combinés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 ont été établis sur la base des données comptables de Lagardère et de Prisma Media, incluses dans les états financiers consolidés du groupe Vivendi pour les exercices concernés.

Ils ont été préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'approuvées par l'Union européenne (UE) et publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB), d'application obligatoire au 31 décembre 2023, ce qui n'a pas eu d'incidence sur les états financiers combinés. Les méthodes comptables sont décrites en note 3.

Le périmètre de combinaison comprend principalement des entités détenues directement et indirectement par Prisma Media et des entités détenues directement et indirectement par Lagardère.

Pour rappel :

- ▶ depuis le 1^{er} juin 2021, Vivendi a consolidé par intégration globale Prisma Media, dont l'acquisition a été finalisée le 31 mai 2021 ;
- ▶ depuis le 1^{er} décembre 2023, Vivendi a consolidé Lagardère par intégration globale, jusqu'alors mise en équivalence depuis le 1^{er} juillet 2021 et comptabilisée dans les actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global conformément à la norme IFRS 9 du 1^{er} janvier au 1^{er} juillet 2021.

Les états financiers combinés au 31 décembre 2023 sont les premiers états financiers IFRS de Louis Hachette Group.

Prisma Media

Vivendi, via Prisma Group SAS, a acquis la totalité des actions de Prisma Media le 31 mai 2021. L'affectation du prix d'acquisition a été reflétée à cette date dans les états financiers conformément à la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises ».

Lagardère

Depuis le 1^{er} juillet 2021, Lagardère était comptabilisée par Vivendi selon la méthode de la mise en équivalence, conformément à la norme IAS 28 Participations dans des entreprises associées et des coentreprises, Vivendi exerçant une influence notable sur Lagardère à la suite de l'Assemblée Générale des associés commandités et actionnaires de Lagardère SCA, tenue le 30 juin 2021, qui avait approuvé la transformation de la société en société anonyme à Conseil de Surveillance et nommé de nouveaux membres du Conseil de Surveillance de Lagardère SA, dont M. Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire de Vivendi.

Le 21 novembre 2023, Vivendi a obtenu le contrôle de Lagardère après la clôture de la vente de la totalité du capital d'Editis à International Media Invest, qui a eu lieu le 14 novembre 2023, et de la vente du magazine *Gala* au Groupe Figaro, qui a eu lieu le 21 novembre 2023, représentant l'engagement de Vivendi pour l'obtention de l'approbation de la Commission européenne.

Au 31 décembre 2023, les travaux d'allocation préliminaire du prix d'acquisition ont été reflétés dans les états financiers combinés et comptabilisés rétrospectivement à la date de consolidation de Lagardère, soit le 1^{er} décembre 2023. À la date de préparation de ces états financiers combinés, ces travaux d'allocation étaient toujours en cours et faisaient apparaître un écart d'acquisition préliminaire de 1 019 M€ (cf. note 4).

1.1 LAGARDÈRE RADIO

Le 25 octobre 2023, l'Arcom a donné son agrément au projet d'autonomisation du pôle radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire) qui lui avait été soumis le 29 juillet 2022. Sur autorisation du Conseil d'Administration, le Protocole d'Accord régissant les modalités de cette autonomisation a été signé le 26 octobre 2023.

Lagardère Radio SAS, société de tête du pôle radios, a été transformée en société en commandite par actions dont les associés commanditaires sont trois sociétés intégralement détenues par le groupe Lagardère et dont Monsieur Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant. En cette double qualité, il est seul responsable de la supervision des dirigeants

et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale. Cette autonomisation s'inscrit dans l'engagement, maintes fois réaffirmé par le Conseil d'Administration de Lagardère SA, de préserver et maintenir l'intégrité, la pérennité et la continuité managériale du Groupe.

Cette opération est neutre financièrement pour le groupe Lagardère : le pôle radios reste compris dans le périmètre de consolidation comptable et d'intégration fiscale du groupe Lagardère. Par ailleurs, le pôle radios dispose d'une trésorerie suffisante pour financer le plan d'affaires jusqu'en 2027, de l'ordre de 105 M€ au 31 décembre 2024. Cette trésorerie centralisée est gérée par le pôle radios.

Le Protocole d'Accord permet à Lagardère SA de reprendre le contrôle de Lagardère Radio SCA (selon l'article L. 233.3 du Code de commerce), et donc du pôle radios, au moyen du rachat, pour un prix nominal, de la société associée commandité à partir de 2027 et sous condition d'agrément préalable par l'Arcom. Cette reprise de contrôle pourra également intervenir par anticipation en cas d'évènement exceptionnel, notamment le décès ou l'empêchement de Monsieur Arnaud Lagardère ou encore une démission de ses fonctions de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Au regard des critères d'analyse du contrôle selon IFRS 10, Monsieur Arnaud Lagardère, dont les pouvoirs qui lui sont ainsi conférés se cumulent avec sa situation de dirigeant du groupe Lagardère, a le pouvoir de diriger les activités pertinentes du pôle radios sur une période temporaire et le Groupe conservant l'essentiel de l'exposition aux rendements variables, cette activité reste consolidée par intégration globale.

1.2 PRISE EN COMPTE DES RISQUES CLIMATIQUES DANS LES ETATS FINANCIERS

Les analyses menées entre 2022 et 2024 sur l'exposition et la vulnérabilité des activités de Lagardère aux risques climatiques ont permis de conclure à une vulnérabilité limitée du bilan du groupe, notamment des écarts d'acquisition mais aussi des droits d'utilisation des contrats de location ou de « concession » et des bâtiments détenus en pleine propriété.

Les travaux ont permis de souligner la résilience des activités de Lagardère à ces risques même en cas de projection de scénarios extrêmes.

Au 31 décembre 2024, compte tenu des résultats des stress-tests, les effets du changement climatique ne sont pas considérés comme un indice de perte de valeur.

Risques et scénarios analysés au niveau Lagardère

En 2022, Lagardère a mené une analyse de son exposition au risque climatique (risques physiques et risques de transition) fondée sur deux scénarios de hausse des températures de +1,5 °C et de +4 °C à horizon 2030 et 2050 respectivement aligné avec les scénarios SSP1-2.6 & SSP5-8.5 du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC). En 2023, les travaux se sont poursuivis par une analyse de vulnérabilité pour quantifier les principaux risques identifiés : deux risques de transition majeurs, trois risques physiques. En 2024, cette analyse de vulnérabilité a été mise à jour pour inclure un troisième scénario dit « intermédiaire » et aligné avec le scénario SSP2-4.5.

L'estimation préliminaire des impacts financiers potentiels réalisée en 2022 a été finalisée en réalisant des calculs de sensibilité sur les valeurs d'utilité issues des tests de perte de valeur à fin 2024 en considérant les risques de transition identifiés en 2022 et 2023 sur deux divisions de Lagardère : (i) le risque de hausse du prix du papier pour Lagardère Publishing, et (ii) le risque de baisse du trafic aérien (sur la base des calculs effectués dans le modèle de décarbonation du secteur aérien développé par le Shift Project) pour Lagardère Travel Retail. Pour les deux risques, les résultats des tests montrent une diminution des valeurs d'utilité ne déclenchant aucune perte de valeur.

Les trois principaux risques physiques portent sur (i) un risque additionnel d'accroissement du prix du papier du fait de la pression exercée par les feux de forêts sur la production de bois et de pâte à papier ; (ii) la disruption des activités aéroportuaires du fait de l'occurrence d'inondations ou de tempêtes sur plusieurs jours consécutifs entraînant des annulations de vols sur plusieurs jours, une baisse du trafic voire une fermeture de l'aéroport ; (iii) les dommages sur les bâtiments du fait de l'occurrence d'inondations ou de vents violents. Dans les trois scénarios considérés (1,5 °C, 2,7°C et 4 °C), les impacts estimés en 2050 restent modestes même dans le scénario 4°C.

1.3 TRAVAUX LIÉS À LA RÉFORME FISCALE INTERNATIONALE : IMPÔT MINIMUM MONDIAL À 15 % (PILIER II)

Au cours de l'exercice 2024, des travaux d'analyse ont été menés conjointement avec les groupes Vivendi et Bolloré pour établir une méthodologie de calcul des mesures de sauvegarde et de détermination du résultat et de l'impôt GloBE.

Les mesures de sauvegarde temporaires permettant

l'exemption de calcul détaillé pour les juridictions fiscales qui répondent aux critères ont été calculées aux bornes de la contribution de Lagardère dans le groupe Vivendi.

Pour les pays ne répondant pas aux mesures de sauvegarde, l'estimation de la « top-up tax » 2024 est non significative, et a été effectuée aux bornes de Louis Hachette Group puis corroborée par une estimation aux bornes de Vivendi. À ce titre, aucune provision pour « top-up tax » n'a été comptabilisée au 31 décembre 2024.

1.4 LIQUIDITÉ

Au 31 décembre 2024, le Groupe bénéficie d'une liquidité de 1 162 M€, composée d'une trésorerie et équivalents de trésorerie de 422 M€, de la ligne de crédit renouvelable non tirée de 700 M€ consentie par un pool de banques relationnelles du Groupe, et de la ligne de crédit non tirée auprès de Vivendi SE pour 40 M€.

Dans le cadre de l'arrêté des comptes au 31 décembre 2024, la direction a notamment examiné les prévisions de trésorerie pour les 12 prochains mois et a apprécié la liquidité au regard de ses besoins de financement sur cette période, aussi bien opérationnels que ceux liés au remboursement des échéances dues à hauteur de 483 M€ (dont 183 M€ de billets de trésorerie, 75 M€ d'emprunt bancaire et 34 M€ d'emprunt obligataire).

Depuis le 7 juin 2024, Lagardère a procédé au refinancement de son endettement (cf. note 26), à travers deux emprunts bancaires de 700 M€ et 600 M€ à échéances respectives de 24 mois, avec options de la porter à 42 mois, et de 5 ans. À cela s'ajoute une nouvelle ligne de crédit renouvelable d'un montant maximum disponible de 700 M€ sur 5 ans, qui remplace le crédit syndiqué de mai 2015 dont le montant maximum disponible était de 982 M€ jusqu'en avril 2025. Aucun montant n'a été tiré sur cette facilité de crédit au 31 décembre 2024.

La convention de prêt entre Lagardère SA et Vivendi SE du 12 décembre 2023 a également été amendée le 7 juin puis le 16 décembre 2024, et comprend désormais un prêt de 500 M€ dont 100 M€ à échéance au 31 décembre 2027, 100 M€ à échéance au 31 décembre 2028, et 300 M€ à échéance au 7 décembre 2029. Une ligne de crédit supplémentaire de 40 M€ est également disponible et non tirée au 31 décembre 2024.

Par ailleurs, le 18 octobre 2024, le compte-courant créateur de Prisma Group SAS envers Vivendi SE a été capitalisé pour 212 M€, réduisant ainsi la dette financière de Louis Hachette Group d'autant.

NOTE 2 PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

2.1 PÉRIMÈTRE

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société mère ainsi que ceux, intégrés selon les méthodes de consolidation décrites ci-après, des entités contrôlées par la mère (filiales), des entités contrôlées conjointement (coentreprises) ainsi que des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière (entreprises associées). Le Groupe ne détient aucune entité structurée non consolidée.

Conformément à la norme IFRS 10, les filiales sont toutes les entités contrôlées. Le contrôle, quel que soit le niveau d'intérêt détenu dans une entité, est la résultante des trois composantes suivantes : la détention du pouvoir de diriger les activités clés (activités opérationnelles et financières), l'exposition ou le droit aux rendements variables associés à la participation, et la capacité d'exercer ce pouvoir de manière à influencer sur ces rendements. Seuls les droits substantiels, tels que conférés par les pactes d'actionnaires, qui peuvent être exercés lorsque les décisions sur les activités clés doivent être prises et qui ne sont pas purement protecteurs, sont pris en compte pour la détermination du pouvoir.

Les coentreprises sont des partenariats dans lesquelles le Groupe et les autres parties engagées exercent un contrôle conjoint, contractuellement convenu, sur l'entité et ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Les décisions concernant les activités clés sont soumises à un vote unanime de Louis Hachette Group et de ses co-entrepreneurs.

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable : Louis Hachette Group a le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle sans toutefois exercer un contrôle conjoint ou un contrôle. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %.

2.2 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- **l'intégration globale** pour les sociétés filiales dans lesquelles Louis Hachette Group exerce le contrôle. Les comptes sont intégrés à 100 % poste à poste. Au sein des capitaux propres consolidés, la quote-part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres des filiales intégrées est présentée sous une ligne spécifique, tout comme au compte de résultat et dans l'état du résultat global. Toute modification de la participation de Louis

Hachette Group dans une filiale qui n'aboutit pas à une perte de contrôle est comptabilisée directement dans les capitaux propres (note 3.7) ;

- **la mise en équivalence** pour les coentreprises et les entreprises associées. Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage détenu par le Groupe. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du Groupe est ramenée à zéro. Les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision si le Groupe a une obligation légale ou implicite à ce titre.

La liste des sociétés consolidées par intégration globale et mises en équivalence est présentée en note 36 de l'annexe consolidée.

2.3 DATES D'ARRÊTÉS COMPTABLES

Les dates d'arrêtés des comptes des sociétés consolidées correspondent à l'année civile.

2.4 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros suivant la méthode du cours de clôture, selon laquelle :

- les postes du bilan sont convertis en euros sur la base des cours officiels de change de fin d'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis, pour chaque devise, en utilisant le cours moyen de l'exercice.

Les différences résultant de la conversion de ces états financiers sont inscrites directement dans un compte spécial au sein des capitaux propres (écart de conversion).

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont exprimés dans la devise de l'entité et sont convertis au taux de clôture. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont reprises en résultat.

2.5 OPÉRATIONS ET COMPTES RÉCIPROQUES

Les opérations internes ainsi que les comptes réciproques entre les sociétés du Groupe sont

éliminés. Les provisions pour dépréciation se rapportant à des participations ou à des créances détenues sur les sociétés consolidées sont réintégrées dans les capitaux propres consolidés, les mouvements de l'exercice étant neutralisés dans le compte de résultat.

NOTE 3 RÈGLES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits et de services issus des contrats avec les clients, dès lors que le transfert de contrôle du bien ou du service promis au client est réalisé pour le montant du paiement attendu en échange de ce bien ou service.

Les spécificités de reconnaissance du chiffre d'affaires sont propres à chaque métier, et résumées comme suit :

Lagardère Publishing : le chiffre d'affaires correspond principalement aux produits des ventes et de diffusion d'ouvrages. Le chiffre d'affaires est présenté net des remises, des commissions versées aux e-diffuseurs et des droits de retours. Lorsqu'une entité opère uniquement en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est constitué de la marge nette.

Lorsqu'un droit de retour est octroyé aux clients au titre des ouvrages invendus, le montant estimé des retours est comptabilisé en dettes de remboursement au sein des autres passifs courants pour la part relative à la diminution du chiffre d'affaires, et en actif de remboursement au sein des stocks et des autres actifs courants respectivement pour les parts relatives aux stocks et aux avances auteurs. La dette de remboursement, comptabilisée en diminution du chiffre d'affaires, est évaluée en fonction des ventes facturées au cours de l'exercice et des données historiques de retours. Ce calcul statistique repose sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

Lagardère Travel Retail : les produits comprennent essentiellement les ventes au détail en zone de transport et concession sur les segments Travel Essentials, Duty Free & Mode et Restauration, ainsi que les activités de ventes au détail dans les points de vente de proximité. Le chiffre d'affaires est reconnu lors de la réalisation de la vente au détail. Dans le cas de certains produits ou services (vente des cartes de téléphone prépayées, distribution de presse, etc.), l'entité agit comme un agent et comptabilise la commission nette perçue en chiffre d'affaires.

Autres activités de Lagardère : le chiffre d'affaires est principalement constitué des ventes d'espaces publicitaires, de diffusion de Presse Magazine, de

revenus de licences et de services numériques, de revenus liés à la production de spectacles vivants et à l'exploitation de salles de spectacles ainsi que d'un site dédié aux activités sportives. Dans l'ensemble de ces activités, les produits correspondent aux recettes publicitaires, aux ventes au numéro, aux abonnements et prestations numériques, à la billetterie générée par les spectacles produits et à la mise à disposition des salles de spectacles. Le chiffre d'affaires est reconnu à la diffusion des publicités, à la parution des numéros, à la représentation du spectacle. Les revenus de licences de l'activité Presse sont comptabilisés lors de la réalisation des ventes par le licencié pendant la période couverte par le contrat. Pour une partie de l'activité, la branche opère en tant qu'agent, par exemple sur les activités de Régie publicitaire et de Billetterie de salles de spectacle, le chiffre d'affaires est alors constitué des seules commissions perçues.

Prisma Media

Distribution de la presse et des magazines

Le chiffre d'affaires lié à la distribution de la presse et des magazines sur support physique et/ou numérique, net d'une provision pour retours estimés qui est comptabilisée à la date de parution du numéro, communément à la date de livraison, ces deux dates étant généralement concomitantes.

Vente d'espaces publicitaires

La diffusion d'un article publicitaire dans un numéro ou sur un support numérique constitue une impression publicitaire correspondant à une obligation de performance distincte, satisfaite à un moment donné, lorsque les annonces sont publiées.

Le chiffre d'affaires provenant de la vente d'espaces publicitaires, nettes de remises éventuelles, sont comptabilisées lorsque les impressions publicitaires sont produites, c'est-à-dire lorsque les annonces sont publiées. Prisma Media est généralement le « principal » dans la transaction de vente avec le client, notamment lorsque Prisma Media est responsable de l'exécution et de la fixation du prix.

Les ventes d'espaces publicitaires peuvent être effectuées par le biais de transactions d'échanges non monétaires et sont comptabilisées dans le bilan à leur juste valeur et sont reprises à la date à laquelle l'obligation de performance est satisfaite.

3.2 INDICATEURS UTILISÉS POUR MESURER LA PERFORMANCE DU GROUPE

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 générale 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 document, soit dans les autres documents dans lesquels ils sont présentés.

Résultat opérationnel ajusté (EBITA)

Le Groupe considère le résultat opérationnel ajusté (EBITA), mesure à caractère non strictement comptable, comme une mesure de la performance des secteurs opérationnels présentés dans l'information sectorielle. Il permet de comparer la performance des secteurs opérationnels, que leur activité résulte de la croissance interne du secteur opérationnel ou d'opérations de croissance externe.

Pour calculer le résultat opérationnel ajusté (EBITA), l'incidence comptable des éléments suivants est éliminée du résultat avant charges financières et impôts :

- ▶ plus et moins-values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions ;
- ▶ l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- ▶ pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence liés aux acquisitions ;
- ▶ profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle ;
- ▶ éléments liés aux contrats de concession et aux sous-location financement de ces contrats :
 - exclusion des gains et pertes sur contrats de concessions,
 - exclusion des amortissements des droits d'utilisation des contrats de concessions,
 - ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions,
 - ajout des Intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions,
 - ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions.

Le rapprochement entre le résultat avant charges financières et impôts et le résultat opérationnel ajusté (EBITA) est présenté en note 5.

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 l'exercice et le chiffre d'affaires de l'exercice précédent retraité des entrées et sorties du périmètre de consolidation intervenues pendant l'exercice ;
- ▶ le chiffre d'affaires de l'exercice et le chiffre d'affaires de l'exercice précédent retraité sur la base des taux de change applicables pendant l'exercice.

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).

Le chiffre d'affaires à données comparables est présenté en note 6.

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.

Le rapprochement entre les flux générés par l'activité et le free cash-flow est présenté en note 5.

L'ensemble des dettes de locations n'a pas la même nature qu'une dette bancaire ou obligataire, et à ce titre, n'est pas inclus dans l'endettement net. En conséquence, les flux associés aux remboursements des dettes de locations seront considérés comme opérationnels, et non liés au financement, pour le calcul du free cash-flow.

Free cash-flow avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

Le free cash-flow avant variation du BFR est calculé en déduisant la variation du BFR du free cash-flow.

Le free cash-flow avant variation du BFR est présenté en note 5.

Endettement net

L'endettement net est désormais 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.

= Endettement net

Comme indiqué en note 3.9, la norme IFRS 16 élimine la distinction entre contrat de location financement et contrat de location simple. Par conséquent, les dettes liées aux contrats de location financement sont désormais exclues des dettes financières et intégrées dans les dettes de location.

Le rapprochement entre les positions au bilan et l'endettement net est présenté en note 26.

Par ailleurs, les nouveaux emprunts bancaires ainsi que la ligne de crédit renouvelable signés le 7 juin 2024 prévoient une clause appelée « covenant financier de levier » imposant le respect d'un ratio qui, à l'instar du précédent contrat de crédit syndiqué, porte sur un montant maximum d'endettement net rapporté à l'EBITDA ajusté. Pour les besoins du calcul de ce levier, l'endettement net reste inchangé et inclut les dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires (cf. note 26).

Louis Hachette Group suit également le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, qui est le principal indicateur alternatif de performance du compte de résultat Lagardère.

Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop)

Le Groupe utilise comme indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) qui se calcule de la façon suivante à partir du résultat avant charges financières et impôts :

Résultat avant charges financières et impôts

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 ;
- ▶ éléments liés aux contrats de location et aux contrats de sous-location financement :
 - exclusion des gains et pertes sur contrats de location,
 - exclusion des amortissements des droits d'utilisation des contrats de concessions,
 - ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions,
 - ajout des Intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions,
 - ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions ;
- ▶ litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle.

= Résultat opérationnel courant

Moins :

- ▶ contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur.

= Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop)

Dans l'activité du Travel Retail, les redevances payées aux concédants sont soit variables, soit fixes, soit variables avec minimum garanti. L'application d'IFRS 16 à ces contrats crée une distorsion dans la lecture de la performance de la branche en ne s'appliquant qu'à la part fixe du loyer, déconnectant les états financiers du suivi opérationnel. Afin de conserver un indicateur pertinent qui reflète l'économie de ces contrats, le Groupe a décidé de neutraliser l'effet d'IFRS 16 sur le Résop pour les contrats de concession uniquement.

Le résultat publié avant charges financières et impôts comporte des amortissements afférents à certains actifs incorporels, à durée de vie déterminée, créés par affectation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises. Le Groupe a décidé de neutraliser ces éléments dans le calcul du résultat opérationnel courant et du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées afin d'éliminer, dans la mesure de la performance, des amortissements comptables sans incidence sur la trésorerie générée par les activités acquises.

L'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2010 des normes IFRS 3 et IAS 27 révisées sur les regroupements d'entreprises a eu pour conséquence l'inscription au compte de résultat d'éléments antérieurement imputés sur l'écart d'acquisition : les frais liés aux acquisitions et les variations de dettes

représentatives de clauses d'ajustement de prix lorsque celles-ci interviennent au-delà des 12 mois qui suivent la date d'acquisition. Ces éléments sont exclus du calcul du résultat opérationnel courant.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts est présenté en note 5.

3.3 CONVERSION DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN DEVISES

Au bilan, les dettes et créances libellées en devises étrangères sont converties en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change en résultant sont enregistrées en résultat, à l'exception de celles se rapportant à des opérations de financement à long terme d'une entité consolidée qui sont inscrites directement en capitaux propres.

3.4 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Des attributions d'actions gratuites ont été accordées à certains dirigeants et salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2, Paiement fondé sur des actions, est enregistré en charges de personnel un montant représentatif de l'avantage consenti aux bénéficiaires, calculé à la date d'octroi des attributions. La contrepartie de cette charge est directement inscrite en capitaux propres lorsque le plan est livré sous forme d'actions. La juste valeur de la charge est calculée en utilisant le cours de bourse, déduction faite des dividendes attendus. Sont prises en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), les données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus).

La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits et, durant cette période, peut être corrigée en fonction des départs ou des radiations. L'évolution ultérieure du cours de l'action n'entraîne, quant à elle, aucune modification de la charge à comptabiliser.

Lorsqu'un plan prévoit un paiement fondé sur des actions acquitté en trésorerie, est enregistré un passif correspondant à la quote-part des biens ou services reçus évalué à sa juste valeur. Ce passif est réévalué à chaque date de clôture et jusqu'à son règlement effectif, les variations de juste valeur étant comptabilisées en résultat.

3.5 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se compose des charges financières supportées en relation avec les dettes de financement du Groupe ainsi que des produits financiers perçus sur les placements et la trésorerie. Il enregistre également les résultats dégagés sur les

opérations de produits dérivés dès lors que ces opérations sont rattachables aux dettes, aux placements financiers et à la trésorerie. Il inclut aussi les charges d'intérêts sur dettes de location (cf. note 3.9).

3.6 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporaires qui apparaissent lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. En cas de changement de taux d'impôt, les impositions différées sont ajustées au nouveau taux en vigueur sur l'exercice où le changement est connu et l'ajustement imputé en compte de résultat (méthode du report variable). Les impôts différés sont calculés en application des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés qui s'appliqueront sur les exercices probables au cours desquels les différences temporaires s'inverseront. Conformément à la norme IAS 12, Impôts sur les résultats, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Au niveau de chaque entité fiscale (société ou groupe de sociétés adhérentes à un régime d'intégration fiscale), les actifs d'impôts différés sur différences temporaires et ceux attachés aux crédits d'impôt et déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que lorsque leur utilisation est probable dans un futur prévisible. En règle générale, le montant des actifs d'impôt comptabilisé dans les entités fiscales disposant de déficits reportables est plafonné au montant des impôts des trois prochains exercices, tel qu'estimé à partir des prévisions de résultats contenues dans les budgets plans établis en fin d'exercice.

Pour les titres mis en équivalence, et dans la mesure où l'écart entre la valeur comptable et la valeur fiscale représente les résultats accumulés non distribués depuis la date d'acquisition, l'impôt différé est calculé par application du taux d'imposition qui sera supporté par le Groupe lors de la distribution de ces résultats.

Les différences temporaires liées au droit d'utilisation et à la dette de location engendrent la constatation d'impôts différés (cf. note 3.9).

Les impôts différés sont comptabilisés en résultat, sauf s'ils sont générés par des opérations directement enregistrées en capitaux propres auquel cas ils suivent le même traitement comptable.

3.7 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés conformément aux normes IFRS 3 et IFRS 10.

L'écart d'acquisition correspond généralement à l'écart constaté, à la date de prise de contrôle d'une entité, entre le prix payé et la quote-part attribuable à l'acquéreur dans les capitaux propres de l'entité, après valorisation à leur juste valeur des actifs et passifs identifiables à cette date. Cette méthode est définie en tant que méthode du « goodwill partiel » dans la mesure où les intérêts minoritaires sont évalués à leur quote-part dans les actifs et passifs de l'entité acquise.

Sur option exerçable lors de chaque regroupement d'entreprises, les intérêts minoritaires peuvent être évalués à leur juste valeur, ce qui a pour effet de constater en plus du goodwill sur la part acquise par l'actionnaire majoritaire un goodwill sur la part détenue par les intérêts minoritaires. Cette méthode est définie en tant que méthode du « goodwill complet ».

Lorsque la part détenue dans la valeur nette des actifs et passifs de l'entité acquise est supérieure au prix payé, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

Toute variation ultérieure du pourcentage d'intérêt détenu dans une filiale, et qui ne conduit pas à une perte de contrôle, est comptabilisée comme une nouvelle répartition des capitaux propres consolidés entre la part attribuable aux propriétaires de la société mère et les intérêts minoritaires. En conséquence, l'écart d'acquisition initial, comptabilisé lors de la prise de contrôle, n'est pas modifié et la différence entre le prix payé/encaissé et la variation des intérêts minoritaires est directement inscrite en capitaux propres.

Une variation du pourcentage d'intérêt impliquant la perte ou la prise de contrôle d'une entité donne lieu à l'enregistrement d'un résultat calculé sur la base d'une cession à la juste valeur de l'intégralité de la participation précédemment détenue.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés à l'actif du bilan pour leur valeur d'entrée et sont ensuite évalués à cette valeur diminuée du cumul des pertes de valeur. Les frais liés aux acquisitions sont pris en charges dans l'exercice. Les ajustements de prix, en ce compris les variations de dettes représentatives de clauses prévoyant de tels ajustements (clauses de earn-out), lorsqu'ils interviennent au-delà d'une période de douze mois, sont enregistrés au compte de résultat.

Les écarts d'acquisition font l'objet de tests de valeur lors de chaque clôture annuelle ou ponctuellement en cas d'indices de pertes de valeur liés à l'apparition d'indicateurs de performance défavorables. Les modalités de mise en œuvre de ces tests sont explicitées dans la note 3.12 ci-après.

