RAPPORT ANNUEL 2025

LOUIS HACHETTE GROUP

Cultures
en mouvement

RAPPORT ANNUEL

LOUIS HACHETTE GROUP

Exercice 2025

Louis Hachette Group
Société anonyme au capital de 198 399 298,80 €
Siège social : 4, rue de Presbourg à Paris 16e (75) – France
808 946 305 RCS Paris
Téléphone : + 33 (0)1 40 69 16 00
Adresse Internet : www.louishachettegroup.com

SOMMAIRE

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 20

1.1 Historique 21

1.2 Organigramme – Liste des filiales importantes – Relations mère-filles 22

1.3 Activités et stratégies 23

1.4 Principaux investissements 50

1.5 Contrats importants 51

1.6 Événements récents (survenus depuis le 1er janvier 2026) 53

1.7 Perspectives d'avenir 53

1.8 Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant) 53

2 RAPPORT SUR LES INFORMATIONS DE DURABILITÉ 54

2.1 Modèle d'affaires de Louis Hachette Group 55

2.2 Stratégie RSE, acteurs, analyse de matérialité 57

2.3 Mise en œuvre de la stratégie RSE, déploiement et résultats 63

2.4 Tableau de synthèse des autres indicateurs suivis 107

2.5 La RSE, méthodologie et périmètre 108

2.6 Rapport d'examen de l'un des commissaires aux comptes 111

2.7 Mise en œuvre de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères 115

3 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 116

3.1 Principes généraux de la gouvernance de Louis Hachette Group 117

3.2 Organes de gouvernance 120

3.3 Informations complémentaires sur les membres du Conseil d'Administration 136

3.4 Opérations conclues avec des apparentés 137

3.5 Capital social 138

3.6 Annexes 148

4 FACTEURS DE RISQUES 160

4.1 Synthèse des principaux risques du Groupe 161

4.2 Risques liés à l'activité économique du Groupe 162

4.3 Risques opérationnels 169

4.4 Risques financiers 173

4.5 Risques physiques et de transiton liés au changement climatique 174

5 INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS 176

5.1 Informations patrimoniales et actionnariales 177

5.2 Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Louis Hachette Group SA 179

5.3 Comptes consolidés de Louis Hachette Group SA au 31 décembre 2025 187

5.4 Présentation des comptes annuels de Louis Hachette Group 290

5.5 Comptes annuels de Louis Hachette Group au 31 décembre 2025 294

5.6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 309

5.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 311

5.8 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées 313

6 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 314

6.1 Renseignements généraux concernant l'émetteur 315

6.2 Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Rapport Annuel 315

6.3 Attestation du responsable 316

6.4 Noms et adresses des Commissaires aux Comptes 317

7 TABLES DE CONCORDANCE 318

7.1 Table de concordance avec le Rapport Annuel 319

7.2 Table de concordance avec le rapport de gestion 320

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Madame, Monsieur,
cher(e) Actionnaire,

Il y a un peu plus d'un an, notre aventure collective a débuté avec la naissance de Louis Hachette Group. Porté par l'excellence opérationnelle de l'ensemble de ses métiers et la solidité de son ancrage international, notre Groupe a enregistré une forte progression de ses résultats en 2025, avec un chiffre d'affaires de 9,6 Mds€ (+4,2 %) et un EBITA de 551 M€ (+8 %), tout en poursuivant son désendettement. Ces remarquables performances confirment indubitablement la pertinence de notre modèle stratégique qui réunit, au sein d'une même entité, des activités leaders et complémentaires dans les domaines de l'édition, du travel retail et des médias.

Les succès majeurs rencontrés par ses autrices et ses auteurs de premier plan, couplés au dynamisme de ses activités de fascicules et jeux de société, ont ainsi permis à Lagardère Publishing de maintenir sa trajectoire de croissance tout en consolidant ses positions avec les acquisitions de la marque Le Routard, de Ducasse Édition et de la société hollandaise de distribution de jeux 999 Games. Par ailleurs, la branche a accentué son leadership en se hissant au troisième rang des éditeurs aux États-Unis.

De son côté, Lagardère Travel Retail a poursuivi son élan à travers l'expansion de son réseau international de points de vente et le gain d'appels d'offres stratégiques sur ses différents métiers, dont la reprise de l'ensemble des opérations Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas). Plus particulièrement, son ancrage géographique s'est renforcé avec le démarrage de ses activités dans cinq nouveaux territoires (Albanie, Cambodge, Cameroun, Rwanda et Turquie).

L'ensemble Lagardère Live a pour sa part confirmé son redressement avec l'amélioration continue des audiences d'Europe 1, le développement de l'offre éditoriale du *Journal du Dimanche* et des licences ELLE, ainsi que le record de fréquentation enregistré à l'Arkéa Arena.

Enfin, Prisma Media, qui demeure le premier éditeur bimédia de France, a entamé un recentrage sur ses activités historiques tout en accélérant sa transformation digitale. En outre, sa position de leader dans la presse de divertissement s'est accrue avec l'acquisition des magazines *Ici Paris* et *France Dimanche*.

En décembre 2025, nous avons également défini une stratégie RSE commune à l'ensemble de nos activités en capitalisant sur les engagements historiques du groupe Lagardère et de Prisma Media. Portée par notre signature « Cultures en mouvement », cette stratégie incarne à la fois nos métiers et la manière de les opérer, et ce dans une dynamique continue en faveur de la durabilité. Nous œuvrons ainsi pour une culture des talents en favorisant la diversité, en révélant les compétences et en encourageant l'innovation au sein de nos équipes. Notre culture d'impact s'incarne dans la décarbonation de nos activités et une gestion optimisée des ressources. Notre culture de confiance garantit des comportements éthiques avec nos parties prenantes. Enfin, à travers notre culture d'ouverture, nous soutenons la création plurielle ainsi que l'accès à l'éducation et à la culture au plus grand nombre. Je me réjouis que notre Groupe se soit illustré durant cet exercice à la faveur de ses premières notations extra-financières attribuées par les agences MSCI (score BBB) et CDP (score B) qui reflètent une gestion structurée de ses enjeux ESG.

Ces performances reposent avant tout sur l'implication quotidienne de près de 34 000 femmes et hommes, présents dans plus de 50 pays sur cinq continents, dont le savoir-faire unique et le talent sont nos biens les plus précieux. Je souhaite les remercier chaleureusement pour leur engagement exemplaire : ce succès est avant tout le leur.

Forts de ces atouts et du soutien plein et entier de la famille Bolloré, notre actionnaire de référence, nous sommes plus que jamais déterminés à asseoir notre leadership et à maintenir une croissance robuste et durable afin de relever les défis présents et à venir.

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

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

LOUIS HACHETTE GROUP EN BREF

Louis Hachette Group, qui détient 66,29 % de Lagardère SA et 100 % de Prisma Media au 31 décembre 2025, est un groupe de dimension mondiale regroupant près de 34 000 collaborateurs présents dans plus de 50 pays. Il constitue un acteur diversifié et leader dans les domaines de l'édition, du travel retail et des médias :

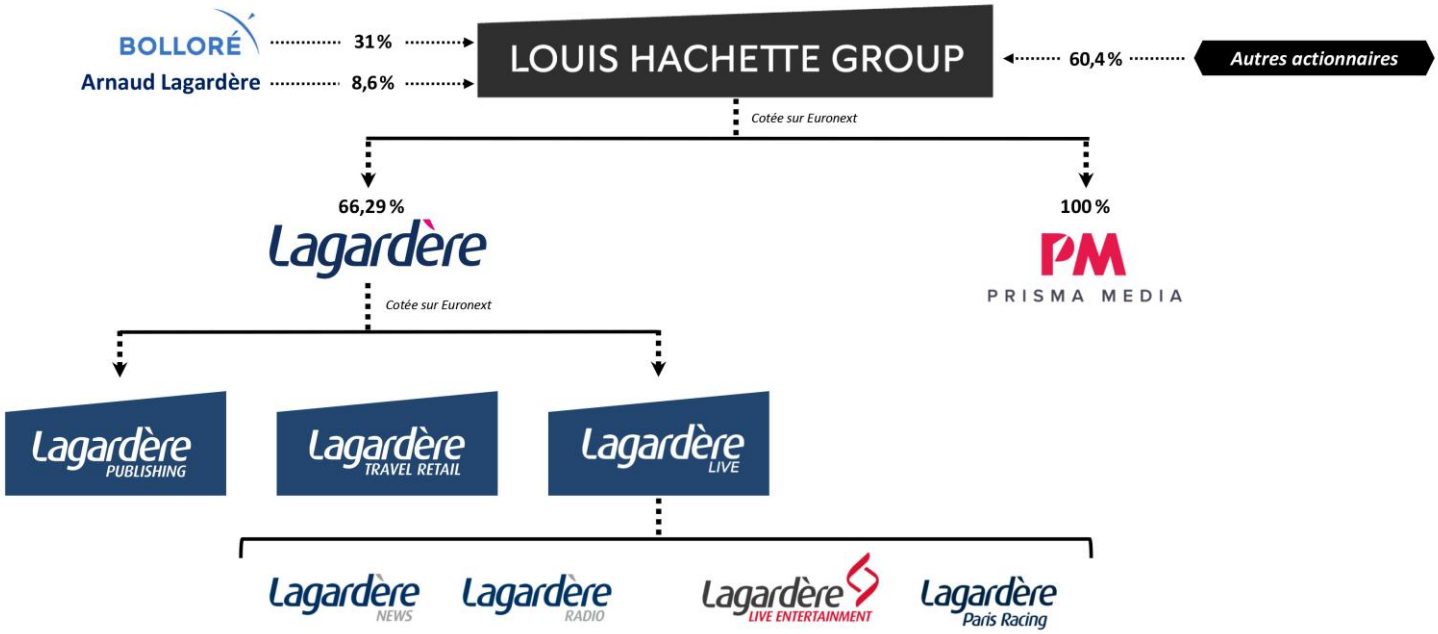
- Lagardère Publishing, troisième groupe d'édition grand public dans le monde (trade et éducation) et numéro un en France : Livres (format imprimé, numérique et audio), Fascicules, Jeux de société, Papeterie haut de gamme ;

- Lagardère Travel Retail, troisième opérateur mondial du commerce en zone de transport et premier en France : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration ;

- Prisma Media, premier éditeur français de presse magazine et de médias en ligne avec un portefeuille de plus de 40 marques de référence.

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

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



LOUIS HACHETTE GROUP

LOUIS HACHETTE GROUP

9 619 M€	**551 M€**	**363 M€**
Chiffre d'affaires	EBITA	CFAIT [1]
+ de 50 pays	**551**	**Près de 34 000**
Implantation	Filiales consolidées	Collaborateurs

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE [2]

- FRANCE 23 %
- EUROPE (HORS FRANCE) 42 %
- ÉTATS-UNIS ET CANADA 25 %
- ASIE-PACIFIQUE 5 %
- AMÉRIQUE LATINE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE 5 %

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

1 CFAIT : Cash-flow après intérêts et impôts.
2 Par destination.

LOUIS HACHETTE GROUP

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

FRANCE

Lagardère Publishing	2 767
Lagardère Travel Retail	1 985
Lagardère Live	899
Total Lagardère	5 651
Prisma Media	845
Total LHG	6 496

EUROPE (HORS FRANCE)

Lagardère Publishing	2 662
Lagardère Travel Retail	10 315
Total LHG	12 977

CONTINENT AMÉRICAIN

Lagardère Publishing	1 931
Lagardère Travel Retail	9 654
Lagardère Live	27
Total LHG	11 612

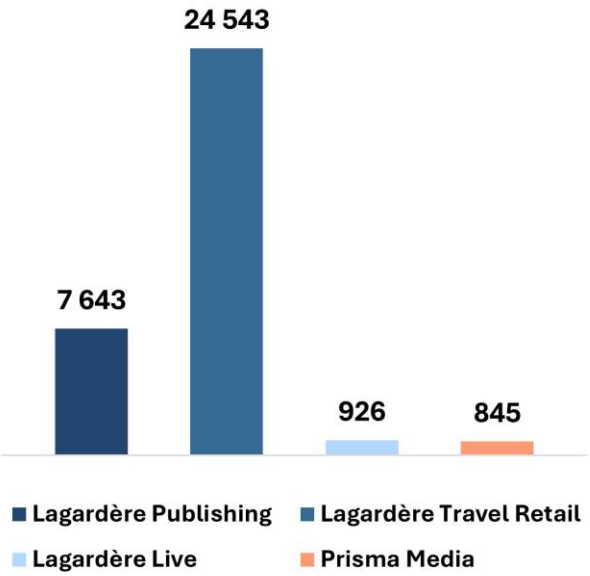
ASIE-OCÉANIE

Lagardère Publishing	192
Lagardère Travel Retail	2 328
Total LHG	2 520

AFRIQUE

Lagardère Publishing	91
Lagardère Travel Retail	261
Total LHG	352

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ



GOUVERNANCE

Jean-Christophe Thiery
Président-Directeur Général

Arnaud Lagardère
Vice-Président du Conseil d'Administration

Grégoire Castaing
Directeur Général Délégué

Yannick Bolloré
Administrateur

Sophie Chassat
Administratrice indépendante

Maud Fontenoy
Administratrice indépendante

Arnaud de Puyfontaine
Administrateur

TABLEAU DE BORD DES ENGAGEMENTS RSE

Cultures
en mouvement

INDICATEURS 2025

Faire vivre *une culture d'impact*

Adapter nos métiers pour décarboner nos activités

4,13 teqCO_2/ETP (scopes 1 et 2, ainsi que scope 3 lié aux déplacements professionnels)

Prendre soin des ressources tout au long de notre chaîne de valeur

99,9 % de papier certifié ou recyclé (édition et médias)

Faire vivre *une culture des talents*

Des métiers de la création à nos points de vente, favoriser l'épanouissement des équipes

70 % des salariés couverts par des enquêtes d'engagement

Cultiver la diversité, révéler les compétences et encourager l'innovation

47 % de femmes parmi les top exécutifs

11,6 heures de formation en moyenne par salarié

Faire vivre *une culture d'ouverture*

Soutenir la création plurielle et toutes les voix qui la portent

385 jeunes créateurs soutenus par la Fondation Jean-Luc Lagardère depuis 1990 (+13 en 2025)

Promouvoir l'accès à l'éducation et à la culture au plus grand nombre

29 018 livres audio publiés dans le catalogue de Lagardère Publishing

11 projets financés par la Fondation Hachette pour la lecture en 2025

Faire vivre *une culture de confiance*

Garantir des comportements éthiques dans nos relations d'affaires

91 % des salariés du Groupe formés à la lutte contre la corruption

Déployer des pratiques toujours plus responsables auprès de nos partenaires

91 % de la dépense fournisseurs à risques évaluée

Aux côtés d'acteurs majeurs de la grande distribution, Lagardère Travel Retail renforce son engagement auprès de ses fournisseurs grâce à son adhésion à la **plateforme LESS** (Low Emissions Sustainable Sourcing), permettant l'échange de données carbone entre industriels et distributeurs.

Lagardère Publishing déploie le programme **Raising Readers** au Royaume-Uni et aux États-Unis, afin d'aider les adultes à transmettre le goût de lire aux plus jeunes.

Lagardère Radio rejoint le **label Ecoprod** afin de mieux évaluer l'impact carbone de ses productions publicitaires.

Lagardère Live Entertainment obtient le **label Tourisme et Handicap** à l'Arkéa Arena, renforçant ainsi l'accessibilité de ses spectacles.

Le magazine *GEO* (Prisma Media) s'associe à **WWF** pour redonner vie en images à des espèces disparues grâce à l'intelligence artificielle.

Le Groupe obtient la **note BBB**, reflétant ses performances dans tous les domaines ESG.

La **note B** au classement Climat du CDP marque l'engagement du Groupe en faveur de la décarbonation de ses activités.

Lagardère PUBLISHING

3e GROUPE MONDIAL D'ÉDITION GRAND PUBLIC

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

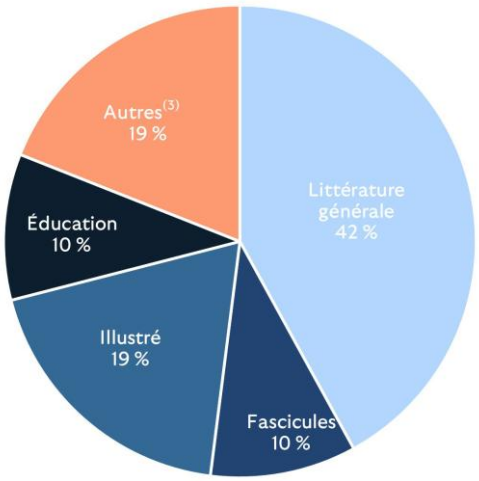
1er ÉDITEUR EX ÆQUO DE FASCICULES DANS LE MONDE

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

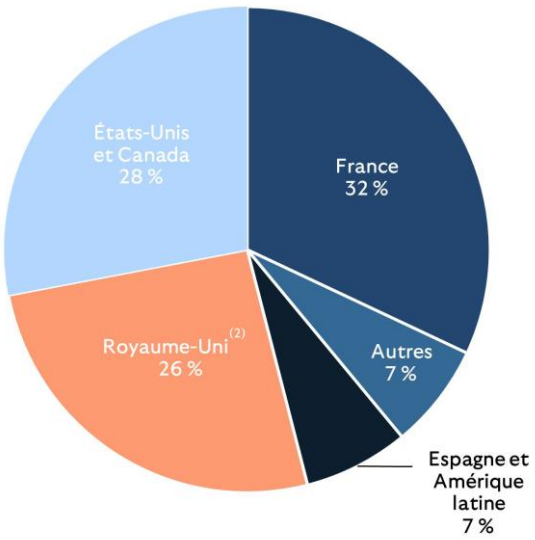
3 001 M€	308 M€	7 643
Chiffre d'affaires	EBITA	Collaborateurs

+ DE 200	154 000	+ DE 15 000
MARQUES D'ÉDITION	TITRES AU FORMAT NUMÉRIQUE	NOUVEAUTÉS

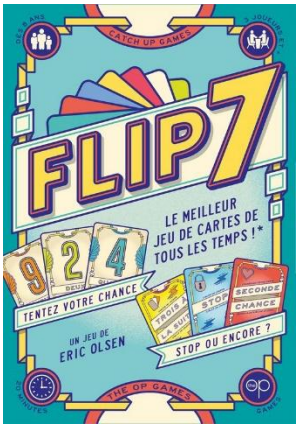
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



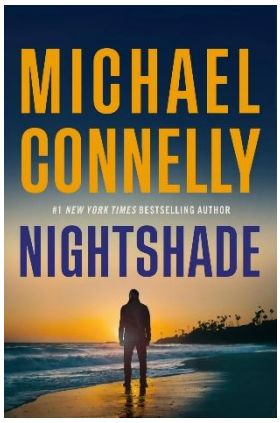
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE [1]

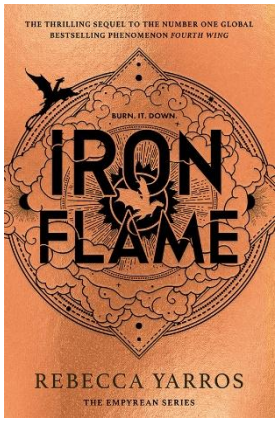


1 Par destination.
2 Comprend également l'Irlande, l'Inde, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.
3 Incluant les Jeux de société.