Lors de la cession d'une filiale, le montant de l'écart d'acquisition qui lui est attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession.

Les écarts d'acquisition relatifs aux entreprises consolidées par mise en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence.

3.8 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Elles sont amorties sur leur durée probable d'utilisation. Celles dont la durée de vie est indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet de tests périodiques de dépréciation analogues à ceux pratiqués pour les écarts d'acquisition (cf. note 3.12 ci-après).

Par ailleurs, dans ses activités opérationnelles, le Groupe n'encourt pas de frais de développement remplissant les critères de capitalisation au bilan.

Les contrats de concession de l'activité Travel Retail, acquis au travers de regroupements d'entreprise, sont évalués à partir des projections de flux de trésorerie estimés sur la durée résiduelle du contrat acquis et son renouvellement le cas échéant, afin de tenir compte de la capacité de l'entité acquise à renouveler ces contrats avec les concédants.

La valeur correspondant aux projections de flux de trésorerie est amortie sur la durée estimée du contrat acquis (durée restante du contrat et éventuellement un renouvellement). La durée d'amortissement de ces contrats est située dans une fourchette comprise entre 7 et 18 ans.

3.9 CONTRATS DE LOCATION

La norme IFRS 16 élimine la distinction entre contrat de location financement et contrat de location simple. Elle conduit à reconnaître au bilan du preneur une dette de location constituée des engagements de loyers actualisés incluant les loyers fixes et les minima garantis du Travel Retail en contrepartie d'un droit d'utilisation des actifs loués (surfaces commerciales, immobilier de bureau, etc.).

Les principaux contrats de location au sein du Groupe correspondent aux contrats de concession en zones de transport et hôpitaux, ainsi que dans une moindre mesure, aux contrats de location immobilière. Les véhicules et équipements constituent une part peu significative des actifs loués.

Le Groupe a décidé de ne pas retraiter les contrats dont la durée initiale est inférieure à 12 mois, ainsi que ceux portant sur la location d'actifs de faible valeur.

De plus, le Groupe est amené à sous-louer des surfaces commerciales ou des surfaces de bureaux, au travers de contrats de location simples, et agit en tant que bailleur. Les produits de sous-location associés sont maintenus en autres produits.

Dans quelques cas spécifiques, les contrats de sous-location couvrent la quasi-totalité des risques et avantages du contrat de location principal, et sont comptabilisés en tant que sous-location financement. Ainsi, le droit d'utilisation du contrat principal est décomptabilisé et une créance financière est reconnue.

Spécificités des contrats de concessions de l'activité Travel Retail

Dans le cadre de son exploitation courante, Lagardère Travel Retail conclut des contrats avec des concédants (aéroports, gares, hôpitaux, etc.). Ils permettent au concessionnaire d'accéder à un flux de passagers et au chiffre d'affaires qui en résulte, en contrepartie du paiement de redevances au titre de la mise à disposition des surfaces commerciales et du droit d'exploiter. Ces redevances peuvent être soit fixes, soit variables, soit variables avec un minimum garanti. Elles peuvent être renégociées avec le concédant en cas de modifications des conditions économiques du contrat ou d'évolutions réglementaires.

Les formules de calcul des redevances variables sont généralement assises sur un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par catégorie de produits, et/ou sur l'évolution du flux de passagers, et/ou encore sur l'évolution d'indices externes variés, dont l'inflation.

Le minimum garanti peut quant à lui être fixé dans le contrat, et/ou calculé à partir d'un pourcentage minimum des redevances de l'année précédente pouvant inclure un montant plancher. Il est alors considéré comme fixe en substance, car même si sa forme comporte une variabilité, il est inévitable.

Évaluation du droit d'utilisation et de la dette de location

La dette de location et le droit d'utilisation sont égaux au début du contrat de location, ajustés le cas échéant des :

- ▶ paiements d'avance : comptabilisés en augmentation du droit d'utilisation ;
- ▶ avantages consentis par les bailleurs : comptabilisés en déduction du droit d'utilisation ;
- ▶ coûts directs initiaux engagés pour l'obtention du contrat : comptabilisés en augmentation du droit d'utilisation ;

- ▶ pénalités à verser au titre des options de résiliation anticipées ou de non-renouvellement, si leur exercice est raisonnablement certain : comptabilisées en augmentation de la dette de location.

Le droit d'utilisation est ensuite amorti linéairement jusqu'à la date raisonnablement certaine de fin du contrat. Dans le cas où le transfert de la propriété de l'actif loué intervient à l'issue du contrat, ou qu'une option d'achat est à la main du preneur, la durée d'amortissement correspond à la durée d'utilité de l'actif sous-jacent.

La dette de location est évaluée et comptabilisée au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les différences temporaires liées au droit d'utilisation et à la dette de location engendrent la constatation d'impôts différés.

La **détermination de la durée** raisonnablement certaine de fin des contrats de location, permettant d'obtenir la durée du contrat, est appréciée par les directions locales, contrat par contrat, et fait l'objet d'une révision en cas de survenance d'un événement significatif ou d'un changement de circonstance sous le contrôle de l'entité. L'IFRS IC a publié en décembre 2019 une décision finale concernant :

- ▶ la détermination de la durée exécutoire d'un contrat de location renouvelable par tacite reconduction, ou d'un contrat à durée indéterminée, pouvant être dénoncé par l'une des parties avec respect d'un certain préavis ;
- ▶ le lien entre la durée d'amortissement des agencements inamovibles et la durée de location IFRS 16.

Cette décision n'a pas d'impact sur les comptes du Groupe. Les durées d'amortissement des agencements inamovibles sont généralement alignées sur la durée des contrats de location.

Dans le cas des contrats de concession, qui constituent l'essentiel des contrats de location du Groupe, la durée est fixée par le concédant. Les clauses d'extensions de durées ne sont généralement pas à la main du preneur. De même, la plupart des renouvellements sont réalisés par appel d'offres.

Les **taux d'actualisation** retenus, calculés au commencement de chaque contrat, reflètent le taux marginal d'emprunt de l'entité preneuse. Ils sont construits, pour les taux en euros, à partir de la courbe des taux swap euro à laquelle est ajoutée la composante financement. Pour les taux appliqués à des contrats en devises, ils sont construits à partir de la courbe de taux de swap de la devise à laquelle est ajoutée la composante financement dans la même

devise. Pour chaque contrat, le taux appliqué tient compte du profil de paiement des loyers.

Modifications et réestimations de contrats

En cas de diminution de la durée d'un contrat ou de la surface louée, le droit d'utilisation d'actif et la dette de location sont réduits de la même proportion, en contrepartie d'un gain ou d'une perte sur modification de contrat au compte de résultat, présenté dans la ligne « gains et pertes sur contrat de location ». La dette de location résiduelle est ensuite ajustée en contrepartie du droit d'utilisation, après actualisation au nouveau taux du jour de la modification.

Les augmentations de durée ou de surface louée ne génèrent quant à elles pas de gains ou pertes sur modifications de contrats, mais une réévaluation de la dette de location en utilisant le nouveau taux d'actualisation du jour de la modification, en contrepartie d'un ajustement du droit d'utilisation.

Enfin, les changements de montant de loyer, prévus au contrat, sans ajustements de surfaces ou de durée, entraîneront une réévaluation de la dette de loyer sans révision du taux d'actualisation en contrepartie d'un ajustement du droit d'utilisation.

Présentation au compte de résultat et dans l'état des flux de trésorerie

Au compte de résultat, la charge d'amortissement des droits d'utilisation, les gains et pertes sur modifications de contrats, ainsi que les charges d'intérêt sur dettes de location font l'objet d'une présentation sur des lignes distinctes. La part variable des loyers, ainsi que les charges de loyers au titre des contrats dont la durée est inférieure à 12 mois ou portant sur des actifs de faible valeur, sont maintenus au compte de résultat en charges externes. Lorsque le Groupe sous-loue des surfaces, la charge de loyer variable est comptabilisée en « autres charges » et le produit de sous-location en « autres produits ».

L'effet sur le résultat net est négatif en début de contrat puis positif en fin de contrat. L'effet cumulé sur la durée du contrat est nul au compte de résultat.

Dans l'état des flux de trésorerie consolidé, la part fixe du paiement du loyer est présentée au sein des flux de financement en tant que remboursement de la dette de location et des intérêts associés. La part variable du loyer est quant à elle incluse dans les flux opérationnels. Aucun impact sur la variation de trésorerie nette n'est engendré par IFRS 16.

3.10 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées suivant la méthode du coût historique amorti. Par ailleurs, les actifs du Groupe ne remplissant pas les

conditions requises par la norme IAS 23 révisée sur la capitalisation des coûts d'emprunt (applicable aux actifs nécessitant une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisés ou vendus), les coûts d'emprunt sont comptabilisés directement dans les charges de l'exercice.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire appliqué aux durées d'utilisation estimées dont les fourchettes par catégorie d'immobilisations sont :

Constructions	6 à
Matériel et outillage industriels	3 à
Autres matériels, mobilier, installations générales et	2 à 10 ans

La base amortissable est constituée du coût d'acquisition réduit, le cas échéant, de la valeur résiduelle attribuable à l'issue de la durée de vie utile. À l'exception de l'immeuble abritant le siège social du Groupe, la valeur résiduelle retenue est généralement nulle.

3.11 STOCKS ET EN-COURS

Les stocks et en-cours sont valorisés au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Les coûts d'emprunt ne sont pas inclus dans le coût des stocks, ces derniers ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée (cf. note 3.10).

3.12 TESTS DE DÉPRÉCIATION

Le Groupe analyse au moins une fois par an, lors de la clôture de l'exercice, la valeur comptable de ses actifs corporels et incorporels afin d'apprécier s'il existe un indice quelconque de perte de valeur, notamment en cas d'apparition d'indicateurs de performances défavorables. Si un tel indice existe, la valeur recouvrable de l'actif fait l'objet d'une estimation afin de la comparer à sa valeur comptable. La valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée est estimée à chaque date de clôture annuelle, indépendamment de tout indice de perte de valeur. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. Lorsqu'elle porte sur un écart d'acquisition, la perte de valeur est définitive et ne peut être reprise au cours d'une période ultérieure.

Dans le cas où il n'est pas possible ou pertinent d'estimer la valeur recouvrable d'un actif pris individuellement, l'estimation est réalisée au niveau de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle cet actif appartient.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée de celles déterminées au travers des deux méthodes suivantes :

- ▶ la valeur d'utilité calculée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif testé ou par l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle il appartient ;
- ▶ la juste valeur diminuée des coûts de la vente calculée selon la méthode des comparables boursiers ou à défaut par référence à des valeurs de transaction récentes sur des actifs comparables.

Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir des prévisions qui ressortent des budgets-plans établis en fin d'année, qui couvrent généralement une période de cinq ans et qui sont présentés au Conseil d'Administration. Pour certaines UGT de Lagardère Travel Retail, les périodes projetées peuvent être étendues au-delà des cinq années du budget-plan pour tenir compte de la durée des contrats.

Au-delà de cette période, il est fait application d'un taux de croissance à long terme spécifique à l'activité. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses clés et d'appréciations pour déterminer les tendances des marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités (cf. note 10). Les flux de trésorerie futurs réels peuvent par conséquent différer des flux prévisionnels estimés tels qu'utilisés pour calculer la valeur d'utilité.

Les taux d'actualisation utilisés sont des taux après impôt, propres à chacune des activités, et sont appliqués à des flux de trésorerie après impôt.

3.13 ACTIFS ET PASSIFS DE CONTRAT

L'estimation du chiffre d'affaires réalisée lors des clôtures engendre un décalage entre les prestations rendues et le droit à percevoir de la trésorerie de la part du client. Ce décalage entraîne la constatation d'actifs de contrats.

Dans le cas inverse, les paiements reçus des clients pour lesquels les prestations n'ont pas encore été rendues en totalité génèrent des passifs de contrats.

3.14 ACTIFS FINANCIERS

Titres non consolidés

Les titres non consolidés sont comptabilisés à la juste valeur par résultat, à l'exception de certains instruments de capitaux propres pour lesquels le groupe opte de façon irrévocable, à la date d'application d'IFRS 9 ou lors de leur comptabilisation initiale, pour une comptabilisation à la juste valeur par autres éléments du résultat global. Dans le second cas, les variations de valeur accumulées en autres éléments du résultat global ne sont pas recyclées en résultat même en cas de

cession (seuls les dividendes étant comptabilisés en résultat).

Les FCPR ne respectent pas les critères pour bénéficier de l'option pour un classement en juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclable et sont donc comptabilisés en juste valeur par résultat.

Prêts et créances

Les prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Lors de leur comptabilisation initiale, une dépréciation est systématiquement reconnue à hauteur des pertes de crédit attendues résultant d'événements pouvant survenir dans les douze prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

Les créances clients et les créances d'exploitation sont comptabilisées au coût amorti. Elles font l'objet d'une dépréciation sur la base du modèle simplifié d'IFRS 9. Le montant des dépréciations est apprécié de manière différenciée en fonction des activités :

- ▶ dépréciation sur base individuelle en tenant compte (i) du profil de risque de la contrepartie ; (ii) des probabilités de défaut historiques ; (iii) des probabilités de défaut communiquées par les agences de notation ; (iv) des assurances crédit éventuelles ; (v) et du montant des pertes estimées s'agissant des créances pour lesquelles un événement de crédit a été identifié ;
- ▶ dépréciation sur base collective (essentiellement Lagardère Publishing) en utilisant une matrice de dépréciation fondée sur une approche statistique en fonction de la balance âgée et des pertes attendues.

Trésorerie

La trésorerie comprend :

- ▶ les liquidités et dépôts à vue ;
- ▶ les dépôts et prêts dont l'échéancier de remboursement est inférieur à trois mois ;
- ▶ les valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur et qui peuvent être aisément converties en disponibilités (cas des SICAV monétaires notamment) ; elles sont comptabilisées à leur juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les placements en actions et obligations ainsi que les dépôts et prêts à échéance supérieure à trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés au bilan dans le poste Placements financiers.

3.15 PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs. Ils sont évalués au coût amorti sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Des règles particulières d'évaluation, décrites en note 3.17 ci-dessous, s'appliquent lorsque les passifs financiers sont adossés à des instruments dérivés de couverture.

3.16 ENGAGEMENTS DE RACHATS D'INTÉRÊTS MINORITAIRES

Le Groupe, dans le cadre de ses activités opérationnelles, a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des options de vente de leurs participations à des conditions déterminées. Toutefois, certaines valeurs de rachat n'ont pas fait l'objet de prix au départ mais seront dépendantes d'expertises ultérieures.

Conformément à la norme IAS 32, l'engagement de rachat est enregistré, pour son montant estimé actualisé, en dettes financières.

Au compte de résultat, le résultat net consolidé de l'exercice est réparti entre la part du Groupe et les intérêts minoritaires conformément aux droits juridiques effectivement détenus.

Pour les options de vente accordées avant le 1^{er} janvier 2010, date d'entrée en vigueur de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises, toute variation de la valeur estimée de la dette est comptabilisée par un ajustement correspondant du montant de l'écart d'acquisition. Pour les options de vente accordées à compter du 1^{er} janvier 2010, les variations de valeur de la dette sont comptabilisées en capitaux propres.

3.17 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir ses risques de change et de taux d'intérêt. Ces instruments financiers sont initialement comptabilisés au bilan parmi les autres actifs ou passifs courants pour leur juste valeur correspondant généralement au prix de transaction et sont ultérieurement évalués à leur valeur de marché (juste valeur). Les variations de valeur sont inscrites en compte de résultat.

Cependant, certains instruments dérivés peuvent être qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur (couverture contre les risques de change et de taux relatifs à des dettes financières notamment) ou de flux futurs de trésorerie (dans le cas de ventes ou d'achats futurs).

La comptabilité de couverture leur est applicable si les critères suivants sont réunis :

- ▶ la relation de couverture est clairement définie et étayée par une documentation appropriée à la date de mise en place de l'opération ;
- ▶ l'efficacité de la couverture peut être démontrée dès l'origine et de manière fiable.

Les conséquences comptables de la comptabilité de couverture sont précisées ci-après.

Couvertures de juste valeur

L'instrument de couverture de même que l'élément couvert sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur de l'instrument dérivé et de l'élément couvert sont symétriquement inscrites en compte de résultat. Lorsque la couverture est efficace, la variation de juste valeur de l'élément couvert se trouve neutralisée par une variation de sens opposé de la juste valeur de l'instrument de couverture.

Couvertures de flux futurs de trésorerie

L'élément couvert ne fait pas l'objet d'écriture spécifique. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont ultérieurement rapportés en résultat lors de la réalisation de la transaction couverte.

Couverture d'investissement net

Les variations de change générées par certains actifs nets détenus par le Groupe en devises étrangères font l'objet de couverture. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont rapportés en résultat uniquement en cas de cession des investissements.

3.18 ACTIONS PROPRES

Les actions Louis Hachette Group SA détenues en propre directement ou indirectement sont déduites des capitaux propres consolidés. En cas de cession à

l'extérieur du Groupe, les plus ou moins-values réalisées sur cessions de ces actions sont également directement inscrites dans les capitaux propres consolidés pour leur montant net d'impôt.

3.19 PROVISIONS POUR RETRAITES ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Des provisions sont constituées afin de couvrir la valeur actualisée des engagements sociaux correspondant aux avantages versés au personnel au moment et après son départ à la retraite du Groupe dès lors que les régimes concernés peuvent être qualifiés de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, la seule obligation du Groupe réside dans le paiement de primes ou cotisations à des organismes extérieurs ; ces primes et cotisations sont comptabilisées en charges à leur date d'échéance.

Les régimes à prestations définies dans lesquels le Groupe est engagé sont principalement constitués à l'étranger par des plans de retraite et en France par le régime des indemnités de fin de carrière versées aux salariés au moment de leur départ.

La valeur actualisée des engagements sociaux est calculée en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées qui repose sur le principe que chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations.

À compter du 1^{er} janvier 2021, la décision IFRS IC sur la répartition des charges concernant les régimes à prestations définies est appliquée. Les droits aux salariés sont attribués en prenant en compte les paliers et/ou les plafonds existants dans le rythme d'attribution des droits. Cette décision s'applique à tous les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi dont les droits sont payables à la date de départ en retraite du salarié sous condition de présence à cette date dans l'entreprise, qui dépendent de l'ancienneté du salarié et qui sont plafonnés après un certain nombre d'années d'ancienneté.

La méthode prend en compte des paramètres tels que :

- ▶ l'évolution prévisible des salaires ;
- ▶ la rotation des effectifs ;
- ▶ le risque de mortalité ;
- ▶ un taux d'actualisation financière.

Ces évaluations sont réalisées de façon complète au minimum tous les trois ans et mises à jour annuellement sauf événements exceptionnels nécessitant un chiffrage plus rapproché (modifications substantielles dans les conditions du régime ou dans la composition des effectifs couverts par exemple).

Les gains et pertes actuariels résultant des changements d'hypothèses retenues pour le calcul des engagements sont directement enregistrés dans les autres éléments du résultat global dans l'exercice où ils sont constatés. Il en est de même pour l'écart entre le rendement attendu des actifs financiers dédiés aux régimes, qui est comptabilisé au compte de résultat par application du taux d'actualisation servant au calcul des engagements, et le rendement réel de ces actifs.

3.20 AUTRES PROVISIONS

Des provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé en provisions est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation à la date de clôture.

Des provisions pour pertes attendues sur contrats sont constatées lorsque les engagements fermes consentis, minima garantis notamment, sont supérieurs aux bénéfices envisagés.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé qui a été notifié aux parties concernées.

3.21 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE, ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs directement liés est considéré comme destiné à la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Pour apprécier le caractère hautement probable de la transaction, le Groupe considère, au cas par cas, le processus de décision et d'autorisation, le caractère raisonnable et acceptable du prix proposé ainsi que les conditions de marché, les contraintes légales, réglementaires et sociales.

Ces actifs ou groupes destinés à être cédés sont évalués au plus bas de la valeur comptable et du prix de cession estimé, nets des coûts relatifs à la cession. Ils ne font plus l'objet d'un amortissement. Les actifs et passifs associés destinés à la vente sont respectivement présentés sur des lignes spécifiques du bilan consolidé.

Lorsque le groupe d'actifs destiné à être cédé constitue à lui seul un secteur opérationnel, ou fait partie d'un plan coordonné de cession d'une activité, alors, il est traité comme une activité abandonnée, et à ce titre, le résultat net et chaque catégorie de flux

de trésorerie sont présentés sur des lignes dédiées du compte de résultat et de l'état des flux de trésorerie consolidé.

NOTE 4 PRINCIPALES VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2024

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2024 sont les suivantes :

Lagardère

- ▶ Acquisition en novembre 2024 par Hachette Book Group (Lagardère Publishing) de Sterling Publishing Co. Inc., dont l'intégration dans les comptes consolidés sera effective en 2025. Elle regroupe plusieurs marques d'édition couvrant un large éventail de segments éditoriaux : la fiction et non fiction pour adulte avec les marques Union Square & Co, Puzzlewright Press, Sterling Ethos et Spark Notes, la littérature jeunesse avec Union Square Kids et Boxer Books, ainsi que les livres cadeaux et la papeterie avec les marques Knock Knock et Em & Friends. Sterling Publishing dispose d'un catalogue de 13 000 titres et publie environ

350 nouveautés par an. L'allocation du prix d'acquisition sera réalisée en 2025.

- ▶ Cession le 1^{er} octobre 2024 de Paris Match (Lagardère Media News) au groupe LVMH sur la base d'une valeur d'entreprise de 120 M€ (cf. note 9).

Prisma Media

- ▶ Acquisition en avril 2024 des magazines *Ideat* et *The Good Life*, deux actifs de la société Ideat Solutions, par Côté Maison (filiale à 100 % de Prisma Media).

4.2 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Lagardère

Au 30 novembre 2023, Vivendi détenait 84 326 511 actions Lagardère, représentant 59,75 % du capital social de Lagardère, pour un prix payé de 1 723 M€, acquises successivement selon les principales étapes suivantes :

- Rachats d'actions Lagardère sur le marché pour 597 M€, dont 595 M€ en 2020, représentant 27,1 % du capital social au 1^{er} janvier 2021 ;
- Acquisition d'un bloc d'actions Lagardère auprès d'Amber Capital au second semestre 2021 pour 611 M€ ;
- Offre publique d'achat d'actions Lagardère par Vivendi au deuxième trimestre 2022 pour 433 M€ ; et
- Exercice de 3 382 743 droits de cession d'actions Lagardère, pour 82 M€.

Le 21 novembre 2023, Vivendi a obtenu le contrôle de Lagardère après la clôture de la vente de la

totalité du capital d'Editis à International Media Invest, qui a eu lieu le 14 novembre 2023, et de la vente du magazine *Gala* au Groupe Figaro, qui a eu lieu le 21 novembre 2023, représentant l'engagement de Vivendi pour l'obtention de l'approbation de la Commission européenne. Les travaux d'allocation du prix d'acquisition de Lagardère ont été finalisés dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2024, dont les effets sont comptabilisés rétrospectivement à la date de première consolidation de Lagardère, soit le 1^{er} décembre 2023.

Au 31 décembre 2024, l'allocation définitive du prix d'acquisition fait ressortir un goodwill de 1 071 M€.

Conformément à la norme IFRS 3, le regroupement d'entreprises ayant été réalisé sans transfert de contrepartie, la juste valeur de la contrepartie transférée à la date d'acquisition est égale à la juste valeur de la participation dans Lagardère détenue à cette date, telle que détaillée ci-dessous :

Juste valeur de la participation dans Lagardère

Prix payé au 30 novembre 2023	1 723
Impact de la méthode de mise en équivalence du 1 ^{er} juillet 2021 au 30 novembre 2023	326
Valeur nette comptable de Lagardère SA au 30 novembre 2023 (mise en équivalence)	2 049
Réévaluation IFRS 3 lors de la consolidation en intégration globale au 1 ^{er} décembre 2023 ^(a)	(17)
Juste valeur de Lagardère (59,75%) au 1^{er} décembre 2023 (prix d'acquisition)	2 032

(a) Vivendi a utilisé le prix d'achat des droits de cession d'actions Lagardère comme prix de référence pour évaluer le prix d'acquisition de 59,75 % de Lagardère, soit 24,10 € par action.

L'allocation du prix d'acquisition est résumée dans le tableau ci-dessous :

	Bilan d'ouverture provisoire	Ajustements bilan d'ouverture	Bilan d'ouverture définitif
Prix d'acquisition (A)	2 032		2 032
Allocation aux actifs et passifs identifiables			
<i>Contrats de concession</i>	1 639		1 639
<i>Droits d'édition</i>	1 152		1 152
<i>Marques</i>	893		893
<i>Autres immobilisations incorporelles</i>	201		201
Immobilisations incorporelles nettes	3 885		3 885
Immobilisations corporelles nettes	1 147	-149	998
Titres mis en équivalence (y compris écarts d'acquisition)	151		151
Stocks et en cours nets	870		870
Trésorerie et équivalent	355		355
Contrats de location : Droit d'utilisation	2 415	-9	2 406
Contrats de location : Dettes de location	(2 435)		(2 435)
Autres actifs et passifs nets	(1 032)	-1	(1 033)
Prov. pour retraites et obligations assimilées	(78)		(78)
Dettes financières	(2 603)		(2 603)
Impôts différés, nets	(858)	71	(787)
Intérêts minoritaires ^(*)	(804)	36	(768)
Total des actifs et passifs identifiables (B)	1 013	(52)	961
Écart d'acquisition (A) - (B)	1 019	52	1 071

(*) Comprend (i) la part attribuable aux intérêts minoritaires des ajustements de juste valeur liés à l'allocation du prix d'acquisition (896 M€) et (ii) la valeur comptable des intérêts minoritaires (-128 millions d'euros) dans l'état de la situation financière de Lagardère à la date d'achat.

La juste valeur des actifs incorporels et corporels acquis a été déterminée avec l'aide d'évaluateurs tiers, selon les méthodes suivantes :

- ▶ la méthode des redevances de marques : pour les marques de Travel Retail, et les autres marques du groupe Lagardère, en utilisant des taux de royalties déterminés sur la base d'une référence de marché ;
- ▶ la méthode des surprofits pour les droits d'édition et les contrats de distribution de Lagardère Publishing, les contrats de concessions de Lagardère Travel Retail et les autres immobilisations incorporelles ; et
- ▶ la méthode des comparables de marché et la méthode du coût pour les biens immobiliers.

Les droits d'éditions sont amortis entre 8 et 30 ans, en fonction des lois applicables et de la durée attendue des revenus associés.

Les contrats de concession sont amortis quant à eux sur une durée correspondant à la durée résiduelle des contrats en cours pouvant inclure un renouvellement supplémentaire, compte tenu de l'historique de gains de renouvellements constatés chez Lagardère Travel Retail.

Les marques ne sont pas amorties pour la majorité d'entre elles, car leur durée de vie est indéfinie.

Les biens immobiliers sont amortis sur une durée estimée de vie de la construction, entre 20 et 40 ans.

Le goodwill de 1 071 M€ est lié à la valeur des bénéfices futurs anticipés par l'acquéreur et à des actifs incorporels non identifiables, notamment (i) la capacité de la société à renouveler ses concessions, (ii) les synergies potentielles ou tout autre développement, et (iii) la juste valeur de la main-d'œuvre.

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

Groupe de dimension mondiale regroupant plus de 34 000 collaborateurs présents dans plus de 45 pays, Louis Hachette Group est un acteur diversifié et leader dans les domaines de l'édition, du travel retail et des médias.

Le reporting interne est structuré autour de deux secteurs à présenter : Lagardère et Prisma Media. Louis Hachette Group SA et les éliminations inter-secteurs sont présentées à part.

- ▶ **Lagardère** qui inclut (i) Lagardère Publishing : Livres (format imprimé, numérique et audio), Fascicules, Jeux de société et Papeterie haut de gamme ; (ii) Lagardère Travel Retail : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration ; et (iii) les Autres activités : Lagardère News (presse et licence Elle), Lagardère Radio (radios et régie

publicitaire), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant), Lagardère Paris Racing (club de sports) et le Corporate Lagardère. Ce dernier rassemble notamment l'effet des financements contractés par le Groupe et le coût net de fonctionnement des sociétés holding Lagardère.

- ▶ **Prisma Media** : presse magazine et médias en ligne.

Les informations par secteur à présenter suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes annexes. Les principaux indicateurs alternatifs de performance sont intégrés dans ces informations.

Les transactions inter-secteurs sont réalisées aux conditions de marché.

5.1 INFORMATION SECTORIELLE

Compte de résultat 2024

		Lagardère	Prisma Media	Holding Louis Hachette	Total
Chiffre d'affaires		8 949	293	-	9 242
Chiffre d'affaires inter-branches		(7)	-	-	(7)
Chiffre d'affaires consolidé	(note 6)	8 942	293	-	9 235
Produits annexes consolidés		57	2	-	59
Produits des activités ordinaires		8 999	295	-	9 294
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées		587	17	(1)	603
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur		4	-	-	4
Charges de restructuration	(note 8)	(66)	(4)	-	(70)
Plus et moins values de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	(note 9)	(1)	-	-	(1)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	(note 10)	(25)	-	-	(25)
Gains et pertes sur contrats de location (hors concessions)		-	-	-	-
Autres éléments de l'EBITA		(1)	-	-	(1)
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)		498	13	(1)	510
Plus et moins values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions	(note 9)	38	3	-	41
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions		(191)	(2)	-	(193)
<i>Sociétés intégrées</i>		(180)	(2)	-	(182)
<i>Sociétés mises en équivalence</i>		(11)	-	-	(11)
Pertes de valeur liées aux acquisitions (*)	(note 10)	-	-	-	-
Ajustement de prix post acquisition		(4)	-	-	(4)
Impact IFRS 16 des contrats de concessions (**)	(note 16)	47	-	-	47
Autres éléments		-	-	-	-
Résultat avant charges financières et impôts		388	14	(1)	401
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées					
Amortissements des actifs incorporels et corporels		(196)	(4)	-	(200)
Amortissements des droits d'utilisation - Immobilier et autres		(81)	(2)	-	(83)
Coût des plans d'actions gratuites		(21)	-	-	(21)

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

(**) Le détail de l'impact IFRS 16 sur les contrats de concession et sur les gains et pertes de location est fourni dans le tableau ci-dessous.

	Lagardère	Prisma Media	Holding Louis Hachette	Total
Impact IFRS 16 des contrats de concessions	47	-	-	47
Gains et pertes sur contrats de location	-	-	-	-
Amortissements des droits d'utilisations	(438)	-	-	(438)
Diminution des dettes de location	398	-	-	398
Intérêts payés sur dettes de location	86	-	-	86
Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location	1	-	-	1

Financement 2024

	Lagardère	Prisma Media	Holding Louis Hachette et éliminations	Total
Flux générés par l'activité	1 372	15	-	1 387
Diminution des dettes de location ^(*)	(473)	(8)	-	(481)
Intérêts payés sur dettes de location ^(*)	(100)	-	-	(100)
Flux générés par les opérations	799	7	-	806
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(292)	(2)	-	(294)
- Acquisitions	(293)	(2)	-	(295)
- Cessions	1	-	-	1
Impôts payés	(82)	(12)	3	(91)
Free cash-flow	425	(7)	3	421
<i>dont free cash-flow avant variation de BFR</i>	409	(7)	2	404
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	79	(12)	-	67
- Acquisitions	(64)	(12)	-	(76)
- Cessions	143	-	-	143
Intérêts encaissés	16	1	-	17
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	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 31.12.2024

	Lagardère	Prisma Media	Holding Louis Hachette et éliminations	Total
Actifs sectoriels	11 416	387	-	11 803
Titres mis en équivalence	150	-	-	150
Passifs sectoriels	(6 989)	(160)	(2)	(7 151)
Fonds opérationnels employés	4 577	227	(2)	4 802
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé				(1 826)
Capitaux propres consolidés				2 976

Bilan au 31.12.2023

	Lagardère	Prisma Media	Total
Actifs sectoriels	11 475	394	11 869
Titres mis en équivalence	148		148
Passifs sectoriels	(6 786)	(196)	(6 982)
Fonds opérationnel employés	4 837	198	5 035
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé			(2 207)
Capitaux propres consolidés			2 828

5.2 INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Chiffre d'affaires par zone géographique

Le chiffre d'affaires par zone géographique (basée sur le lieu de la vente avec les clients) est le suivant :

	2024
Union européenne (hors France)	2 864
USA	2 176
France	2 249
Royaume-Uni	617
Asie-Océanie	532
Autres Amérique du Nord (Canada principalement)	220
Autres pays européens	162
Moyen-Orient	175
Autres (Afrique, Amérique latine)	240
Total	9 235

Actifs sectoriels par zone géographique

Les actifs sectoriels, correspondant à tous les actifs hors trésorerie et titres mis en équivalence, sont les suivants par zone géographique (pays ou zone de domiciliation des entités) :

	31.12.2024
USA	2 732
Union européenne (hors France)	2 955
France	4 493
Royaume-Uni	778
Asie-Océanie	252
Autres pays européens	92
Canada	85
Moyen-Orient	269
Autres (Afrique, Amérique latine)	147
Total	11 803

Investissements par zone géographique (immobilisations incorporelles et corporelles)

Les investissements sur immobilisations incorporelles et corporelles par zone géographique sont les suivants (pays ou zone de domiciliation des entités) :

	2024
USA	111
France	55
Union européenne (hors France)	77
Royaume-Uni	11
Asie-Océanie	7
Canada	5
Autres pays européens	4
Moyen-Orient	1
Autres	24
Total	295

NOTE 6 CHIFFRE D’AFFAIRES

Le groupe Louis Hachette Group affiche un chiffre d'affaires de 9 235 M€, soit une évolution de +10 % par rapport aux données retraitées 2023.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- ▶ le chiffre d'affaires 2024 et le chiffre d'affaires 2023 retraité des entrées et sorties de périmètre intervenues en 2024 ;
- ▶ le chiffre d'affaires 2024 et le chiffre d'affaires 2023 retraité sur la base des taux de change applicables en 2024.

L'écart de chiffre d'affaires entre les données consolidées et comparables s'explique

essentiellement par un effet de périmètre de +141 M€, lié principalement à l'acquisition de Tastes on the Fly en novembre 2023 (+132 M€) par Lagardère Travel Retail et la cession de *Paris Match* en octobre 2024 (-14 M€). L'effet de change est favorable de +8 M€ (essentiellement lié à la livre sterling et au zloty polonais, compensés par le dollar américain et la couronne tchèque).

En 2024, le chiffre d'affaires digital (livres audio-numérique et ebooks) a représenté 14 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing (contre 12 % en 2023).

Le chiffre d'affaires par activité et par branche se décompose comme suit :

	2024	2023 Retraité 12 mois (*)	2023
Lagardère Publishing	2 873	2 809	209
Lagardère Travel Retail	5 812	5 018	434
Autres activités de Lagardère	257	254	27
Total Lagardère	8 942	8 081	670
Prisma Media	293	309	309
Total	9 235	8 390	979

(*) Les données retraitées 2023 du chiffre d'affaires Louis Hachette Group permettent d'inclure 12 mois de chiffre d'affaires Lagardère tel que publié par Lagardère.

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL

7.1 EFFECTIFS

Les effectifs moyens (hors personnel mis à disposition) des entreprises consolidées par intégration globale se ventilent comme suit :

(en nombre d'employés)	2024	2023
Lagardère (*)	33 091	2 594
Prisma Media	1 027	1 206
Total	34 118	3 800

(*) Inclut Lagardère sur une base *prorata temporis* à partir du 1er décembre 2023 (date de consolidation par intégration globale).

7.2 CHARES DE PERSONNEL

	2024	2023
Salaires et rémunérations	1 690	200
Charges sociales	339	55
Païement en actions	21	2
Autres	-	9
Total	2 050	266

7.3 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Conformément aux principes énoncés en note 3.4, Paiement fondé sur des actions, les droits à attribution d'actions gratuites accordés ont été évalués à leur juste valeur à la date d'attribution.

Les modalités des plans d'attribution d'actions gratuites en cours se présentent comme indiqué ci-dessous :

	Date d'attribution	Nombre total d'actions attribuées
Lagardère	14/03/2022	806 800
	18/04/2023 ^(a)	794 600
	18/04/2023 ^(b)	741 200
	25/04/2024	767 450
	21/10/2024	30 000
Total		3 140 050
Prisma Media	28/07/2022	77 000
	08/03/2023	75 000
Total		152 000

(a) Plan d'actions de performance et plan d'actions gratuites sans condition de performance attribués dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale de Lagardère du 22 avril 2022.

(b) Plan « We Share Lagardère » attribué dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale de Lagardère du 22 avril 2022.

La charge comptabilisée par les sociétés intégrées s'élève à 21 M€ pour l'exercice 2024.

NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION

2024

Sur l'exercice 2024, les charges de restructuration s'élèvent à 70 M€ et se rapportent principalement à :

- ▶ 35 M€ chez Lagardère Travel Retail, dont 28 M€ du fait de la restructuration de l'activité en Chine ;
- ▶ 16 M€ chez Lagardère Publishing, principalement aux États-Unis et en Espagne,

qui incluent des coûts de départ et de réorganisation ;

- ▶ 15 M€ dans les Autres activités de Lagardère liés à des coûts de départs chez Lagardère Media News et au Corporate Groupe ;
- ▶ 4 M€ chez Prisma Media liés à des coûts de réorganisation.

NOTE 9 PLUS ET MOINS-VALUES

2024

Les plus et moins-values de cession d'actifs ou d'activités sont présentées dans les charges administratives et commerciales.

En 2024, le gain net ressort à 42 M€ et est principalement composé de la plus-value de cession du magazine *Paris Match* finalisée le 1^{er} octobre 2024, après allocation d'une quote-part de l'écart d'acquisition Lagardère à hauteur de 43 M€.

NOTE 10 PERTES DE VALEUR SUR ÉCARTS D'ACQUISITION, IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Les pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice résultent des tests de dépréciation réalisés conformément aux principes énoncés en note 3.12.

Les tests de valeur portant sur les écarts d'acquisition sont réalisés au niveau des regroupements d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) correspondant au

niveau auquel ces écarts d'acquisition sont suivis par le management pour les besoins de la gestion interne.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée sont testées au niveau des d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) dans lesquelles ces actifs sont comptabilisés.

Le tableau suivant récapitule, par branche d'activité et au 31 décembre, la valeur des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée :

	Nombre de regroupements d'UGT		Valeur nette comptable des écarts d'acquisition		Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Valeur nette comptable totale des actifs testés	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Lagardère	1	1	1 028	1 019	833	879	1 862	1 898
Prisma Media	1	1	180	183	80	73	260	256
Total	2	2	1 208	1 202	913	952	2 122	2 154

Dans le cadre de la scission partielle de Vivendi SE, des évaluations des actions Lagardère SA et Prisma Group apportées à Louis Hachette Group ont été effectuées en octobre 2024. Elles corroborent les calculs de valeur d'utilité préparés pour les tests annuels de dépréciation des écarts d'acquisition qui

montrent que ces dernières sont supérieures aux valeurs nettes comptables des actifs testés.

Lagardère et Prisma Media

Au 31 décembre 2024, les valeurs d'utilité qui ressortent des tests de perte de valeur de Lagardère

et de Prisma Media n'entraînent aucune dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée.

Tests de perte de valeur

Les flux de trésorerie futurs pris en compte pour tester la valeur des actifs sont ceux qui ressortent des budget-plans internes établis en fin d'exercice. Ils reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets, identifiés à

Ces taux se présentent comme suit :

(%)	Taux d'actualisation			Taux de croissance perpétuelle		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Lagardère	8,65	N/A	N/A	2,03	N/A	N/A
Prisma Media	8,10	9,93	19,00	1,50	2,25	0,90

Les taux d'actualisation utilisés sont calculés à partir des taux de rendement financier médians observés au cours de l'exercice sur des échantillons de sociétés opérant dans des secteurs d'activité comparables. Ces taux sont issus de bases de données financières externes et varient dans le temps en fonction notamment des cours des actions, du niveau d'endettement, ainsi que des perspectives macro et micro-économiques.

La composition des échantillons est revue et mise à jour chaque année afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement concurrentiel et des acteurs intervenant. Ceci peut conduire à sortir certaines références dont les modèles économiques ne sont plus jugés suffisamment en rapport avec les métiers du Groupe, ou à l'inverse à introduire de nouvelles références.

Pertes de valeur comptabilisées

Le montant total des pertes de valeur comptabilisées en 2024 par les sociétés intégrées s'élève à 25 M€ dont 14 M€ au titre des droits d'utilisation et 11 M€ au titre des immobilisations corporelles.

Les principales pertes de valeur se ventilent comme suit :

- ▶ 14 M€ de dépréciation de droits d'utilisation en France dans les Autres activités Lagardère du fait de surfaces inoccupées ;
- ▶ 11 M€ de dépréciation des immobilisations corporelles chez Lagardère Travel Retail, dont 8 M€ du fait de la restructuration de l'activité en Chine.

cette date, de l'environnement économique sur les flux prévisionnels des cinq prochaines années.

Aux flux de trésorerie sont appliqués des taux d'actualisation après impôt, propres à chaque activité. Au-delà de la période couverte par les budget-plans est appliqué un taux de croissance perpétuelle qui est également spécifique à chaque activité. Les taux d'actualisation ont été recalculés pour la réalisation des tests de valeur au dernier trimestre 2024.

Sensibilité des tests aux hypothèses clés contenues dans les budgets plans

Les prévisions opérationnelles contenues dans les budgets plans constituent des hypothèses dont la variation influe directement sur le calcul de la valeur d'utilité et peut conduire, dans certains cas, à comptabiliser une perte de valeur ou à en modifier le montant.

Les hypothèses clés sur lesquelles s'appuient ces prévisions portent sur l'évolution attendue dans les principaux domaines suivants :

- ▶ Lagardère : marchés de l'édition, parts de marché et taux de marge, niveau des coûts de fabrication et de structure évalués en fonction des plans d'actions décidés, trafic et panier moyen passagers par plateforme (aéroports, gares, etc.), loyers des points de vente, marché publicitaire et parts de marché sur l'ensemble des médias (radios, presse et Internet), marché des licences de marques ;
- ▶ Prisma Media : marché de la diffusion de presse magazine en France et son incidence sur les revenus publicitaires, mutations liées au développement du numérique, coût du papier.

Ces hypothèses comportent des niveaux de risque différenciés qui dépendent du degré de visibilité et de la capacité d'anticipation plus ou moins grande quant à l'impact de l'évolution de l'environnement économique sur les performances à venir des différents métiers du Groupe.

NOTE 11 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

	2024	2023
Charges d'intérêts des dettes financières	(149)	(17)
Produits financiers sur prêts	11	1
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	3	1
Coût du financement	(135)	(15)
Charges liées aux produits dérivés sur endettement net	(17)	(12)
Autres charges financières	(13)	(1)
Autres charges financières	(30)	(13)
Produits perçus des investissements financiers	3	-
Produits liés aux produits dérivés sur endettement net	-	1
Autres produits financiers	13	-
Autres produits financiers	13	1
Total	(149)	(27)

Les charges financières nettes s'établissent à -149 M€ au 31 décembre 2024 et comprennent principalement les charges d'intérêts sur dettes financières en lien avec le refinancement effectué en juin 2024 (cf. note 26).

NOTE 12 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

12.1 VENTILATION DE LA CHARGE D'IMPÔT COMPTABILISÉE EN RÉSULTAT

La charge d'impôt au compte de résultat se ventile en :

	2024	2023
Impôt courant	(107)	(23)
Mouvements sur les impôts différés	14	3
Total	(93)	(20)

En 2024, l'impôt sur les résultats s'établit à (93) M€ dont (107) M€ d'impôt courant, provenant en particulier de France, des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Italie. L'impôt courant inclut également l'impôt sur la plus-value de cession du magazine *Paris Match*. La variation nette d'impôt différé s'élève à

+14 M€ et inclut les reprises d'impôts différés passifs en lien avec les amortissements d'actifs incorporels issus des acquisitions, ainsi que les variations d'impôts différés sur droits d'utilisation et dettes de location.

12.2 RAPPROCHEMENT DE LA CHARGE D'IMPÔT

Le rapprochement entre la charge totale d'impôt comptabilisée dans le résultat et la charge d'impôt théorique se présente comme suit pour les exercices 2024 et 2023 :

	2024	2023
Résultat avant impôts	145	120
(-) Contribution des sociétés mises en équivalence	7	(124)
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	152	(4)
Charge d'impôt théorique (*)	(40)	1
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Différences de base sur plus et moins-values de cession (**)	(12)	(9)
Différences de base sur pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	-	
Différences de taux sur les résultats des filiales étrangères	7	-
Crédits d'impôts et incitations fiscales	5	
Limitation des impôts différés	7	(6)
Effet des changements de taux d'impôts sur les impôts différés	-	(1)
Déficits imputés (créés) dans l'exercice (***)	(24)	2
Corrections d'impôts sur exercices antérieurs	(7)	(1)
Cotisation sur la valeur ajoutée, retenues à la source et autres impôts	(11)	(4)
Différences permanentes et autres éléments	(18)	(2)
Charge d'impôt réelle	(93)	(20)

(*) Au taux en vigueur en France (25,83 % en 2024 et en 2023).

(**) Différences entre plus-value fiscale et plus-value dans les comptes consolidés.

(***) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

12.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS AU BILAN

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	31.12.2024	31.12.2023
Actifs incorporels	(851)	(904)
Actifs corporels	(102)	(131)
Actifs financiers non courants	(12)	(13)
Stocks et en cours	52	53
Provisions pour pensions	21	24
Droits d'utilisation et dettes de location	38	24
Autres provisions	38	38
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	85	85
Différences temporaires (valeur brute)	(731)	(824)
Pertes reportables	255	242
Impôts différés avant limitation	(476)	(582)
Limitation des impôts différés actifs	(303)	(282)
Total impôts différés nets	(779)	(865)
Actifs d'impôts différés	221	227
Passifs d'impôts différés	(1 000)	(1 092)

Au 31 décembre 2024, le montant en base des pertes fédérales reportables du groupe fiscal américain est de 13 M€ et n'ont pas de date d'expiration. L'horizon de recouvrement de ces déficits a été apprécié au regard des impôts différés passifs comptabilisés aux bornes de ce groupe fiscal, dont la position nette correspond à un impôt différé passif, et des perspectives de résultats taxables sous-tendues par les profits de l'activité de Lagardère Publishing et de Lagardère Travel Retail.

Au 31 décembre 2024, en complément, le Groupe dispose de pertes fiscales reportables non activées dans le groupe fiscal France de plus de 495 M€ (en base), dont 190 M€ font l'objet d'une contestation de l'administration fiscale. Les déficits reportables en France n'ont pas de date d'expiration.

La principale source d'impôts différés passifs correspond aux réévaluations des actifs incorporels et corporels lors de l'acquisition de Lagardère au 1^{er} décembre 2023 (cf. note 4).

12.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2024	2023
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	(865)	(17)
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	13	3
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	(1)	3
Change et périmètre	74	(854)
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice	(779)	(865)

NOTE 13 RÉSULTAT NET PAR ACTION

Résultat net par action de base

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net - part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion des actions propres détenues par le Groupe. Dans le cas de variations du nombre d'actions liées à l'exercice des options sur actions consenties au personnel (mouvements répartis sur l'ensemble de l'année), il est fait la moyenne entre le nombre d'actions à l'ouverture et à la clôture de l'exercice.

Résultat net par action dilué

La seule catégorie d'actions dilutives est constituée par les actions gratuites. Les actions gratuites comportant une condition de performance ne sont prises en compte dans le calcul de dilution que lorsque le taux d'atteinte des conditions de performance est connu à la date de clôture. Lorsque le résultat net-part du Groupe des activités poursuivies est négatif, aucun effet de dilution n'est appliqué. Le résultat net - part du Groupe des activités abandonnées est quant à lui impacté par l'effet de dilution.

	2024	2023 ^(*)
Résultat net - part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	13	110
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	991 996 494	991 996 494
Autocontrôle	0	0
Nombre d'actions en circulation au 31.12	991 996 494	991 996 494
Nombre moyen d'actions en circulation	991 996 494	991 996 494
Résultat net par action de base - part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,01	0,11
Options sur actions et actions gratuites à effet dilutif :		
Options sur actions	-	-
Actions gratuites	-	-
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	991 996 494	991 996 494
Résultat net par action dilué - part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,01	0,11

(*) Le résultat par action 2023 a été calculé sur la base des actions en circulation au 31 décembre 2024.

NOTE 14 ÉCARTS D'ACQUISITION

	2024	2023
Au 1^{er} janvier	1 202	176
Valeur brute	1 202	176
Pertes de valeur cumulées	-	-
Acquisitions (*)	49	1 048
Cessions ou déconsolidations (**)	(43)	(22)
Pertes de valeur	-	-
Écarts de conversion	-	-
Classement en actifs destinés à être cédés	-	-
Autres mouvements	-	-
Au 31 décembre	1 208	1 202
Valeur brute	1 208	1 202
Pertes de valeur cumulées	-	-

(*) Allocation définitive de l'écart d'acquisition Lagardère 52.

(**) Allocation d'une part de l'écart d'acquisition Lagardère à la cession de *Paris Match* (43).

Le détail des écarts d'acquisition est présenté en note 10.

NOTE 15 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Valeurs brutes

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée			Total
	Marques	Autres	Contrats de concession	Droits d'édition	Autres	
Au 31 décembre 2023	888	64	1 667	1 206	393	4 217
Acquisitions	-	5	-	-	17	22
Variations de périmètre (*)	(36)	-	1	-	(1)	(36)
Cessions / sorties	-	-	-	-	(9)	(9)
Reclassements	-	(4)	-	-	35	31
Écarts de conversion	4	1	32	31	2	69
Au 31 décembre 2024	856	66	1 700	1 237	437	4 296

(*) Les variations de périmètre incluent la cession en 2024 de Paris Match (cf. note 9).

Amortissements et pertes de valeur

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée			Total
	Marques	Autres	Contrats de concession	Droits d'édition	Autres	
Au 31 décembre 2023	-	-	(10)	(5)	(254)	(269)
Amortissements	-	-	(122)	(57)	(32)	(211)
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Cessions / sorties	-	-	-	-	8	8
Reclassements	-	(8)	-	-	(14)	(22)
Écarts de conversion	-	-	(2)	(1)	(1)	(4)
Au 31 décembre 2024	-	(8)	(134)	(63)	(293)	(498)

Valeurs nettes

Au 31 décembre 2023	888	64	1 657	1 201	138	3 948
Au 31 décembre 2024	856	57	1 566	1 173	144	3 796

Le détail des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée par UGT est présenté en note 10.

NOTE 16 CONTRATS DE LOCATION

Lorsque le Groupe est preneur, les engagements de loyers fixes ou fixes en substance actualisés des contrats de concessions en zones de transport et hôpitaux, des contrats de location immobilière ainsi que des contrats de location d'autres équipements sont comptabilisés en dette de location en contrepartie d'un droit d'utilisation des actifs loués. La part variable des loyers des contrats de concessions, basée sur les flux de passagers ou le

chiffre d'affaires des points de vente, est maintenue en charges externes ou en autres charges. En application de la méthode de transition rétrospective complète, les dettes de location ont été actualisées au taux du début de chaque contrat. Ils sont mis à jour lors des modifications des surfaces ou durées notamment. Les taux appliqués se situent dans une fourchette de 2,99 % à 11,59 %.

L'évolution des droits d'utilisation et des dettes de location a été la suivante sur l'année 2024 :

16.1 DROITS D'UTILISATION

	Valeur brute			Amortissements et pertes de valeur			Valeur nette		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1er janvier 2024	2 035	432	2 467	(34)	(30)	(64)	2 001	402	2 403
Nouveaux contrats	261	34	295				261	34	295
Amortissement				(438)	(83)	(521)	(438)	(83)	(521)
Perte de valeur				-	(14)	(14)	-	(14)	(14)
Écart de conversion	33	7	40	(5)	(2)	(7)	28	5	33
Modifications	25	(7)	18	-	-	-	25	(7)	18
Réestimations	340	7	347	-	-	-	340	7	347
Variations de périmètre	-	-	-	-	(9)	(9)	-	(9)	(9)
Contrats terminés	(31)	(25)	(56)	31	25	56	-	-	-
Autres	(6)	-	(6)	-	(1)	(1)	(6)	(1)	(7)
Au 31 décembre 2024	2 657	448	3 105	(446)	(114)	(560)	2 211	334	2 545

16.2 DETTES DE LOCATION

	Dettes de location non courantes			Dettes de location courantes			Total des dettes de location		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1er janvier 2024	1 659	330	1 989	354	80	434	2 013	410	2 423
Nouveaux contrats	254	34	288	-	-	-	254	34	288
Charge d'intérêts	-	-	-	92	15	107	92	15	107
Diminutions par gains sur contrats de location ^(*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Paiement des loyers	-	-	-	(483)	(98)	(581)	(483)	(98)	(581)
Reclassement ^(**)	(440)	(102)	(542)	441	101	542	1	(1)	-
Écart de conversion	22	6	28	6	1	7	28	7	35
Modifications	25	(7)	18	-	-	-	25	(7)	18
Réestimations	340	7	347	-	-	-	340	7	347
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	2	10	12	(7)	(12)	(19)	(5)	(2)	(7)
Au 31 décembre 2024	1 862	278	2 140	403	87	490	2 265	365	2 630

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

(**) Les reclassements correspondent à la part des dettes de location à moins d'un an reclassée en dette de location courante.

Au 31 décembre 2024, les principaux mouvements intervenus sur les droits d'utilisation et dettes de location sont les suivants :

- ▶ L'augmentation des dettes de location en contrepartie des droits d'utilisation pour **+18 M€ (modifications de contrats)** correspondant à :
 - la diminution des durées de location et des surfaces louées pour -45 M€,
 - l'augmentation des durées de location et des surfaces louées pour +90 M€,
 - les modifications de loyer pour -33 M€,
 - l'effet d'actualisation des paiements futurs à un nouveau taux pour +6 M€ ;
- ▶ l'augmentation des dettes de location en contrepartie des droits d'utilisation pour **+347 M€ (réestimations de contrats)**, correspondant principalement à la réactivation

en 2024 des minima garantis de certains contrats de concession qui avaient été suspendus pendant la période du Covid-19 et qui étaient soumis à des clauses de retour à un certain niveau de flux passagers.

Les **charges d'intérêts sur dettes de location** s'élèvent à 107 M€ au 31 décembre 2024.

Les **paiements de loyers** s'élèvent à 581 M€ au 31 décembre 2024.

Certains contrats de location ne font pas l'objet de la reconnaissance d'un droit d'utilisation et d'une dette de location. Il s'agit des **contrats dont le loyer est variable, dont la durée est inférieure à 12 mois ou dont l'actif loué a une faible valeur**. Les charges de loyers correspondantes s'élèvent à 664 M€ au 31 décembre 2024 et sont maintenues en charges externes et en autres charges, dont 644 M€ au titre des loyers variables des contrats de concession.

Dans l'information sectorielle (cf. note 5), la charge de loyer reclassée en Résop s'élève à 485 M€ pour les contrats de concession en 2024.

Les échéanciers des dettes de location non actualisées au 31 décembre 2024 sont présentés ci-dessous :

Dettes de location	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028	31.12.2029	> 5 ans	Cumul
Contrats de concessions	485	430	384	304	252	769	2 624
Immobilier et autres	91	77	70	63	45	50	396
Au 31 décembre 2024	576	507	454	367	297	819	3 020

La **durée moyenne pondérée résiduelle des contrats de concessions** au 31 décembre 2024 est de 7 ans, et celle **des contrats immobiliers** de 7 ans.

Par ailleurs, les **contrats de concessions et baux immobiliers, signés au 31 décembre 2024 mais qui n'ont pas encore démarré**, représentent un **engagement de loyers** non actualisé de 4 M€.

De plus, le Groupe est amené à sous-louer des surfaces commerciales ou des surfaces de bureaux, au travers de contrats de location simples, et agit en

tant que bailleur. Les produits de sous-location associés sont maintenus en autres produits.

Dans quelques cas spécifiques, les contrats de sous-location couvrent la quasi-totalité des risques et avantages du contrat de location principal, et sont comptabilisés en tant que sous-location financement. Ainsi, le droit d'utilisation du contrat principal est décomptabilisé et une créance financière est reconnue, pour un montant de 15 M€ au 31 décembre 2024.