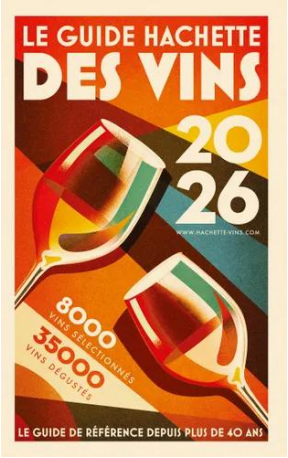

FLIP 7
LE MEILLEUR JEU DE CARTES DE TOUS LES TEMPS !*
TENTEZ VOTRE CHANCE
UN JEU DE ERIC OLSEN
STOP OU ENCORE ?

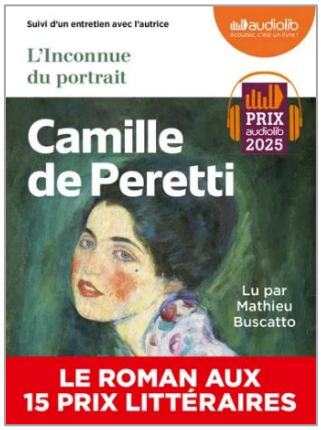
CocoLuyo
MA BULLE COSY
COLORIAGES MIGNONS ET COCOONING


MICHAEL CONNELLY
#1 NEW YORK TIMES BESTSELLING AUTHOR
NIGHTSHADE

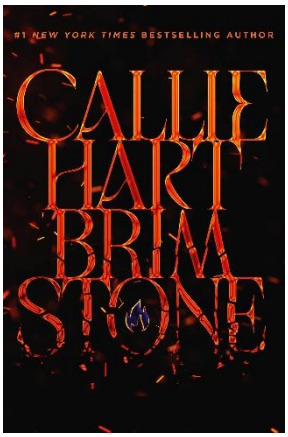

THE THRILLING SEQUEL TO THE NUMBER ONE GLOBAL BESTSELLING PHENOMENON FOURTH WING
BURN. IT. DOWN.
IRON FLAME
REBECCA YARROS
THE EMPYREAN SERIES

ANDRZEJ SAPKOWSKI
THE WITCHER
LE SORCELEUR
LA CROISÉE DES CORBEAUX
BRAGELONNE


LE GUIDE HACHETTE DES VINS
2026
8000 VINS SÉLECTIONNÉS
35000 VINS DÉGUSTÉS
LE GUIDE DE RÉFÉRENCE DEPUIS PLUS DE 40 ANS


Suivi d'un entretien avec l'autrice
audiolib
L'Inconnue du portrait
Camille de Peretti
PRIX audiolib 2025
Lu par Mathieu Buscatto
LE ROMAN AUX 15 PRIX LITTÉRAIRES

LA AUTORA BESTSELLER MUNDIAL
ALI HAZELWOOD
UN AMOR DE VERANO COMPLICADO


#1 NEW YORK TIMES BESTSELLING AUTHOR
CALLIE HART
BRIMSTONE

Lagardère TRAVEL RETAIL

3e OPÉRATEUR MONDIAL EN TRAVEL RETAIL

2e OPÉRATEUR MONDIAL EN TRAVEL RETAIL DANS LES AÉROPORTS

1er OPÉRATEUR MONDIAL EN TRAVEL ESSENTIALS

1er OPÉRATEUR DE TRAVEL RETAIL EN FRANCE

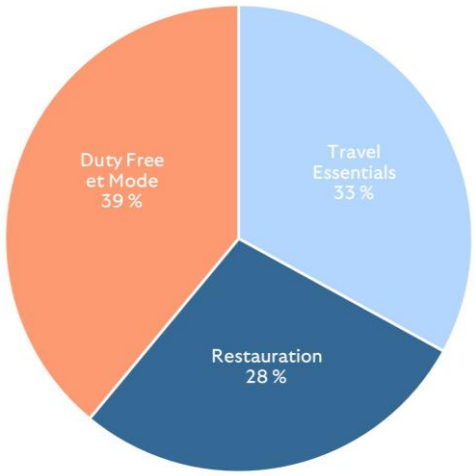
1er OPÉRATEUR EUROPÉEN EN MODE EN TRAVEL RETAIL

4e OPÉRATEUR MONDIAL EN DUTY FREE DANS LES AÉROPORTS ET EN RESTAURATION EN ZONE DE TRANSPORT

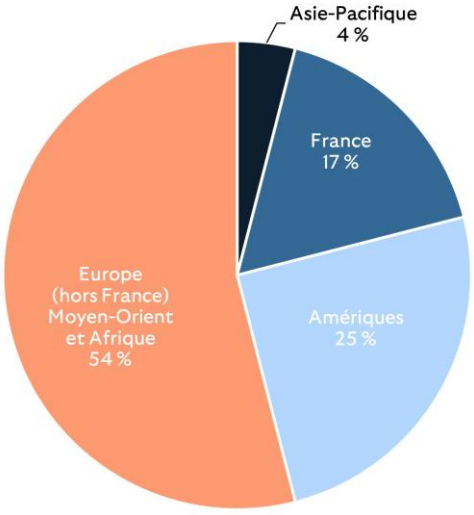
6 133 M€ Chiffre d'affaires	**312 M€** EBITA	**24 543** Collaborateurs

PRÉSENCE DANS PRÈS DE 300 AÉROPORTS	PRÉSENCE DANS 700 GARES ET STATIONS DE MÉTRO	+ DE 4 800 BOUTIQUES ET RESTAURANTS

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE [1]



1 Par destination.

Discover (Irlande).

Aelia Duty Free (France).

The Place # Roma (Italie).

Relay (République tchèque).

Café Iruña (Espagne).

Lagardère NEWS

3 **TITRES DE PRESSE**
1 **MARQUE DE PRESSE MONDIALE**

5 MILLIONS
DE LECTEURS MENSUELS [1]

158 **COLLABORATEURS**

Lagardère RADIO

3 **RADIOS**
1 **RÉGIE PUBLICITAIRE**

+ de 5,3 MILLIONS
D'AUDITEURS QUOTIDIENS [2]

343 **COLLABORATEURS**

1 Source : ACPM OneNext Global S1 2025 ; audience Brand sur trente jours.
2 Source : Médiamétrie EAR National ; novembre-décembre 2025.

Lagardère LIVE ENTERTAINMENT

3 SALLES DE SPECTACLES ET

+ de 1 MILLION DE SPECTATEURS ACCUEILLIS

+ de 270 ÉVÉNEMENTS ORGANISÉS PAR EUTERPE PROMOTION

89 COLLABORATEURS

Arkéa Arena (France).

LAGARDERE PARIS RACING 2006

14 000 MEMBRES

7 HECTARES DE DOMAINE

41 COURTS DE TENNIS ET **8** PISTES DE PADEL

2 BASSINS DE NATATION (DONT **1** OLYMPIQUE)

220 COLLABORATEURS

Site de La Croix Catelan (France).

PRISMA MEDIA

1er ÉDITEUR DE PRESSE MAGAZINE EN FRANCE

1er ÉDITEUR DE MÉDIAS EN LIGNE EN FRANCE

266 M€	(43) M€	845
Chiffre d'affaires	EBITA	Collaborateurs

+ DE 40 MARQUES DE RÉFÉRENCE	112 MILLIONS DE MAGAZINES VENDUS PAR AN	+ DE 40 MILLIONS DE FRANÇAIS TOUCHÉS CHAQUE MOIS

FAITS MARQUANTS 2025

JANVIER

- Lagardère Travel Retail remporte l'appel d'offres Restauration à l'aéroport de Francfort (Allemagne).
- Lagardère Live Entertainment célèbre le septième anniversaire de la salle de spectacles Arkéa Arena avec plus de 2,6 millions de spectateurs accueillis depuis sa création.

FÉVRIER

- Démarrage des opérations de Lagardère Travel Retail en Albanie (aéroport de Tirana).

MARS

- Les titres de Grupo Anaya sont désormais vendus et distribués par Hachette Book Group en Amérique du Nord.
- Lagardère Travel Retail gagne l'appel d'offres Duty Free à l'aéroport d'Auckland (Nouvelle-Zélande).
- Lagardère News lance *Le JDMag*, un nouvel hebdomadaire féminin venant enrichir l'offre éditoriale du *Journal du Dimanche*.

AVRIL

- Succès de plusieurs placements privés Schuldschein réalisés par Lagardère SA pour 300 M€.
- Lagardère Publishing acquiert 999 Games, le leader de la distribution de jeux de société aux Pays-Bas.
- L'éditeur britannique Bloomsbury rejoint la distribution de Hachette UK.
- Lagardère Travel Retail inaugure des points de vente à l'aéroport de Belfast (Irlande du Nord) et débute ses opérations au Cameroun (aéroports de Yaoundé et Douala).

MAI

- Lagardère Travel Retail reprend l'ensemble des opérations Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas) et démarre ses activités en Turquie (aéroport de Antalya).
- Lagardère Paris Racing organise la quatrième édition du trophée Clarins, tournoi de tennis professionnel féminin (WTA 125), sur son site de la Croix Catelan (Paris, France).

JUIN

- Succès du lancement par Lagardère SA d'une émission obligataire de 500 M€.
- Lagardère Travel Retail inaugure la concession Duty Free à l'aéroport de Vérone (Italie)ainsi que des points de vente Duty Free, Duty Paid et Restauration dans le nouveau terminal de l'aéroport de Lima (Pérou).

JUILLET

- Acquisition de la prestigieuse marque Ducasse Édition par Lagardère Publishing.
- Lagardère Publishing dépasse ses objectifs de réduction carbone et annonce une nouvelle stratégie visant une diminution de 50 % de ses émissions d'ici à 2030 par rapport à 2019.
- Frédéric Chevalier devient Directeur Général de Lagardère Travel Retail avant d'être nommé Président-Directeur Général à partir du 1er mars 2026.
- Lagardère Travel Retail remporte l'appel d'offres Travel Essentials dans le terminal 2 à l'aéroport de Londres-Heathrow (Royaume-Uni).
- Validation des objectifs de réduction des émissions carbone de Lagardère Travel Retail par le SBTi.

AOÛT

- Arnaud Lagardère est nommé Président de Prisma Media.

SEPTEMBRE

- Lagardère Travel Retail inaugure des points de vente Duty Free et Restauration dans deux aéroports clés d'Arabie saoudite (Médine et Tabuk).

OCTOBRE

- Lancement mondial du 41e album d'Astérix (*Astérix en Lusitanie*) publié en simultané dans 19 langues et dialectes.
- Lagardère Publishing acquiert la marque Le Routard.
- Lagardère Travel Retail démarre ses opérations au Cambodge (aéroport de Techo) et au Singapore Cruise Center (Singapour).
- Gain par Lagardère Travel Retail de la concession Duty Free à l'aéroport de Londres-Luton (Royaume-Uni).

NOVEMBRE

- Lagardère Travel Retail lance ses activités au Rwanda (aéroport de Kigali).
- La marque ELLE célèbre ses 80 ans.

DÉCEMBRE

- Les maisons d'édition de Lagardère Publishing remportent plus de 180 prix littéraires à travers le monde en 2025, dont près de 80 en France.
- Europe 1, qui célèbre ses 70 ans, poursuit son redressement avec près de 2,9 millions d'auditeurs quotidiens.
- Prisma Media acquiert les magazines hebdomadaires people *Ici Paris* et *France Dimanche*.

1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 HISTORIQUE 21

1.2 ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MÈRE-FILLES 22

1.3 ACTIVITÉS ET STRATÉGIES 23

1.3.1 Lagardère Publishing 23

1.3.2 Lagardère Travel Retail 29

1.3.3 Lagardère Live 35

1.3.4 Prisma Media 46

1.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 50

1.4.1 Politique d'investissement et d'innovation 50

1.4.2 Principaux investissements 2024 50

1.4.3 Principaux investissements 2025 50

1.5 CONTRATS IMPORTANTS 51

1.5.1 Contrats importants auxquels le Groupe est partie 51

1.5.2 Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe 51

1.6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1er JANVIER 2026) 53

1.6.1 Événements significatifs 53

1.6.2 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 53

1.7 PERSPECTIVES D'AVENIR 53

1.7.1 Informations sur les tendances 53

1.7.2 Perspectives d'avenir 53

1.8 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT) 53

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 ses participations dans Lagardère SA et 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 Lagardère Live (nouvelle dénomination des « Autres activités ») regroupant notamment Lagardère News (presse et licence ELLE), Lagardère Radio (radios et régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant) et Lagardère Paris Racing (club de sports). 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. À la suite de 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.

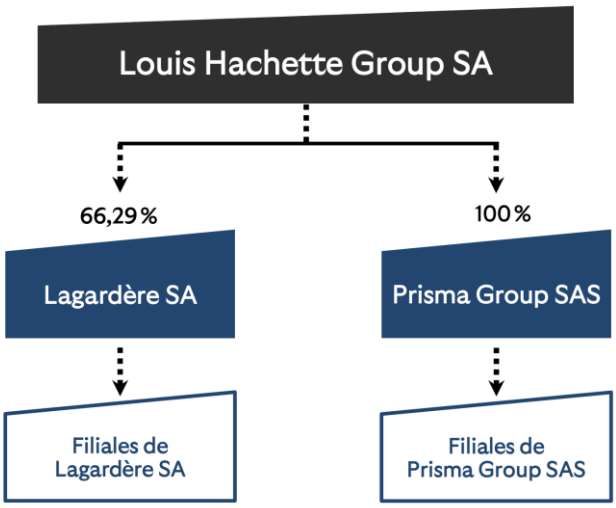
Le groupe Prisma Presse a été fondé en 1978 par l'éditeur allemand Gruner + Jahr, filiale du groupe allemand Bertelsmann, lors du lancement de la version française du magazine *GEO*. En 2012, Prisma Presse a changé de nom pour devenir Prisma Media. Près d'un demi-siècle après sa création, le groupe est devenu le leader français de l'édition de magazines (papier et numérique) et des médias en ligne. Le 14 décembre 2020, Vivendi SE 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 SE a été finalisé le 31 mai 2021. Cette participation a été apportée à Louis Hachette Group le 13 décembre 2024.

Depuis sa création, Louis Hachette Group a poursuivi son développement par croissance organique et via des acquisitions ciblées en 2025, dont :

- Lagardère Publishing
  - 999 Games, leader de la distribution de jeux de société aux Pays-Bas et en Belgique.
- Lagardère Travel Retail
  - Acquisition de 70 % du capital de Schiphol Consumer Services Holding BV qui opère l'activité Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas), le quatrième plus grand hub aérien d'Europe.
- Prisma Media
  - Consolidation du pôle people à la suite du rachat de deux magazines hebdomadaires emblématiques : *France Dimanche* et *Ici Paris*.

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 2025.



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 2025.

Dénomination	Siège social	% du capital	% des droits de vote
Lagardère SA	4, rue de Presbourg 75116 Paris (France)	66,29 %	69,88 %
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 2025 figure dans la note 38 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 5.3.

1.3 ACTIVITÉS ET STRATÉGIES

Groupe de dimension mondiale regroupant près de 34 000 collaborateurs présents dans plus de 50 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 ;
- Lagardère Live [1]: 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 troisième groupe d'édition grand public dans le monde (*Trade* et Éducation) [2]. 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 et de livres audio téléchargeables.

Par ailleurs, Lagardère Publishing s'est diversifié ces dernières années 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.

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, essentiellement en France, des opportunités de droits dérivés.

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

A) TENDANCES DU MARCHÉ [3]

À l'instar de 2024, l'exercice 2025 a été marqué par des dynamiques contrastées selon les zones géographiques.

Ainsi, le marché français a été orienté à la baisse en 2025 avec un repli de -1,5 % (vs -0,3 % en 2024) concentré sur les segments BD, Tourisme et Jeunesse,

1 Nouvelle dénomination des « Autres activités ».
2 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*).

3 Source : GfK pour la France et l'Espagne, Nielsen BookScan pour le Royaume-Uni et AAP pour les États-Unis. Les tendances de marché sont exprimées en valeur, à l'exception des États-Unis qui sont exprimées en volume.

partiellement compensé par une bonne dynamique de la Littérature générale.