NOTE 17 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

Valeurs brutes 2024

	Solde au 01.01.2024	Acquisitions	Variations de périmètre (*)	Cessions	Reclassement	Actifs destinés à être cédés	Écart de conversion	Solde au 31.12.2024
Terrains	375	-	(125)	-	(3)	-	-	247
Constructions	957	20	(27)	(52)	104	-	20	1 022
Matériel et outillage	785	61	-	(39)	(15)	-	8	801
Autres immobilisations	350	27	(3)	(10)	50	-	3	416
Immobilisations en cours (*)	113	163	3	-	(145)	-	3	136
Total	2 579	271	(152)	(101)	(9)	-	34	2 622

Amortissements et pertes de valeur 2024

	Solde au 01.01.2024	Amortissements	Pertes de valeur (**)	Variations de périmètre (*)	Cessions	Reclassement	Actifs destinés à être cédés	Écart de conversion	Solde au 31.12.2024
Terrains	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	(568)	(69)	16	1	53	(32)	-	(11)	(611)
Matériel et outillage	(590)	(70)	(3)	-	38	38	-	(7)	(596)
Autres immobilisations	(253)	(31)	(1)	-	12	(24)	-	(2)	(298)
Immobilisations en cours (*)	-	-	(5)	-	-	-	-	-	(5)
Total	(1 411)	(170)	7	1	103	(18)	-	(20)	(1 510)
Valeurs nettes	1 168	101	7	(151)	2	(27)	-	14	1 112

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

(**) Les variations de périmètre en valeur brute correspondent essentiellement à l'allocation définitive du prix d'acquisition Lagardère (cf. note 4).

(***) Le détail des pertes de valeur sur immobilisations corporelles est présenté en note 10.

NOTE 18 TITRES MIS EN EQUIVALENCE

Les coentreprises et les entreprises associées sont consolidées par mise en équivalence dans les comptes du Groupe. Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	Co-actionnaire	Principale activité	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
			31.12 2024	31.12 2023	31.12 2024	31.12 2023	2024	2023
Lagardère & Connexions	SNCF Gares & Connexions	Travel Retail	33%	30%	13	13	3	-
Lagardère AWPL	AWPL	Travel Retail	33%	30%	3	7	(10)	-
Autres					5	7	1	-
Coentreprises					21	27	(6)	-
Extime Duty Free Paris (ex-Société de Distribution Aéroportuaire)	Groupe ADP	Travel Retail	30%	26%	74	79	(6)	-
Extime Travel Essentials Paris (ex-Relay@ADP)	Groupe ADP	Travel Retail	33%	30%	23	10	(2)	1
Inmedio	Eurocash	Travel Retail	33%	29%	5	6	(2)	1
Yen Press	Kadokawa Corporation	Édition	33%	29%	15	16	-	-
Saddlebrook International Sports	Saddlebrook International Tennis, Inc	Sports	20%	18%	-	-	-	-
Autres					12	10	9	(3)
Entreprises associées					129	121	(1)	(1)
Lagardère SA (mise en équivalence chez Louis Hachette Group jusqu'au 30 novembre 2023)								125
Total titres mis en équivalence					150	148	(7)	124

	2024		
	Total	Coentreprises	Entreprises associées
Titres mis en équivalence en début de période	148	27	121
Dividendes distribués	(18)	(8)	(10)
Quote-part de résultat net (*)	4	3	1
Pertes de valeur/Amortissements	(11)	-	(11)
Variation des autres éléments du résultat global	1	-	1
Entrées/Acquisitions	23	-	23
Sorties/cessions	-	-	-
Autres (**)	3	(1)	4
Titres mis en équivalence en fin de période	150	21	129

(*) Hors pertes de valeur et amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions.

(**) Dont reclassement au passif en provision pour titres mis en équivalence négatifs pour +11 M€ en 2024.

Coentreprises

La branche Lagardère Travel Retail gère certains de ses contrats sous forme de partenariats à 50/50 avec les concédants. Les principales coentreprises créées par Lagardère Travel Retail et ses partenaires sont Lagardère & Connexions avec SNCF Gares & Connexions, Lagardère AWPL avec AWPL, SVRLS@LAREUNION avec Servair, Lyon Duty Free avec l'aéroport de Lyon.

Le chiffre d'affaires à 100 % de Lagardère Travel Retail réalisé par ces coentreprises représente 849 M€ en 2024. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces coentreprises un chiffre d'affaires de 23 M€ en 2024.

	Données à 100 %	Quote-part de Lagardère (50 %)
	2024	2024
Chiffre d'affaires total	849	425
<i>Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les coentreprises</i>	<i>(23)</i>	<i>(11)</i>
Chiffre d'affaires ajusté	827	413
Résultat opérationnel courant	6	3
Résultat avant charges financières et impôts	8	4
Résultat avant impôt	(7)	(4)
Résultat net	(10)	(5)
Trésorerie nette (endettement net)	(28)	(14)

Entreprises associées

La branche Lagardère Travel Retail gère également certains de ses contrats avec des entreprises associées. Les principales entreprises associées de Lagardère Travel Retail avec ses partenaires sont Extime Travel Essentials Paris et Extime Duty Free Paris avec Groupe ADP. Au 1^{er} février 2024, après consultation publique, Lagardère Travel Retail a été retenu par Groupe ADP pour être le co-actionnaire à 50 % de Extime Travel Essentials Paris (anciennement Relay@ADP) qui opère plus de 60 points de vente notamment sous l'enseigne Relay

et en partenariat avec un grand nombre de marques dans les aéroports de Paris-Charles-de-Gaulle et Paris-Orly, et a investi 23 M€ dans la société, comptabilisé en augmentation des titres en équivalence de Extime Travel Essentials Paris.

Le chiffre d'affaires à 100 % de Lagardère Travel Retail réalisé par ces entreprises associées représente 995 M€ en 2024. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces entreprises associées un chiffre d'affaires de 417 M€ en 2024.

	Données à 100 %	Quote-part de Lagardère (50 %)
	2024	2024
Chiffre d'affaires total	995	497
<i>Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les entreprises associées</i>	<i>(417)</i>	<i>(209)</i>
Chiffre d'affaires ajusté	577	289
Résultat opérationnel courant	17	8
Résultat avant charges financières et impôts	17	8
Résultat avant impôt	14	7
Résultat net	9	4
Trésorerie nette (endettement net)	(63)	(31)

NOTE 19 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Autres actifs non courants

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

Valeur nette	31.12.2024	31.12.2023
Titres non consolidés	43	31
Prêts et créances	144	155
Instruments financiers dérivés (*)	-	-
Total	187	186

(*) cf. note 28.1.

Titres non consolidés

Les titres non consolidés comprennent :

Valeur nette	31.12.2024	
	Valeur comptable	% détenu
FCPI Idivest Digital Fund II	6	7%
Autres	37	-
Total	43	

Ces titres sont présentés dans la catégorie des titres non consolidés. Il n'y a pas d'ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres non

consolidés en 2024. La variation de juste valeur du FCPI Idivest Digital Fund II est de (5) M€ en 2024 et a été comptabilisée en résultat financier.

Prêts et créances

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

Prêts et créances	31.12.2024	31.12.2023
Valeur brute	209	220
Dépréciation	(65)	(66)
Valeur nette	144	155

Analyse de la dépréciation	2024
Dépréciation à l'ouverture	(66)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	-
Autres mouvements et écarts de conversion	1
Dépréciation à la clôture	(65)

Les prêts et créances classés en actifs financiers non courants sont principalement composés de dépôts, prêts et créances dont l'échéance de recouvrement est estimée supérieure à un an. Au 31 décembre 2024, le montant de la créance liée à la cession de Lagardère Sports est de 41 M€ (intérêts compris), à

échéance au 31 décembre 2025 (cf. note 4.3). Ils incluent également les créances financières issues des contrats de sous-location financement pour 15 M€ au 31 décembre 2024, contre 20 M€ au 31 décembre 2023.

NOTE 20 STOCKS ET EN-COURS

Ils se ventilent comme suit :

	31.12.2024	31.12.2023
Lagardère Publishing	643	672
Lagardère Travel Retail	503	486
Autres activités de Lagardère	1	3
Prisma Media	7	8
Valeur brute	1 154	1 169
Dépréciation	(299)	(321)
Valeur nette	855	848

Analyse de la dépréciation	2024	2023
Dépréciation à l'ouverture	(321)	(305)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	35	20
Autres mouvements et écarts de conversion	(13)	(36)
Dépréciation à la clôture	(299)	(321)

NOTE 21 CRÉANCES CLIENTS

Les **créances clients** et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2024	31.12.2023
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	1 208	1 220
Dépréciation	(132)	(130)
Valeur nette	1 076	1 090
<i>dont :</i>		
- créances non échues	864	900
- créances échues de moins de six mois	174	176
- créances échues de plus de six mois	38	13
Total	1 076	1 089

Analyse de la dépréciation	2024	2023
Dépréciation à l'ouverture	(130)	(131)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(2)	3
Autres mouvements et écarts de conversion	1	(2)
Dépréciation à la clôture	(131)	(130)

Affacturation et cessions de créances commerciales

À fin décembre 2024, le montant des créances cédées et déconsolidées au titre des contrats d'affacturation et d'escompte s'élève à 183 M€, contre 262 M€ à fin décembre 2023.

Les sommes qui doivent être reversées aux banques au titre des créances encaissées dans le cadre de la gestion de leur recouvrement, ainsi que la part du risque conservé dans les créances cédées

représentent une dette financière de 45 M€ à fin décembre 2024, contre 42 M€ à fin décembre 2023.

Lagardère conserve également une exposition dans les créances cédées principalement représentée par

le fonds de garantie et le fonds de réserve constitués par la banque à hauteur de 3 M€ au 31 décembre 2024 comme au 31 décembre 2023.

NOTE 22 AUTRES ACTIFS COURANTS

	31.12.2024	31.12.2023
Auteurs débiteurs ^(*)	298	299
Créances fiscales et sociales	223	228
Charges constatées d'avance	84	77
Fournisseurs débiteurs	89	70
Avances et acomptes versés	51	56
Instruments financiers dérivés ^(**)	4	9
Prêts	3	3
Autres créances diverses	65	74
Total	817	816
Dépréciation	(12)	(12)
Valeur nette	805	804

(*) Les auteurs débiteurs correspondent aux avances versées aux auteurs, déduction faite des sommes acquises à l'auteur généralement basées sur les ventes réalisées.

(**) Voir note 28.1 pour plus de détails concernant les instruments financiers dérivés.

Analyse de la dépréciation	2024	2023
Dépréciation à l'ouverture	(12)	(12)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(1)	-
Autres mouvements et écarts de conversion	1	-
Dépréciation à la clôture	(12)	(12)

NOTE 23 TRÉSORERIE ET PLACEMENTS FINANCIERS

	31.12.2024	31.12.2023
Trésorerie et équivalents de trésorerie	422	468
Prêt Prisma Media à Vivendi	-	40
Trésorerie et placements financiers	422	508

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se décomposent comme suit :

	31.12.2024	31.12.2023
Comptes bancaires	306	338
OPCVM monétaires	108	121
Dépôts à terme et comptes-courants à moins de trois mois	8	9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	422	468

Dans l'état des flux de trésorerie, la **variation du besoin en fonds de roulement** s'analyse comme suit :

	2024	2023
Variation des stocks et en-cours	(6)	12
Variation des créances clients et comptes rattachés	1	139
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	47	(7)
Variation des autres créances et dettes	(21)	(9)
Variation des dettes de location	(4)	9
Variation du besoin en fonds de roulement (*)	17	144

(*) Dont variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location : (4) M€ dont +1 M€ au titre des contrats de concession au 31 décembre 2024, contre respectivement +9 M€ dont +8 M€ au 31 décembre 2023.

La **variation du besoin en fonds de roulement** s'établit à 17 M€, contre 144 M€ en 2023. Cette évolution est principalement attribuable à Lagardère avec une variation très favorable de Lagardère Publishing (moindre diminution des dettes

fournisseurs), et malgré le retrait sur Lagardère Travel Retail suite aux effets de la forte reprise d'activité en 2023 et de l'ouverture de concessions en Duty Free. Prisma Media présente également une variation positive.

NOTE 24 CAPITAUX PROPRES

24.1 CAPITAL

Au 31 décembre 2024, le capital social de Louis Hachette Group SA s'élève à 198 399 298,80 € et est divisé en 991 996 494 actions de 0,20 € de nominal

chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

24.2 ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

L'état de variation des capitaux propres 2024 tient compte des principes suivants :

- ▶ les capitaux propres au 31 décembre 2023 sont issus des comptes combinés tels que publiés dans le Document d'Information du 7 novembre 2024, avant scission partielle de Vivendi SE et apport des titres Lagardère SA et Prisma Group SAS à Louis Hachette Group SA ;
- ▶ la distribution de dividendes de Lagardère SA à ses actionnaires, est incluse dans les capitaux propres part du Groupe de Louis Hachette Group SA à hauteur de la quote-part détenue dans le capital de Lagardère SA ;
- ▶ l'augmentation de capital et de la prime d'apport liée à la scission partielle de Vivendi SE

au bénéfice de Louis Hachette Group SA en date du 13 décembre 2024 est affichée en « variation de capital de la société mère » ;

- ▶ La ligne « variation de périmètre et autres » inclut l'augmentation du pourcentage d'intérêt de Louis Hachette Group SA dans le capital de Lagardère SA, de 59,80 % au 31 décembre 2023 à 66,53 % au 31 décembre 2024 qui génère un transfert des réserves consolidées attribuables aux intérêts minoritaires vers celles attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe pour 129 M€. Cette ligne inclut également les effets de l'allocation définitive du prix d'acquisition Lagardère (cf. note 4), et la cession de *Paris Match* (cf. note 9).

24.3 ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE

Louis Hachette Group SA ne détient aucune de ses propres actions au 31 décembre 2024.

24.4 AUTRES RÉSERVES

Écarts de conversion

Les écarts de conversion correspondent aux différences de change liées à la conversion des états

financiers des filiales étrangères et dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro.

Écarts d'évaluation

Les écarts d'évaluation incluent :

- ▶ les ajustements de valeur sur les instruments financiers dérivés relatifs à des couvertures de flux futurs de trésorerie ;
- ▶ les ajustements de valeur des titres non consolidés.

24.5 INTÉRÊTS MINORITAIRES

La part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres et dans les résultats des sociétés consolidées se décompose comme suit :

	Part des intérêts minoritaires dans les filiales		Au bilan		Au compte de résultat		Dividendes versés aux intérêts minoritaires	
	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2023	2024	2023	2024	2023
Lagardère	33,47%	40,20%	625	788	39	(10)	98	-
Total			625	788	39	(10)	98	-

Les principaux actionnaires minoritaires de Lagardère SA au 31 décembre 2024 sont Qatar Holding LLC (11,5 %) et Financière Agache (8 %).

Au 31 décembre 2024, Vivendi SE, qui détient moins de 5 % du capital de Lagardère, a un engagement d'achat de 12 454 742 droits de cession d'actions Lagardère qui restent exerçables, portant sur 8,8 %

du capital de Lagardère et représentant un engagement financier de 300 M€ pour Vivendi. Par ailleurs, le 11 décembre 2023, l'assemblée générale des bénéficiaires des droits de cession de Lagardère a approuvé la prolongation de la période d'exercice jusqu'au 15 juin 2025. Les autres modalités des droits de cession restent inchangées, notamment le prix d'exercice de 24,10 €.

Clauses de liquidité octroyées à des partenaires minoritaires

Le montant des engagements de rachat d'intérêts minoritaires s'élève à 84 M€ au 31 décembre 2024.

Les principaux engagements concernent les accords signés par Lagardère Travel Retail Asia avec les investisseurs minoritaires JD.com, JIC et CICC en septembre et décembre 2021 qui comportent des clauses de liquidité permettant aux investisseurs de sortir du capital de Lagardère Travel Retail Asia, et qui dépendent de certaines conditions et événements. Ces clauses incluent des options de rachat par le groupe à la main des investisseurs minoritaires exerçables entre 2026 et 2028 :

- ▶ deux accords prévoient un dénouement de ces clauses de rachat en trésorerie uniquement, ce qui s'est traduit par la reconnaissance d'une dette financière non courante comptabilisée au 31 décembre 2021. Au 31 décembre 2024, la dette financière non courante est inscrite au bilan pour 23 M€ ;

- ▶ le troisième accord conditionne l'exercice de cette clause de liquidité par l'investisseur à l'absence d'introduction en bourse « qualifiée » réalisée sur les actions de Lagardère Travel Retail Asia avant le 30 juin 2027. Dans ce cas, le montant à remettre à l'investisseur en cas d'exercice de l'option de liquidité sera fonction de la juste valeur à date de la participation détenue. Ce troisième accord prévoit également la possibilité pour Lagardère d'opter pour un règlement de la clause de liquidité soit en trésorerie, soit en un nombre variable d'actions Lagardère SA. À ce jour, le groupe Lagardère n'a pas identifié d'obstacle à la réalisation de l'introduction en bourse « qualifiée » d'ici au 30 juin 2027. Au 31 décembre 2024, la dette financière non courante est inscrite au bilan pour 27 M€.

24.6 GESTION DU CAPITAL

L'actionnariat de Louis Hachette Group a connu une évolution significative en 2024.

Le 8 octobre 2024, la Société a mis en œuvre une division par cinq de la valeur nominale de ses actions

afin de réduire celle-ci de 1,00 euro à 0,20 euros. Après cette division, le capital social de la Société s'élevait toujours à 37 000 euros mais était composé de 185 000 actions ordinaires entièrement libérées,

émises et en circulation, d'une valeur nominale de 0,20 euro chacune

Dans le cadre de la scission partielle de Vivendi SE et de la création du nouvel ensemble Louis Hachette Group, la Société a reçu de Vivendi SE, via un apport partiel d'actifs, les participations détenues dans Lagardère SA et dans Prisma Group, en contrepartie de l'attribution directe aux actionnaires de Vivendi SE (à l'exception de Vivendi SE elle-même) d'actions nouvelles émises par la Société en rémunération de ces apports, à raison d'une (1) action Louis Hachette Group pour chaque action Vivendi détenue par ces actionnaires.

Le 14 décembre 2024, le Président-Directeur Général de la société Louis Hachette Group, a constaté la réalisation définitive de la scission partielle, de l'apport partiel d'actifs et de l'augmentation du capital social de la Société, par la création de 991 811 494 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,20 euro chacune, entièrement libérées, soit une augmentation de capital d'un montant nominal total de 198 362 298, 80 €.

Le capital social de la Société a ainsi été porté à 98 399 298,80 euros, divisé en 991 996 494 actions de 0,20 euros de nominal chacune.

Le 16 décembre 2024, les actions de la Société Louis Hachette Group ont été admises aux négociations sur Euronext Growth (Paris), le système multilatéral de négociation opéré par Euronext Paris SA, sous le mnémonique « ALHG » et le code ISIN FR001400TL40.

En conformité avec le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 décembre 2024, la Société a conclu un contrat de liquidité avec la société Kepler Cheuvreux, lequel a été mis en œuvre à compter du 20 janvier 2025 pour une période s'achevant le 31 décembre 2025, et renouvelable par tacite reconduction pour des période successives de douze (12 mois), chaque 31 décembre.

Pour la mise en œuvre de ce contrat de liquidité, les moyens suivants ont été affectés au compte de liquidité : 500 000 euros.

24.7 GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

Les gains et pertes enregistrés en capitaux propres évoluent de la façon suivante :

	2024		
	Part Groupe ^(*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Écarts de conversion	33	22	55
- Variation des écarts de conversion	33	22	55
- Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (nette d'impôt)	-	-	-
Écarts d'évaluation	(6)	(3)	(9)
Variation de juste-valeur des instruments financiers dérivés	(6)	(3)	(9)
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	(7)	(4)	(11)
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	-	-	-
- Impôt	1	1	2
Variation de juste-valeur des titres non consolidés	-	-	-
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	-	-	-
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	-	-	-
- Impôt	-	-	-
Autres réserves	5	2	7
Variation des provisions pour retraites et obligations assimilées	5	2	7
- Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	7	3	10
- Impôt	(2)	(1)	(3)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	32	21	53

(*) Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe.

Les **écarts de conversion** enregistrés en gains et pertes en capitaux propres – part du Groupe sont liés aux principales devises suivantes :

	31.12.2024
Dollar US	14
Livre sterling	9
Autres	10
Total	33

NOTE 25 PROVISIONS

25.1 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Conformément aux principes énoncés en note 3.19, Provisions pour retraites et obligations assimilées, des provisions sont constituées afin de couvrir les engagements sociaux du Groupe relevant de régimes à prestations définies.

Au 31 décembre, l'insuffisance (l'excédent) de placement sur les droits accumulés des bénéficiaires reflète la provision (nette d'actifs). Les principaux engagements du Groupe sont situés au Royaume-Uni et en France.

Concernant la France, la loi sur la réforme des retraites promulguée en avril 2023 précise que l'âge de départ à la retraite sera progressivement relevé à compter du 1^{er} septembre 2023 pour atteindre 64 ans en 2030 et prévoit une augmentation de la durée de cotisations pour bénéficier d'un taux plein à 43 ans à partir de 2027 (au lieu de 2035) et la suppression de certains régimes spéciaux pour les nouveaux embauchés (industries gazière et pétrolière, etc.).

Royaume-Uni

Les régimes sont fermés aux nouveaux entrants et sans acquisition de droits futurs. Les prestations de retraite tiennent compte du salaire moyen sur la carrière passée. Les régimes sont financés par des actifs de couverture et la législation impose des règles de financement minimum. Un organe de gouvernance (Board of Trustees), constitué paritairement par des représentants de l'employeur et des salariés / retraités veille à la bonne gestion administrative et financière de ces régimes. Les régimes en vigueur au Royaume-Uni représentent un engagement de 154 M€ (60 % de l'engagement total du Groupe) et des actifs de couverture de 150 M€ (82 % des actifs de couverture du Groupe).

France

Les régimes les plus significatifs sont les indemnités de fin de carrière, prévues par les conventions collectives applicables dans chaque entité. Ces indemnités sont versées uniquement lors du départ effectif à la retraite, et leur montant, défini par la convention collective, dépend de l'ancienneté et du salaire. Les indemnités de fin de carrière ne sont pas préfinancées et ne font pas l'objet de règles de financement. Ces régimes représentent un engagement de 58 M€ (22 % de l'engagement total du Groupe).

Les hypothèses d'évaluation utilisées ainsi que l'évolution des engagements et des provisions constituées se présentent comme suit :

Variation de la valeur actualisée de l'obligation

	2024	2023
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	283	9
Coût des services rendus au cours de l'exercice	8	1
Réduction de droits futurs / modifications de régimes	(4)	-
Liquidation d'engagements	-	(1)
Coût financier	10	-
Cotisations des employés	-	-
Prestations versées	(14)	-
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	(3)	-
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	(17)	30
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	1	(1)
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés	-	245
Écarts de change et autres	5	-
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	269	283
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	198	213
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	71	70

Valeur de la juste valeur des actifs de régime

	2024	2023
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	184	-
Produit d'intérêt	8	-
Écart de mesure des actifs de régime	(8)	17
Cotisations des employés	1	-
Cotisations de l'employeur	5	-
Prestations versées par le fonds d'actif	(11)	-
Liquidation d'engagements	-	-
Entrées et (sorties) de périmètre	-	167
Écarts de change et autres	5	-
Juste valeur des actifs de régime en fin d'exercice	184	184

Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	31.12.2024	2023
Actions	17%	19%
Obligations	52%	49%
Immobilier	2%	2%
Monétaire	1%	9%
Autres	28%	21%

Calcul du passif net comptabilisé au 31 décembre

	31.12.2024	31.12.2023
Valeur actualisée de l'obligation	269	283
Juste valeur des actifs du régime	(184)	(184)
Coûts des services passés non reconnus	-	-
Passif net comptabilisé	84	99

Variation de la provision / (Actif) au bilan

	2024	2023
Provision / (Actif) à l'ouverture	99	9
Charges sur l'exercice	6	-
(Gains) et pertes actuariels reconnus en capitaux propres	(11)	12
Cotisations de l'employeur	(5)	-
Prestations versées par l'employeur	(3)	-
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés	(1)	78
Écarts de change et autres	(1)	-
Provision / (Actif) à la clôture	84	99

Composantes de la charge de l'exercice

	2024
Coût des services rendus au cours de l'exercice	8
Réduction de droits futurs / Modifications de régimes	(4)
Liquidation d'engagements	-
Coût financier	2
Écarts actuariels liés aux autres avantages sociaux	-
Charges (produits) comptabilisés en résultat	6
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	(3)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	(17)
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	1
Excédent du rendement réel des actifs de régime	8
Effet de plafonnement des actifs de régime	-
Réévaluation du passif net comptabilisée en capitaux propres	(11)
Total charges (produits) comptabilisés	(5)

Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2024
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :	4,56%
- Zone euro ^(*)	3,40%
- Royaume-Uni ^(*)	5,30%
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,89%
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,06%
Taux de progression des dépenses de santé :	
- Taux initial	n/a
- Taux ultime	n/a
- Année où le taux ultime est atteint	n/a

(*) Les taux d'actualisation ont été déterminés à partir des taux de marché pour des obligations d'entreprises privées de première catégorie (AA) dont la durée est approximativement équivalente à celle des estimations de paiements futurs des plans. Pour la zone euro, l'indice de référence utilisé est l'Iboxx Corporate AA.

Pertes et gains d'expérience enregistrés en autres éléments du résultat global

	2024
Différence entre les rendements réel et attendu	
Montant de (pertes) ou gains	(8)
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	-4,24%
Écarts actuariels d'expériences sur les engagements du régime	
Montant de pertes ou (gains)	1
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	0,44%

Sensibilité de l'obligation au 31 décembre 2023 au taux d'actualisation

	Augmentation de 0,5%	Diminution de 0,5%
Impact sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(14)	(16)
Duration moyenne pondérée des engagements	12 ans	

Cotisations patronales

	2024
Cotisations patronales attendues au titre des engagements de retraite à prestations définies	5

Par ailleurs, le montant des cotisations versées au titre des plans à cotisations définies s'élève à 18 M€ en 2024.

Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en autres éléments du résultat global

	2024
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	(131)
Mouvements de l'exercice	
- sur la valeur de l'obligation	19
- sur la valeur des actifs du régime	(8)
Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice	(120)
Incidence des impôts différés	(3)
Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice	(123)

25.2 AUTRES PROVISIONS

Les **autres provisions courantes et non courantes** s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2024	31.12.2023
Restructurations et désengagements	66	43
Litiges	59	23
Autres risques	237	251
Total	362	317
Dont :		
- part non courante	221	188
- part courante	141	129

2024	Solde au 01.01.2024	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclass-ement	Solde au 31.12.2024
Restructurations et désengagements	43	-	-	45	(18)	(5)	1	66
Litiges	23	-	(1)	21	(13)	(4)	33	59
Autres risques	251	2	7	44	(30)	(14)	(23)	237
Total	317	2	6	110	(61)	(23)	11	362

Les provisions pour litiges couvrent les risques identifiés à la clôture de l'exercice et sont évaluées à partir d'une estimation des pertes susceptibles d'être supportées par le Groupe.

Les montants reportés en autres risques se rapportent à des éléments non directement rattachables aux rubriques spécifiquement dénommées. Ils s'inscrivent dans le cadre de la conduite normale des affaires et se composent

généralement de faibles montants en valeur unitaire, répartis sur l'ensemble des sociétés qui composent le périmètre consolidé.

Les autres risques intègrent les provisions au titre des risques supportés par le Groupe sur les titres mis en équivalence pour 43 M€.

NOTE 26 DETTES FINANCIÈRES

26.1 COMPOSITION DES DETTES FINANCIÈRES DU GROUPE

Les **dettes financières du Groupe** se décomposent comme suit :

	31.12.2024	31.12.2023
Emprunts obligataires	23	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	1 215	39
Instruments de couverture affectés à la dette	15	2
Emprunt auprès de Vivendi SE	500	270
Autres dettes financières	14	16
Dettes financières non courantes hors engagements de rachat d'intérêts minoritaires	1 767	327
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	84	82
Dettes financières non courantes	1 851	409
Emprunts obligataires	34	1 300
Emprunts auprès d'établissements de crédit	75	189
Instruments de couverture affectés à la dette	-	7
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN ^(*))	10	-
Billets de trésorerie (NEU CP ^(**))	173	560
Emprunt auprès de Vivendi SE	-	205
Autres dettes financières	189	134
Dettes financières non courantes hors engagements de rachat d'intérêts minoritaires	481	2 395
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	2	1
Dettes financières courantes	483	2 396
Total dettes financières	2 334	2 805

(*) Negotiable European Medium Term Notes – Titres négociables à moyen terme.

(**) Negotiable European Commercial Papers – Titres négociables à court terme.

Les principaux mouvements de l'exercice 2024 sont les suivants :

- ▶ Le 12 janvier 2024, un montant de 1 203,2 M€ de nominal et de 7 M€ d'intérêts a été remboursé au titre des emprunts obligataires. Ce remboursement provient de l'activation des clauses de changement de contrôle à la suite de la prise de contrôle de Vivendi SE sur le groupe Lagardère le 21 novembre 2023. En complément, le 21 juin 2024, le solde de l'emprunt obligataire émis en 2017 a été remboursé à l'échéance pour 39,5 M€.

Le 16 décembre 2024, le changement de contrôle de Lagardère SA issu de l'apport des titres détenus par Vivendi SE à Louis Hachette Group SA a rouvert la possibilité pour les prêteurs d'obtenir un remboursement anticipé, dont 48,8 M€ à échéance 2026 et 8,5 M€ à échéance 2027.

Au 31 décembre 2024, le solde des emprunts obligataires restant dû est de 57,3 M€, dont 34 M€ à rembourser en février 2025 du fait du changement de

contrôle, 20 M€ à échéance 2026 et 3 M€ à échéance 2027.

- ▶ La convention de prêt avec Vivendi SE signée le 12 décembre 2023 pour un montant maximum disponible de 1 900 M€ à échéance au 31 mars 2025, a été amendée le 7 juin 2024 et ramenée à un montant maximum de 500 M€ à échéance du 7 décembre 2029. Le prêt initial a été tiré jusqu'à 1 800 M€ au cours du premier semestre 2024 avant d'être remboursé à hauteur de 1 300 M€ le 7 juin 2024 grâce au refinancement décrit ci-après. Une ligne de prêt supplémentaire de 150 M€ a été ajoutée à cette convention le 7 juin 2024, puis le montant disponible a été ramené à 40 M€ par signature d'un avenant le 16 décembre 2024.

Au 31 décembre 2024, le montant tiré sur cette convention de prêt est de 500 M€, dont 100 M€ à échéance au 31 décembre 2027, 100 M€ à échéance au 31 décembre 2028, et le solde de 300 M€ à échéance au 7 décembre 2029. La

ligne de crédit supplémentaire de 40 M€ est non tirée au 31 décembre 2024.

- ▶ Le 7 juin 2024, le refinancement d'un montant global de 2 000 M€ a été signé et comprend :
 - un emprunt bancaire de 700 M€ à échéance vingt-quatre mois avec deux options de renouvellement à la main de Lagardère pour successivement douze mois puis six mois. Cet emprunt porte intérêt à taux variable basé sur l'Euribor avec une marge croissante en fonction de l'échéance ;
 - un emprunt bancaire de 600 M€ à échéance cinq ans, remboursable par tranches annuelles de 75 M€ entre 2025 et 2028, puis pour le solde de 300 M€ à l'échéance. Cet emprunt porte intérêt à taux variable basé sur l'Euribor avec une marge dépendante du ratio de levier calculé en divisant l'endettement net par l'EBITDA récurrent ;
 - une facilité de crédit renouvelable de 700 M€ pour une durée de cinq ans, non tirée au 31 décembre 2024, qui remplace le crédit syndiqué de mai 2015 dont le montant maximum disponible était de 982 M€ jusqu'en avril 2025.
- ▶ Le 26 juin 2024, un montant de 190,5 M€ a été remboursé pour les emprunts Schuldschein arrivant à échéance. Le solde de 35 M€ a été remboursé le 27 décembre 2024, à la suite de l'activation de la clause de changement de contrôle le 16 décembre 2024 du fait de l'apport-scission des titres Lagardère SA détenus par Vivendi SE à Louis Hachette Group SA.
- ▶ Le 18 octobre 2024, le compte-courant créditeur de Prisma Group SAS envers Vivendi SE a été capitalisé pour 212 M€, réduisant ainsi la dette financière de Louis Hachette Group d'autant.
- ▶ Poursuite du programme de billets de trésorerie (NEU CP) avec un plafond à 850 M€. Les émissions s'élèvent à 173 M€ au 31 décembre 2024, contre 561 M€ au 31 décembre 2023.
- ▶ Émission de titres négociables à moyen terme (NEU MTN) à hauteur de 10 M€ au 31 décembre 2024.

Les mouvements des **passifs issus des activités de financement du Groupe**, qui incluent la décomposition des mouvements des dettes financières de l'état des flux de trésorerie, se décomposent comme suit :

	31.12.2023	Flux de trésorerie	Variation de périmètre	Change	Variations de justes valeurs	Autres flux	31.12.2024
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	23	23
Emprunts auprès d'établissements de crédit	39	1 264	-	-	-	(88)	1 215
Emprunt auprès de Vivendi SE	270	230	-	-	-	-	500
Autres dettes financières	16	(6)	-	5	-	(1)	14
Instruments de couverture affectés à la dette	2	-	-	-	13	-	15
Passifs non courants issus des activités de financement	327	1 488	-	5	13	(66)	1 767
Emprunts obligataires	1 300	(1 243)	-	-	-	(23)	34
Emprunts auprès d'établissements de crédit	189	(189)	-	-	-	75	75
Billets de trésorerie et titres de créances (NEU MTN (*) et NEU CP (**))	561	(378)	-	-	-	-	183
Emprunt auprès de Vivendi SE	205	(205)	-	-	-	-	-
Autres dettes financières	126	104	-	-	-	(45)	185
Instruments de couverture affectés à la dette	7	-	-	-	(7)	-	-
Passifs courants issus des activités de financement	2 388	(1 911)	-	-	(7)	7	477
Total passifs issus des activités de financement (***)	2 715	(423)	-	5	6	(59)	2 244
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	82	-	-	1	4	(1)	86
Intérêts courus	8	(24)	-	-	6	14	4
Total dettes financières	2 805	(447)	-	6	16	(46)	2 334

(*) Negotiable European Medium Term Notes – Titres négociables à moyen terme.

(**) Negotiable European Commercial Papers – Titres négociables à court terme.

(***) Les flux de trésorerie nets de passifs de -423 M€ issus des activités de financement correspondent aux augmentations (1 725 M€) et aux diminutions (-2 148 M€) des dettes financières dans l'état des flux de trésorerie.

L'**endettement financier net** se calcule comme suit :

(M€)	31.12.2024	31.12.2023
Placements financiers, trésorerie et équivalents de trésorerie	422	508
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif	1	7
Dettes financières non courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	(1 768)	(327)
Dettes financières courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	(481)	(2 395)
Endettement financier net	(1 826)	(2 207)

(*) Au 31 décembre 2024, les dettes financières non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (15) M€, contre (2) M€ en dettes financières non courantes et (7) M€ en dettes financières courantes au 31 décembre 2023.

26.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au **31 décembre 2024** :

	2025(*)	2026	2027	2028	2029	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	34	20	3	-	-	-	57
Emprunts auprès d'établissements de crédit	75	770	74	74	295	2	1 290
Instruments de couverture affectés à la dette	-	5	-	-	10	-	15
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	2	2	1	1	28	52	86
Billets de trésorerie (**)	183	-	-	-	-	-	183
Emprunt auprès de Vivendi SE	-	-	100	100	300	-	500
Autres dettes financières	189	10	-	-	-	4	203
Au 31 décembre 2024	483	807	178	175	633	58	2 334

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

(**) Titres de créances négociables à court terme et moyen terme.

Au 31 décembre 2023, les dettes financières se ventilaient comme suit :

	2024(*)	2025	2026	2027	2028	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	1 300	-	-	-	-	-	1 300
Emprunts auprès d'établissements de crédit	189	-	35	1	-	3	228
Instruments de couverture affectés à la dette	7	-	2	-	-	-	9
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	1	6	1	1	23	51	83
Billets de trésorerie (**)	560	-	-	-	-	-	560
Emprunt auprès de Vivendi SE	205	270	-	-	-	-	475
Autres dettes financières	134	8	2	-	-	6	150
Au 31 décembre 2023	2 396	284	40	2	23	60	2 805

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

(**) Titres de créances négociables à court terme et moyen terme.

26.3 CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DES PRINCIPAUX EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Les emprunts obligataires et emprunts auprès d'établissements de crédit s'analysent comme suit :

	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
31.12.2024				
Émission le 16 octobre 2019 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500 M€, remboursé partiellement en janvier 2024 à hauteur de 451 M€	49	13	62	2,26%
Émission le 7 octobre 2021 d'un emprunt obligataire à 6 ans pour 500 M€, remboursé partiellement en janvier 2024 à hauteur de 492 M€	8	2	10	1,96%
Emprunts obligataires	57	15	72	
Emprunt bancaire de 700 M€, maturité 13 juin 2026	695		695	5,56%
Emprunt bancaire de 600 M€, maturité 13 juin 2029	595		595	5,67%
Emprunts auprès d'établissements de crédit	1 290	-	1 290	
Total	1 347	15	1 362	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

(**) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt. Lorsque les emprunts portent intérêt à taux variable, comme pour les emprunts bancaires de 700 M€ et 600 M€ ci-dessus, le taux d'intérêt effectif est recalculé à chaque clôture.

	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
31.12.2023				
Émission le 21 juin 2017 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 300 M€	300	6	306	1,81%
Émission le 16 octobre 2019 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500 M€	500	2	502	2,26%
Émission le 7 octobre 2021 d'un emprunt obligataire à 6 ans pour 500 M€	500	-	500	1,96%
Emprunts obligataires	1 300	8	1 308	
Autres emprunts	228	-	228	
Total	1 528	8	1 536	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

(**) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt.

26.4 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISE

La répartition des dettes financières non courantes et courantes par devises avant et après prise en compte des instruments financiers dérivés s'analyse comme suit :

31.12.2024	Avant instruments de couverture de la dette		Après instruments de couverture de la dette	
		%		%
Zone euro	2 177	93,3%	1 467	62,9%
Dollar US	42	1,8%	375	16,1%
Livre sterling	-	0,0%	157	6,7%
Dollar australien	4	0,2%	74	3,2%
Dollar canadien	3	0,1%	35	1,5%
Yuan	93	4,0%	133	5,7%
Dollar de Hong Kong	-	0,0%	43	1,8%
Autres	15	0,6%	50	2,1%
Total	2 334	100%	2 334	100%

La dette après instruments de couverture présentée ci-dessus est impactée par des swaps de change, ainsi que par des cross-currency swaps qui transforment la dette euros en devises.

NOTE 27 EXPOSITIONS AUX RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS) ET AUX RISQUES DE CRÉDIT

27.1 RISQUES DE MARCHÉ

27.1.1 EXPOSITION

Risques de liquidité

Le risque de liquidité est maîtrisé puisque le ratio des réserves de liquidités disponibles (trésorerie, placements financiers courants et lignes de crédit confirmées, non tirées) sur la dette brute inférieure à 2 ans est de 102 %. En effet, la dette brute à moins de 2 ans est de 1 285 M€, tandis que le total des réserves de liquidité est de 1 162 M€ (trésorerie et placements financiers courants pour 422 M€, lignes de crédit confirmées non tirées pour 740 M€ correspondant à la ligne de crédit syndiqué pour 700 M€ et à la convention de prêt signée avec Vivendi SE pour 40 M€).

La réserve de liquidité est assurée d'une part par le crédit syndiqué conclu le 7 juin 2024 pour un montant de 700 M€, et d'autre part par la convention de prêt signée avec Vivendi SE le 12 décembre 2023 puis amendée le 7 juin et le 16 décembre 2024 pour 40 M€ à échéance au 7 décembre 2029.

La valorisation des instruments dérivés affectés à la couverture de la dette, lorsqu'ils existent, sont inclus dans le calcul de l'endettement net (cf. note 26.3).

Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de clauses de défaut – « covenants »

Le refinancement de la dette financière ayant été finalisé le 7 juin 2024 par la signature d'un avenant à la convention de prêt avec Vivendi SE, d'un nouveau contrat de facilité de crédit de 700 M€ et de deux emprunts bancaires de 700 M€ et 600 M€, de nouvelles clauses pouvant déclencher un remboursement anticipé entrent en vigueur. Elles prévoient sur la durée des contrats :

- (i) Le respect d'un ratio de levier financier calculé selon les mêmes dispositions que le précédent contrat. Au 31 décembre 2024, le ratio doit être inférieur à 3,5x, au 30 juin 2025 à 3,5x, au 31 décembre 2025 et suivants à 3x et enfin au 30 juin 2026 et suivants à 3,25x.

Le non-respect de ce ratio donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours octroyés. Le ratio est calculé chaque semestre sur 12 mois glissant sur la base des comptes consolidés publiés.

- (ii) Une limitation du montant du dividende à 92 M€ en 2024 au titre de l'exercice 2023, 100 M€ en 2025, 115 M€ en 2026, 140 M€ en 2027 et 190 M€ en 2028.

Pour le calcul du levier financier, l'endettement net inclut les dettes d'engagement de rachat d'intérêts minoritaires et est calculé aux bornes des comptes consolidés du groupe Lagardère.

L'EBITDA ajusté est calculé à partir du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) et des activités abandonnées, en déduisant les amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles, les amortissements des coûts d'obtention de contrats, les amortissements des droits d'utilisation des contrats de location immobiliers et autres, l'annulation de la charge de loyer fixe des contrats de location immobiliers et autres, et en y ajoutant les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence.

Au 31 décembre 2024, le levier financier de Lagardère est de 2.4x l'EBITDA ajusté. L'endettement net de Lagardère s'élève à 1 913 M€ et l'EBITDA de Lagardère à 789 M€.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, date d'application de IFRS 16 sur les locations, le Résop (définition en note 3.2) exclut l'effet d'IFRS 16 sur les contrats de concession uniquement. Les dettes de location n'étant pas considérées comme des dettes financières, elles ne sont pas incluses dans l'endettement net.

Le non-respect de ce ratio donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours octroyés.

Le ratio est calculé chaque semestre sur 12 mois glissant sur la base des comptes consolidés publiés.

Risques de taux d'intérêt

7 % des dettes financières courantes et non courantes, hors dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires et intérêts courus non échus, sont composées d'emprunts à taux fixe.

L'emprunt obligataire de 48,8 M€ (dont 28,8 M€ remboursés le 5 février 2025 du fait de la clause de changement de contrôle et 20 M€ à échéance 2026), porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de

2,26 %). Enfin, l'emprunt obligataire de 8,5 M€ (dont 5,3 M€ remboursés le 5 février 2025 du fait de la clause de changement de contrôle et 3,2 M€ à échéance 2027), émis en 2021, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 1,96 %).

Les titres de créances négociables à court terme (billets de trésorerie) et à moyen terme sont émis régulièrement, pour des durées de 1 à 24 mois. Le rythme des émissions et la durée des billets font varier ainsi les taux de référence appliqués ; aussi, le taux de l'ensemble du portefeuille évolue-t-il tout au long de l'année. Les autres dettes bancaires portent principalement intérêt à taux variable.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent un encours de 422 M€. À fin décembre 2024, compte tenu des montants mentionnés ci-dessus, une hausse instantanée des taux aurait un effet très significatif sur la charge nette d'intérêt du Groupe.

Au 31 décembre 2024, le Groupe ne détient pas d'instruments dérivés de taux qui modifie la répartition de la dette à taux fixe et variable.

Par ailleurs, les engagements de retraites et obligations assimilées sont sensibles aux variations des taux d'intérêt. La part obligataire et monétaire des actifs correspondants présente une sensibilité en sens contraire. Les encours liés à ces engagements et à ces actifs sont détaillés en note 25.1.

Risques de change

Les opérations de couverture de devises sous forme de terme direct portent, au 31 décembre 2024 pour l'ensemble des branches, sur des montants de 207 M€ à la vente et 105 M€ à l'achat.

Pour le risque de conversion du compte de résultat, le Groupe n'effectue pas de couverture financière. Les éléments d'exposition sont donnés ci-après.

Risques sur actions de sociétés cotées

Les principaux titres de sociétés cotées détenus directement ou indirectement par le Groupe sont les suivants :

Titres	Nombre	Taux de détention	Cours au 31.12.2024	Valorisation boursière au 31.12.2024
Lagardère SA	93 935 006	66,53%	20,30 €	1 906 880 622 €
Actifs liés aux régimes de retraite placés en actions				31 279 110 €

Les titres d'autocontrôle sont déduits des capitaux propres consolidés pour leur coût d'acquisition. Les variations ultérieures du cours n'ont aucun impact sur les comptes.

La part des principales devises dans le chiffre d'affaires consolidé 2024 se présente comme suit (chiffre d'affaires reporté par les entités dans la monnaie officielle de leur pays de domiciliation) :

Euro	44 %
Dollar US	23 %
Livre sterling	9 %
Autres devises	24 %
Total	100 %

Sur la base des données comptables de l'exercice 2024, les sensibilités du résultat opérationnel ajusté (EBITA) à une variation des taux de change respectifs de ces devises, en ordre de grandeur et en année pleine, pour une dépréciation de 10 % contre l'euro et avant toute mesure d'ajustement, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Devise	Incidence comptable sur l'EBITA 2024
Dollar US (*)	(24) M€
Livre sterling (**)	(10) M€

(*) EBITA des entités dont la monnaie fonctionnelle est le dollar US.

(**) EBITA des entités dont la monnaie fonctionnelle est la livre sterling.

Le financement des activités courantes est en général assuré par recours à des crédits à court terme et à taux variable libellés dans la devise locale pour éviter tout risque de change, soit un encours de 244 M€ au 31 décembre 2024.

Pour les investissements à long terme, y compris les acquisitions, le Groupe se réserve la possibilité de mettre en place des emprunts à moyen terme dans la devise d'investissement. Au 31 décembre 2024, le montant de tels instruments qualifiés de couvertures d'investissements nets est de 379 M€, principalement en dollars US.

La juste valeur des actifs liés aux régimes de retraite s'élève à 184 M€. Ils sont investis à hauteur de 17 % en actions (cf. note 25.1), ce qui représente une valorisation de 31 M€ au 31 décembre 2024.

27.1.2 GESTION

Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques de marché encourus par l'application de

procédures permettant d'identifier et de quantifier ces risques. L'utilisation de produits dérivés est réservée à des opérations de couverture non spéculatives.

Le portefeuille des dérivés se décompose de la manière suivante :

Catégorie d'instrument de couverture	Nature de couverture	Nominal		Juste valeur		Autres éléments du résultat global	
		31.12.2024	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2023	2024	2023
Cross currency swaps affectés à la dette ^(*)	Investissement net	331	241	(15)	(8)	(7)	19
Swaps de change affectés à la dette ^(*)	Juste-valeur	490	816	1	6		
Couvertures de change opérationnelles (achats et ventes à terme)	Flux de trésorerie et Juste-valeur	311	162	2	(1)		
	Total	1 132	1 219	(12)	(3)	(7)	19

(*) La variation de juste-valeur des instruments financiers affectés à la dette s'élève à -7 M€ au 31 décembre 2024 et correspond aux cross-currency swaps. Cette variation est comptabilisée en autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2024, les caractéristiques des cross currency swaps affectés à la dette sont résumées ci-dessous.

Les nominaux s'élèvent à 348 millions de dollars US avec des échéances en juin 2026 et juin 2029. Au 31 décembre 2023, les contrats s'élevaient à 265 millions de dollars US avec des échéances en juin 2024 et juin 2026.

La maturité des cross currency swaps est alignée avec celles des emprunts bancaires signés en juin 2024, les dérivés ayant permis, sur le plan économique, de transformer en dette en dollars US les emprunts en euros.

La maturité des autres dérivés est inférieure à un an.

Risques de taux d'intérêt

Le Groupe ne pratique pas de gestion active quotidienne des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.

Les placements de trésorerie sont effectués sur des instruments de taux choisis pour leur qualité en termes de signature, avec des maturités adaptées à la durée prévue du placement et en excluant tout placement spéculatif ou à fort risque.

Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements.

27.2 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

Le risque de crédit et de contrepartie représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou un débiteur viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients.

27.2.1 EXPOSITION

L'exposition du Groupe au risque de crédit et de contrepartie peut résulter principalement :

- ▶ des encours clients ou d'engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux ;
- ▶ d'investissements financiers réalisés soit pour placer des excédents de trésorerie, soit pour couvrir des engagements sociaux postérieurs à l'emploi ;
- ▶ de contrats de couverture ayant pour contrepartie des établissements financiers.

Le total des encours clients s'élève à 1 076 M€ au 31 décembre 2024. Les encours clients principaux ont pour contrepartie des distributeurs de produits du Groupe. En France, comme à l'étranger, les créances sont majoritairement détenues sur des clients locaux dont aucun ne représente un pourcentage élevé des ventes concernées.

Il est précisé ci-dessous la part du chiffre d'affaires consolidé réalisé avec le premier, les cinq premiers et les dix premiers clients du Groupe :

(%)	2024
Premier client	6,4
Cinq premiers clients	10,2
Dix premiers clients	12,4

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 422 M€. Outre les soldes

crédeurs auprès des banques du Groupe, la plus grande part des encours est placée sur des instruments représentatifs de signatures de bonne qualité.

Les actifs gérés dans le cadre des engagements sociaux postérieurs à l'emploi s'élèvent à 184 M€ (dont 150 M€ au Royaume-Uni), 52 % de ces actifs sont investis en obligations.

Les contrats de couverture sont principalement destinés à la couverture des risques de devise. Leur encours notionnel s'élève à 1 132 M€ au 31 décembre 2024. Le risque économique attaché à ces contrats dépend de l'évolution des devises et des taux d'intérêt et ne représente qu'une fraction du montant notionnel. Les contreparties en sont des banques de premier plan.

Les contreparties du Groupe sont exposées aux aléas de la conjoncture économique et de ce fait des défaillances ne peuvent pas être totalement exclues.

27.2.2 GESTION

Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit, en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle.

Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Par ailleurs, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

Dans les activités nouvellement intégrées au Groupe, il est fait en sorte que des procédures de suivi adaptées aux risques de crédit spécifiques à ces activités soient progressivement mises en place.

Le Groupe produit un compte rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre d'une part l'exposition consolidée du Groupe à ses principales contreparties, l'évolution des encours cumulés et le niveau des provisions qui s'y rattachent, d'autre part les mesures afférentes à la maîtrise des risques dans ce domaine. Le Comité des risques financiers examine périodiquement ce compte rendu.

NOTE 28 INSTRUMENTS FINANCIERS

28.1 VALEUR AU BILAN DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Les actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur sont constitués d'instruments dérivés s'analysant comme suit :

	31.12.2024	31.12.2023
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives - Actif	4	9
- Instruments de couverture affectés à la dette	1	7
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	3	2
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives - Passif	(16)	(10)
- Instruments de couverture affectés à la dette	(15)	(9)
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	(1)	(2)
Total (net)	(12)	(1)

28.2 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2024		Répartition par catégorie d'instruments ⁽¹⁾				
	Valeur comptable	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur par autres éléments du résultat global recyclables	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres non consolidés	43	43			37	6	
Autres actifs financiers non courants	144	144	144				
Créances clients et comptes rattachés	1 076	1 076	1 076				
Instruments financiers dérivés	4	4					4
Autres actifs financiers courants	801	801	801				
Équivalents de trésorerie	108	108				108	
Trésorerie	314	314	314				
Actifs	2 490	2 490	2 335		37	114	4
Emprunts obligataires et Emprunts auprès des établissements de crédit	1 345	1 344	1 345				
Autres dettes financières	972	972	972				
Autres passifs financiers non courants	37	37	37				
Fournisseurs et comptes rattachés	1 513	1 513	1 513				
Instruments financiers dérivés	17	17					17
Autres passifs financiers courants	1 440	1 440	1 440				
Passifs	5 324	5 323	5 307				17

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2024.

28.3 INSTRUMENTS FINANCIERS - HIÉRARCHIE DES JUSTES VALEURS

La norme IFRS 7 révisée – Instruments financiers : informations à fournir – répartit les méthodes utilisées pour le calcul des justes valeurs selon les niveaux hiérarchiques suivants :

Niveau 1 : instrument coté sur un marché actif.

Niveau 2 : instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables.

Niveau 3 : instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Par ailleurs, certains titres de participation sont évalués au coût d'acquisition lorsque le Groupe ne dispose pas d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment en l'absence de marché actif (cf. note 3.14 supra).

Le classement des instruments financiers, selon cette hiérarchie se présente comme suit :

	Catégorie d'instruments ^①			Hiérarchie des justes valeurs ^②			Coût d'acquisition
	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
31.12.2024							
Titres non consolidés	37	6				43	48
- FCPI Idinvest Digital Fund II		6				6	11
- Autres titres de participation	37					37	37
Instruments financiers dérivés actifs			4		4		
Placements financiers	-			-			
- Actions	-			-			
- Obligations	-			-			
Équivalents de trésorerie		108		108			
- Valeurs mobilières de placements		108		108			
Total - Instruments financiers actifs	37	114	4	108	4	43	48
Instruments financiers dérivés passifs			17		17		
Total - Instruments financiers passifs			17		17		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2024.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2024.

NOTE 29 AUTRES PASSIFS

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2024	31.12.2023
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	18	16
Passifs de contrat	8	14
Autres passifs	11	11
Autres passifs non courants	37	41
Dettes fiscales et sociales	489	500
Dettes de remboursements	248	265
Auteurs créditeurs	316	301
Passifs de contrat	4	3
Clients créditeurs	155	151
Produits constatés d'avance	71	73
Avances et acomptes	13	9
Instruments financiers dérivés (*)	1	2
Autres dettes diverses	143	173
Autres passifs courants	1 440	1 477
Total autres passifs	1 477	1 518

(*) Cf. note 30.1.

Dettes de remboursement – ventes avec droit de retour

Lagardère Publishing, dans le cadre de son activité de ventes d'ouvrages, octroie un droit de retour aux distributeurs pour les ouvrages invendus. L'estimation des retours est comptabilisée en déduction du chiffre d'affaires et constitue une dette

de remboursement. Le calcul est statistique et se base sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

Au 31 décembre 2024, l'estimation des retours comptabilisée en dettes de remboursement s'élève à 248 M€, contre 265 M€ au 31 décembre 2023.

NOTE 30 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Le tableau ci-après présente la **synthèse des obligations contractuelles** du Groupe. À l'exception de certains passifs financiers, les décaissements futurs sont exprimés en valeur nominale non actualisée.

	Paiements prévus			Cumul	
	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	31.12.2024	31.12.2023
Emprunts obligataires, emprunts auprès des établissements de crédit et crédit syndiqué (net des dérivés)	109	1 252	-	1 361	1 537
Autres dettes financières	344	523	106	973	1 268
Autres passifs financiers non courants	2	20	15	37	41
Fournisseurs et comptes rattachés	1 514	-	-	1 514	1 451
Instruments sur contrats d'échange de devises	1	-	-	1	2
Autres passifs financiers courants	1 439	-	-	1 439	1 475
Total Passifs financiers	3 409	1 795	121	5 325	5 774
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières (*)	112	251	24	387	145
Engagements de dépenses sur investissements	2	3	-	5	7
Total des obligations contractuelles hors dettes de location	3 523	2 049	145	5 717	5 926

(*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2023. Ils sont reportés hors intérêts courus déjà comptabilisés en dettes financières au bilan.

L'échéancier des paiements des dettes de location est présenté séparément en note 16.

Minima garantis contractés et contrats de commercialisation obtenus

Il n'y a plus d'engagements ni de minima garantis significatif.

Lagardère Travel Retail

Les minima garantis contractés au titre des contrats de concessions font l'objet d'un droit d'utilisation et d'une dette de location au bilan par application de la norme IFRS 16.

NOTE 31 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les informations communiquées dans le tableau ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

	31.12.2024
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :	822
Cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	425
Cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	280
Autres engagements donnés	56
Actifs faisant l'objet d'engagements	57
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	4
Engagements reçus :	31
Contre-garanties sur engagements donnés	27
Autres engagements reçus	4
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	740
<i>Dont tirages disponibles sur le crédit syndiqué</i>	<i>700</i>
<i>Dont tirages disponibles sur la convention de prêt avec Vivendi SE</i>	<i>40</i>

NOTE 32 LITIGES EN COURS

Le Groupe est partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires dont les principaux sont décrits ci-après. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques. Le montant total des provisions pour litiges figure en note 25.2.

Enquête de concurrence dans le domaine du livre scolaire en Espagne

À la suite de la plainte d'un éditeur, l'autorité de concurrence espagnole (CNMC) a réalisé des perquisitions dans les locaux de l'ANELE (association professionnelle des éditeurs de manuels scolaires) et de trois éditeurs (dont Anaya, filiale de Hachette Livre), puis a ouvert en octobre 2017 une procédure de sanction.