Par ailleurs, les marchés anglo-saxons ont enregistré une baisse de -0,5 % au Royaume-Uni et aux États-Unis. En outre, les livres audio numériques ont poursuivi leur dynamique de croissance dans ces deux pays.

Enfin, en Espagne, le marché *Trade* est en croissance de +3,8 % sur l'exercice 2025 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 +4,5 % en données brutes et de +2,7 % en données comparables par rapport à 2024. 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 résultat dans un environnement économique peu porteur.

B) ACTIVITÉ

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2025 : 3 001 M€ (vs 2 873 M€ en 2024).

B.1 France [1]

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

La division Littérature générale 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. En outre, Le Livre de Poche assure l'exploitation seconde (soit la 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, qui couvre toute la gamme des livres illustrés, est le numéro un en France sur le pratique (Hachette Pratique, La Plage et Marabout) et 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 emblématiques tels que Astérix, Babar, Oui-Oui et Fantômette. Lagardère Publishing bénéficie également d'une position de premier plan dans le domaine des littératures de l'imaginaire avec Bragelonne, l'éditeur français de la saga à succès *Le Sorceleur*, 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. Par ailleurs, Lagardère Publishing est aussi le numéro un français du marché des dictionnaires, tant monolingues que bilingues, à travers des marques aussi célèbres que Larousse, Hachette et Harrap's.

Sur le segment de 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.

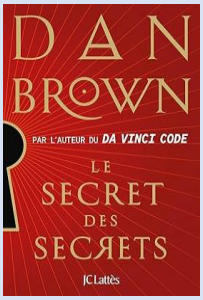
Enfin, la distribution pour le compte des éditeurs de Lagardère Publishing et d'éditeurs tiers sous contrat exclusif se fait grâce à un réseau de distribution géré notamment depuis le centre national de Maurepas. La branche manipule environ 250 millions d'exemplaires par an et approvisionne plus de 15 000 points de vente. Numéro un en France, Hachette Livre Distribution est également présent en Belgique, en Suisse et au Canada francophone.

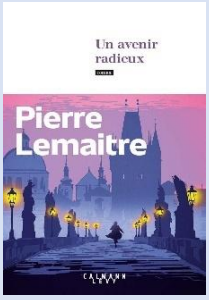
En 2025, l'activité en France a affiché une croissance de +2 %. Ainsi, la division Illustré a vu son activité croître grâce à la parution d'un nouvel album d'Astérix (*Astérix en Lusitanie*) et au succès des livres de coloriage, des mangas (notamment la série *Blue Lock* chez Pika) ainsi que du phénomène *Stitch*. En revanche, la division a souffert de l'érosion observée en Jeunesse sur les titres de Sarah Rivens (en particulier sur la saga *Captive*) et plus globalement sur les ouvrages de Romance en général, ainsi que d'un repli des marchés Tourisme et Beaux livres. Les éditeurs du segment Éducation ont également affiché une belle progression liée à la réforme scolaire menée en primaire et au collège. Enfin, Larousse a enregistré une hausse de son chiffre d'affaires portée par le Pratique (notamment les titres de cuisine dédiés aux recettes Airfryer et les ouvrages de coloriage).

À l'inverse, la Littérature générale a connu un repli de son activité du fait de l'absence d'équivalents aux

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

nombreux best-sellers parus en 2024, et ce malgré les succès enregistrés en 2025 avec *Le secret des secrets*, de Dan Brown et *La fugue*, d'Aurélie Valognes (JC Lattès) ; *Un avenir radieux*, de Pierre Lemaitre et *Sous les eaux d'Avalon,* de Michael Connelly (Calmann-Lévy) ; ou encore *Populicide,* de Philippe de Villiers ainsi que *Le journal d'un prisonnier,* de Nicolas Sarkozy et *Ce que veulent les Français,* de Jordan Bardella (Fayard). Par ailleurs, Le Livre de Poche a affiché une contraction de son activité en l'absence d'un nouvel ouvrage de Guillaume Musso en 2025, tandis qu'Audiolib a progressé grâce au partenariat signé avec Spotify en octobre 2024 afin d'offrir un accès élargi à ses livres audio.





B.2 International [1]

Royaume-Uni et Commonwealth

Au Royaume-Uni, Hachette UK est le deuxième groupe d'édition sur le 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 en Littérature générale ; 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 sur le segment du 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 2024 record, Hachette UK a enregistré en 2025 une progression de son chiffre d'affaires de +3 % portée par l'immense succès de *Onyx Storm*, de Rebecca Yarros (qui a également relancé les ventes des précédents titres de la saga), par la parution des nouveaux romans de Robert Galbraith (*The Hallmarked Man*) et de Ken Follett (*Circle of Days*), ainsi que par la poursuite des ventes de la saga *The Housemaid*, de Freida McFadden. De plus, l'activité a bénéficié de la prise en distribution de l'éditeur Bloomsbury depuis avril 2025. À l'inverse, le segment Jeunesse a été relativement atone en l'absence de titre majeur et le segment Éducation a affiché un repli lié à la contraction des crédits alloués à l'acquisition de manuels scolaires. Enfin, l'activité numérique a progressé sur l'audio (+11 %) et les e-books (+7 %).

États-Unis

Hachette Book Group (HBG) est le troisième groupe d'édition sur le marché du *Trade* aux États-Unis et regroupe plus de 40 maisons d'édition, dont : Grand Central Publishing, Little, Brown and Company ainsi que Little, Brown Books for Young Readers et Union Square & Co. en Littérature générale et Jeunesse ; FaithWords et Worthy Books en Littérature religieuse et Développement personnel ; Center Street sur le segment des Essais politiques ; Orbit en Science-fiction ; Running Press Group et Basic Book Group en Non-fiction ; Mulholland Books en Thriller ; Workman Publishing sur les segments Jeunesse, Illustré et Non-fiction.

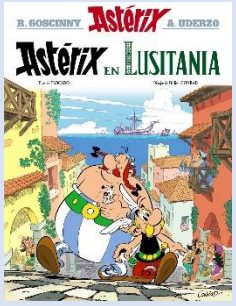
En 2025, HBG a enregistré une hausse de son activité de +3 %, en base comparable retraitée de Sterling Publishing (acquis en novembre 2024), portée principalement par de nouvelles parutions chez Grand Central Publishing (dont *Brimstone*, de Callie Hart ; *Gone Before Goodbye*, de Reese Witherspoon et Harlan Coben ; *Say You'll Remember Me*, d'Abby Jimenez) ainsi que par des ventes significatives de titres de fonds (notamment *Verity*, de Colleen Hoover ; *The Housemaid*, de Freida McFadden et *Quicksilver*, de Callie Hart). Little, Brown and Company a également affiché une belle progression (avec des titres tels que *Nightshade*, de Michael Connelly et *The First Gentleman*, de Bill Clinton et James Patterson), tout comme Orbit (grâce au succès de *The Knight and the Moth*, de Rachel Gillig et aux rééditions de sa duologie *The Shepherd King*) et Little, Brown Books for Young Readers (réédition anniversaire de la saga *Twilight*, de Stephenie Meyer). Enfin, l'activité numérique a progressé sur l'audio (+7 %) et les e-books (+5 %).

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

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 sur le 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 en Littérature générale se développer.

En 2025, Hachette España a vu son activité baisser de -4 % du fait de la fin de la réforme scolaire qui n'a pu être compensée par la bonne dynamique des ventes en Littérature générale, en Jeunesse et en Fiction (notamment le nouvel album d'Astérix et *Quicksilver*, de Callie Hart). L'activité au Mexique a également enregistré un repli, notamment sur le segment des Dictionnaires.



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 39 pays.

En 2025, l'activité des Fascicules a progressé de +5 % (notamment au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Pologne ainsi qu'en Amérique latine).

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 2025, Hachette Livre a acquis 999 Games, le leader de la distribution de jeux de société aux Pays-Bas et en Belgique avec environ 2,5 millions de jeux distribués par an.

L'activité a poursuivi sa trajectoire de croissance au cours de l'exercice 2025 avec une hausse de +10 %, en base comparable retraité de 999 Games, grâce au succès de *Flip 7* (édité par Catch Up Games) et à des ventes toujours dynamiques sur des jeux parus les années précédentes tels que *Skyjo* et *Crack List* (distribués par Blackrock) et *Sky Team* (édité par Le Scorpion Masqué).

B.3 Récompenses et distinctions

En 2025, les maisons d'édition de Lagardère Publishing ont été mises à l'honneur avec plus de 180 prix littéraires remportés à travers le monde, dont près de 80 distinctions en France.

- Grasset : prix Renaudot pour *Je voulais vivre*, d'Adélaïde de Clermont-Tonnerre ; prix Femina essai pour *La part sauvage*, de Marc Weitzmann ; prix Jean d'Ormesson pour *Mesopotamia*, d'Olivier Guez.
- Stock : prix de Flore pour *Toutes les vies*, de Rebeka Warrior.
- JC Lattès : prix Femina étranger et prix du Roman Fnac pour *Les Éléments*, de John Boyne.
- Calmann-Lévy : prix Maison de la presse pour *Les morsures du silence*, de Johana Gustawsson ; Grand prix de littérature américaine pour *Le compromis de Long Island*, de Taffy Brodesser-Akner.
- Gautier-Languereau : prix Landerneau – album jeunesse pour *Le prince et le grand chêne*, de Bernard Villiot et Pierre Breton.
- Bragelonne : prix Babelio – Imaginaire pour *La petite boutique de sortilèges*, de Sarah Beth Durst.
- Hachette Book Group : PEN Open Book Award pour *Vengeance Feminism*, de Kali Nicole Gross (Basic Books) ainsi que 15 récompenses supplémentaires à l'occasion des Nautilus Book Awards pour différents ouvrages édités par HBG.
- Hachette UK : Pulitzer Prize for Biography pour *Every Living Thing*, de Jason Roberts (Quercus) ; Women's Prize for Non-Fiction pour *The Story of a Heart*, de Rachel Clarke (Little, Brown Book Group) ; Waterstones Book of the Year et Waterstones Debut Fiction Prize pour *The Artist*, de Lucy Steeds (John Murray Press).
- Grupo Anaya : Premio FIL de Literatura en Lenguas Romances décerné à Amin Maalouf pour l'ensemble de son œuvre.

C) CONCURRENCE

En France, les principaux concurrents de Lagardère Publishing sont : Editis, 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 (Macmillan Publishers).

D) PERSPECTIVES

Pour 2026, Lagardère Publishing anticipe des évolutions contrastées avec notamment la non-parution d'un nouvel album Astérix en France et à l'international ainsi que l'absence de réforme scolaire en Espagne. À l'inverse, la France bénéficiera d'une deuxième année de réforme au collège.

En lien avec cette anticipation, et dans un contexte économique qui demeure incertain, Lagardère Publishing 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 de ses segments et zones géographiques.

Enfin, la branche poursuivra activement sa stratégie d'acquisitions ciblées sur son cœur de métier ainsi que sur les marchés adjacents à celui du livre tels que les jeux de société.

E) RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Lagardère Publishing poursuit une politique active de recherche et développement structurée autour de deux pôles.

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

Lagardère Publishing a également construit un pôle R&D numérique qui conçoit et développe des solutions propriétaires autour de trois axes techniques : data, production des e-books, intégration de l'IA générative au sein des processus métiers. Ces savoir-faire en perpétuel mouvement et connectés avec le monde académique, afin de rester à l'avant-garde des technologies, sont mis à la disposition des équipes métiers et transverses aussi bien en France qu'à l'international.

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'exercice 2025 a également été marqué par l'adoption croissante de l'intelligence artificielle (IA) générative dans l'industrie du livre. Cette évolution concerne la création artistique (ouvrage généré par l'IA), la protection des contenus sous droits d'auteur et l'amélioration des processus métiers. En lien avec ces enjeux, Lagardère Publishing a organisé très tôt des sessions de sensibilisation auprès de 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 à l'international pour la protection du droit d'auteur, tout en intégrant l'IA générative dans ses processus métiers lorsque cela s'avère pertinent.

G) PIRATAGE

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). Lagardère Publishing est par ailleurs un précurseur de la surveillance antipiratage sur Internet : les livres physiques, numériques et audio de ses principales entités 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 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 encadrées par un ensemble de réglementations spécifiques en France et à l'étranger.

En France, elles relèvent notamment des dispositions sur le prix unique du livre, qu'il s'agisse du livre papier (loi n° 81-766 du 10 août 1981, dite loi Lang) ou numérique (loi n° 2011-590 du 26 mai 2011, dite loi PULN), complétées par la loi n° 2021-1901 du 30 décembre 2021, dite loi Darcos, qui encadre la vente à distance et impose un tarif minimal pour la livraison. Elles sont également soumises aux règles fiscales applicables avec un taux réduit de TVA à 5,5 % pour les livres papier, numériques et audio,

ainsi qu'aux dispositions récentes concernant les offres composites.

Le droit d'auteur et les droits voisins occupent une place centrale, avec des dispositifs tels que ReLIRE pour les livres indisponibles (loi n° 2012-287 du 1er mars 2012), la transposition de la directive (UE) 2019/790 sur le droit d'auteur et les droits voisins dans le marché unique numérique (dite directive DAMUN) et les accords professionnels relatifs au contrat d'édition à l'ère numérique. Les obligations en matière d'accessibilité des livres numériques, de protection des données personnelles (règlement général sur la protection des données – RGPD et loi n° 78-17 du 6 janvier 1978, dite loi informatique et libertés), de cybersécurité (directive [UE] 2022/2555, dite NIS2) et d'intelligence artificielle (règlement [UE] 2024/1689, dit IA Act) s'ajoutent à ce cadre, tout comme les normes relatives à la sécurité des produits et des jouets, les obligations issues de la loi n° 2020-105 du 10 février 2020 (dite loi AGEC) pour la filière de responsabilité élargie du producteur et les règles sur l'éco-conception.

À l'étranger, Lagardère Publishing se conforme aux directives européennes sur le droit d'auteur, la protection des données, la régulation des plateformes numériques (règlement [UE] 2022/1925, dit Digital Markets Act – DMA, et règlement [UE] 2022/2065, dit Digital Services Act – DSA) et l'intelligence artificielle, ainsi qu'aux réglementations locales sur le prix unique du livre en Espagne, en Belgique ou au Mexique. Les règles internationales en matière de transferts de données personnelles, notamment le Data Privacy Framework pour les États-Unis, ainsi que les normes européennes sur l'accessibilité, la cybersécurité et la sécurité des produits complètent ce dispositif.

Enfin, Lagardère Publishing veille au respect des législations applicables en matière de droit d'auteur, de diffamation, de droit à l'image, de vie privée, d'intelligence artificielle et de cybersécurité, tout en intégrant les enjeux de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) dans la mise en œuvre de ses obligations réglementaires.

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 plus de 50 pays sur cinq continents et fort de plus de 24 500 collaborateurs, le réseau de Lagardère Travel Retail comptabilisait 4 814 points de vente au 31 décembre 2025 : 984 en France, 2 537 en Europe, 115 au Moyen-Orient et en Afrique, 365 en Asie-Pacifique et 813 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, Bread&Co., So Coffee, Trib's, Vino Volo, Natoo, FIX, Beercode, Marché, etc.,
  - ou à forte identité locale avec Bottega dei Sapori, The Belgian Chocolate House, Sawa, Extime Duty Free, Icons, etc. ;
- en franchise ou licence avec des enseignes partenaires telles que Hermès, Victoria's Secret, Lego, Fnac, iStore, Miniso, 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 de 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 face à l'élévation permanente du niveau d'exigence des concédants du monde entier.

A) TENDANCES DU MARCHÉ [2]

Dans la continuité de l'année 2024 et malgré un contexte marqué par des incertitudes économiques ainsi que des tensions géopolitiques persistantes, l'exercice 2025 s'est inscrit dans une dynamique de croissance solide mais en phase de normalisation après la reprise du trafic post-pandémie. Les dernières projections du Airports Council International (ACI World), dévoilées à la fin septembre 2025 et s'appuyant sur des données provenant de plus de 2 800 aéroports répartis dans 185 pays et territoires, prévoyaient en 2025 une progression mondiale du transport aérien de passagers de +3,7 % vs 2024, soit un trafic total de 9,8 milliards de passagers. Au cours de l'exercice 2024, le trafic mondial avait atteint 9,5 milliards : +9 % vs 2023 et +4 % vs 2019 (année pré-Covid).

Malgré les risques géopolitiques, l'incertitude économique et les contraintes de livraison des avionneurs, les perspectives du trafic aérien pour les prochaines années restent très positives. Ainsi, l'Association internationale du transport aérien (IATA) prévoit un doublement du nombre de passagers aériens à l'horizon 2043 (vs 2023), porté par un taux de croissance annuel moyen de +3,8 %. Cette tendance mondiale sera principalement soutenue par les marchés d'Asie-Pacifique (+5 % par an) et du Moyen-Orient (+4 % par an).

Dans ce contexte de reprise durable du trafic, couplé à la dynamique des politiques commerciales mises en œuvre et aux innovations, le chiffre d'affaires 2025 de Lagardère Travel Retail a augmenté de +5,5 % en données brutes et de +4,4 % à taux de change et périmètre comparables.

1 Source : Moodie Report – chiffres 2025 ; 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.
2 Source : ACI World ; 2025.

B) ACTIVITÉS

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2025 : 6 133 M€ (vs 5 812 M€ en 2024).

B.1 Travel Essentials

À travers ses marques Relay, Hubiz, 1 Minute et Hub Convenience ainsi que ses enseignes locales, Lagardère Travel Retail est le premier opérateur mondial en Travel Essentials avec 2 719 magasins et plus de 240 marques implantés dans plus de 220 aéroports ainsi que plus de 580 gares et stations de métro répartis dans 35 pays.