Le 30 mai 2019, la formation de jugement de la CNMC a suivi la recommandation de ses services d'instruction et condamné Anaya et certaines de ses filiales à une amende totale d'environ 8 millions d'euros pour :

- ▶ des échanges entre éditeurs au sujet d'un Code de conduite de l'ANELE, notamment une disposition visant – dans un souci d'éthique et de préservation de l'indépendance des acheteurs – à limiter les primes et cadeaux offerts par les éditeurs aux établissements en marge de leurs commandes de manuels scolaires ; et
- ▶ des échanges entre éditeurs sur les conditions de commercialisation de manuels numériques à l'occasion de négociations avec certaines régions.

Anaya a formé un recours contre cette décision devant l'Audience Nationale (« Audiencia Nacional »), qui a été assorti d'une suspension du paiement de l'amende.

La décision est attendue pour le premier semestre 2025.

Recours collectifs contre Hachette Book Group

Des recours collectifs ont été intentés aux États-Unis contre Amazon et certains éditeurs de **livres imprimés** et de **livres numériques**, dont Hachette Book Group (« HBG »), dans le courant de l'année 2021. Les plaignants allèguent que certains accords conclus par les éditeurs avec Amazon s'apparentent à des accords de fixation des prix enfreignant le droit de la concurrence américain. Les défendeurs, dont HBG, ont contesté ces allégations et la recevabilité de ces recours. Ces demandes d'irrecevabilité des recours (« motions to dismiss ») ont été accueillies

par une décision en date du 29 septembre 2022. La juge a considéré que les recours n'étaient pas assortis de preuves suffisantes pour prospérer. Toutefois, en les rejetant « without prejudice », elle a donné aux plaignants la possibilité de modifier et redéposer leurs recours collectifs.

Des recours modifiés ont ainsi été déposés le 21 novembre 2022, réitérant les arguments déjà avancés et tentant de résoudre les problèmes identifiés dans la décision du 29 septembre 2022. Les défendeurs, dont HBG, ont de nouveau déposé des demandes d'irrecevabilité.

S'agissant de l'action introduite par les plaignants relativement aux **livres imprimés**, ceux-ci ont été déboutés de toutes leurs demandes le 15 août 2023. Ces derniers n'ont pas contesté la décision rendue, éteignant le risque corrélatif qui pesait sur HBG.

S'agissant de l'action introduite par les plaignants relativement aux **livres numériques**, les défendeurs, dont HBG, ont été mis hors de cause le 31 juillet 2023. Une action en contestation a été introduite par les plaignants. Cette action a été rejetée le 2 mars 2024 mettant hors de cause les défendeurs. L'affaire se poursuit uniquement contre Amazon.

Redressements fiscaux Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia

Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia ont reçu conjointement en décembre 2015 un avis de redressement de droits d'enregistrement pour un montant de 7,7 M€, intérêts de retard non inclus, portant sur la requalification en cession de fonds de commerce d'une cession de titres de participation intervenue entre les deux sociétés. Ce montant a dû être acquitté en l'absence de possibilité de surseoir au paiement sans pénalités mais la charge n'a pas été reconnue. En effet, la requalification n'apparaît pas fondée en droit. Ce redressement engagé à travers des procédures distinctes a donné lieu à des décisions de première instance contradictoires. Toutes les décisions d'appel ont été prononcées en faveur de la société en 2017 et 2018, et LS Travel Retail Italia a obtenu en mars 2020 le remboursement des 7,7 M€ qu'elle avait acquittés. L'administration fiscale a fait appel de ces décisions devant la Cour suprême. La Cour suprême a rendu le 22 mars 2022, le 10 août 2023 et le 11 août 2023 trois décisions confirmant définitivement toutes les décisions d'appel favorables à LTR ce qui a mis un terme définitif à ces affaires en 2023.

En décembre 2019, LS Travel Retail Italia a reçu un avis de redressement « Report of Verification » au titre de l'exercice 2016 par lequel l'administration fiscale italienne conteste le bénéfice de la déduction

fiscale d'intérêts notionnels sur fonds propres au titre de l'augmentation de capital de 230 M€ réalisée lors de l'acquisition de la société. La vérification fiscale a été étendue aux exercices 2014 à 2018, et des redressements ont été notifiés au titre de ces exercices en 2022, 2023 et 2024. Le montant total du risque sur les cinq années (2014 à 2018) et sur les années 2019-2023 (dans l'hypothèse d'une extension de la vérification fiscale à ces cinq exercices additionnels) est estimé à 24,24 millions d'euros pénalités comprises, hors intérêts. LS Travel Retail Italia conteste le redressement, considérant les arguments de l'administration fiscale italienne infondés en droit.

Trois décisions de première instance ont été rendues en faveur de LS Travel Retail Italia le 28 mars 2023, le 30 avril 2024 et le 20 septembre 2024, respectivement pour les exercices 2016, 2017 et 2014. Les autorités fiscales italiennes ont fait appel de la décision relative à l'exercice 2016. Aucun recours n'a encore été déposé contre la décision relative aux exercices 2017 et 2014.

Redressement fiscal Lagardère Media

La société Lagardère Media a fait l'objet, en mars 2024, d'une proposition de rectification d'un montant de 189,9 M€ (en base d'imposition) consécutive à un contrôle fiscal.

La rectification proposée par l'administration fiscale concerne le traitement fiscal de la cession des titres Lagardère Sports and Entertainment SAS intervenue en 2020, cession qui avait été précédée d'augmentations de capital conformément aux accords avec le cessionnaire.

L'administration fiscale remet en cause le classement comptable des titres émis lors des augmentations de capital et rejette en conséquence la déduction de la moins-value de cession du résultat fiscal de droit commun.

La société Lagardère Media considère que la position de l'administration fiscale est infondée tant au regard de la réglementation comptable que de la doctrine administrative et de la jurisprudence fiscale. Elle entend en conséquence contester le redressement.

Celui-ci se traduit par une réduction de 189,9 M€ du montant des déficits fiscaux reportables de la société et du groupe fiscal Lagardère dont fait partie la société Lagardère Media. Il n'entraîne aucune conséquence sur le résultat et sur le bilan du Groupe, s'agissant d'un déficit n'ayant pas donné lieu à la reconnaissance d'un actif d'impôt différé dans les comptes consolidés du Groupe.

Redressement fiscal Hachette Livre

Le 19 décembre 2024, la Direction des vérifications nationales et internationales a notifié à Hachette Livre une proposition de rectification d'un montant de 6,538,312 € à la suite d'une vérification de comptabilité ayant trait aux déclarations fiscales relatives à la TVA et portant sur la période du 1^{er} janvier 2021 au 6 décembre 2024.

Selon la proposition de rectification, Hachette Livre en sa qualité de distributeur vers les détaillants de ses produits ou de ceux de ses clients tiers n'aurait pas appliqué le taux adéquat de TVA à des produits relevant du taux plein de TVA et non du taux réduit.

Hachette Livre doit présenter ses observations sur cette proposition de rectification pour le 17 février 2025 au plus tard. Elle entend contester ce redressement en tous ses points.

Arbitrage Monla / Lagardère Travel Retail & Chalhoub

Lagardère Travel Retail (« LTR »), Monla Group SAL Holding (« Monla ») et Chalhoub Group Limited (« Chalhoub ») ont engagé, entre fin 2016 et début 2017, des discussions en vue de présenter une possible réponse commune à un appel d'offres relatif à l'attribution d'une concession Duty Free à l'aéroport de Beyrouth.

Monla, qui reprochait à Chalhoub et LTR une attitude fautive dans la conduite puis l'interruption de leurs discussions tripartites, avait déposé le 10 mai 2017 une demande d'arbitrage auprès de la Chambre de commerce internationale contre LTR et Chalhoub. Monla réclamait aux défenderesses la réparation de son préjudice allégué (comprenant notamment de prétendus préjudices d'image et de perte de chance), ainsi que le remboursement de divers frais. La sentence rendue par le tribunal arbitral fin décembre 2019 déboute Monla de l'ensemble de ses demandes et la condamne au remboursement des frais exposés par LTR et Chalhoub dans le cadre de l'arbitrage. LTR a initié des procédures en vue de l'exécution de la sentence, exécution à laquelle Monla a tenté de résister.

En effet, LTR a obtenu une ordonnance d'exequatur (décision judiciaire autorisant l'exécution d'une décision rendue par un tribunal étranger ou une juridiction arbitrale) au Liban. Monla a interjeté appel de cette ordonnance le 12 avril 2021. Cet appel a été rejeté le 9 janvier 2024 par la Cour d'appel de Beyrouth. LTR a notifié cette décision à Monla le 23 janvier 2024. Monla a formé un pourvoi en cassation à l'encontre de la décision de la Cour d'appel de Beyrouth le 21 mars 2024. Le pourvoi a été rejeté par la Cour de cassation le 14 août 2024. L'ordonnance d'exequatur est désormais définitive et, s'agissant de la sentence arbitrale elle-même, LTR

considère que Monla ne peut plus former de recours en annulation compte tenu des délais écoulés.

Recours collectif contre The Paradies Shops

The Paradies Shops a été victime en octobre 2020 d'une cyberattaque ayant visé les serveurs informatiques de l'entreprise, qui a entraîné une violation des données à caractère personnel de plusieurs dizaines de milliers de salariés et de clients. Ces personnes ont été informées et il leur a été proposé des services de « credit monitoring ». Une des personnes concernées est à l'origine de l'introduction d'un recours collectif aux États-Unis en juillet 2021. The Paradies Shops a déposé une demande d'irrecevabilité du recours collectif, accordée par le juge en août 2022. Le plaignant a interjeté appel de cette décision.

En juin 2023, le juge a écarté le motif de la violation par Paradies Lagardère de ses obligations contractuelles mais a retenu la négligence. Les parties ont été renvoyées devant le tribunal compétent.

Les parties ayant décidé de transiger, la procédure devant le tribunal a été suspendue. L'homologation judiciaire définitive du protocole d'accord transactionnel doit intervenir en 2025, ce qui éteindra définitivement ce litige.

Litiges avec des photographes

Des litiges sont en cours avec des photographes pigistes ou salariés ayant collaboré aux magazines édités par le Groupe. Ces litiges portent essentiellement sur des questions de restitution matérielle de fonds photographiques argentiques et de conservation de photos, ainsi que de pertes d'exploitation y afférentes.

En 2022, une décision d'appel favorable au Groupe et devenue définitive est venue marquer l'épilogue de l'une de ces procédures, dans le cadre de laquelle étaient formulées contre le Groupe des demandes indemnitaires très élevées.

En 2023, un arrêt favorable a été rendu par la Cour d'appel dans une autre de ces affaires. Cet arrêt n'a pas fait l'objet d'un pourvoi en cassation mais les parties ont été renvoyées devant la Cour d'appel sur une partie des griefs opposés par le plaignant. Ce litige a été transféré à LVMH dans le cadre de la vente de *Paris Match* intervenue en 2024. Hachette Filipacchi Presse et Lagardère Media News, en qualité de cédants, se sont engagés à garantir et indemniser LVMH des conséquences financières de ce litige.

Enfin, dans une ultime affaire dans laquelle Lagardère Media News agit en défense, les plaignants se sont pourvus en cassation le 20 février 2023 contre un arrêt d'appel qui leur était défavorable. L'instance

a été interrompue à la suite du décès de l'un des plaignants. Un mémoire et un mémoire rectificatif ont été déposés le 6 décembre 2024 aux fins de reprise d'instance. La procédure devant la Cour de cassation doit reprendre son cours en 2025.

Ces procédures se poursuivent donc dans un sens généralement favorable au Groupe.

Recours de SAS PRD Percier Réalisation et développement contre Hachette Livre

Le 22 décembre 2023, Hachette Livre a signifié à SAS PRD Percier Réalisation et Développement (« PRD ») l'arrêt du projet de nouvel entrepôt logistique dont la construction sur la commune de Germainville avait été confiée à PRD en vertu d'un bail en l'état futur d'achèvement (BEFA) sous conditions suspensives conclu en avril 2023.

Le 21 mars 2024, PRD a assigné Hachette Livre devant le tribunal de commerce de Chartres afin de solliciter sa condamnation au titre notamment (i) des frais engagés, (ii) du gain manqué pour PRD et (iii) du préjudice d'image et réputationnel.

Un jugement de désistement devant le tribunal de commerce de Chartres a été rendu le 29 mai 2024 prenant acte de l'accord des parties pour soumettre le litige à la compétence du tribunal de commerce de Paris.

L'affaire a été renvoyée devant la 13^e chambre du tribunal de commerce de Paris le 12 décembre 2024 et doit se poursuivre au cours de l'année 2025.

Dernier litige en cours dont le Groupe avait conservé la gestion conformément à la mécanique de cession des activités Sports à H.I.G. Capital

➤ WSG India et WSG Mauritius / Contrats Indian Premier League

Le Board of Control for Cricket in India (« BCCI ») a lancé en 2007 un appel d'offres pour assurer la commercialisation des droits jusqu'en 2017 de sa nouvelle compétition de cricket, l'Indian Premier League (« IPL »). WSG India, devenue filiale de Lagardère Sports and Entertainment en mai 2008, a été attributaire début 2008 de la plus grande part de ces droits, la part restante revenant à un opérateur tiers (MSM).

Un réaménagement global de la répartition de ces droits est intervenu en mars 2009 à l'initiative du BCCI. Dans le cadre des négociations, WSG India s'est notamment vu confier par le BCCI la commercialisation des droits de l'IPL pour le monde entier hors sous-continent indien pour la période 2009-2017.

En juin 2010, le BCCI a dénoncé le contrat de commercialisation des droits de l'IPL pour la période 2009-2017 pour le monde entier hors sous-continent

indien. WSG India a aussitôt engagé des procédures en vue de la préservation de ses droits.

Au printemps 2011, la Cour suprême indienne a pris un ensemble de mesures conservatoires qui, sans remettre en cause la commercialisation déjà effectuée par WSG India et sans préjuger du fond de l'affaire, ont pour effet de confier provisoirement au BCCI l'attribution des droits médias de l'IPL hors sous-continent indien non encore commercialisés par WSG India ainsi que le recouvrement des sommes dues par les diffuseurs et maintenues sous séquestre, sous le contrôle de la Cour jusqu'à ce qu'une décision définitive soit rendue. La procédure au fond a fait l'objet d'une sentence arbitrale le 13 juillet 2020 par laquelle WSG India a été déboutée de sa demande d'indemnisation. Sur la base de cette sentence, le BCCI a récupéré les sommes séquestrées. WSG India a formé un appel en annulation de la sentence pour défaut de base légale et déposé une demande de remise sous séquestre des sommes concernées auprès des juridictions indiennes compétentes. La Bombay High Court a rendu le 16 mars 2022 un jugement accueillant la demande de WSG India d'annuler la sentence arbitrale rendue le 13 juillet 2020. Le BCCI a interjeté appel de ce jugement. La procédure est en cours.

Par ailleurs, le 13 octobre 2010, le BCCI a déposé une plainte pénale devant les autorités de police de Chennai en Inde à l'encontre de sept personnes physiques dont l'ancien président de l'IPL ainsi que quatre dirigeants de WSG India. La plainte allègue de prétendues infractions qui relèveraient du code pénal indien en relation avec l'attribution précitée en mars 2009 à WSG India de certains droits médias de l'IPL pour les saisons 2009-2017. Une enquête est en cours depuis 2010.

Suite à la vérification des opérations de WSG India par l'administration fiscale indienne, la société a reçu des notifications de redressement. Le risque s'élève à environ 14,8 M€ au cours de la roupie indienne du 31 décembre 2024, intérêts de retard compris. En 2023, deux décisions en appel en faveur de WSG India ont conduit au remboursement de la consignation partielle qui avait été faite par WSG India. L'administration fiscale indienne a fait appel de ces décisions devant la Cour suprême.

Enfin, dans le cadre d'une enquête conduite par les autorités indiennes sur des allégations de blanchiment d'argent qui concernerait les anciens dirigeants de BCCI et les tiers ayant eu des relations commerciales avec le BCCI dans l'IPL, WSG Mauritius a, à ce titre, reçu le 24 mai 2016 du Procureur Général de Maurice une notification lui demandant de fournir certains documents. Une audience a eu lieu devant le

Procureur Général en juillet 2016. Depuis cette audience, des dirigeants de WSG India ont reçu des demandes d'informations et de documents auxquelles WSG India a répondu.

Les sociétés WSG India et WSG Mauritius sont des filiales de la société Lagardère Participation. Ces sociétés n'ont pas fait partie du périmètre cédé à H.I.G. Capital.

Recours collectif de groupes de média contre Google

En 2021, l'Autorité française de la concurrence (« ADLC ») a sanctionné Google, sur saisine de News Corp Inc., du groupe Le Figaro et du groupe Rossel La Voix, pour avoir abusé de sa position dominante sur le marché des serveurs publicitaires pour éditeurs de sites web et d'applications mobiles.

Google n'a pas contesté les faits et a transigé avec l'ADLC en contrepartie d'une réduction de l'amende, fixée à 220 M€.

Suite à cette décision de l'ADLC, plusieurs groupes de média, dont Prisma Media, Les Échos et Le Figaro, s'estimant victimes des pratiques en cause, ont assigné la société Google Ireland Limited, société de droit irlandais, devant le tribunal de commerce de Paris le 14 juin 2024. La procédure est en cours.

VSD et Georges Ghosn contre Prisma Media, Rolf Heinz, Gruner+Jahr Communication et Bertelsmann

Le 8 septembre 2022, le liquidateur judiciaire de la société VSD et Monsieur Georges Ghosn, qui a acquis VSD auprès de Prisma Media en 2018, ont assigné Prisma Media, notamment, devant le tribunal de commerce de Paris pour manquement à son obligation de bonne foi et d'information précontractuelle. Il était plus précisément reproché à Prisma Media d'avoir fourni des estimations comptables inexactes, d'avoir dissimulé l'ampleur des pertes à la date de la cession et d'avoir sciemment dissimulé le nombre de journalistes susceptibles d'exercer leur clause de cession.

Le 28 juin 2024, le tribunal de commerce de Paris a, dans l'ensemble, rejeté les demandes indemnitaires des demandeurs, lesquelles se montaient à 6,883,543.51 €. Prisma Media a néanmoins été condamné à verser au liquidateur judiciaire de VSD la somme de 100,000 € au titre du préjudice financier résultant du défaut de transmission d'éléments d'actifs au liquidateur judiciaire de VSD ainsi qu'à verser 20,000 € aux demandeurs sur le fondement de l'article 700 du Code de procédure civile.

Cette décision est définitive, à défaut d'appel.

Administrations fiscales / Louis Hachette Group

Des contrôles fiscaux portant sur différentes sociétés et plusieurs exercices ont pu conduire à des propositions de redressements de la part des administrations fiscales, françaises ou étrangères. Ces contrôles s'inscrivent dans le cadre habituel des vérifications périodiques menées par ces administrations. Des provisions ont été constituées afin de tenir compte des redressements notifiés et

acceptés par les sociétés et d'une estimation des risques sur les litiges en cours relatifs aux redressements contestés.

Le Groupe n'a pas connaissance de contentieux en cours autres que ceux mentionnés ci-dessus portant sur des montants susceptibles d'avoir une incidence significative sur la présentation des comptes consolidés.

NOTE 33 PARTIES LIÉES

Les parties liées de Louis Hachette Group SA sont les mandataires sociaux et les membres du Conseil d'Administration de Louis Hachette Group SA ainsi que les autres parties liées qui comprennent :

- ▶ les sociétés consolidées par intégration globale. Les opérations entre ces sociétés sont éliminées pour l'établissement des comptes consolidés de Louis Hachette Group ;
- ▶ les entreprises sur lesquelles Louis Hachette Group exerce une influence notable et comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence ;
- ▶ l'ensemble des sociétés dans lesquelles les mandataires sociaux ou leur famille proche détiennent un droit de vote significatif.
- ▶ les parties liées du Groupe Bolloré, du fait de la consolidation par intégration globale de Lagardère SA par Vivendi du 21 novembre 2023 au 13 décembre 2024 et de Vivendi par le Groupe Bolloré.

33.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Pour l'intégralité de l'exercice 2024 (en ce inclus la période précédant leur nomination en qualité de dirigeants de la Société le 22 octobre 2024), le montant des rémunérations brutes allouées aux membres de la Direction Générale de Louis Hachette Group SA s'établit à 1,4 M€ et à 1,8 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant également les provisions dotées au titre des régimes supplémentaires de retraite.

M. Jean-Christophe Thierry s'est vu attribuer un montant de 14 793 € à raison de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA exercé entre les 30 avril et 28 juin 2024. Aucune autre rémunération (jeton de présence) n'a été attribuée par une entité du Groupe à une autre des personnes concernées. En 2024, 30 000 actions gratuites leur ont été attribuées.

33.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Convention de prêt entre Vivendi SE et Lagardère SA

La convention de prêt signée entre Vivendi SE et Lagardère SA le 12 décembre 2023 a été amendée le 7 juin 2024 pour ramener le montant maximum disponible à 500 M€ à échéance au 7 décembre 2029, et pour prévoir une ligne de crédit supplémentaire de 150 M€.

Le 16 décembre 2024, cette convention de prêt a de nouveau été amendée pour ramener le montant de la ligne de crédit supplémentaire disponible à 40 M€, à échéance au 7 décembre 2029.

Au 31 décembre 2024, le montant du prêt avec Vivendi SE s'élève à 500 M€, dont 100 M€ à échéance au 31 décembre 2027, 100 M€ à échéance au 31 décembre 2028, et 300 M€ à échéance au 7 décembre 2029. La ligne de crédit supplémentaire de 40 M€ est non tirée.

Protocole d'accord Lagardère Radio SCA

Le 26 octobre 2023, le protocole d'accord régissant les modalités d'autonomisation du pôle radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2 et RFM) a été conclu avec l'autorisation du Conseil d'Administration de Lagardère SA et l'agrément de l'Arcom entre M. Arnaud Lagardère et les sociétés Lagardère Active, Lagardère Media et Lagardère Media News, en présence des sociétés Lagardère Radio, Lagardère Commandité et Lagardère SA. En application de ce protocole, Lagardère Radio SAS, société de tête du pôle radios a été transformée en société en commandite par actions dont Monsieur Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant. En cette double qualité, Monsieur Arnaud Lagardère est désormais seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale. Par ailleurs, le pôle

radios dispose d'une trésorerie suffisante pour financer le plan d'affaires jusqu'en 2027.

Le Protocole d'Accord permet à Lagardère SA de reprendre le contrôle de Lagardère Radio SCA (selon l'article L. 233.3 du Code de commerce), et donc du pôle radios, au moyen du rachat, pour un prix nominal, de la société associée commandité, Lagardère Commandité, à partir de 2027 et sous condition d'agrément préalable par l'Arcom. Cette reprise de contrôle pourra également intervenir par anticipation en cas d'évènement exceptionnel, notamment le décès ou l'empêchement de Monsieur Arnaud Lagardère ou encore une démission de ses fonctions de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Cette opération est neutre financièrement pour Louis Hachette Group : le pôle radios reste compris dans le périmètre de consolidation comptable de Louis Hachette Group.

Autres transactions

Les autres transactions intervenues en 2024 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Louis Hachette Group SA n'a pas identifié de conventions, autres que portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2024 directement ou par personne interposée entre d'une part, l'un des membres de la Direction Générale, l'un des membres du Conseil d'Administration ou l'un des actionnaires de Louis Hachette Group SA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et d'autre part, une filiale dont Louis Hachette Group SA possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

NOTE 34 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Mise en place d'un contrat de liquidité

Le 16 janvier 2025, Louis Hachette Group a signé un contrat de liquidité ayant comme objectif de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de ses actions sur Euronext Growth Paris. La mise en œuvre de ce contrat, avec la société Kepler Cheuvreux, a débuté le 20 janvier 2025.

Remboursement anticipé partiel des emprunts obligataires à échéance 2026 et 2027

La réalisation de la scission partielle de Vivendi, le 13 décembre 2024, a entraîné l'activation des clauses de changement de contrôle des emprunts obligataires de Lagardère SA et engendré le remboursement anticipé, le 5 février 2025, de respectivement 28,7 M€ et 5,3 M€ des emprunts obligataires à échéance 2026 et 2027. Le solde de ces emprunts, après ce remboursement, est de 23,3 M€ à plus d'un an.

Souscription d'une ligne de crédit bancaire de 75 M€

Le 24 janvier 2025, Louis Hachette Group a souscrit auprès d'un établissement bancaire une ligne de crédit non tirée d'un montant de 75 M€ à échéance au 24 janvier 2028. Ce contrat est assorti d'un engagement de respect d'un ratio financier au 31 décembre de chaque année.

NOTE 35 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

(En milliers d'euros)	2024							
	Deloitte				Grant Thornton			
	Deloitte & Associés	Réseau	Total	%	Grant Thornton	Réseau	Total	%
Honoraires afférents à la certification des comptes	2 407	2 372	4 779	90,4	175	240	415	91,8
- Louis Hachette Group	175		175	3,3	175		175	38,7
- Filiales intégrées globalement	2 232	2 372	4 604	87,1		240	240	53,1
Sous-total Certification des comptes	2 407	2 372	4 779	90,4	175	240	415	91,8
Honoraires afférents à la certification des informations en matière de durabilité^①								
- Louis Hachette Group (non applicable)	-	-	-	-	-	-	-	-
- Filiales intégrées globalement (rapport durabilité Lagardère SA)	207	-	207	3,9			-	-
Sous-total Services autres que la certification des comptes	207	-	207	3,9	-	-	-	-
Honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes et la certification des informations en matière de durabilité								
- Louis Hachette Group	109	193	302	5,7	23	14	37	8,2
- Filiales intégrées globalement	50	-	50	0,9	23		23	5,1
- Filiales intégrées globalement	59	193	252	4,8		14	14	3,1
Sous-total Services autres que la certification des comptes et la certification des informations en matière de durabilité	109	193	302	5,7	23	14	37	8,2
TOTAL	2 723	2 565	5 287	100,0	198	254	452	100,0

Les missions et prestations autres que la certification des comptes et des informations en matière de durabilité couvrent des missions et prestations prévues par les textes légaux et réglementaires et des missions et prestations réalisées à la demande de l'entité.

Ces dernières comprennent notamment la vérification de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) de Louis Hachette Group, des

travaux relatifs à différents sujets fiscaux (conformité fiscale notamment), des attestations diverses et procédures convenues réalisées à la demande des entités du Groupe.

Les honoraires de certification des informations en matière de durabilité sont ceux relatifs à la société Lagardère contrôlée par Louis Hachette Group qui est soumise à l'obligation de publier un rapport de durabilité.