La branche 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 2025, le segment Travel Essentials a généré un chiffre d'affaires de 2 017 M€ (+3 % vs 2024). L'activité a été marquée par la célébration des 25 ans de la marque Relay et par l'accélération de son déploiement à l'international : gain de la concession Travel Essentials du terminal 2 de l'aéroport de Londres-Heathrow, ouverture d'un point de vente Relay à l'aéroport de Yaoundé (Cameroun) et introduction de la marque sous franchise en Turquie.

Relay (Italie).

B.2 Duty Free et Mode

Premier opérateur européen de la Mode en Travel Retail et quatrième opérateur mondial en Duty Free en aéroports, Lagardère Travel Retail exploite 595 points de vente et 120 marques implantés dans plus de 130 aéroports répartis dans 34 pays. La branche propose 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, The Fashion Gallery, etc. ;
- ou à travers des licences de marques internationales telles que Hermès, Longchamp, Hugo Boss, Ferragamo, Victoria's Secret, etc.

En 2025, le chiffre d'affaires du segment Duty Free et Mode s'est établi à 2 411 M€ (+10 % vs 2024), porté par la croissance du trafic, une politique commerciale dynamique et le développement du réseau à travers l'ouverture de nouvelles concessions aéroportuaires (Amsterdam-Schiphol aux Pays-Bas, Vérone en Italie, Tirana en Albanie, Wellington en Nouvelle-Zélande, Médine et Tabuk en Arabie saoudite, Douala et Yaoundé au Cameroun, Kigali au Rwanda, Techo au Cambodge, etc.) et le gain de la concession du Singapore Cruise Center (un terminal de croisière international et de ferries régionaux situé à Singapour). En outre, Lagardère Travel Retail a inauguré des espaces commerciaux dans le nouveau terminal de l'aéroport de Lima (Pérou) et a bénéficié du renouvellement des concessions dans les aéroports de Londres-Luton et Belfast (Royaume-Uni) ainsi qu'Auckland (Nouvelle-Zélande). Ces nombreux développements compensent la rationalisation du réseau et la fermeture de points de vente, essentiellement de Mode, en Chine continentale.

Aelia Duty Free (France).

B.3 Restauration

Quatrième opérateur mondial de Restauration en zone de transport, Lagardère Travel Retail opère 1 500 points de vente et plus de 330 marques implantés dans 140 aéroports et près de 140 gares et stations de métro répartis dans 32 pays :

- 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), 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 ; ou locales avec SaladStory, Liv Eat, Java U, etc.

En 2025, le chiffre d'affaires du segment Restauration s'est établi à 1 705 M€ (+2 % vs 2024) grâce à la croissance du réseau et aux ouvertures de points de vente en Amérique du Nord et dans les aéroports de Lima (Pérou), de Techo (Cambodge), de Médine (Arabie saoudite) et de Francfort (Allemagne).

Bread&Co. (France).

B.4 Nouveaux développements

Lagardère Travel Retail a intensifié en 2025 son développement organique, en particulier dans les zones les plus dynamiques, avec notamment :

- France

  - Extension des activités à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur avec le gain de l'appel d'offres des espaces Travel Essentials (huit boutiques) et le développement du segment Restauration avec l'inauguration des points de vente Bottega et Natoo.

  - Extension et modernisation des activités Travel Essentials et Restauration à l'aéroport de Strasbourg ainsi que des activités Travel Essentials et Duty Free à l'aéroport de Nantes.

  - Inauguration du premier magasin Carrefour à la Gare du Nord (Paris) dans le cadre de la consultation remportée par Lagardère Travel Retail et le groupe Carrefour afin de déployer un nouveau service de proximité en zone de transport (d'autres ouvertures suivront dans les gares françaises).

  - Poursuite de la modernisation des points de vente Travel Essentials et développement du segment Restauration sur le réseau SNCF et dans les aéroports régionaux.

- EMEA

  - Pays-Bas : à la suite du gain d'un appel d'offres, Lagardère Travel Retail a repris les opérations couvrant l'ensemble des activités Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol. Cette concession est opérée via un modèle de joint-venture avec l'aéroport dont Lagardère Travel Retail a acquis 70 % des parts.

  - Albanie : lancement des activités Duty Free à l'aéroport de Tirana et dans le port de Durres.

  - Italie : ouverture de la nouvelle concession Duty Free et extension des opérations de Restauration à l'aéroport de Vérone. Poursuite du programme de modernisation des points de vente Travel Essentials et Restauration à l'aéroport de Venise. Inauguration d'une boutique Pandora à l'aéroport de Naples et rénovation des points de vente de la marque dans les aéroports de Rome et Venise.

  - Pologne : poursuite du développement du réseau de points de vente Travel Essentials et Restauration (notamment en gare).

  - Allemagne : poursuite du développement en Travel Essentials et Restauration avec l'ouverture de deux points de vente Relay à la gare de Hambourg et d'une boutique Panda Express à la gare de Stuttgart. Gain de concessions Restauration et Travel Essentials dans les aéroports de Düsseldorf et Francfort.

  - Belgique : ouverture d'un magasin Victoria's Secret à l'aéroport de Bruxelles-Zaventem.

  - Royaume-Uni et Irlande du Nord : renouvellement de la concession Duty Free dans les aéroports de Londres-Luton et de Belfast. Gain de la concession Travel Essentials dans le terminal 2 de l'aéroport de Londres-Heathrow.

  - Afrique : ouverture des points de vente Duty Free et Travel Essentials dans les aéroports de Douala et Yaoundé (Cameroun). Inauguration d'une boutique Duty Free à l'aéroport de Kigali (Rwanda) et signature d'un accord avec Tourvest afin de développer des projets de commerce,

d'hospitalité et de tourisme en Afrique (notamment en Afrique du Sud).

- Moyen-Orient : rénovation de points de vente Restauration dans les aéroports de Dubaï et Abu Dhabi (Émirats arabes unis), tout en poursuivant le développement de ce segment dans les aéroports saoudiens avec l'inauguration de huit nouveaux espaces à Riyad, Médine et Dammam. Ouverture de sept boutiques Duty Free dans sept aéroports saoudiens. Signature d'un contrat de services entre Al Waha (premier opérateur saoudien en Duty Free) et Lagardère dans le cadre de la reprise anticipée par ce dernier du contrat Duty Free de l'aéroport de Riyad à compter de janvier 2026.

► Asie-Pacifique

- Hong Kong : extension et modernisation de trois boutiques Travel Essentials.

- Singapour : ouverture du concept Café Marché et renouvellement de deux magasins de Mode à l'aéroport de Changi. Inauguration de boutiques Duty Free dans le Singapore Cruise Center.

- Cambodge : ouverture de la « master concession » Duty Free et Mode ainsi que de 12 points de vente Restauration et Travel Essentials à l'aéroport de Techo.

- Pacifique : inauguration de nouveaux points de vente Travel Essentials dans l'aéroport de Sydney (Australie) et gain des concessions Duty Free et Travel Essentials du nouvel aéroport de Sydney qui devrait ouvrir en 2026. Renouvellement de la concession Duty Free à l'aéroport d'Auckland (Nouvelle-Zélande) et gain des concessions Duty Free dans les aéroports de Darwin (Australie) et Wellington (Nouvelle-Zélande).

► Amériques

- Amérique du Nord : nombreux gains d'appels d'offres et/ou extensions de contrats dans les aéroports aux États-Unis (Atlanta, New York-Kennedy, Albany, Boston, Toronto, Détroit, Orlando, Dallas, etc.), auxquels s'ajoutent de multiples ouvertures principalement en Travel Essentials (Palm Beach, Détroit, Houston, Charlotte, Boise, San Antonio, San José, Portland, etc.) et en Restauration (San Francisco, Salt Lake City, Fort Myers, Palm Springs, Asheville, Denver, Sarasota, etc.).

- Amérique du Sud : transfert des activités Duty Free et élargissement de la présence commerciale (ouverture d'une boutique Duty Paid et de 11 points de vente Restauration) dans le nouvel aéroport de Lima au Pérou. Poursuite des ouvertures en Restauration dans le terminal 1 de l'aéroport de Santiago (Chili).

B.5 Récompenses et distinctions

L'année 2025 a été marquée par l'obtention de plusieurs distinctions récompensant l'excellence opérationnelle de Lagardère Travel Retail.

Ainsi, la branche a remporté le prix « Best Marketing Strategy » pour la région Afrique et Moyen-Orient aux MEADFA Awards. En outre, Paradies Lagardère a été élue « Best Overall Retailer » en Amérique du Nord pour la 28e année consécutive.

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

► Tripadvisor Travelers' Choice Awards : les concepts de restauration Daily DXB et Tranzeet (aéroport de Dubaï / Émirats arabes unis) ainsi que Todd English Global Food Hall & Pub et Meet District (aéroport de Zayed / Émirats arabes unis) ont été distingués par les voyageurs.

► FAB Awards avec 11 récompenses, dont :

- « Airport Bar or Pub of the Year » pour l'espace Lokal +48 (aéroport de Varsovie-Chopin / Pologne) ;

- « Airport Coffee or Tea Shop of the Year – Middle East & Africa » pour le concept FIX (aéroport de Dubaï / Émirats arabes unis) ;

- « Airport Food & Beverage Offer Best Representing Sense of Place – Europe » pour la boutique Café Iruña Berria (aéroport de Bilbao / Espagne) ;

- « Airport Food & Beverage Opening of the Year – Middle East & Africa » pour le point de vente Infin'eat (aéroport de Riyad / Arabie saoudite) ;

- « Airport Food & Beverage Opening of the Year – Highly Commended » pour l'espace Marché Bistrot (aéroport de Hambourg / Allemagne) ;

- « Airport Food Hall of the Year – Europe » pour le magasin Aðalstræti (aéroport de Keflavík / Islande) ;

- « Airport Health-Centred Offer of the Year – Americas » pour la boutique Natoo (aéroport de Santiago / Chili).

Par ailleurs, la filiale de Lagardère Travel Retail aux Émirats arabes unis a obtenu le prix « Best Diversity & Inclusion Initiative » pour son programme « Building a Strong, Diverse, and Engaged Workforce & Elevating the Passenger Journey » lors de la cérémonie des Travel Retail Awards.

Enfin, Lagardère Travel Retail Italie a été certifiée « Top Employer » pour la septième 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 sur le segment des ventes en hors taxes et des enseignes spécialisées sont : Avolta, DFS (groupe LVMH), CDFG, Lotte et Heinemann.

Enfin, en Restauration, la concurrence émane d'opérateurs tels qu'Avolta, SSP et Areas (qui a acquis les activités nord-américaines de Delaware North en 2025).

D) PERSPECTIVES

Les perspectives de Lagardère Travel Retail pour 2026 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 pour 2026 visent à bénéficier pleinement de la nouvelle dynamique du marché avec les axes prioritaires suivants :

- maintenir une culture de la performance et d'amélioration continue des opérations afin d'accroître l'agilité, la résilience et l'avantage concurrentiel ;
- maintenir une dynamique de croissance durable et créatrice de valeur, soutenue par une allocation efficace des ressources et une capacité d'adaptation rapide aux signaux du marché ;
- favoriser l'engagement des collaborateurs et le développement des carrières afin de renforcer l'attractivité et la rétention des talents ;
- accélérer l'évolution vers une offre de produits toujours plus responsable et durable ;
- renforcer l'exploitation de la data et de l'IA comme levier durable de performance, d'innovation et d'agilité, soutenue par une gouvernance et une culture data responsables.

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.

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.

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'année 2025 confirme l'essor de l'intelligence artificielle générative et son intégration croissante dans les modèles opérationnels de la branche. En effet, cette technologie s'impose désormais comme un levier essentiel pour rationaliser les processus de back-office et améliorer la performance commerciale ainsi que les marges. Plus particulièrement, elle permet une analyse fine des tendances par mix de clientèle, des recommandations intelligentes pour la tarification et l'assortiment, ainsi qu'une expérience client enrichie grâce à des interactions personnalisées.

Chez Lagardère Travel Retail, l'IA et l'IA générative sont progressivement intégrées dans les processus afin de fluidifier les opérations et soutenir la croissance. Elles contribuent également à la détection des fraudes, aux recommandations personnalisées pour les vins, spiritueux, livres et parfums, etc. En 2025, la branche a poursuivi son déploiement à travers des initiatives stratégiques : optimisation des réponses aux appels d'offres avec l'IA générative, utilisation du « machine learning » afin d'identifier les schémas d'achat et affiner l'offre commerciale, déploiement de systèmes de réapprovisionnement intelligents pour réduire les ruptures et optimiser les stocks, ainsi que l'analyse avancée des comportements en magasin pour améliorer l'expérience client.

En outre, cette dynamique s'est accompagnée de la mise en place de nouveaux partenariats technologiques, du déploiement d'outils IA à grande échelle et du renforcement des formations IA à tous les niveaux de l'organisation afin d'en favoriser l'adoption et de maximiser la valeur créée.

L'ensemble de ces avancées reflète l'ambition de Lagardère Travel Retail à se positionner à l'avant-garde de l'innovation dans son secteur, et ce au bénéfice de ses clients et partenaires.

G) PIRATAGE

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 environ 6,5 % des coûts totaux liés aux systèmes d'information en 2025. 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, ainsi que la poursuite du déploiement des solutions de cybersécurité.

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 LAGARDÈRE LIVE

1.3.3.1 LAGARDÈRE NEWS

Lagardère News regroupe *Le Journal du Dimanche* (un journal hebdomadaire français d'actualité et d'investigation) accompagné de sa déclinaison *Le JDNews*, un magazine hebdomadaire d'information, et de son supplément féminin *Le JDMag*.

Lagardère News comprend également l'activité de gestion de licences du réseau ELLE International.

A) TENDANCES DU MARCHÉ [1]

Le marché publicitaire des médias off-line (télévision, cinéma, radio, presse et publicité extérieure) a reculé de -8,6 % en janvier-septembre 2025 (vs janvier-septembre 2024), après une année 2024 portée par de grands événements sportifs (Jeux olympiques d'été de Paris, championnat d'Europe de football). Le marché est également en retrait par rapport à son niveau d'avant la pandémie (-10,7 % vs janvier-septembre 2019).

Plus particulièrement, le marché publicitaire de la presse est en recul de -9,4 % vs janvier-septembre 2024 et demeure très loin de son niveau de 2019 (-34,8 % 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 Presse [2]

En 2025, *Le Journal du Dimanche* a rassemblé 5 millions de lecteurs chaque mois sur ses différents supports (papier et numérique). Grâce à ses interviews exclusives de grands décideurs (politiques et chefs d'entreprise) et à son lectorat CSP+, 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.

Fort de son succès avec le magazine hebdomadaire d'information *Le JDNews*, le pôle presse a élargi son offre en lançant *Le JDMag* en mars 2025. Distribué avec *Le Journal du Dimanche*, ce supplément hebdomadaire met à l'honneur les femmes en dévoilant le portrait de personnalités féminines de premier plan. Révélateur des dernières tendances (mode, beauté, culture, art de vivre, conso et bien-être), il propose également des conseils et des solutions pratiques afin d'améliorer le quotidien.

En termes de diffusion, *Le Journal du Dimanche* a enregistré une croissance de +10 % en 2025 vs 2024, soit une moyenne hebdomadaire de 111 787 exemplaires diffusés, et capte 1 317 000 lecteurs par semaine en moyenne. En outre, le site Internet et l'application du *Journal du Dimanche* ont attiré en moyenne 5,2 millions de visiteurs uniques chaque mois. Enfin, la marque rassemble plus de 909 500 abonnés sur les réseaux sociaux.

B.2 ELLE International

Première marque média mode et lifestyle, ELLE International est également le premier réseau féminin média avec 100 millions de visiteurs uniques chaque mois via 64 sites Internet locaux, et une audience supérieure à 130 millions de socionautes 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.

1 Source : BUMP/IREP ; janvier-septembre 2025.
2 Source : ACPM OneNext Global S1 2025 ; audience Brand sur trente jours / ACPM-OJD ; DFP-DSH ; 2024-2025 / Médiamétrie Internet Global ; 2025 / Réseaux sociaux : données internes des comptes officiels sur Facebook, Instagram, X (ex-Twitter) ; audience non dédupliquée ; 2025.

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.

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

En 2025, les licences internationales de ELLE ont connu de nombreux développements.

Pour la partie médias :

- lancement de *ELLE Men* en Malaisie ainsi que de *ELLE Gourmet* au Moyen-Orient et en Inde ;
- poursuite du développement d'événements mondiaux tels que ELLE Deco International Design Awards (EDIDA) et ELLE International Beauty Awards (EIBA) ;
- célébration des 80 ans de la marque ELLE à travers des sujets éditoriaux exclusifs.

Pour la partie hors médias :

- signature de deux nouveaux projets immobiliers : ELLE Residences Dubai Islands (un complexe de 98 appartements aux Émirats arabes unis) et 25 villas de luxe à Sao Paulo (Brésil) ;
- signature d'un nouveau concept d'hôtel sur un positionnement cinq étoiles : ELLE Resort & Beach Club comprenant 170 suites à Bali (Indonésie) ;
- ouverture de trois ELLE Café en Turquie et d'un ELLE Spa au Japon ;
- lancement de la ligne de prêt-à-porter ELLE Sport aux Philippines ainsi que d'une collection de maillots de bain aux Philippines et en Corée du Sud ;
- lancement d'une collection de montres en Asie du Sud-Est, de masques de beauté au Moyen-Orient et de petit électroménager de cuisine en Amérique du Nord ;
- célébration des 80 ans de la marque ELLE avec une exposition itinérante d'artistes femmes à Osaka (Japon), Bangkok (Thaïlande), New York (États-Unis) et Paris (France) au profit de l'ONG Care.

Pour la régie publicitaire internationale :

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

Projet ELLE Residences Dubai Islands (Émirats arabes unis).

B.3 Récompenses et distinctions

En 2025, *Le JDNews* s'est vu décerner le Trophée Magazine 2025 dans la catégorie « Nouveauté », une éminente distinction attribuée par le groupe NAP – Maison de la Presse qui consacre le rôle majeur du *JDNews* dans l'univers de la presse en France, confirme la capacité du magazine à créer un lien fort avec ses lecteurs et son réseau de distribution.

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

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*, *Libération 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*.

Le JDMag est principalement en concurrence avec les magazines grand public féminins et de loisirs tels que *Version Femina*, *Femme Actuelle*, *Avantages*, *Maxi* et *Prima*.

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

Par ailleurs, *ELLE* est leader mondial sur le segment féminin haut de gamme avec 50 éditions

internationales. Ses principaux concurrents mondiaux sont : *Vogue* et *Harper's Bazaar*.

Enfin, *ELLE Décoration* est leader mondial sur le segment de la décoration avec 25 éditions. Son principal concurrent international est *AD*.

D) PERSPECTIVES

En 2026, le digital restera l'un des enjeux primordiaux de Lagardère News avec la poursuite du développement des abonnements numériques du *Journal du Dimanche* enrichis par les contenus numériques du *JDNews*, le renforcement 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 de la 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, via la sélection d'outils adaptés et la formation des équipes, afin de garantir la sécurité et la confidentialité des données ainsi que la protection des contenus.

G) PIRATAGE

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 1er 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 et au Règlement général sur la protection des données (RGPD).

Il convient de rappeler qu'aux termes de la loi du 1er 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, ainsi qu'à la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II).

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.

A) TENDANCES DU MARCHÉ [1]

Malgré un marché publicitaire des médias off-line en recul de -8,6 % en janvier-septembre 2025 vs janvier-septembre 2024 (cf. §1.3.3.1.A), le marché publicitaire des radios est demeuré résilient et a enregistré un léger repli de -1,9 % vs janvier-septembre 2024 (en retrait de -3,2 % 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 redynamisant Europe 2 et en adaptant le positionnement de RFM.

B) ACTIVITÉ

B.1 Radio [2]

En novembre-décembre 2025, Lagardère Radio a rassemblé plus de 5,3 millions d'auditeurs chaque jour.

Europe 1

Europe 1, radio généraliste de référence, a été écoutée par 2,859 millions d'auditeurs chaque jour en novembre-décembre 2025. La station signe ainsi ses meilleures audiences depuis six ans (soit sa meilleure audience cumulée depuis janvier-mars 2020).

Europe 1 a enregistré une audience cumulée (AC) de 5,1 %, soit +0,3 point sur un an et +1,1 point sur deux ans. Par ailleurs, sa part d'audience (PDA) s'est élevée à 4,8 %, soit +0,2 point sur un an et +1,4 point sur deux ans. Plus particulièrement, sur ses cibles commerciales, la station a réalisé :

- 3,1 % de PDA sur les 25-59 ans (+0,1 point sur un an et +0,9 point sur deux ans) ;
- 4,1 % de PDA sur les CSP+ (-0,3 point sur un an et +1,5 point sur deux ans).

En 2025, Europe 1 a amplifié la dynamique déjà amorcée la saison précédente grâce à ses émissions incontournables et à son positionnement clair.

La station a également poursuivi 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 169 millions de téléchargements en 2025 (+1 % 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 trois ans sur les réseaux sociaux avec un cumul de 919 millions de vues en 2025 (+8 % en un an et +65 % en deux ans).

Europe 2

Écoutée par 1,090 million d'auditeurs quotidiens en novembre-décembre 2025, Europe 2 a enregistré une AC de 1,9 % (+0,3 point sur un an et +0,1 point sur une vague) et une PDA de 1,6 % (+0,6 point sur un an et +0,1 point sur une vague).

Le repositionnement musical de la station, tourné vers la pop depuis 2024, et l'arrivée de l'animateur Cauet aux commandes de la matinale ont redynamisé l'audience de la radio (troisième vague consécutive à la hausse sur tous les indicateurs).

Plus particulièrement, sur un an, l'émission de Cauet a affiché les plus fortes progressions en PDA du marché sur les 25-49 ans et les 13 ans et +.

RFM

RFM propose un mix musical fédérateur et intemporel centré sur les années 80-90. Un positionnement familial et grand public qui a séduit quotidiennement 1,556 million d'auditeurs en novembre-décembre 2025.

La station a ainsi enregistré 2,8 % d'AC (stable sur un an) et 2,1 % de PDA (-0,3 point sur un an) en novembre-décembre 2025.

L'arrivée de Philippe Lellouche à la matinale de RFM en septembre 2025 visait à dynamiser les audiences enregistrées depuis plusieurs saisons sur cette tranche horaire. D'ores et déjà, son émission Le meilleur des réveils a enregistré une hausse de son AC sur deux vagues consécutives.

1 Source : BUMP/IREP ; janvier-septembre 2025.
2 Source : Médiamétrie EAR National ; novembre-décembre 2025 ; évolution vs novembre-décembre 2023 et novembre-décembre 2024 / Médiamétrie eStat Podcast et EAR Podcast ; 2025.

B.2 Régie publicitaire [1]

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 titres de presse publiés par Lagardère News (*Le Journal du Dimanche*, *Le JDNews*, *Le JDMag*), ainsi que d'éditeurs extérieurs comme Radio Nova, Chante France (en Île-de-France), Oüi 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, MyLymedias et SiriusXM. En 2025, la régie a étendu sa couverture en gérant de nouveaux éditeurs comme les radios Atomic, FGL et la plateforme de streaming musical SoundCloud. Fortement présentes dans le quotidien des Français, tant pour l'information que pour le divertissement, les marques gérées par la régie sont emblématiques, incontournables et complémentaires.

Lagardère Publicité News propose une offre plurimédia déployée en radio, presse, digital et activations terrain. Elle s'appuie sur son expertise, ses solutions innovantes et la puissance de ses marques pour renforcer des campagnes classiques ou concevoir des dispositifs de communication sur mesure.

En 2025, son offre puissante a touché chaque mois près de 30 millions d'auditeurs, 5 millions de lecteurs et 4,6 millions de visiteurs uniques sur ses plateformes digitales. En outre, Lagardère Publicité News s'est imposée comme la première régie radio privée en audio digital avec plus de 170 millions d'impressions publicitaires mensuelles, soit une croissance multipliée par 2,1 en un an.

B.3 Récompenses et distinctions

En 2025, Lagardère Publicité News et ses marques radios ont confirmé leur leadership sur l'audio et le podcast à travers plusieurs distinctions majeures :

- Cas d'Or du Digital Audio : prix d'Or dans la catégorie « Meilleur dispositif de brand content audio » pour l'opération Audible x Europe 1 x Europe 2 x RFM, ainsi que dans la catégorie « Meilleur format publicitaire audio » pour *Hondelatte raconte* x Netflix ;
- Grand Prix de la Créativité Podcast : prix Argent dans la catégorie « Meilleur host read / sponsoring » pour *Hondelatte raconte* ;
- TravMedia Awards : prix du « Meilleur podcast de voyage » pour Europe 1 Voyage(s).

Par ailleurs, RFM a été récompensée d'une Étoile Classique Radio lors de la 8e édition d'Innov'Audio Paris. La station est distinguée pour avoir réalisé la plus forte progression en diffusion digitale dans sa catégorie au sein des classements certifiés ACPM, confirmant ainsi sa dynamique exceptionnelle et l'adhésion croissante de son audience.

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.

Enfin, dans le domaine de la RSE, Lagardère Publicité News a obtenu le badge Or délivré par le Syndicat des régies Internet dans le cadre du programme Sustainable Digital Ad Trust. Cette récompense témoigne de son engagement en faveur d'une publicité durable, transparente et responsable.

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, Skyrock ou encore Radio Nova. 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.

1 Source : AdsWizz internal metrics.

D) PERSPECTIVES

En 2026, 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) et de la montée en puissance de la marque sur le numérique avec notamment la refonte de son site web et de son application, tout en valorisant l'identité et le patrimoine de la station ;

- radios musicales : consolidation de la notoriété et de l'audience de RFM et d'Europe 2 (plus particulièrement au niveau des deux nouvelles matinales lancées en 2025), amélioration de la visibilité et de l'usage numérique via la refonte des sites et des applications, renforcement des opérations spéciales et des événements, poursuite du plan de réorganisation et de mutualisation des ressources.

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 : refonte régulière de ses sites Internet et applications, développement des réseaux sociaux, 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 représente une opportunité majeure au service de l'excellence et de la mission éditoriale de Lagardère Radio. Ces outils vont ainsi permettre de simplifier les process de montage et de publication des contenus audio/vidéo, tout en soutenant le travail et la compétence des journalistes (à travers l'utilisation d'outils d'aide à la rédaction sécurisés et pertinents) ainsi que la formation des équipes. La compétence journalistique et l'humain faisant partie intégrante de l'ADN de Lagardère Radio avec des équipes dotées d'une expertise irremplaçable, ces explorations sont donc menées conjointement par les équipes rédactionnelles, production et numériques.

G) PIRATAGE

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'une autorisation délivrée pour une durée de cinq ans, reconduite par l'Arcom dans la limite de deux fois en sus de l'autorisation initiale en FM et de dix ans en DAB+. En outre, elle fait l'objet de conventions signées avec l'Arcom dont le renouvellement s'effectue dans les conditions prévues par la loi précitée.

Il convient de rappeler que la loi du 30 septembre 1986 prévoit des mécanismes de plafonnement de la concentration mono-média. Un premier plafond, portant sur la somme des populations recensées dans les zones effectivement desservies par un groupe de radios, concerne la seule diffusion en analogique (FM). Depuis 2021, le plafond est fixé à 160 millions d'habitants. Un second plafond, intégrant l'ensemble des diffusions hertziennes terrestres, analogique et numérique (FM et DAB+), est fixé sur la base d'un critère d'audience potentielle cumulée. Un même groupe ne peut pas être titulaire d'autorisations lui permettant de dépasser 20 % du total des audiences potentielles cumulées. Aux termes de cette même loi, 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'actionnariat étranger dans les médias est susceptible d'entraîner des sanctions pénales.

Par ailleurs, pour le volet numérique de ses activités, Lagardère Radio est en particulier soumise à la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004 et au Règlement général sur la protection des données (RGPD).

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).

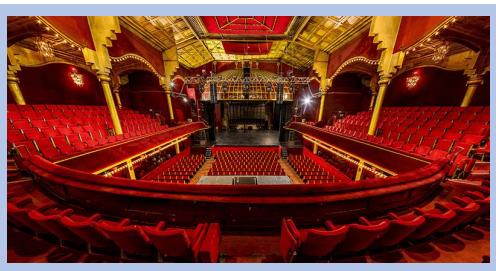
En outre, les activités publicitaires de Lagardère Radio sont soumises aux lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, les jeux en ligne, le développement durable et celles liées à la publicité trompeuse ainsi qu'à la loi du 29 janvier 1993 (dite loi Sapin I) en ce qu'elle concerne 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, de respect des données personnelles et à la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II).

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'équipement majeur de nouvelle génération (Arkéa Arena) ;
- la production de concerts et de spectacles (L Productions) ;
- l'accueil et la promotion locale de productions françaises et internationales (Euterpe Promotion).



Casino de Paris (France).

A) TENDANCES DU MARCHÉ [1]

Après une reprise progressive amorcée en 2022, à la suite de la crise sanitaire de 2020-2021, le marché du spectacle vivant a retrouvé une trajectoire de croissance marquée par un retour à des niveaux d'activité proches de ceux de 2019 qui fut une année de référence en France. Cette évolution a été portée par une intensification de la programmation et une fréquentation soutenue dans un contexte de hausse du prix moyen des billets.

Ainsi, les recettes de billetterie durant l'exercice 2024 ont augmenté de +11 % à 2,4 milliards d'euros (vs 2,1 milliards d'euros en 2023) et l'offre de spectacles a également poursuivi sa progression avec 229 400 dates événementielles (vs 227 600 dates en 2023).

Les premiers indicateurs pour l'année 2025 confirment la solidité du secteur avec une image toujours très positive et une fréquentation en progression, notamment auprès des publics les plus jeunes (les données complètes pour l'exercice 2025 devraient être disponibles à partir de juillet 2026).

Dans ce contexte, Lagardère Live Entertainment a confirmé sa position d'acteur majeur du spectacle vivant et a enregistré un niveau d'activité historique en 2025, dépassant le précédent record établi en 2024.

B) ACTIVITÉ

B.1 Gestion de salles de spectacles

Lagardère Live Entertainment opère et exploite des lieux culturels reconnus qui sont des destinations emblématiques pour des millions de spectateurs. Son portefeuille comprend des salles parisiennes de légende telles que les Folies Bergère et le Casino de Paris, ainsi qu'un équipement de nouvelle génération avec Arkéa Arena à Bordeaux.

Au cours de l'exercice 2025, plus d'un million de spectateurs ont été accueillis dans les salles gérées par Lagardère Live Entertainment.

Plus particulièrement, Arkéa Arena a enregistré un nouveau record de fréquentation avec plus de 670 000 visiteurs (+15 % vs 2024). Cette performance a été portée par une programmation éclectique avec des artistes et spectacles tels que Lenny Kravitz, Indochine, Justice, Pixies, André Rieu, Gojira, Jean-Louis Aubert, Santa, Gims, Lamomali et Clara Luciani. En outre, malgré une fermeture de quatre mois dans le cadre de son programme de restauration, Les Folies Bergère ont accueilli plus de 160 000 personnes autour de concerts, de spectacles et d'événements culturels majeurs dont la 36e cérémonie des Molières et la cérémonie des Grands prix de la Sacem. Enfin, le Casino de Paris a réuni plus de 215 000 spectateurs avec notamment le spectacle musical *Chicago*, une référence du répertoire international programmée sur plusieurs mois.

En 2025, les deux salles parisiennes de Lagardère Live Entertainment ont également poursuivi leur engagement en faveur d'événements dédiés à la solidarité, à l'inclusion et à la protection de l'environnement. Ces initiatives ont donné lieu à la tenue de rendez-vous caritatifs d'envergure, dont certains ont bénéficié du soutien et de la participation d'artistes engagés tels que Chris Martin

1 Source : rapports du ministère de la Culture ; billetterie du spectacle vivant en 2024 et 2023 / Baromètre du public du spectacle vivant ; Toluna Harris Interactive pour Ekhoscènes ; octobre 2025.

(leader du groupe Coldplay) sur la scène des Folies Bergère.

B.2 Production de concerts et de spectacles

À travers sa filiale L Productions, Lagardère Live Entertainment accompagne et produit des artistes confirmés ainsi que des talents émergents contribuant au rayonnement de la création musicale en France et à l'international. Elle développe pour chaque artiste un accompagnement fondé sur une stratégie individualisée visant à préserver et à valoriser leur singularité artistique.

L'exercice 2025 a été marqué par plusieurs tournées d'envergure : le Pafini Tour de Jean-Louis Aubert (plus de 60 concerts en France, en Suisse et en Belgique) qui s'est conclu dans la plus grande salle d'Europe (Paris La Défense Arena), le projet Lamomali porté par l'artiste -M- (plus de 450 000 spectateurs en France) ou encore le Unplugged Tour de Hoshi.

Parallèlement, L Productions a poursuivi le développement et l'accompagnement d'artistes émergents tels que Mathilda, Lancelot et Mélissende, confirmant ainsi son engagement en faveur du renouvellement des talents et de la diversité de la scène musicale.

B.3 Accueil et promotion locale

Acquis par Lagardère Live Entertainment en 2023, Euterpe Promotion est un acteur de référence dans l'accueil et l'organisation d'événements culturels dans le sud-ouest de la France. En complément de son savoir-faire 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.

En 2025, Euterpe Promotion a organisé plus de 270 événements ayant accueilli plus de 620 000 personnes. Plus particulièrement, la société a assuré l'organisation et la production des festivals Arènes en Scène à Bayonne (plus de 20 000 spectateurs) et Les Fous Rires à Bordeaux (35 spectacles).

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

Lagardère Live Entertainment anticipe une programmation soutenue pour l'exercice 2026.

Ainsi, les salles de spectacles devraient connaître une progression de leur fréquentation portée notamment par la prolongation du spectacle musical *Chicago* au Casino de Paris, la présentation du spectacle *Monte-Cristo* aux Folies Bergère, ainsi que par une série de concerts très attendus à Arkéa Arena avec des artistes tels que Sean Paul, Ludovico Einaudi, Lenny Kravitz, Deep Purple, Orelsan, Charlotte Cardin et Vanessa Paradis.

En outre, L Productions assurera la production de la tournée 2026 de Florent Pagny (avec notamment une série de 20 concerts programmés dans la salle de L'Olympia à Paris, ainsi que 48 dates en province, en Suisse et en Belgique), tout en poursuivant l'accompagnement de ses artistes émergents dans une logique de développement de carrière sur l'ensemble du territoire.

Enfin, en complément de son activité d'accueil d'événements culturels, Euterpe Promotion assurera notamment l'organisation et la production des festivals Les Fous Rires (Bordeaux) et Arènes en Scène (Bayonne), ainsi que la coproduction des concerts girondins de Lenny Kravitz et Deep Purple.

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 création de contenus et d'intégration de fonctionnalités IA sur ses sites Internet de vente de billets.

F) PIRATAGE

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 n° 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 41 courts de tennis, 8 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.

A) ACTIVITÉ

L'exercice 2025 a été marqué par la quatrième 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.

Enfin, grâce à sa politique de ressources humaines reconnue par l'ensemble de ses collaborateurs, le Lagardère Paris Racing est désormais certifié « Great Place To Work » depuis novembre 2025.