NOTE 36 LISTE DES SOCIÉTÉS INCLUSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31 DÉCEMBRE 2024

Les sociétés contrôlées et consolidées par intégration globale au 31 décembre 2024 sont les suivantes :

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LOUIS HACHETTE GROUP	PARIS (FRANCE)	80894630	100,0	100,00
LAGARDÈRE PUBLISHING				
HACHETTE LIVRE	VANVES (FRANCE)	602 060 1	66,53	100,00
AUDIOLIB	PARIS (FRANCE)	499 165 6	39,91	100,00
MAZARINE (ex BIBLIO PARTICIPATIONS)	VANVES (FRANCE)	377 627 5	66,53	100,00
BLACKROCK GAMES	ROMAGNAT (FRANCE)	493 708 3	59,88	90,00
BRAGELONNE	PARIS (FRANCE)	430 082 7	66,53	100,00
CALMANN LÉVY	PARIS (FRANCE)	572 082 2	56,50	100,00
CATCH UP GAMES SAS	LYON (FRANCE)	808 076 9	39,92	60,00
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	LONGJUMEAU (FRANCE)	381 737 5	66,53	100,00
CYBERTERRE(*)	VANVES (FRANCE)	434 661 4	33,26	100,00
(*) Société en commandite simple conférant le contrôle à Lagardère Publishing.				
DIFFULVRE SA	SAINT-SULPICE (SUISSE)		66,53	100,00
DILIBEL SA	ALLEUR (BELGIQUE)		66,53	100,00
DUNOD EDITEUR	MALAKOFF (FRANCE)	316 053 6	66,52	100,00
EDELSA GRUPO DIDASCALIA SA	MADRID (ESPAGNE)		66,53	100,00
ÉDITIONS ALBERT RENÉ	VANVES (FRANCE)	950 026 7	66,53	100,00
ÉDITIONS JC LATTÈS	PARIS (FRANCE)	682 028 6	66,53	100,00
ÉDITIONS LAROUSSE	PARIS (FRANCE)	451 344 1	66,53	100,00
ÉDITIONS STOCK	PARIS (FRANCE)	612 035 6	66,53	100,00
ÉDUCATION MANAGEMENT	MALAKOFF (FRANCE)	582 057 8	66,53	100,00
GIGAMIC	WIMEREUX (FRANCE)	382 915 8	66,53	100,00
GRASSET & FASQUELLE	PARIS (FRANCE)	562 023 7	65,92	99,08
GROUPE HATIER INTERNATIONAL	MALAKOFF (FRANCE)	572 079 0	66,53	100,00
GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A. DE C.V.	MEXICO (MEXIQUE)		66,53	100,00
HL 93	VANVES (FRANCE)	390 674 1	66,53	100,00
HL FINANCES	MALAKOFF (FRANCE)	384 562 0	66,53	100,00
HACHETTE BOARDGAMES BENELUX	BRUXELLES (BELGIQUE)		66,53	100,00
HACHETTE BOARDGAMES UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
HACHETTE BOARDGAMES USA	MONTRÉAL (CANADA)		49,90	51,00
HACHETTE CANADA INC.	MONTRÉAL (CANADA)		66,53	100,00
HACHETTE COLLECTIONS	VANVES (FRANCE)	395 291 6	66,53	100,00
HACHETTE COLLECTIONS JAPAN KK	TOKYO (JAPON)		66,53	100,00
HACHETTE KOLLEKTSIA (HACHETTE COLLECTION)	MOSCOU (RUSSIE)		66,53	100,00
HACHETTE FASCICOLI SRL	MILAN (ITALIE)		66,53	100,00
HACHETTE JEUX INC	MONTRÉAL (CANADA)		66,53	100,00
HACHETTE LIVRE ESPANA SA	MADRID (ESPAGNE)		66,53	100,00
HACHETTE LIVRE USA INC	NEW YORK (USA)		66,53	100,00
HACHETTE PARTWORKS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
HACHETTE POLSKA SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		66,53	100,00
HACHETTE UK HOLDINGS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
HIBOUTATILLUS	PARIS (FRANCE)	808 683 7	59,88	90,00
ICE PARTICIPATIONS	VANVES (FRANCE)	829 164 1	65,48	98,42
ISCOOL ENTERTAINMENT	PARIS (FRANCE)	435 269 1	65,48	100,00
KWYK SAS	PARIS (FRANCE)	537 961 3	66,53	100,00
LA DIFF	VANVES (FRANCE)	429 980 8	66,53	100,00
LA BOITE DE JEU SAS	ARCEAU (FRANCE)	798 675 0	37,70	56,67
LA PLAGE	VANVES (FRANCE)	445 282 1	66,53	100,00
LAROUSSE	PARIS (FRANCE)	401 457 2	66,53	100,00
LAROUSSE EDITORIAL, SL	BARCELONE (ESPAGNE)		66,53	100,00
LELIVRESCOLAIRE.FR ÉDITIONS	LYON (FRANCE)	524 383 5	66,53	100,00
LIBRAIRIE ARTHÈME FAYARD	PARIS (FRANCE)	562 136 8	66,53	100,00
LIBRAIRIE GÉNÉRALE FRANCAISE	PARIS (FRANCE)	542 086 7	39,91	59,99
NEI-CEDA	ABIDJAN (COTE D'IVOIRE)		47,48	71,36
OSMOSE	WIMEREUX (FRANCE)	449 308 6	66,53	100,00

PIKA ÉDITION	VANVES (FRANCE)	428 902 7	44,35	66,67
SAMAS	MALAKOFF (FRANCE)	775 663 3	66,53	100,00
STUDIO 58	VANVES (FRANCE)	831 212 5	66,53	100,00
SCORPION MASQUÉ INC	MONTRÉAL (CANADA)		33,93	51,00
GROUPE HATIER				
LES ÉDITIONS HATIER	PARIS (FRANCE)	352 585 6	66,53	100,00
LIBRAIRIE PAPETERIE NATIONALE	CASABLANCA (MAROC)		66,52	100,00
RAGEOT ÉDITEUR	PARIS (FRANCE)	572 022 9	66,53	100,00
SCI ASSAS-RASPAIL	PARIS (FRANCE)	315 844 4	66,53	100,00
SCIY 63 BD RASPAIL	PARIS (FRANCE)	315 830 0	66,53	100,00
SCI DU 8/8BIS ASSAS	PARIS (FRANCE)	315 844 4	66,53	100,00
GROUPE SALVAT				
EDITORIAL SALVAT SL	BARCELONE (ESPAGNE)		66,53	100,00
GROUPE ANAYA				
GRUPO ANAYA, SA	MADRID (ESPAGNE)		66,53	100,00
ALGAIDA EDITORES, SA	SÉVILLE (ESPAGNE)		66,53	100,00
ALIANZA EDITORIAL, SA	MADRID (ESPAGNE)		66,41	99,82
COMERCIAL GRUPO ANAYA, SA	MADRID (ESPAGNE)		66,53	100,00
EDITORIAL BARCANOVA, SA	BARCELONE (ESPAGNE)		66,53	100,00
EDICIONS XERAIS DE GALICIA, SA	VIGO (ESPAGNE)		66,53	100,00
GRUPO EDITORIAL BRUNO, SL	MADRID (ESPAGNE)		66,53	100,00
GROUPE HACHETTE UK				
HACHETTE UK LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
WELBECK PUBLISHING GROUP	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		66,53	100,00
CARLTON BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
ORION PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
HACHETTE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		66,53	100,00
HACHETTE BOOK PUBLISHING INDIA PRIVATE	NEW DELHI (INDE)		66,53	100,00
HACHETTE NEW ZEALAND LIMITED	AUCKLAND (NOUVELLE-)		66,53	100,00
HACHETTE SINGAPORE PRIVATE LIMITED	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		66,53	100,00
HACHETTE UK PENSION TRUST LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
HEADLING PUBLISHING GROUP LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
HACHETTE UK DISTRIBUTION LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
HODDER & STOUGHTON LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
ILLUMINATE PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
LAURENCE KING PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
LAURENCE KING VERLAG GMBH	BERLIN (ALLEMAGNE)		66,53	100,00
JOHN CATT EDUCATIONAL LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
MORTIMER BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
NEON PLAY LIMITED	CIRENCESTER (ROYAUME-)		46,97	70,60
PAPERBLANKS LIMITED	DUBLIN (IRLANDE)		66,53	100,00
PAPERBLANKS JOURNALS LIMITED	VANCOUVER (CANADA)		66,53	100,00
QUERCUS EDITIONS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
STORYFIRE LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
WELBECK CHILDREN'S LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
WELBECK FICTION LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
WELBECK NON FICTION LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
WELBECK PUBLISHING PTY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
WELBECK PUBLISHING GROUP SERVICES LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		66,53	100,00
WELBECK PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
LITTLE, BROWN BOOK GROUP LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
STOREY PUBLISHING LLC	NORTH ADAMS (USA)		66,53	100,00
TIMBER PRESS, INC	PORTLAND (USA)		66,53	100,00
WORKMAN PUBLISHING CO INC	NEW YORK (USA)		66,53	100,00
WPC HOLDING, INC	NEW YORK (USA)		66,53	100,00
OCTOPUS PUBLISHING GROUP LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
SHORT BOOKS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00

SUMMERSDALE PUBLISHERS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		66,53	100,00
GROUPE HACHETTE BOOK GROUP				
HACHETTE BOOK GROUP INC	NEW YORK (USA)		66,53	100,00
BELLWOOD BOOKS INC	NEW YORK (USA)		66,53	100,00
DIGITAL PUBLISHING INNOVATIONS, LLC	NEW YORK (USA)		66,53	100,00
HACHETTE BOOK GROUP CANADA LTD	TORONTO (CANADA)		66,53	100,00
HBG HOLDINGS INC	NEW YORK (USA)		66,53	100,00
HACHETTE DIGITAL, LLC	NEW YORK (USA)		66,53	100,00
PERSEUS BOOKS LLC	NEW YORK (USA)		66,53	100,00
GROUPE LAROUSSE Mexique				
EDICIONES LAROUSSE S.A. DE C.V.	MEXICO (MEXIQUE)		66,53	100,00
DIFUSORA LAROUSSE MEXICO S.A. DE C.V.	MEXICO (MEXIQUE)		66,53	100,00

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	330 814 7	66,53	100,00
AELIA NOUVELLE-CALÉDONIE	NOUMÉA (NOUVELLE-)	103 551 8	40,68	66,00
AÉROBOUTIQUE FRANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	380 193 9	61,64	100,00
BIG DOG BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		61,64	100,00
NYAKA FRUITS SRL	BUCAREST (ROUMANIE)		66,53	100,00
CREATIVE TABLE HOLDINGS LTD	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		51,56	77,50
DUTY FREE STORES AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		66,53	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	423 402 3	61,64	100,00
DUTY FREE STORE GOLD COAST PTY LIMITED	SYDNEY (AUSTRALIE)		66,53	100,00
FOOD SERVICES BELGIUM	STEENOKKERZEEL		66,53	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC	ATLANTA (USA)		66,53	100,00
HWH CAFÉ LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES)		51,56	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND HOLDING GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		66,53	100,00
INFLIGHT SERVICE POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		64,09	100,00
INMEDIO SERVICES SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	380 253 5	61,64	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE AS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE)		64,09	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		64,09	100,00
LAGARDÈRE INFLIGHT SASU	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	408 053 8	61,64	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AIRPORT SRL	BUCAREST (ROUMANIE)		66,53	100,00
LTR ALBANIA HOLDING	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	983 997 0	33,26	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AND F&B POINT OF SALES LIMITED	DUBLIN (IRLANDE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL, AS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ASIA CO, LIMITED	HONG KONG (CHINE)		50,86	76,45
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ASIA DUTY FREE CO,	HONG KONG (CHINE)		50,86	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL BEVCO LIMITED	DAR ES SALAAM (TANZANIE)		33,26	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FOODSERVICES	SANTIAGO (CHILI)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CAMEROUN	DOUALA (CAMEROUN)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CHINA (SHANGHAI)	SHANGHAI (CHINE)		50,86	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND SPECIALTY GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL EHF	REYKJAVIK (ISLANDE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FRANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	542 095 3	66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FS II CHILE SPA	SANTIAGO (CHILI)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (GAMBIA) LIMITED	BAKAU (GAMBIE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVELS RETAIL GABON SAS	LIBREVILLE (GABON)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL HONG KONG	HONG KONG (HONG KONG)		50,86	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL IMPORT BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)		61,64	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL JAPAN KK	TOKYO (JAPON)		50,86	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL KEYLA BÉNIN	COTONOU (BÉNIN)		39,92	60,00

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MAURITANIE SAS	NOUBUAKCHOTT		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL PERU SAC	CALLAO (PÉROU)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SRL	BUCAREST (ROUMANIE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL REAL ESTATE BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)		61,64	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL STATIONS BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)		61,64	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LATAM SAC	CALLAO (PÉROU)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG	LUXEMBOURG		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MIDDLE EAST DWC-	DUBAI (ÉMIRATS ARABES		61,64	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL THE NETHERLANDS	LIJINDEN (PAYS-BAS)		61,64	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SCHIPHOL BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)		61,64	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SÉNÉGAL SAS	DIASS (SÉNÉGAL)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SA	MADRID (ESPAGNE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SPECIALITY SPOLKA Z OGRANICZONA ODPOWIEDZIALNOSCIALAGARDE	VARSOVIE (POLOGNE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (UK) LIMITED	KENT (ROYAUME-UNI)		61,64	100,00
LAGARDÈRE SERVICES ASIA PACIFIC PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		66,53	100,00
LS TRAVEL RETAIL INTERNATIONAL SA	GENÈVE (SUISSE)		66,53	100,00
LS TRAVEL RETAIL ITALIA SRL	FIUMICINO (ITALIE)		61,64	100,00
LS TRAVEL RETAIL NORTH AMERICA INC(*)	TORONTO (CANADA)		66,53	100,00

(*) Dont 3 entités en intégration globale.

LS TRAVEL RETAIL ROMA SRL	FIUMICINO (ITALIE)		61,64	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND FOODSERVICE GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		66,53	100,00
LS TRAVEL RETAIL BULGARIA EOOD	SOFIA (BULGARIE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MALAYSIA SDN BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		64,53	100,00
LAGARDÈRE X ARTEUM SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	845 385 8	33,93	51,00
MARCHÉ CEE HOLDING GMBH	SCHWECHAT (AUTRICHE)		66,53	100,00
MARCHÉ GOSTINSTVO DOO	LOGATEC (SLOVÉNIE)		66,53	100,00
MARCHÉ INTERNATIONAL AG	PAFFIKON (SUISSE)		66,53	100,00
MARCHÉ MOVENPICK DEUTSCHLAND GMBH	LEINFELDEN-ECHTERDINGEN (ALLEMAGNE)		66,53	100,00
MARCHÉ RESTAURANTS OSTERREICH GMBH	SCHWECHAT (AUTRICHE)		66,53	100,00
MARCHÉ RESTORANI DOO	DRAGANICI (CROATIE)		66,53	100,00
MUSIC RAILWAY	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	414 434 4	66,53	100,00
NEWSLINK PTY LIMITED	SYDNEY (AUSTRALIE)		66,53	100,00
PARADIES HOLDINGS LLC(*)	ATLANTA (USA)		66,53	100,00

(*) Dont 216 entités en intégration globale (incluant des participations minoritaires dans chacune des entités à des taux différents).

PARIS RAIL RETAIL SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	824 339 5	61,64	100,00
R&B	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	811 857 2	66,53	100,00
RM	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	800 293 6	66,53	100,00
SIA COFFEE NATION	RÏGAE (LETTONIE)		66,53	100,00
SOCIÉTÉ DE RESTAURATION EN LIEUX DE TRANSPORT SASU	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	808 238 9 92	66,53	100,00
THE PURELY GROUP PTD LIMITED	SYDNEY (AUSTRALIE)		66,53	100,00
TOPCODI SLU	MADRID (ESPAGNE)		66,53	100,00
LSTR FOOD SERVICES ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)		66,53	100,00
AIREST COLLEZIONI VENEZIA SRL	VENISE (ITALIE)		33,26	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AND RESTAURANTS LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		66,53	100,00
AIREST RETAIL SRL	VENISE (ITALIE)		33,26	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)		66,53	100,00
LAGARERE TRAVEL RETAIL AUSTRIA GMBH	VIENNE (AUTRICHE)		66,53	100,00

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA HOLDING	VIENNE (AUTRICHE)		66,53	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE AFRICA & MIDDLE EAST DWC-LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		66,53	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE KENYA LIMITED	NAIROBI (KENYA)		66,53	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE NETHERLAND BV	ROTTERDAM (PAYS-BAS)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL BELGIUM REAL	STEENOKKERZEEL		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL BELGIUM SA	STEENOKKERZEEL		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG HOLDING SARL	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		66,53	100,00
LTR ALBANIA	TIRANA (ALBANIE)		33,26	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL UAE LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (CAMBODIA) CO,	PHNOM PENH (CAMBODGE)		53,22	80,00

AUTRES ACTIVITÉS

LAGARDÈRE SA	PARIS (FRANCE)	320 366 4	66,53	100,00
COMPAGNIE IMMOBILIÈRE EUROPA	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	407 662 3	66,53	100,00
DARIADE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	400 231 0	66,53	100,00
LAGARDÈRE FINANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	409 882 8	66,53	100,00
LAGARDÈRE MEDIA	PARIS (FRANCE)	402 345 1	66,53	100,00
LAGARDÈRE NORTH AMERICA INC	NEW YORK (USA)		66,53	100,00
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS	PARIS (FRANCE)	303 600 9	66,53	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	348 991 1	66,53	100,00

GRUPE LAGARDÈRE MÉDIA NEWS

LAGARDÈRE ACTIVE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	433 443 1	66,53	100,00
C.E.R.T	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		66,34	100,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	PARIS (FRANCE)	622 009 9	66,46	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	PARIS (FRANCE)	542 168 4	66,53	100,00
EUROPE 2 RÉGIONS	PARIS (FRANCE)	339 802 1	66,53	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	PARIS (FRANCE)	352 819 5	66,53	100,00
EUROPE NEWS	PARIS (FRANCE)	343 508 7	66,53	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	PARIS (FRANCE)	582 101 4	66,53	100,00
IS 25	PARIS (FRANCE)	824 582 4	66,53	100,00
NEWSWEB	PARIS (FRANCE)	424 905 1	66,53	100,00
LAGARDÈRE RADIO SCA	PARIS (FRANCE)	334 595 8	66,53	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	MONACO (FRANCE)	775 751 7	66,46	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISE JAPAN	TOKYO (JAPON)		66,53	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FINANCES	PARIS (FRANCE)	410 208 1	66,53	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	PARIS (FRANCE)	350 277 0	66,53	100,00
LAGARDÈRE RADIO FINANCE	PARIS (FRANCE)	908 044 9	66,53	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	PARIS (FRANCE)	388 404 7	66,53	100,00
LAGARDÈRE MEDIA NEWS	PARIS (FRANCE)	834 289 3	66,53	100,00
EUROPE1 DIGITAL	PARIS (FRANCE)	415 096 5	66,53	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITE NEWS	PARIS (FRANCE)	538 865 0	66,53	100,00
ÉDITIONS MUSICALES FRANCOIS 1 ^{er}	PARIS (FRANCE)	381 649 7	66,53	100,00
PRINCE PROD	PARIS (FRANCE)	824 634 2	66,53	100,00
PROMOTION & SPECTACLES EUROPE 1	PARIS (FRANCE)	632 042 4	66,53	100,00
RFM ENTREPRISES	PARIS (FRANCE)	405 188 8	66,53	100,00
RFM RÉGIONS	PARIS (FRANCE)	382 002 5	66,53	100,00
SHOPPING GUIDE GMBH	MUNICH (ALLEMAGNE)		66,53	100,00

GRUPE LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

CASINO DE PARIS SAS	PARIS (FRANCE)	582 047	66,53	100,00
EUTERPE PROMOTION	LIMOGES (FRANCE)	325 528 3	66,53	100,00
SASU LAGARDÈRE ARENA 13	AIX-EN-PROVENCE (FRANCE)	824 242 7	66,53	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	441 268	66,53	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT MUSIC SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	509 763	66,53	100,00
SENSO SAS	FLOIRAC (FRANCE)	790 021	66,53	100,00

SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES FOLIES BERGÈRE	PARIS (FRANCE)	509 763	66,53	100,00
GROUPE LAGARDÈRE PARIS RACING				
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES SAS	PARIS (FRANCE)	433 565 8	66,53	100,00
LPR RESTAURATION	PARIS (FRANCE)	808 264 7	66,53	100,00
AUTRES LAGARDÈRE SPORTS				
COFFEE DIGITAL LLC	NEW YORK (USA)		66,53	100,00
FUNKSHION LABS LLC	NEW YORK (USA)		66,53	100,00
LAGARDÈRE LABS INC	NEW YORK (USA)		66,53	100,00
WORLD SPORT GROUP (INDIA) PRIVATE LIMITED	MUMBAI (INDE)		66,53	100,00
WORLD SPORT GROUP (MAURITIUS) LTD	PORT LOUIS (MAURICE)		66,53	100,00

GROUPE PRISMA				
PRISMA GROUP	PARIS (FRANCE)	829 674 3	100,0	100,00
PRISMA MEDIA SAS	GENNEVILLIERS (FRANCE)	318 826 1	100,0	100,00
MILK	GENNEVILLIERS (FRANCE)	532 152 5	51,00	100,00
DPP	GENNEVILLIERS (FRANCE)	893 712 7	100,0	100,00
CÔTÉ MAISON	GENNEVILLIERS (FRANCE)	831 991 6	100,0	100,00
CÔTÉ RÉGIE	GENNEVILLIERS (FRANCE)	832 233 1	100,0	100,00
CERISE MEDIA	GENNEVILLIERS (FRANCE)	507 388 1	100,0	100,00
UPLOAD PRODUCTIONS	GENNEVILLIERS (FRANCE)	828 034 1	100,0	100,00

Les sociétés contrôlées conjointement consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2024 sont les suivantes :

COENTREPRISES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
LIGHTNING SOURCE FRANCE SAS	MAUREPAS (FRANCE)	515 014 785	33,26	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
LYON DUTY FREE SAS	COLOMBIER-SAUGNIEU (FRANCE)	493 425 136	30,82	50,00
AWPL TANGO PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		33,26	50,00
AWPL RETAIL SOLUTIONS LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		33,26	50,00
DUTY FREE STORES WELLINGTON LTD	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		33,26	50,00
GASTRONOMIE FLUGHAFEN HANNOVER GMBH	HANNOVER (ALLEMAGNE)		33,26	50,00
LAGARDÈRE/AWPL PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		33,26	50,00
LAGARDÈRE & CONNEXIONS SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	799 394 739	33,26	50,00
LAGARDÈRE CAPITAL LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		33,26	50,00
LS TRAVEL RETAIL NEW ZEALAND LIMITED	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		33,26	50,00
SVRLS@LAREUNION SAS	SAINTE MARIE (FRANCE)	538 210 147	30,70	49,80
SUMO TRAVEL RETAIL PTY LTD	SURRY HILLS (AUSTRALIE)		33,26	50,00

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2024 sont les suivantes :

ENTREPRISES ASSOCIÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
GROUPE RANDOLPH INC	MONTRÉAL (CANADA)		32,60	49,00
YEN PRESS LLC	NEW YORK (USA)		32,60	49,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
CDF-LAGARDÈRE COMPAGNY LTD	HONG KONG (CHINE)		10,17	20,00
DUTYFLY SOLUTIONS (EX LOGAIR)	ROISSY EN FRANCE (FRANCE)	443 014 527	30,82	50,00
DUTYFLY SOLUTIONS ESPANA (EX AIR ESPANA)	MADRID (ESPAGNE)		30,82	50,00
DUTYFLY SOLUTIONS ITALIA (EX AIR ITALIA)	MILAN (ITALIE)		30,82	50,00
ETEP OPÉRATIONS SNC	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	979 864 006	33,26	50,00
EXTIME DUTY FREE PARIS SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	448 457 978	30,20	49,00
HAINAN HAILA COMMERCIAL MANAGEMENT CO, LTD	HAIKOU (CHINE)		24,92	49,00
HBF PFC ATL JV, LLC	ATLANTA (USA)		33,26	50,00
INMEDIOS SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		32,60	49,00
JD WORLDWIDE-LAGARDÈRE (HK) COMPANY LIMITED	CHEUNG (CHINE)		24,92	49,00
JING GE (HAINAN) BUSINESS MANAGEMENT CO, LTD	HAIKOU (CHINE)		24,92	49,00
LAGARDÈRE KSA	RIYAD (ARABIE SAOUDITE)		17,30	26,01
KSA HOLDING	DUBAI (ARABIE SAOUDITE)		33,93	51,00
EXTIME TRAVEL ESSENTIALS PARIS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	533 970 950	33,26	50,00
SDA CROATIA DOO	ZAGREB (CROATIE)		30,20	49,00
SERVY MENA PORTAL LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		26,30	51,00
AUTRES ACTIVITÉS				
GROUPE LAGARDÈRE MÉDIA NEWS				
EUROPE RÉGIES OUEST	RENNES (FRANCE)	404 391 542	32,60	49,00
AUTRES LAGARDÈRE SPORTS				
SADDLEBROOK	WESLEY CHAPEL (USA)		19,96	30,00

Les sociétés contrôlées non consolidées car non significatives au 31 décembre 2024 sont les suivantes :

FILIALES CONTRÔLÉES NON CONSOLIDÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
DIFUSORA LAROUSSE DE COLOMBIA	BOGOTA (COLOMBIE)		66,53	100,00
EDITORIA HATIER	SAO PAULO (BRÉSIL)		66,53	100,00
EDITORIA SALVAT DO BRASIL LTDA	SAO PAULO (BRÉSIL)		66,53	100,00
FRANCE TÉLÉDISTRIBUTIQUE	MAUREPAS (FRANCE)	351 416 235	66,53	100,00
HACHETTE COLLECTIONS INC	NEW YORK (USA)	849 689 997	66,53	100,00
HACHETTE LIVRE MAROC	MOHAMMÉDIA (MAROC)		66,42	99,84
LIBRAIRIE PÉDAGOGIQUE DU CENTRE	MONTMORILLON (FRANCE)	326 980 026	66,53	100,00
LOGISPRO	VANVES (FRANCE)	381 652 049	66,53	100,00
PROLIVRE	PARIS (FRANCE)	788 242 501	66,32	100,00
MULTIMÉDIA DIFFUSION SERVICES	MALAKOFF (FRANCE)	388 221 681	66,53	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CHINA (HK) CO, LIMITED	HONG KONG (CHINE)		50,86	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL COLOMBIA SAS	CARTHAGÈNE (COLOMBIE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE - FLAIRWAY TRAVEL RETAIL LTD	KIGALI (RWANDA)		33,93	51,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SRL	MOLDAVIE (MOLDAVIE)		66,53	100,00

AUTRES ACTIVITÉS				
LAGARDÈRE EXPRESSION	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	353 463 235	66,53	100,00
LAGARDÈRE ACAD, INC	NEW YORK (USA)		66,53	100,00
LP12	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	907 992 424	66,53	100,00
GROUPE LAGARDÈRE MEDIA NEWS				
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES (SHANGHAI) CONSULTING LIMITED	SHANGHAI (CHINE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES AMERICA, INC	WILMINGTON (USA)		66,53	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES (THAILAND) LIMITED	BANGKOK (THAÏLANDE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES HONG KONG LIMITED	HONG KONG (CHINE)		66,53	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES TAIWAN LIMITED	TAIPEI (TAÏWAN)		66,53	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES KOREA LIMITED	SÉOUL (CORÉE DU SUD)		66,53	100,00
RFM EST	VANDEUVRE-LES-NANCY (FRANCE)	402 062 269	49,76	74,80
SARL RFM AJACCIO	AJACCIO (FRANCE)	384 012 332	66,53	100,00
INTERACTIVE INVEST. CONSULTING	TAIPEI (TAÏWAN)		66,53	100,00

NOTE 37 COMPTES COMBINÉS 2023

En application de l'article 28 du règlement n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Rapport annuel :

- ▶ les comptes combinés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 167 à 236 du

Document d'Information publié le 7 novembre 2024.

Les parties non incorporées de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Rapport annuel.

5.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LOUIS HACHETTE GROUP

Commentaires sur les comptes annuels de Louis Hachette Group au 31 décembre 2024

Événements de la période

Louis Hachette Group SA, anciennement SIG 116 (Société d'Investissements et de Gestion 116), a reçu le 13 décembre 2024, dans le cadre de la scission partielle de Vivendi SE, la totalité des 212 482 153 actions Prisma Media soit 100 % du capital social et 93 935 006 actions Lagardère SA soit 66,53 % du capital social de Lagardère SA.

En rémunération de ces apports évalués à 2 158 195 930,70 €, Louis Hachette Group a émis, au bénéfice des actionnaires de l'apporteuse Vivendi SE, des actions nouvelles pour 198 362 298,80 € d'un nominal de 0,2 €. La différence entre la valeur des actions Lagardère et Prisma Group reçues et le montant nominal de l'augmentation de capital constitue une prime d'apport de 1 959 833 631,90 €.

Le 16 décembre 2024, les titres de Louis Hachette Group ont été admis aux négociations sur Euronext Growth (Paris) dans le cadre de la scission partielle de Vivendi.

Le 18 novembre 2024, Louis Hachette Group a annoncé qu'elle prévoit, en 2025, de distribuer au moins 85 % des dividendes reçus en tant qu'actionnaire de contrôle de Lagardère SA et seul actionnaire de Prisma Media.

5.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat simplifié se présente comme suit :

(en K€)	2024	2023
Produits d'exploitation	0	0
Résultat d'exploitation	(2 491)	(3)
Résultat financier	206	207
Résultat courant	(2 285)	204
Résultat exceptionnel	-	-
Impôt sur les résultats	0	0
Résultat net	(2 285)	204

En 2024, le **résultat d'exploitation**, s'établit à -2 491 K€.

Les **charges d'exploitation** de l'exercice intègrent notamment des honoraires liés à la cotation sur

Euronext Growth, des provisions pour factures non parvenues d'honoraires et frais liés à la scission partielle de Vivendi SE.

Le **résultat financier** s'analyse comme suit :

(en K€)	2024	2023
Produits des VMP et assimilés	8	-
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	223	207
Intérêts et charges sur emprunts	(25)	0
Charges financières nettes	206	207
Dividendes encaissés ou à recevoir	0	0
Dotations et reprises de provisions	-	-
Autres éléments	-	-
Résultat financier	206	207

Le **résultat financier** est positif à +206 K€, stable par rapport à 2023.