B) CONCURRENCE

Sur le segment des clubs de sports haut de gamme en région parisienne (France), le 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 2026, le 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.

Depuis la reprise de l'exploitation de la concession en 2006, un vaste programme de rénovation est mené de manière continue afin de moderniser l'ensemble des infrastructures sportives et techniques du club. 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.

À l'occasion notamment de la cinquième 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.

Quatrième édition du Trophée Clarins (France).

D) PIRATAGE

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 règles auxquelles est soumise la pratique des activités proposées sur ses installations, telles que ces règles découlent des statuts et règlements des fédérations d'affiliation concernées.

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 en audience.

A) TENDANCES DU MARCHÉ [1]

Dans un marché publicitaire des médias off-line en recul de -8,6 % en janvier-septembre 2025 vs janvier-septembre 2024 (cf. §1.3.3.1.A), le marché publicitaire de la presse a enregistré un repli de -9,4 % vs janvier-septembre 2024 et demeure très éloigné de son niveau de 2019 (-34,8 % vs janvier-septembre 2019).

Dans ce contexte, Prisma Media a poursuivi le développement d'offres digitales innovantes sur le segment des médias sociaux et de l'intelligence artificielle, tout en renforçant son pôle People à travers l'acquisition des magazines hebdomadaires *Ici Paris* et *France Dimanche*.

B) ACTIVITÉ

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2025 : 266 M€ (vs 293 M€ en 2024)

Les commentaires qui suivent décrivent la situation de Prisma Media dans son périmètre au 31 décembre 2025 ainsi que l'évolution de ses activités au cours de l'exercice 2025. Par conséquent, ils ne tiennent donc pas compte du projet d'acquisition du pôle luxe initié par Vivendi. La finalisation de cette opération pourrait intervenir d'ici la fin du premier semestre 2026, sous réserve de la poursuite et de la conclusion des négociations en cours et de l'information-consultation des instances représentatives du personnel concernées cf. §1.6 Événements récents (survenus depuis le 1er janvier 2026).

B.1 Presse magazine et médias en ligne [2]

Leader français de la presse magazine, Prisma Media a vendu 112 millions de magazines (papier et numérique) en 2025 à travers son portefeuille de plus de 40 marques qui touchent plus de 40 millions de Français chaque mois. Son offre éditoriale couvre de nombreux segments tels que le féminin (*Femme Actuelle*, *Prima*), le divertissement (*Télé-Loisirs*), le people (*Voici*, accompagné des titres *Ici Paris* et *France Dimanche* à la suite de l'acquisition finalisée le 1er décembre 2025), l'économie (*Capital*), la cuisine (*Cuisine Actuelle*), la santé (*Dr. Good!*), la découverte (*GEO*), ainsi que le luxe (*Harper's Bazaar*, *Milk*, etc.) dont le processus d'acquisition par Vivendi a été initié.

L'offre de presse magazine 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*, *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 historiques de Prisma Media ont également développé une forte présence en ligne (sites Internet et applications) qui leur permet d'atteindre une audience bimédia puissante : 70 % des Français consultent ainsi les contenus de Prisma Media dont 22 millions de personnes pour *Télé-Loisirs*, 18 millions pour *Femme Actuelle*, 14 millions pour *Voici*, 11 millions pour *Capital* et 7 millions pour *GEO*.

Par ailleurs, avec environ 800 millions de vidéos vues (dont 400 millions sur les réseaux sociaux), Prisma Media confirme son leadership sur la vidéo online en France. Fort de l'expertise de ses huit studios dédiés, le groupe industrialise sa créativité avec une production mensuelle supérieure à 1 600 vidéos.

Enfin, Prisma Media détient également une maison d'édition intégrée, les Éditions Prisma, qui édite plus de 500 références (beaux livres, guides de voyages, revues trimestrielles, romans féminins, biographies, calendriers, boîtes de jeux, etc.) et enregistre chaque année plus de 500 000 exemplaires vendus.

1 Source : BUMP/IREP ; janvier-septembre 2025.
2 Source : ACPM OneNext Global S1 2025 / ACPM-OJD ; DFP-DSH ; 2024-2025 / Médiamétrie – NetRatings ; 2025 / Médiamétrie ; audience Internet vidéo ; octobre 2025.

B.2 Régie publicitaire

Prisma Media Solutions offre une large gamme de services conçus pour répondre aux 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, réseaux sociaux, etc.) 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 à travers plus de 40 marques de référence qui touchent plus de 40 millions de Français chaque mois.

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. En outre, depuis plus de trois ans, Prisma Media a déployé huit « e-shop » tels que les boutiques d'abonnement de *GEO, Capital*, etc.

B.4 Nouveaux développements

En 2025, Prisma Media a poursuivi sa stratégie de développement et de modernisation de son offre.

- Nouvelles identités de marque
  - Déploiement d'une nouvelle formule pour *Ça m'intéresse*, *Cuisine Actuelle*, *Dr. Good!*, *Harvard Business Review France, Ideat, MilK Decoration* et *The Good Life*.
- Acquisitions et lancements
  - Finalisation de l'acquisition des magazines hebdomadaires *Ici Paris* et *France Dimanche* en décembre 2025 et consolidation d'un pôle people aux côtés de *Voici*.
  - Développement du pôle jeunesse avec le lancement de deux magazines pour les 3-7 ans : *Mini-Loup* en partenariat avec Hachette Livre (trimestriel) et *Dora* (bimestriel).
  - Lancement du magazine biannuel *Harper's Bazaar Homme*.
  - Déploiement par Prisma Media Solutions des offres « Smart Insight » (analyse entièrement automatisée et enrichie de la performance des campagnes média) et « Content for LLM » (optimisation du référencement des marques dans les outils d'IA de type ChatGPT).

B.5 Récompenses et distinctions

Au cours de l'année 2025, Prisma Media a remporté cinq prix récompensant son excellence dans le domaine de la presse magazine et des médias en ligne.

- Trophées Marketing : prix Argent dans la catégorie « B2B – Expérience, data et croissance marketing » pour son outil Prisma Media Ad Manager (plateforme d'achat média disponible en libre-service et conçue pour les petits et moyens annonceurs).
- Prix Relay – SEPM des magazines de l'année : prix Coup de cœur du jury pour *Le Papotin*, magazine atypique créé en 1990 et porté par des journalistes atteints de troubles du spectre autistique dont Prisma Media a accompagné gracieusement le lancement au sein du réseau des marchands de presse en janvier 2025.
- Les étoiles de l'ACPM : Étoile Classique dans la catégorie « Marques numériques grand public et autres thématiques » pour *Télé-Loisirs* qui confirme son statut de média incontournable dans le paysage numérique français avec 131,7 millions de visites supplémentaires en 2024 par rapport 2023.
- Epica Awards : prix Or dans la catégorie « AI Craft » pour la campagne *The Impossible Shots* de GEO France et BETC Fullsix qui fait revivre en photographies cinq espèces animales disparues à cause de l'activité humaine.
- Sustainable Digital Ad Trust (SDAT) : Prisma Media Solutions décroche le niveau Platine lors de la troisième vague du programme SDAT. Cette distinction illustre son engagement continu en faveur d'une publicité digitale durable, transparente et responsable.

C) CONCURRENCE

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

D) PERSPECTIVES

En 2026, Prisma Media entend poursuivre la transformation et la modernisation de ses marques afin de s'adapter aux nouvelles attentes des lecteurs et des annonceurs.

Dans ce contexte, le groupe envisage de faire évoluer son modèle d'organisation afin de répondre aux mutations profondes du modèle économique des médias, marqué notamment par un recul de la publicité digitale « traditionnelle » et la nécessité de

renforcer l'efficacité et l'agilité de ses structures. Dans cette optique, un projet d'acquisition du pôle luxe a été initié par Vivendi : cf. §1.6 Événements récents (survenus depuis le 1er janvier 2026).

Enfin, Prisma Media poursuivra la diversification de ses sources de revenus, notamment à travers le développement de sa présence et la monétisation de ses audiences sur les réseaux sociaux.

E) RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Depuis sa création, Prisma Media place l'innovation au cœur de sa stratégie afin d'accompagner les transformations du secteur des médias ainsi que les changements de comportement de ses lecteurs. Acteur historique de l'univers de la presse papier à l'origine, il est aujourd'hui devenu l'un des premiers éditeurs de contenus éditoriaux multi-supports (print, web, vidéo, audio, etc.) et l'un des premiers créateurs de solutions digitales en France. En outre, le groupe adapte en permanence son offre éditoriale à travers le lancement de nouveaux titres et la modernisation de ses marques historiques ainsi que le développement de nouveaux leviers de croissance et de nouvelles activités.

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

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

Afin de structurer cette démarche, trois axes majeurs sont développés : la formation des équipes, la maîtrise de l'écosystème technologique, juridique et concurrentiel, ainsi que le lancement de projets structurants.

Ainsi, l'un des piliers essentiels de cette stratégie réside dans la formation. En 2025, deux tiers des effectifs de Prisma Media ont été formés à l'IA générative. En outre, pour la deuxième année consécutive, des forums de partage de connaissances et d'usages ont été organisés pour permettre aux collaborateurs de monter en compétence.

Par ailleurs, plusieurs initiatives innovantes ont d'ores et déjà été mises en œuvre. L'IA est ainsi intégrée aux outils de travail des rédactions afin de faciliter la production de contenus, la création d'images et la conception de supports de présentation, tout en restant strictement encadrée sur le plan éditorial. Plus particulièrement, des expérimentations sur des contenus « froids » (biographies, nécrologies, etc.) ont permis à Voici.fr de produire jusqu'à 10 % de ses contenus quotidiens avec l'assistance de l'IA, chaque publication faisant l'objet d'un contrôle journalistique. En outre, l'IA est également mobilisée pour la création de couvertures de magazines (*Ça m'intéresse*, *Capital*) ainsi que l'amélioration de l'expérience utilisateur à travers des chatbots intelligents sur le site de *Ça m'intéresse*. D'autres projets sont en cours, notamment en matière d'optimisation des prix planchers de l'inventaire publicitaire.

G) PIRATAGE

Prisma Media 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, 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 RÉGLEMENTAIRE

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 1er 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 pilote les discussions et accords sur les droits voisins avec l'ensemble des plateformes, en direct ou par l'intermédiaire de la Société des droits voisins de la presse et du Syndicat de la presse magazine.

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 1er août 2024.

1.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

Les éventuels engagements contractuels pris par le Groupe en matière d'investissement sont décrits dans les notes 32 et 33 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2025.

1.4.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION

1.4.1.1 Investissements corporels et incorporels

(M€)	2025	2024
Lagardère Publishing	35	37
Lagardère Travel Retail	217	250
Lagardère Live	3	6
Prisma Media	2	2
Total	257	295

1.4.1.2 Investissements financiers

(M€)	2025	2024
Lagardère Publishing	37	21
Lagardère Travel Retail	28	42
Lagardère Live	1	1
Prisma Media	14	12
Total	80	76

1.4.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2024

Les investissements incorporels et corporels s'élevaient à 295 M€, contre 272 M€ en 2023. Ils étaient 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'élevaient à 76 M€ au 31 décembre 2024, contre 390 M€ en 2023. Ils correspondaient 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.

1.4.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2025

Les investissements incorporels et corporels s'élèvent à 257 M€, contre 295 M€ en 2024. Ils diminuent de 38 M€ par rapport à 2024, principalement à la suite d'une baisse de 34 M€ chez Lagardère Travel Retail liée au phasage des aménagements de concessions.

Les investissements financiers s'élèvent à 80 M€ au 31 décembre 2025, contre 76 M€ en 2024. Ils correspondent principalement à l'acquisition par Lagardère Publishing de 100 % du capital de 999 Games et de la marque Le Routard, à l'acquisition par Lagardère Travel Retail de 70 % du capital de Schiphol Consumer Services Holding BV qui opère l'activité Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas), ainsi qu'à l'acquisition par Prisma Media des magazines *Ici Paris* et *France Dimanche*.

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 :

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 1er octobre 2024.

ACQUISITION DE 999 GAMES PAR HACHETTE LIVRE

Le 23 avril 2025, Hachette Livre a acquis l'entreprise néerlandaise 999 Games, leader de la distribution de jeux de société aux Pays-Bas et en Belgique, qui commercialise chaque année environ 2,5 millions de jeux distribués dans plus de 1 000 points de vente physiques. Cette opération permet à Hachette Boardgames de renforcer sa présence en Europe.

ACQUISITION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL D'UNE PARTICIPATION MAJORITAIRE DANS SCHIPHOL CONSUMER SERVICES HOLDING BV

Dans le cadre de l'accord de concession couvrant l'ensemble des opérations Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas), qui fait suite au gain d'un important appel d'offres en décembre 2024, Lagardère Travel Retail a acquis 70 % du capital de Schiphol Consumer Services Holding BV qui opère ces activités au sein du quatrième plus grand hub aérien d'Europe, le solde (30 %) étant détenu par l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol. Ce partenariat permet ainsi de consolider la position de Lagardère Travel Retail en tant qu'acteur majeur du Duty Free sur le marché européen.

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 2025 (note 28) et en particulier :

- 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 SE 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. L'encours restant de 20,1 millions d'euros sera remboursé le 16 octobre 2026.
- 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 SE 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. L'encours restant de 3,2 millions d'euros sera remboursé le 7 octobre 2027.
- Le 12 décembre 2023, Vivendi SE et Lagardère SA ont conclu une convention de prêt par laquelle Vivendi SE 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 SE de consentir à Lagardère SA un crédit renouvelable d'un montant maximum en principal de 150 millions d'euros. Le 16 décembre 2024, Vivendi SE 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 SE, demeurée actionnaire de Lagardère SA après la scission de Vivendi SE, 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. Conformément à la convention modifiée le 7 juin 2024, l'encours du prêt intragroupe consenti par Vivendi SE à Lagardère SA s'élevait à 500 millions d'euros à fin 2024. Un remboursement de 50 millions d'euros a été effectué le 24 novembre 2025, ramenant l'encours à 450 millions d'euros à fin 2025.

- Le 7 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. Cette tranche a été intégralement remboursée en juin 2025 (cf. *infra*) ;

  - (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. Cette tranche a fait l'objet de deux remboursements partiels (de 50 millions d'euros entre juin et juillet 2025, et de 25 millions d'euros le 30 décembre 2025) portant l'encours à 525 millions d'euros (cf. *infra*) ; 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.

- Le 16 avril 2025, Lagardère SA a réalisé plusieurs placements privés de droit allemand au format Schuldschein d'un montant total de 300 millions d'euros. Ces opérations sont structurées en plusieurs tranches libellées en euros, à taux fixes et variables, avec des maturités allant jusqu'à cinq ans.

  Ces opérations ont permis le remboursement partiel des deux premières tranches de crédit à terme issues du financement réalisé en juin 2024 (cf. *supra*).

- Le 12 juin 2025, Lagardère SA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance cinq ans (juin 2030), avec un coupon annuel de 4,75 %.

  Cette opération a permis le remboursement intégral du solde de la première tranche de crédit à terme, ainsi qu'un premier remboursement partiel en juin 2025 de la seconde tranche de crédit à terme, issues du même financement réalisé en juin 2024. À la suite de deux autres remboursements (en juillet et décembre 2025), l'encours de cette seconde tranche s'établit à 525 millions d'euros.

1.6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1er JANVIER 2026)

1.6.1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

1.6.1.1 Situation au Moyen-Orient

Le 28 février 2026, des opérations militaires en Iran ont commencé ; elles affectent depuis d'autres pays du Moyen-Orient.

Même si l'exposition financière directe de Louis Hachette Group est limitée dans cette région, le Groupe demeure vigilant quant aux conséquences directes ou indirectes (en particulier liées à la perturbation du trafic aérien, aux risques d'inflation, aux difficultés d'approvisionnement et aux hausses des coûts de l'énergie) que ces opérations pourraient avoir sur ses activités.

1.6.1.2 Projet d'acquisition du pôle luxe de Prisma Media par Vivendi

Le 12 mars 2026, Vivendi a annoncé avoir initié un processus en vue de l'acquisition du pôle luxe de Prisma Media.

Concomitamment, Vivendi serait amené à acquérir une participation minoritaire d'environ 14 % dans le capital de Prisma Group, la société holding de Prisma Media, via une augmentation de capital qu'il souscrirait intégralement.

Ces opérations pourraient intervenir d'ici à la fin du premier semestre 2026, sous réserve de la poursuite et de la conclusion des négociations en cours et de l'information-consultation des instances représentatives du personnel concernées.

1.6.2 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Néant.

1.7 PERSPECTIVES D'AVENIR

1.7.1 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

En 2026, dans un contexte géopolitique et macro-économique incertain, Louis Hachette Group reconduira sa politique d'allocation de capital exigeante et créatrice de valeur, portée par les performances robustes et la complémentarité de ses activités. Le Groupe maintiendra une rémunération régulière de ses actionnaires et réalisera des investissements ciblés tout en maintenant une stricte discipline financière.

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

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 RAPPORT SUR LES INFORMATIONS DE DURABILITÉ

2.1 MODÈLE D'AFFAIRES DE LOUIS HACHETTE GROUP 55

2.2 STRATÉGIE RSE, ACTEURS, ANALYSE DE MATÉRIALITÉ 57

2.2.1 Stratégie RSE 57

2.2.2 Dialogue avec les parties prenantes 58

2.2.3 Matérialité des enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance 59

2.2.4 Les acteurs et la Gouvernance RSE 61

2.3 MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE RSE, DÉPLOIEMENT ET RÉSULTATS 63

2.3.1 Faire vivre une culture des talents 63

2.3.2 Faire vivre une culture d'ouverture 76

2.3.3 Faire vivre une culture de confiance 85

2.3.4 Faire vivre une culture d'impact 93

2.4 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES AUTRES INDICATEURS SUIVIS 107

2.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE 108

2.5.1 Le cadre de publication 108

2.5.2 Le périmètre de consolidation 109

2.5.3 Les référentiels d'indicateurs et les méthodes de reporting 109

2.6 RAPPORT D'EXAMEN DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 111

2.7 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES 115

2.7.1 Rappels sur le plan de vigilance en vigueur 115

2.7.2 Dispositif de suivi 115

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.

UN MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR DURABLE

Actifs financiers

- **337 M€** d'investissements dans les activités
- **1 448 M€** de liquidités disponibles

Ressources extra-financières

- **33 957** collaborateurs (contrats permanents)
- **195** kilotonnes de papier (Lagardère Publishing, Lagardère News, Prisma Media)
- **Plus de 4 800** points de vente opérés par Lagardère Travel Retail, dont **1 500** points de vente consacrés aux activités Restauration

Activités

Louis Hachette Group est un groupe de dimension internationale présent dans plus de 50 pays. Il figure sur le podium mondial de l'édition (Lagardère Publishing) et du commerce en zone de transport (Lagardère Travel Retail) et il est n°1 de la presse magazine en France (Prisma Media). Acteur majeur dans la production et la distribution de contenus culturels, il incarne des Cultures en mouvement, intégrant ainsi la création de valeur sociétale au cœur de son modèle d'affaires.

LAGARDÈRE

LAGARDÈRE PUBLISHING

Livre (format imprimé, numérique et audio)
Fascicules
Jeux de société
Papeterie haut de gamme

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Travel Essentials
Duty Free et Mode
Restauration

LAGARDÈRE LIVE

Presse et licence ELLE
Radio
Spectacle vivant
Club de sports

PRISMA MEDIA

Presse magazine
Médias en ligne
Régie publicitaire
E-commerce

INFORMER, ÉDUQUER, DIVERTIR

FACILITER L'EXPÉRIENCE DU VOYAGE

Création de valeur financière

- **9 619 M€** de chiffre d'affaires (CA)
- **551 M€** d'Earnings Before Interest, Tax and Amortization (EBITA)
- **363 M€** de cash-flow après intérêts et impôts (CFAIT)

Performance sociale et environnementale

- **47 %** de femmes parmi les top exécutifs
- **4,13 tCO2e** : scopes 1, 2 et 3 partiel (déplacements collaborateurs) par Equivalents Temps Plein (ETP)
- **91 %** de la dépense fournisseurs à risques élevés évaluée par EcoVadis ou équivalent
- **100 %** des invendus papier sont recyclés

Répartition des effectifs permanents par zone géographique au 31 décembre 2025

FRANCE

Lagardère Publishing	2 767
Lagardère Travel Retail	1 985
Lagardère Live	899
Total Lagardère	**5 651**
Prisma Media	845
Total LHG	**6 496**

EUROPE (HORS FRANCE)

Lagardère Publishing	2 662
Lagardère Travel Retail	10 315
Total LHG	**12 977**

CONTINENT AMÉRICAIN

Lagardère Publishing	1 931
Lagardère Travel Retail	9 654
Lagardère Live	27
Total LHG	**11 612**

ASIE-OCÉANIE

Lagardère Publishing	192
Lagardère Travel Retail	2 328
Total LHG	**2 520**

AFRIQUE

Lagardère Publishing	91
Lagardère Travel Retail	261
Total LHG	**352**

2.2 STRATÉGIE RSE, ACTEURS, ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

2.2.1 STRATÉGIE RSE

Après une année complète d'activité depuis sa création fin 2024, Louis Hachette Group a défini une stratégie RSE commune à l'ensemble du Groupe, incarnée par la signature « Cultures en mouvement ». Celle-ci exprime la diversité des métiers du Groupe, et la façon dont ils sont pensés, exercés et transformés au quotidien, dans une démarche de durabilité. Basée sur quatre piliers, cette stratégie s'appuie sur les engagements historiques de ses deux entités, Lagardère et Prisma Media :

► **Faire vivre une culture des talents**

Des métiers de création aux points de vente, Louis Hachette Group favorise l'épanouissement de ses équipes, par le bien-être au travail, l'évolution professionnelle et l'équilibre des temps de vie. Par ailleurs, il s'attache à cultiver la différence, révéler les compétences et encourager l'innovation, avec une attention particulière portée à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et à la formation, levier essentiel pour garantir l'égalité des chances.

► **Faire vivre une culture d'ouverture**

À travers les contenus produits et distribués, et grâce aux différents partenariats et programmes d'engagement culturels et solidaires, Louis Hachette Group soutient la création plurielle et toutes les voix qui la portent. Promouvoir l'accès à l'éducation, à l'information, au divertissement et à la culture au plus grand nombre est également l'un des axes majeurs de sa stratégie.

► **Faire vivre une culture de confiance**

Louis Hachette Group s'attache à développer ses activités en intégrant 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.

► **Faire vivre une culture d'impact**

L'ensemble du Groupe adapte ses métiers pour décarboner ses activités et contribue ainsi à la lutte contre le changement climatique. Selon ses spécificités, chaque branche d'activité prend soin des ressources tout au long de la chaîne de valeur : économie circulaire pour l'édition et le commerce en zone de transport, biodiversité pour l'édition uniquement.

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.

Auteurs et créateurs, lecteurs et auditeurs, collaborateurs et fournisseurs, mais aussi concédants et voyageurs, clients et investisseurs, consommateurs et actionnaires, les parties prenantes de Louis Hachette Group sont multiples. Le Groupe entretient un dialogue régulier et constructif avec ses parties prenantes au niveau local et national, dans chacun des pays où il est présent. Le dialogue s'effectue via différentes modalités selon les parties prenantes, au niveau du Groupe et de chaque branche. Les éléments communiqués ici font essentiellement référence aux dialogues structurés au niveau de la société cotée Louis Hachette Group.

2.2.2.1 Le panel des parties prenantes

Lagardère s'est doté en 2015 d'un panel de représentants des parties prenantes, organe consultatif qui se réunit au moins une fois par an et qui est composé de treize membres (dont douze extérieurs au Groupe) représentatifs des principaux enjeux, métiers et secteurs d'activités du Groupe. Depuis sa mise en place, le panel s'est réuni à treize reprises. Présidées par la Direction Générale et animées par la Direction de la RSE et du Développement durable, les réunions de ce panel remplissent deux objectifs :

- 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.

En 2025, la consultation des parties prenantes a été portée à l'échelle de Louis Hachette Group. Dans ce cadre, les échanges se sont poursuivis entre Lagardère, Prisma Media et le panel présenté ci-dessous.

CARTOGRAPHIE DES MEMBRES

Louis Hachette Group a réuni les membres du panel lors d'un Forum qui s'est tenu en juillet 2025, en présence des responsables des Directions RSE, RH, Risques, Finance et Opérations des branches. Trois séquences ont rythmé la session : un échange sur les enjeux et opportunités associés à la promotion de la lecture pour le Groupe, une séance pédagogique sur la prise en compte des critères ESG par les investisseurs, ainsi qu'un avis des membres sur les dynamiques actuellement à l'œuvre autour des sujets de diversité et d'inclusion et leurs implications pour le Groupe.

Cette rencontre a également été l'occasion de recueillir l'avis des membres sur la politique sociale de Louis Hachette Group, avant sa validation définitive en octobre 2025. Les membres se sont ainsi exprimés sur les engagements du Groupe en matière de conditions de travail, santé et sécurité au travail et égalité de traitement et égalité des chances, et leurs contributions ont été prises en compte dans la finalisation de la politique.

Les recommandations effectuées par les membres font l'objet d'un suivi dans le temps et ont déjà été

diffusées à différents niveaux de l'organisation. Elles ont notamment été repartagées avec les directeurs généraux des branches lors des Comités RSE mi-année de juillet 2025.

2.2.2.2 La communauté extra-financière

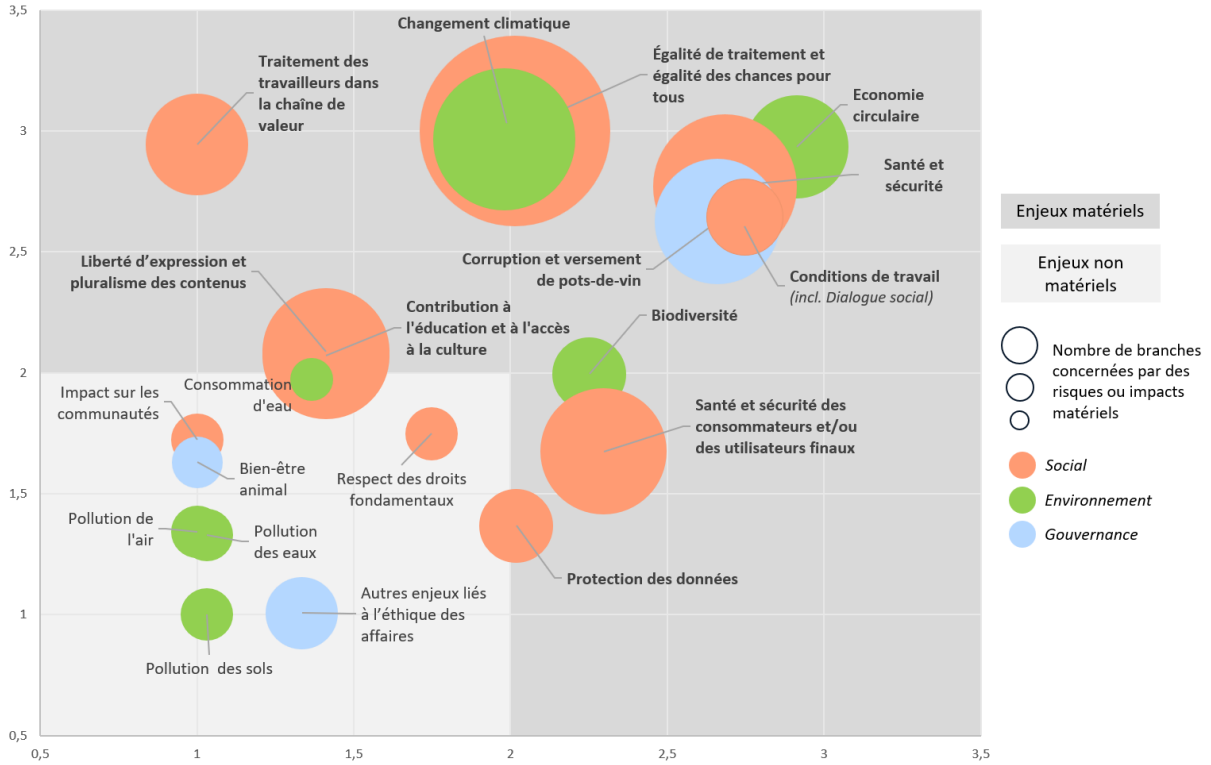
Parmi ses parties prenantes, Louis Hachette Group entretient également un dialogue avec la communauté des analystes extra-financiers.

Ainsi, au regard de son engagement, de son niveau de maturité et de ses bonnes pratiques en matière de durabilité et d'ESG, le Groupe a obtenu les notations suivantes en 2025 (sur la base des données 2024) :

- CDP : note **B** (Climat) ;
- MSCI : note **BBB**.

2.2.3 MATÉRIALITÉ DES ENJEUX SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET DE GOUVERNANCE

L'analyse de matérialité des enjeux RSE de Louis Hachette Group constitue le socle de sa stratégie RSE, de ses politiques et de ses plans d'action. Cette analyse a été réalisée selon la méthodologie proposée par la directive CSRD, et identifie au sein de chacune des branches d'activités du Groupe, les risques portés et les impacts résultants de leurs opérations courantes et leur chaîne de valeur. Ainsi, cette analyse a permis l'identification des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance les plus matériels pour chacune des branches. Ces résultats ont ensuite été agrégés au niveau du Groupe, permettant d'obtenir une photographie des douze enjeux principaux et de leur matérialité, telle que présentée par la matrice ci-dessous :



Le tableau ci-dessous présente en détail les impacts, risques et opportunités matériels pour Louis Hachette Group en lien avec ces enjeux, leur position dans la chaîne de valeur, l'horizon temporel dans lequel ils sont susceptibles de se matérialiser, ainsi que les branches d'activités concernées.

Enjeu matériel	*Type*	*Description de l'IRO*	*Chaîne de valeur*	*Terme*
E1 – Changement climatique				
Changement climatique	Impact négatif	Émissions de gaz à effet de serre — *Ensemble des activités*	Opérations directes (OD), AMONT, AVAL	Court terme (CT)
E4 – Biodiversité				
Biodiversité	Risque	Augmentation des coûts du papier due aux amendes pour non-conformité à la législation protégeant la biodiversité — *Édition*	AMONT	Long terme (LT)
E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire				
Économie circulaire	Risque	Augmentation des coûts opérationnels liés au traitement des déchets ou au prix d'achat des matières premières — *Édition, Retail*	OD	Moyen terme (MT)
	Impact négatif	Production de déchets — *Édition, Retail*	OD	CT
S1 – Effectifs de l'entreprise				
Conditions de travail	Risques	Risque d'augmentation des coûts liés au personnel (absentéisme, démission, turnover, conflits sociaux etc.) en raison d'une mauvaise acceptation des conditions de travail. — *Ensemble des activités*	OD, AMONT	CT
	Impact négatif	Des conditions de travail inadaptées (temps de travail, déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée) et une précarité qui peuvent générer des troubles psychosociaux (problèmes de santé mentale et physique tels que maladies cardiovasculaires, dépression, anxiété, épuisement professionnel, etc.) — *Ensemble des activités*	OD, AMONT	CT
Santé et sécurité au travail	Risque	Risque d'augmentation des coûts liés à l'absentéisme sur le lieu de travail et coûts des cotisations sociales liées aux accidents — *Ensemble des activités*	OD, AMONT	CT
	Impact négatif	Blessures (emplois logistiques) ou maladies professionnelles (emplois exposés au stress et à la sédentarité) — *Ensemble des activités*	OD, AMONT	CT
	Impact positif	Promotion d'un environnement de travail sécurisé et inclusif, y compris dans les opportunités de carrières — *Ensemble des activités*	OD, AMONT	CT
S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur				
Traitement des travailleurs dans la chaîne de valeur	Impact négatif	Atteintes à la santé mentale et l'intégrité physique — *Édition, Retail*	AMONT	CT, MT
S4 – Consommateurs finaux				
Santé et sécurité des consommateurs	Risque	Risque d'augmentation des coûts exceptionnels : pénalités telles que les amendes et les frais de justice	OD	CT, MT

		dus à des produits non conformes, ou au non-respect des mesures de sécurité sur site — *Retail*		
	Impact	Dangers pour la santé et la sécurité — *Spectacles*	OD, AMONT	CT, MT
Contribution à l'éducation et accès à la culture	Impact positif	Contribution à l'éducation des consommateurs finaux et facilitation de l'accès à la culture — *Édition, Presse écrite, Radio, Presse magazine, Spectacles*	OD	CT, MT
Liberté d'expression et pluralisme des contenus	Risques	Risque de diminution des revenus en raison d'une perte de confiance liée à l'éthique publicitaire, hausse des coûts engendrés par d'éventuels procès pour non-respect de la personne (célébrités) — *Presse magazine*	OD	CT, MT
Protection des données	Risque	Risque de pénalités, amendes et frais de justice pour non-conformité au RGPD — *Presse écrite, Radio, Presse magazine*	OD	CT, MT
G1 – Conduite des affaires				
Lutte contre la corruption	Risque	Risque de sanctions telles que des amendes et des frais de justice en raison de faits de corruption avérés ou du non-respect des obligations en matière de lutte contre la corruption — *Ensemble des activités*	OD, AMONT	LT
	Impact négatif	Croissance et opportunités économiques limitées, développement humain limité, inégalités, etc. — *Ensemble des activités*	OD, AMONT	LT

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 et de direction sont décrits dans la section 3.2 du rapport annuel.

Au cours de l'année 2025, la Direction de la RSE et du Développement durable a ainsi été amenée à intervenir à trois reprises auprès du Conseil d'Administration pour présenter les résultats 2024 du reporting extra-financier, les obligations légales en matière de développement durable ainsi que la stratégie globale du Groupe en matière de RSE (trajectoire climat et politique sociale, notamment).

La Direction de la RSE et du Développement durable de Lagardère, qui opère pour le compte de Louis Hachette Group, placée sous l'autorité de la Secrétaire Générale du Groupe, également membre du Comité Exécutif de Lagardère, supervise et coordonne les politiques et les plans d'action mis en œuvre, ainsi que le reporting extra-financier en ligne avec les réglementations en vigueur.

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 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.

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

2.3.1 FAIRE VIVRE UNE CULTURE DES TALENTS

Le Groupe emploie près de 34 000 personnes en contrat permanent à travers le monde. L'ampleur de ses effectifs implique une responsabilité majeure pour le Groupe, qui doit veiller au bien-être des équipes et au développement de tous les talents. Des métiers de la création aux points de vente, Louis Hachette Group cherche ainsi à favoriser l'épanouissement des équipes, en s'appuyant à la fois sur les fondamentaux en matière de santé et de sécurité au travail et sur sa politique relative aux conditions de travail. Il veille également à cultiver la diversité, révéler les compétences et encourager l'innovation, à travers ses engagements en faveur de l'égalité de traitement et de l'égalité des chances.

2.3.1.1 Des métiers de création à nos points de vente, favoriser l'épanouissement des équipes

2.3.1.1.1 Les conditions de travail

L'enjeu des conditions de travail est essentiel pour Louis Hachette Group. Les métiers du Groupe liés à la production de contenus (édition, médias, spectacle vivant) valorisent la créativité et s'appuient sur le savoir-faire unique de leurs nombreux talents. Par ailleurs, au sein de la branche Lagardère Travel Retail, qui opère de nombreuses boutiques et restaurants, les employés sont une ressource clé dans le fonctionnement quotidien des opérations et la satisfaction des clients.