Les principales évolutions par poste se présentent comme suit :

- ▶ les produits des fonds communs de placement sont de +8 K€ au 31 décembre 2024 ;

- ▶ les intérêts reçus sur compte courant de trésorerie vis-à-vis de Vivendi SE s'élèvent à +223 K€, en augmentation de +16 M€ par rapport à 2023.

Le **résultat exceptionnel** est à néant au 31 décembre 2024.

Louis Hachette Group n'a enregistré aucun **impôt société** au titre des exercices 2024 et 2023.

5.4.2 BILAN

Actif

(en K€)	31.12.2024	31.12.2023
Actif immobilisé	2 158 196	0
Créances d'exploitation et divers	43	7 393
Disponibilités	26 649	0
Total actif	2 184 888	7 393

Passif

(en K€)	31.12.2024	31.12.2023
Capitaux propres	2 163 301	7 389
Provisions pour risques et charges	-	-
Dettes financières	19 125	0
Concours bancaires à court terme	-	-
Autres dettes	2 462	4
Total passif	2 184 888	7 393

L'**endettement net** total représenté par la trésorerie disponible diminué des dettes financières évolue comme suit :

(en K€)	31.12.2024	31.12.2023
Trésorerie (endettement) net total	7 524	0

Sur l'exercice 2024, la trésorerie nette augmente de +7 524 K€.

Les emprunts et dettes financières sont détaillées en notes 6 et 7.

5.4.3 AUTRES INFORMATIONS

Délais de paiement

Conformément aux dispositions prévues par le Code de commerce, il est précisé que la totalité des dettes fournisseurs de Louis Hachette Group au 31 décembre 2024 est exigible à moins de 30 jours.

Vous trouverez ci-dessous le tableau présentant les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients mentionnés à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Délais de paiement	Factures reçues non réglées au 31.12.2024 dont le terme est échu						Factures émises non réglées au 31.12.2024 dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	-					2	-					-
Montant total des factures concernées HT (en milliers d'euros)	-	12	-	-	-	12	-	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	0%	1%	0%	0%	0%	1%						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							0%	0%	0%	0%	0%	0%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues						-						-
Montant total des factures exclues HT (en euros)						0 €						0 €
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : 30 jours						Délais contractuels : 0 jours					

Autres informations

Le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts comptabilisées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 s'élève à 0 euro. L'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges s'élève à 0 euro.

Les dépenses visées au 5 de l'article 39 du Code général des impôts ne sont pas excessives et sont engagées dans l'intérêt de la société.

Frais généraux réintégrés dans le bénéfice imposable à la suite d'un rehaussement fiscal lors de la dernière vérification de comptabilité : néant.

5.5 COMPTES ANNUELS DE LOUIS HACHETTE GROUP AU 31 DÉCEMBRE 2024

Bilan de la société mère

	31.12.2024	31.12.2024	31.12.2024	31.12.2023
Actif (en K€)	Montants bruts	Amortissements et dépréciations	Montants nets	Montants nets
Immobilisations corporelles et incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
- Participations	2 158 196	-	2 158 196	-
- Créances rattachées aux participations	-	-	-	-
- Autres titres immobilisés	-	-	-	-
- Prêts	-	-	-	-
- Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Actif immobilisé	2 158 196	-	2 158 196	-
Créances d'exploitation	-	-	-	-
Créances diverses	43	-	43	7 393
Valeurs mobilières de placement	26 649	-	26 649	-
Disponibilités	-	-	-	-
Charges constatées d'avance	-	-	-	-
Actif circulant	26 692	-	26 692	7 393
Charges à répartir sur plusieurs exercices	-	-	-	-
Écarts de conversion - Actif	-	-	-	-
Total Actif	2 184 888	-	2 184 888	7 393

Passif (en K€)	31.12.2024	31.12.2023
	Montants	Montants
Capital social	198 399	37
Primes d'émission, de fusion et d'apport	1 959 834	-
Réserves :	-	-
- Réserve légale	4	-
- Réserves	-	-
- Autres réserves	-	-
Report à nouveau	7 349	7 148
Résultat net de l'exercice	(2 285)	204
Acompte sur dividendes distribués en instance d'affectation	-	-
Capitaux propres	2 163 301	7 389
Provisions pour risques et charges	-	-
Emprunts assortis de conditions particulières	-	-
Dettes financières :	-	-
- Emprunts obligataires	-	-
- Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	-	-
- Dettes financières diverses dont dettes rattachées à des participations	19 125	-
Dettes d'exploitation	2 445	4
Dettes diverses	17	-
Comptes de régularisation	-	-
Écart de conversion - Passif	-	-
Total passif	2 184 888	7 393

Résultat de la société mère

(en K€)	2024	2023
Produits d'exploitation	-	-
Charges d'exploitation	(2 491)	(3)
Résultat d'exploitation	(2 491)	(3)
Produits financiers	231	207
Charges financières	(25)	-
Variation des provisions	-	-
Résultat financier	206	207
Résultat courant avant impôt	(2 285)	204
Résultat exceptionnel	-	-
Impôt sur les résultats	-	-
Résultat net	(2 285)	204

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2024

(Tous les chiffres sont exprimés en milliers d'euros)

Commentaires généraux

La société Louis Hachette Group, anciennement SIG 116 SAS, est une société anonyme à conseil d'administration, mère du groupe Louis Hachette Group qui réunit depuis le 13 décembre 2024 Lagardère SA et Prisma Media, et dont le siège social est situé au 4, rue de Presbourg à Paris (75116) - Siret n° 80894630500022.

Elle est issue de la scission partielle de Vivendi SE et porte les participations de Lagardère SA à hauteur de 66,53 % et 100 % du capital de Prisma Group.

Le 16 décembre 2024, les titres de Louis Hachette Group ont été admis aux négociations sur Euronext Growth (Paris).

Principes et méthodes comptables

1. Généralités

Les comptes annuels sont établis en conformité avec les principes et méthodes comptables définis par le plan comptable général tel que présenté par le règlement n° 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC) du 5 juin 2014 et complété des règlements subséquents. Ils respectent en particulier les dispositions du règlement 2015-05 de l'ANC relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture dont l'application est obligatoire depuis l'exercice 2017. Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité d'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels. La méthode normalement retenue est l'évaluation aux coûts historiques des éléments inscrits en comptabilité.

2. Immobilisations financières

Les titres de participation sont évalués au coût d'acquisition. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.

À chaque clôture la valeur d'inventaire est déterminée sur la base de la plus élevée de la valeur d'utilité et de la valeur vénale. La valeur d'utilité est généralement déterminée en fonction des flux de trésorerie futurs actualisés mais d'autres approches peuvent être retenues : comparables, cours de bourse, référence à des transactions similaires récentes selon une approche mixte basée sur l'actif net comptable ou l'actif net comptable réévalué.

La recouvrabilité des créances rattachées à des participations est appréciée en fonction des caractéristiques des prêts et des perspectives de profitabilité des entités concernées. En principe, la dépréciation de ces créances n'intervient qu'après la

dépréciation totale des titres de participation correspondants.

3. Valeurs mobilières

Les titres de placement sont comptabilisés au coût d'achat suivant la méthode FIFO. Des dépréciations sont constituées lorsque la cotation ou la valeur de réalisation de ces titres à la date de clôture est inférieure au coût d'entrée en portefeuille.

4. Opérations en devises

Les créances, dettes, prêts et emprunts en devises sont convertis au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture en contrepartie des postes « Écarts de conversion - Actif/Passif » au bilan. Les gains de change latents n'entrent pas dans la formation du résultat comptable.

Une provision pour pertes de change est constituée à hauteur de la totalité des pertes latentes à l'exception des situations suivantes :

- ▶ en cas de couverture, la provision n'est constituée qu'à hauteur du risque non couvert ;
- ▶ lorsque les pertes ou gains de change latents portent sur des opérations dont l'échéance est comprise dans le même exercice comptable, la provision est limitée à l'excédent des pertes sur les gains.

Les comptes bancaires en devises sont revalorisés au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture par contrepartie du résultat de change.

5. Instruments financiers à terme

La société peut être amenée à utiliser des dérivés de change et de taux pour couvrir ses emprunts et/ou les prêts accordés aux sociétés du Groupe :

- ▶ les dérivés souscrits en couverture des créances, dettes, prêts ou emprunts en devises sont revalorisés au bilan au titre de leur composante change afin de matérialiser l'effet de symétrie
- ▶ les pertes ou gains de change latents peuvent être considérés comme concourant à une position globale de change et ainsi permettre de limiter la provision pour pertes de change à l'excédent des pertes sur les gains tant que l'échéance des éléments inclus dans la position est comprise dans le même exercice comptable.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

1. ACTIF IMMOBILISÉ

Les **variations des valeurs brutes** s'analysent comme suit :

(en K€)	01.01.2024	Augmentation	Diminution	31.12.2024
Immobilisations corporelles et incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres	-	2 158 196	-	2 158 196
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Total	-	2 158 196	-	2 158 196

Le poste **participations et autres titres** s'élève à 2 158 196 K€ à fin décembre 2024 et inclut les titres apportés par Vivendi SE lors de sa scission partielle du 13 décembre 2024, soit :

- ▶ 93 935 006 titres Lagardère SA pour un montant de 1 945 714 K€ ;

212 482 153 titres Prisma Group pour un montant de 212 482 K€.

Aucune dotation pour dépréciation des titres de participation n'a été comptabilisée au 31 décembre 2024.

2. CRÉANCES

Au 31 décembre 2024, les **créances** se ventilent par échéance comme suit :

(en K€)	Montant brut	Échéance à moins d'un an	Échéance à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé	-	-	-
Créances de l'actif circulant	43	43	-
Total	43	43	-

Les **créances de l'actif circulant** comprennent les créances sur l'État pour 43 K€ essentiellement constituées par :

- ▶ le quatrième acompte sur l'impôt société de 2024 pour 15 K€ ;
- ▶ le crédit de TVA au 31 décembre 2024 pour 28 K€.

3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en K€)	31.12.2024	31.12.2023
Valeur brute (*)	26 649	-
Dépréciation	-	-
Valeur nette	26 649	-
Valeur d'inventaire	26 676	-
Plus-values potentielles	27	-

(*) soit 444 parts du fonds BNP PARIBAS CASH INVEST.

4. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en K€)	Capital social	Primes et réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Acompte sur dividende en instance d'affectation	Total
Capitaux propres au 31.12.2023	37	-	7 148	204	-	7 389
Réduction de capital	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital	198 362	1 959 834	-	-	-	2 158 196
Affectation du résultat 2023	-	4	201	(204)	-	-
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice	-	-	-	(2 285)	-	(2 285)
Capitaux propres au 31.12.2024	198 399	1 959 838	7 349	(2 285)	-	2 163 301

Au 31 décembre 2023, le capital social de SIG 116 devenu Louis Hachette Group s'élevait à 37 000,00 € et était divisé en 37 000 actions de 1,00 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

Le 8 octobre 2024, la valeur nominale de l'action de la société a été divisé par 5 afin de la ramener de 1 € à 0,20 € par action et corrélativement que le nombre d'actions existantes de la société est multiplié par 5, de telle sorte que le montant total du capital social reste inchangé à la suite de cette opération et que le nombre d'actions composant le capital social est porté de 37 000 actions (d'une valeur nominale de 1 € chacune) à 185 000 actions (d'une valeur nominale de 0,20 € chacune).

Le 13 décembre 2024, dans le cadre de la scission partielle de Vivendi SE, Louis Hachette Group SA a reçu la totalité des 212 482 153 actions Prisma Media soit 100 % du capital social et 93 935 006 actions Lagardère SA soit 66,53 % du capital social de Lagardère SA. En rémunération de ces apports évalués à 2 158 195 930,70 €, Louis Hachette Group a émis, au bénéfice des actionnaires de l'apporteuse Vivendi SE, des **actions nouvelles pour 198 362 298,80 € d'un nominal de 0,2 €**. La différence entre la valeur des actions Lagardère et Prisma Group reçues et le montant nominal de l'augmentation de capital constitue une prime d'apport de 1 959 833 631,90 €.

Au 31 décembre 2024, le capital social de Louis Hachette Group s'élève à 198 399 298,80 € et est divisé en 991 996 494 actions de 0,20 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

5. ACTIONS PROPRES

Aucune actions propres détenues au 31 décembre 2024.

6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Aucun emprunt obligataire au 31 décembre 2024.

7. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

(en K€)	31.12.2024	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	-	-	-	-
Titres négociables	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières divers	19 125	-	-	19 125
Dettes d'exploitation et dettes diverses	2 462	2 462	-	-
Total général	21 587	2 462	-	19 125

Les **emprunts et dettes financières divers** d'un montant de 19 125 K€ sont composés d'un compte courant en euros vis-à-vis de la société Prisma Media.

Les **dettes d'exploitation** d'un montant de 2 462 K€ sont principalement constituées de factures non parvenues au 31 décembre 2024.

8. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Aucune provision au 31 décembre 2024.

9. MONTANT DES POSTES DU BILAN CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION (EN VALEUR NETTE)

Postes d'actif		Postes de passif	
Immobilisations financières	2 158 196	Dettes financières	19 125
Créances de l'actif circulant	-	Dettes d'exploitation et diverses	1 200
Autres	-	Autres	-

Les immobilisations financières incluent principalement les titres de Lagardère SA et Prisma Group.

Les dettes financières sont composées du compte courant avec Prisma Media.

10. MONTANT DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION

Charges		Produits	
D'exploitation (*)	1 000	D'exploitation (**)	-
Financières	25	Financiers (***)	224
Exceptionnelles	-	Exceptionnels	-

(*) Charge d'exploitation avec une société du groupe Lagardère.

(**) Aucun produit d'exploitation avec une entreprise liée.

(***) Dont intérêts débiteurs sur compte courant VSE de 25 K€, intérêts créditeurs sur compte courant Prisma Media de 224 K€.

11. PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER

Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	
Immobilisations financières	-	Dettes financières	25
Créances de l'actif circulant	-	Dettes d'exploitation et dettes diverses	-
Disponibilités	-		-
Total	-	Total	25

12. RÉSULTAT FINANCIER

	2024	2023
Produits financiers	231	207
Produits financiers de participations	223	207
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	3	-
Autres intérêts et produits assimilés	-	-
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	5	-
Reprises de provisions et transfert de charges	-	-
Gains de change	-	-
Charges financières	(25)	-
Intérêts et charges assimilés	(25)	-
Dotations aux provisions	-	-
Pertes de change	-	-
Résultat financier	206	207

13. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Au 31 décembre 2024, Louis Hachette Group dégage une perte fiscale de -2 285 K€. Aucune charge d'impôt sur les résultats n'a été comptabilisée.

Au 31 décembre 2023, la société appartenait au groupe d'intégration fiscale dont Vivendi SE était la tête de groupe.

À la suite de la scission partielle de Vivendi SE, Louis Hachette Group n'appartient plus au groupe d'intégration fiscale.

14. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Au 31 décembre 2024, il n'y a aucun engagement hors bilan.

15. EFFECTIF MOYEN

Louis Hachette Group n'a pas de salarié au 31 décembre 2024.

16. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Mise en place d'un contrat de liquidité

Le 16 janvier 2025, Louis Hachette Group a signé un contrat de liquidité ayant comme objectif de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de ses actions sur Euronext Growth Paris. La mise en œuvre de ce contrat, avec la société Kepler Cheuvreux, a débuté le 20 janvier 2025.

Souscription d'une ligne de crédit bancaire de 75 M€

Le 24 janvier 2025, Louis Hachette Group a souscrit auprès d'un établissement bancaire une ligne de crédit non tirée d'un montant de 75 M€ à échéance au 24 janvier 2028. Ce contrat est assorti d'un engagement de respect d'un ratio financier au 31 décembre de chaque année.

Filiales et participations au 31 décembre

	Capital	Réserves hors résultat	Quote-part du capital détenue en %	
(En milliers d'euros)				
Renseignements concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la Société Louis Hachette Group, ou ayant une influence significative.				
A . - Filiales (50 % au moins du capital détenu par Louis Hachette Group)				
LAGARDÈRE SA (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	861 289	1 637 735	66,53	
PRISMA GROUP (59 bis, avenue Hoche - 75008 Paris)	212 482	(14 228)	100,00	
B . - Participations (10 à 50 % du capital détenu par Louis Hachette Group)				
C . - Autres participations significatives (-10 % du capital détenu par Louis Hachette Group)				
Renseignements concernant les autres filiales et participations :				
A . - Filiales non reprises au paragraphe A				
- Autres filiales				
B . - Participations non reprises au paragraphe B				
- Autres filiales				
C . - Participations non reprises au paragraphe C				
- Autres filiales				

5.5.1 AUTRE INFORMATION : RÉSULTATS DE LOUIS HACHETTE GROUP AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(Articles R. 225-83 et R. 225-102 du Code de commerce)

Nature des indications	2020	2021	2022	2023	2024
I Capital en fin d'exercice (en euros)					
a) Capital social	37 000	37 000	37 000	37 000	198 399 299
b) Nombre des actions ordinaires existantes	37 000	37 000	37 000	37 000	991 996 494
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscriptions d'actions	-	-	-	-	-
II Opérations et résultat de l'exercice (en milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	0	0	0	0	0
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	3 475	3 833	2 708	204	(2 285)
c) Impôt sur les bénéfices	(1 131)	(2 547)	(6 959)	0	0
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	6 759	17 244	44 135	204	(2 285)
e) Montant des bénéfices distribués	0	0	0	0	59 520 (*)
III Résultat par action (en euros)					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	63,35	34,76	(114,89)	5,51	0,00
b) Résultat après impôts et charges calculées	182,68	466,05	1 192,84	5,51	0,00
c) Dividende distribué à chaque action	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06 (*)
IV Personnel (en euros)					
a) Effectif moyen des salariés employés	-	-	-	-	-
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	-	-	-	-	7258 (**)
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	-	-	-	-	2 886

(*) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 la distribution d'un dividende unitaire de 0,06 € par action.

(**) Au titre de son mandat social, le Président-Directeur Général de Louis Hachette Group a perçu une rémunération pour la période du 14 au 31 décembre 2024.

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

À l'Assemblée Générale de la société Louis Hachette Group,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Louis Hachette Group relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport.

Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes annuels de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Les titres de participation, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2024 s'établit à 2 158 millions d'euros, sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés, le cas échéant, pour être ramenés à leur valeur d'inventaire selon les modalités décrites dans la note 2 des principes et méthodes comptables de l'annexe. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par les directions opérationnelles de la société, et à revoir les calculs effectués par la Société.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par l'article L. 225-37-4 du Code de commerce.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ▶ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque

de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- ▶ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ▶ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 19 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

Grant Thornton
Membre français de Grant
Thornton International

Deloitte & Associés
Ariane Bucaille

Jean François Baloteaud

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

À l'Assemblée Générale de la société Louis Hachette Group,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Louis Hachette Group relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport.

Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Les écarts d'acquisition, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2024 s'établit à 1 208 millions d'euros, ont fait l'objet de tests de dépréciation selon les modalités décrites dans les notes 3.12 et 10 de l'annexe des comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note 10 de l'annexe des comptes consolidés donne une information appropriée.

La comptabilisation du chiffre d'affaires de Lagardère Publishing fait l'objet d'estimations de la direction, principalement concernant l'estimation des retours représentatifs du droit des distributeurs de retourner les ouvrages invendus, dont le montant s'élève à 248 millions d'euros au 31 décembre 2024. Les principes de comptabilisation sont décrits dans les notes 3.1 et 29 de l'annexe aux comptes consolidés. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, en particulier le caractère raisonnable des hypothèses prises en compte pour le calcul de l'assiette des retours, comme notamment la durée sur laquelle sont observés les retours suite aux ventes.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un Commissaire aux Comptes inscrit sur la liste mentionnée au II de l'article L. 821-13 du Code de commerce.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément

aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ▶ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ▶ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une

incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- ▶ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ▶ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des

éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 19 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

Grant Thornton
*Membre français de Grant
Thornton International*

Deloitte & Associés
Ariane Bucaille

Jean François Baloteaud

5.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

À l'Assemblée Générale de la société Louis Hachette Group,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée Générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 19 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

Grant Thornton

*Membre français de Grant
Thornton International*

Deloitte & Associés

Ariane Bucaille

Jean François Baloteaud

6 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1	RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR	290	6.2	PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE RAPPORT ANNUEL	290
6.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	290	6.3	ATTESTATION DU RESPONSABLE	291
6.1.2	Siège social, adresse, téléphone, site Internet	290	6.4	NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	292
6.1.1	Forme et législation	290			
6.1.2	Immatriculation au registre du commerce et des sociétés	290			
6.1.3	Date de constitution et durée	290			

6.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR

6.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Dénomination sociale et nom commercial : Louis Hachette Group

6.1.2 SIÈGE SOCIAL, ADRESSE, TÉLÉPHONE, SITE INTERNET

Siège social : 4, rue de Presbourg – Paris 16^e (75)

Adresse postale : 4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Téléphone : + 33 (0)1 40 69 16 00

Site Internet : www.louishachettegroup.com

6.1.1 FORME ET LÉGISLATION

Société anonyme soumise à la législation française

6.1.2 IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

808 946 305 RCS Paris

Numéro de LEI : 969500CV8XQ2XKU2DO25

6.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Constitution le 14 janvier 2015

Expiration le 14 janvier 2114

6.2 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE RAPPORT ANNUEL

Jean-Christophe Thiery, Président-Directeur Général.

6.3 ATTESTATION DU RESPONSABLE

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont les éléments sont listés dans la table de concordance figurant au chapitre 7.2) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Paris, le 19 mars 2025

Jean-Christophe Thiery

Président-Directeur Général

6.4 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
Titulaires		
Grant Thornton représenté par Jean-François Baloteaud 29, rue du Pont - 92200 Neuilly-sur-Seine Membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre	30 mai 2024	2027
Deloitte & Associés représenté par Ariane Bucaille 6, place de la Pyramide - 92898 Paris-La Défense Cedex Membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre	22 juillet 2024	2030

7 TABLES DE CONCORDANCE

7.1	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT ANNUEL	294	7.3	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LA DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA- FINANCIERE	299
7.2	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION	295			

7.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT ANNUEL

Le rapport annuel, établi en application des dispositions de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, comprend les documents, rapports et informations suivants, aux chapitres, numéros et pages ci-dessous mentionnés.

Les comptes annuels 2024	Chapitres 5.4 et 5.5	266
Les comptes consolidés 2024	Chapitres 5.2 et 5.3	170
Le rapport de gestion	Cf. table de concordance du rapport de gestion ci-après	
Le rapport sur le gouvernement d'entreprise	Cf. table de concordance ci-après	
La déclaration des personnes qui assument la responsabilité du Rapport annuel	Chapitre 6.3	291
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	Chapitre 5.6	283
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 5.7	285
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Honoraires des Commissaires aux Comptes 	Chapitre 5.2 (note 34 de l'annexe aux comptes consolidés)	257

7.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION

	Éléments requis	Texte de référence	Section
1	SITUATION ET ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ		
1.1	Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement au regard du volume et de la complexité des affaires	Articles L. 225-100-1, I., 1°, L. 232-1, II., L. 233-6 et L. 233-26 du Code de commerce	1.3 / 1.5 / 5.2
1.2	Indicateurs clefs de performance de nature financière	Article L. 225-100-1, I., 2° du Code de commerce	5.2
1.3	Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	Article L. 225-100-1, I., 2° du Code de commerce	2.2.3 / 2.3
1.4	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	Articles L. 232-1, II. et L. 233-26 du Code de commerce	1.6.1
1.5	Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux Assemblées Générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	Article L. 233-13 du Code de commerce	3.5.8
1.6	Succursales existantes	Article L. 232-1, II du Code de commerce	-
1.7	Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	1.1 / 1.5.1 / 5.4
1.8	Aliénations de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	-
1.9	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	1.7
1.10	Activités en matière de recherche et de développement	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	1.3
1.11	Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	Article R. 225-102 du Code de commerce	5.5.1
1.12	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	Article D. 441-4 du Code de commerce	5.4.3

1.13	Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux Comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	-
1.14	Informations sur les ressources incorporelles essentielles	Article L. 232-1, II, 7° du Code de commerce	1.3 / 2.1 / 2.3.1
2 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES			
2.1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Article L. 225-100-1, I., 3° du Code de commerce	4.1
2.2	Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	Article L. 232-1, II., 6° du Code de commerce	Note 26 de l'annexe aux comptes consolidés
2.3	Dispositif anticorruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	2.3.3.1
3 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE			
Informations sur la gouvernance			
3.1	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	Article L. 225-37-4, 1° du Code de commerce	3.2.1.1 B
3.2	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	3.4
3.2	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital	Article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce	3.5.4
3.2	Modalités d'exercice de la direction générale	Article L. 225-37-4, 4° du Code de commerce	3.1.1 / 3.2.2
4 ACTIONNARIAT ET CAPITAL			
4.1	Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du Code de commerce	3.5.1 / 3.5.8.1 3.5.8.2
4.2	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Article L. 225-211 du Code de commerce	3.5.2
4.3	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	Article L. 225-102, alinéa 1 du Code de commerce	3.5.8.1

4.4	Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Articles R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	-
4.5	Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	3.3.5
4.6	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	Article 243 bis du Code général des impôts	5.1.2 / 3.5.6.2
5 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)			
5.1	Modèle d'affaires (ou modèle commercial)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I du Code de commerce	1.3 / 2.1
5.2	Description des principaux risques liés à l'activité de la Société ou du Groupe, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par les relations d'affaires, les produits ou les services	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I. 1 ^o du Code de commerce	2.2 / 4.1
5.3	Informations sur la manière dont la Société ou le Groupe prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, et les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption (description des politiques appliquées et procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer les principaux risques liés à l'activité de la Société ou du Groupe)	Articles L. 225-102-1, III, R. 225-104 et R. 225-105, I. 2 ^o du Code de commerce	2.3 / 2.3.1 2.3.2 / 2.3.3 2.3.4
5.4	Résultats des politiques appliquées par la Société ou le Groupe, incluant des indicateurs clés de performance	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I. 3 ^o du Code de commerce	2.3 / 2.4
5.5	Informations sociales (emploi, organisation du travail, santé et sécurité, relations sociales, formation, égalité de traitement)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 1 ^o du Code de commerce	2.3.1
5.6	Informations environnementales (politique générale en matière environnementale, pollution, économie circulaire, changement climatique)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 2 ^o du Code de commerce	2.3.4
5.7	Informations sociétales (engagements sociétaux en faveur du développement durable, sous-traitance et fournisseurs, loyauté des pratiques)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A. 3 ^o du Code de commerce	2.3.2 / 2.3.3
5.8	Informations relatives à la lutte contre la corruption	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. B. 1 ^o du Code de commerce	2.3.3.1

5.9	Informations relatives aux actions en faveur des droits de l'homme	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. B. 2° du Code de commerce	2.3.1 / 2.3.3
5.10	Informations spécifiques : - politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société - capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation de telles installations - moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité	Article L. 225-102-2 du Code de commerce	-
5.11	Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	Articles L. 225-102-1, III et R. 225-105 du Code de commerce	2.3.1
5.12	Attestation de l'organisme tiers indépendant sur les informations présentes dans la DPEF	Articles L. 225-102-1, III et R. 225-105-2 du Code de commerce	2.6
6 AUTRES INFORMATIONS			
6.1	Informations fiscales complémentaires	Articles 223 <i>quater</i> et 223 <i>quinquies</i> du Code général des impôts	5.4.3
6.2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du Code de commerce	5.3 (note 31 de l'annexe aux comptes consolidés)

7.3 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Éléments de la Déclaration de performance extra-financière (article L. 225-102-1 du Code de commerce)	Section
Modèle d'affaires	1.3 et 2.1
Analyse des principaux risques financiers	2.2 et 4.1
Conséquences sociales	2.3.1 et 2.3.2
Conséquences environnementales	2.3.4
Respect des droits de l'homme	2.3.1 et 2.3.3
Lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	2.3.3.1 et 2.3.3.4
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	2.3.4
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	2.3.4
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	2.3.4.2
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	2.3.4.2
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que les conditions de travail des salariés	2.3.1
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	2.3.1.3
Autres informations obligatoires (loi agriculture et alimentation)	Section
Lutte contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal, alimentation responsable, équitable et durable	2.3.3.3

Crédits photographiques : © Louis Hachette Group. Tous droits réservés.

LOUIS HACHETTE GROUP



www.louishachettegroup.com