La politique de Louis Hachette Group en matière de conditions de travail

Louis Hachette Group s'attache, ainsi qu'il l'affirme dans sa politique sociale, à favoriser l'épanouissement des collaborateurs et l'évolution professionnelle.

Tel que formalisé dans sa politique, Louis Hachette Group promeut une culture du dialogue social ouverte et constructive, conforme aux cadres légaux et aux pratiques sociales en vigueur dans chacun des pays où il est implanté. Il respecte par ailleurs les accords conclus avec les représentants du personnel. Le Groupe veille également à soutenir la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective.

Le Groupe s'assure également du strict respect des réglementations locales en matière de sécurité de l'emploi, notamment en ce qui concerne le licenciement, le renouvellement des contrats et la protection sociale. Par ailleurs, il entend promouvoir la mobilité interne, à la fois comme un levier de sécurisation des parcours professionnels mais aussi de promotion des talents.

Concernant le temps de travail, Louis Hachette Group est attaché au respect de toutes les lois et conventions applicables en matière de temps de travail, y compris celles concernant les horaires de travail et les heures supplémentaires. Le Groupe a mis en place le télétravail pour l'ensemble des postes dont la nature des missions le permet dans les métiers de l'édition, des médias et du spectacle vivant, en assurant le respect des équilibres individuels et collectifs ainsi que des cadres légaux en vigueur.

En matière de rémunération, le Groupe veille à proposer une rémunération attractive pour les différents métiers et échelles de responsabilité proposés. Il respecte les législations locales de chacun des pays où il opère en matière de rémunération, en veillant à ce qu'aucun salarié ne perçoive une rémunération inférieure au salaire minimum légal ou conventionnel applicable. En l'absence de tels salaires minimaux ou conventionnels, le Groupe s'attache à verser une rémunération alignée aux niveaux généralement pratiqués dans le pays et/ou le secteur concerné.

Enfin, des enquêtes d'engagement mesurant le niveau de motivation, de satisfaction et d'implication des collaborateurs sont déployées dans plusieurs branches d'activité et entités du Groupe. Elles sont menées annuellement auprès de l'ensemble des collaborateurs de Lagardère Travel Retail, tous les deux ans au sein de Prisma Media et de manière plus ponctuelle au sein de certaines entités de Lagardère Publishing, afin de mieux appréhender l'état d'esprit des équipes et d'identifier des leviers d'amélioration.

Les directions des ressources humaines du siège et des différentes branches d'activité sont responsables de la politique relative aux conditions de travail des effectifs.

Le Comité RH Groupe qui réunit mensuellement les directions des ressources humaines de chaque branche d'activité de Louis Hachette Group s'assure de manière régulière de la bonne application de cette politique. En outre, via le reporting extra-financier effectué annuellement, une remontée d'indicateurs permet de monitorer l'application de cette politique.

Les actions mises en œuvre

Les branches d'activité du Groupe s'engagent activement dans la mise en œuvre de dispositifs visant à améliorer les conditions de travail des

collaborateurs, conformément aux engagements définis dans la politique de Louis Hachette Group.

Sécurité de l'emploi

La mobilité interne constitue un levier au service de la sécurisation des parcours professionnels et de la valorisation des talents au sein du Groupe.

La diversité des activités de Louis Hachette Group rend les mobilités pour les fonctions opérationnelles d'une branche à l'autre plus complexes. Néanmoins, un dispositif ad hoc a été développé 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 2025, ce Comité interbranches France (composé de DRH référents en charge de la mobilité) s'est réuni à cinq reprises en complément d'échanges réguliers.

Cette instance organise des mobilités professionnelles au service de la stratégie de l'entreprise tout en accompagnant les collaborateurs dans l'évolution de leur carrière. Elle permet de fidéliser les talents du Groupe en leur offrant de réelles perspectives professionnelles.

Afin de promouvoir les talents, Lagardère a mis en place depuis 2018 un programme de mentorat croisé entre ses différentes branches d'activité pour l'ensemble des salariés en France. Une sixième promotion de 25 mentorés a pu bénéficier en 2025 de l'expérience des cadres dirigeants issus de toutes les branches. Une enquête de satisfaction sur le programme est menée à l'issue de chaque promotion.

Les branches déploient en complément leurs propres dispositifs de mobilité interne, en particulier Lagardère Travel Retail, qui organise des parcours permettant des évolutions au sein des entités comme à l'international, et Prisma Media, qui structure la mobilité autour d'une démarche de Gestion des Emplois et Parcours Professionnels (GEPP).

La sécurité de l'emploi repose aussi sur des dispositifs et avantages sociaux mis en place au sein de certaines entités du Groupe afin de soutenir les collaborateurs dans leur parcours professionnel, tels que des avantages conventionnels attractifs en matière de couverture santé chez Lagardère Publishing et des fonds de pension et de santé complémentaires chez Lagardère Travel Retail en Italie.

Rémunération

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 ont mis en place des rémunérations complémentaires fondées sur la performance individuelle (primes exceptionnelles, bonus, etc.) et collective, comme les bonus commerciaux ou les primes d'assiduité chez Lagardère Travel Retail, ou encore les primes sur objectifs et de cooptation chez Prisma Media. 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. 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, Louis Hachette Group encourage la mise en place d'entretiens annuels permettant aux salariés de mieux se situer par rapport à leur fonction. Certaines entités complètent ces pratiques par des engagements renforcés sur la rémunération de base, comme Hachette UK, qui verse des salaires supérieurs au minimum national et au « London Living Wage » pour les postes débutants.

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

Temps de travail

Dans la majorité des entités du Groupe, le droit à la déconnexion est garanti et encadré par des accords dédiés.

Chez Hachette Livre en France, en cas de surcharge de travail, une procédure d'alerte qui s'effectue par l'intermédiaire de la Direction des Ressources humaines est prévue pour les cadres autonomes. En outre, ces cadres bénéficient d'horaires flexibles, sous réserve de respecter des durées de repos quotidien et hebdomadaire entre la fin de poste et la reprise.

Au Royaume-Uni, la branche offre un droit aux congés supérieur au minimum légal, avec un nombre de jours débutant à 28 et augmentant progressivement avec l'ancienneté.

Lagardère Publishing a également multiplié les initiatives en faveur de la parentalité ces dernières années. Depuis 2022, Hachette Livre en France a conclu 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 25 jours calendaires. En janvier 2025, en partenariat avec le Gender Balance Network, Hachette UK a augmenté ses dispositions en matière de congés maternité et paternité afin de rester compétitif sur le marché, et a relancé son Parental Mentoring Scheme qui propose une formation pour l'accompagnement des collaborateurs dans la parentalité. La filiale anglaise a également mis en place des politiques de

soutien pour les femmes en période de ménopause, de grossesse et lors de de la perte d'un enfant.

Pour répondre aux besoins de flexibilité et de bien-être des collaborateurs, les entités de Lagardère Travel Retail ont mis en place plusieurs dispositifs.

Dans plusieurs pays d'implantation de la branche (France, Allemagne, Espagne, États-Unis, Autriche, Pays-Bas, Émirats arabes unis), les collaborateurs ont la possibilité de télétravailler, le nombre de jours accordés variant selon les entités et sous réserve de la compatibilité avec leurs fonctions.

Par ailleurs, certaines entités mettent en place des dispositifs favorisant l'adaptation des conditions de travail aux étapes de vie personnelle. En Italie, l'entreprise facilite les demandes de passage d'un temps plein à un temps partiel, et inversement, notamment dans des situations spécifiques telles que la maternité ou la poursuite d'études. Aux États-Unis, Paradies Lagardère permet, dans certains cas, la mise en place d'horaires de travail alternatifs pour les collaborateurs, dont l'approbation dépend des besoins de l'entreprise, de la qualité du service client, et de la capacité à respecter les objectifs et délais.

Au sein de Lagardère News et Lagardère Radio, chaque entité définit l'organisation de sa durée du travail en octroyant des jours de réduction du temps de travail, notamment dans le cadre des différents accords d'entreprise. À titre d'exemple, Lagardère Média News octroie un nombre de jours de congés payés bien supérieur aux dispositions légales (32 vs 25). Les salariés disposent également de jours de congés spéciaux disponibles à l'occasion d'événements particuliers. Le congé de paternité d'une durée de vingt-cinq jours voit sa rémunération maintenue, au-delà des obligations légales.

Les entretiens annuels entre les collaborateurs et leurs managers ont notamment pour objectif de s'assurer que la charge et le temps de travail du collaborateur sont adaptés et raisonnables. Dans le cas contraire, un rendez-vous avec la Direction RH concernée peut être sollicité. Dans le cadre de la campagne des entretiens 2025, un renforcement de ce suivi managérial a été mis en œuvre.

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. Prisma Media facilite également 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 initiatives destinées aux aidants sont aussi développées, notamment l'élaboration d'un guide d'accompagnement et la poursuite du dispositif de don de RTT.

Dialogue social

Louis Hachette Group 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 et d'associer le personnel aux décisions visant notamment à gérer les enjeux matériels qui le concerne.

En fonction des réglementations et des cultures locales, ce dialogue social est mis en œuvre avec des interlocuteurs indépendants, représentants légitimes 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 dans les instances opérationnelles au plus près du terrain.

Au niveau de Louis Hachette Group, les intérêts et les droits des salariés sont ainsi pris en considération par le biais du Comité de Groupe, créé en 2025. Sous l'autorité du Président-Directeur Général, cette instance réunit, en France, des représentants des salariés et les dirigeants du Groupe ; elle est destinée à recevoir des informations économiques et financières concernant les activités opérationnelles et a été conçue comme un lieu d'échange et de discussions sur la situation sociale et la stratégie du Groupe. Son champ d'intervention couvre exclusivement le périmètre national français.

Le Comité de Groupe reçoit des informations sur l'activité, la situation financière, l'évolution et les prévisions d'emploi annuelles ou pluriannuelles et les actions éventuelles de prévention envisagées compte tenu de ces prévisions, dans le Groupe et dans chacune des entreprises qui le composent.

Ce Comité est composé de 30 membres titulaires, désignés par les organisations syndicales parmi les membres élus des CSE issus des dernières élections professionnelles et salariés du Groupe en France.

Le Comité de Groupe se réunit une fois par an sur convocation du Président-Directeur Général de Louis Hachette Group sur la base d'un rapport établi par l'expert mandaté par les élus de cette instance. Ce rapport retrace l'évolution des activités de l'entreprise pour l'année écoulée et présente la stratégie d'ensemble. Chaque dirigeant de branche décline, à son tour, les résultats propres de son entité et esquisse les perspectives et opportunités nouvelles qu'offrent ses activités dans leurs environnements de marché.

Les dirigeants se soumettent aux questions des élus et s'engage un dialogue où se confrontent des opinions diverses. Par le biais de cette instance, la Direction répond aux éventuelles interrogations des

élus sur la situation économique et financière du Groupe, sur la situation commerciale et l'évolution des principaux marchés, sur la situation sociale et notamment l'évolution et les perspectives d'emploi dans le Groupe. Au cours de la réunion ordinaire, il est présenté par chaque activité un volet spécifique relatif au sujet RSE.

À ces réunions ordinaires peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions extraordinaires et des réunions des membres du Bureau du Comité de Groupe.

Il incombe au Secrétariat Général du Groupe de veiller à ce que ces interactions aient lieu et à ce que ses résultats étayent l'approche de l'entreprise.

En outre, un Comité d'Entreprise Européen, chargé de traiter exclusivement les questions à caractère transnational dans les groupes d'entreprise opérant dans l'Union européenne, est en cours de création. Pour ce faire, un Groupe Spécial de Négociation (GSN) a été constitué pour créer une instance représentative des salariés européens (en France et dans seize pays de l'Union européenne dans lesquels le Groupe opère) et instaurer son mode de fonctionnement, qui n'est pas arrêté à ce jour.

Résultats

Indicateurs LHG	2025	2024
Nombre de salariés qui ont quitté l'entreprise *	12 111	-
Taux de rotation *	35	-
Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement	79	74
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	67	67
Pourcentage des salariés disposant d'une représentation du personnel au 31 décembre	72	67

** Information non remontée avant l'exercice 2025.*

Le taux de rotation des salariés est calculé en additionnant le nombre total de salariés ayant quitté l'entreprise au cours de l'année, puis en le divisant par l'effectif moyen sur l'année. En raison du volume important de contrats non permanents dans le secteur du Travel Retail, leur prise en compte rendrait l'indicateur peu représentatif. Seuls les salariés permanents sont donc inclus dans le calcul.

Indicateurs LHG	2025	2024
Nombre total d'incidents de discrimination, y compris de harcèlement, signalés au cours de l'exercice *	120	-
Nombre total d'incidents signalés au cours de l'exercice (à l'exclusion des cas de discrimination et de harcèlement communiqués ci-dessus) *	15	-
Nombre d'incidents graves liés aux droits de l'homme des effectifs signalés au cours de l'exercice *	0	-

** Information non remontée avant l'exercice 2025.*

Parmi les 120 incidents portant sur la discrimination, y compris le harcèlement, signalés au cours de l'exercice 2025, 20 ont été classés comme avérés, 81 comme non avérés et 19 sont en cours de traitement. Parmi les 15 autres incidents signalés au cours de l'exercice 2025, trois ont été classés comme avérés, neuf comme non avérés et trois sont en cours de traitement. Les 15 incidents portent sur la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'atteinte aux droits humains et libertés fondamentales.

2.3.1.1.2 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 des équipes, tant au niveau de Lagardère que de Prisma Media.

La politique de Louis Hachette Group en matière de santé et de sécurité au travail

Les collaborateurs de Louis Hachette Group exercent leurs missions dans une diversité de contextes professionnels, ce qui expose le Groupe à une pluralité de défis en matière de santé et de sécurité au travail.

Conformément à sa politique sociale, Louis Hachette Group s'efforce ainsi de mettre en place un environnement de travail sûr et sain en veillant à identifier, prévenir et gérer les accidents ou risques d'intégrité physique et/ou mentale. Il s'attache à mener une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et de formation. En cas de risque immédiat exposant la vie et la santé de ses Collaborateurs, le Groupe reconnaît le droit de retrait.

Les directions des ressources humaines du siège et des différentes branches d'activité sont responsables de la politique relative à la santé et à la sécurité au travail.

Le Comité RH Groupe qui réunit mensuellement les directions des ressources humaines de chaque branche d'activité du Groupe s'assure de la bonne application de cette politique. En outre, via le reporting extra-financier effectué annuellement, une remontée d'indicateurs permet de monitorer l'application de cette politique.

Les actions mises en œuvre

Dans le prolongement des engagements du Groupe, les branches d'activité mettent en œuvre des mesures concrètes visant à protéger la santé et la sécurité des collaborateurs au travail.

Lagardère

Lagardère Publishing

Lagardère Publishing a mis en place un plan d'action structuré, appliqué en France et à l'international, et qui 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 tous les ans à une évaluation spécifique de ses risques en collaboration avec le CSE (s'il existe). Cette évaluation couvre les procédés de fabrication, les équipements, ainsi que l'aménagement ou le 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 surpasse les exigences de la réglementation locale en matière de sécurité. En France par exemple, conformément aux obligations légales, les résultats sont consignés dans un Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), 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.

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, dans le but de garantir une sensibilisation élevée à la sécurité. Des contrôles réguliers sont réalisés pour évaluer la conformité des pratiques de sécurité.

La DRH de la branche a la responsabilité de piloter et d'orienter le plan d'action santé et sécurité de Lagardère Publishing en définissant notamment les procédures applicables. Ce plan d'action est ensuite sous la surveillance, selon les cas, des dirigeants des entités, des chefs d'établissement et des directions des ressources humaines desquelles dépendent ces entités. Chaque entité est tenue de définir et de mettre en œuvre des pratiques conformes au plan d'action général de la branche, avec une évaluation continue des risques en matière de santé et de sécurité. Toute difficulté dans la mise en œuvre du plan d'action est remontée à la DRH de Lagardère Publishing qui assiste l'entité concernée dans la résolution du litige ou dans l'application de la procédure interne.

Lagardère Travel Retail

La santé et la sécurité au travail est l'un des piliers de la stratégie de Lagardère Travel Retail en matière de ressources humaines.

Elle repose, 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, en fonction des législations locales, notamment en Allemagne, en République tchèque, en Italie, aux Pays-Bas, en Autriche, en Roumanie, aux Émirats arabes unis.

En outre, plusieurs entités procèdent à des évaluations des risques liés à la santé et à la sécurité au travail. 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, comme l'entité italienne qui s'appuie sur la certification UNI ISO 45001:2018, une norme internationale définissant les exigences pour la mise

en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST).

Lagardère News et Lagardère Radio

En matière de santé, les collaborateurs de Lagardère News et Lagardère Radio bénéficient de la présence sur site d'un cabinet médical constitué d'une infirmière, présente à temps plein, et d'un médecin du travail intervenant une fois par semaine. Cette équipe réalise notamment l'ensemble des visites médicales obligatoires et dispense les soins de premiers secours, le cas échéant. Les collaborateurs ont également la possibilité de contacter la cellule d'écoute psychologique à leur disposition (7j/7 et 24h/24), dont le numéro est affiché à chaque étage des locaux mais également sur le SharePoint des entités.

En outre, Lagardère News et Lagardère Radio proposent à tous les collaborateurs une formation certifiante Secouriste Sauveteur au Travail. Depuis 2021, 70 collaborateurs ont été formés au secourisme, dont 11 en 2025.

Le sujet de la sécurité revêt un caractère particulier pour les activités de médias. Ainsi, pour prévenir les risques d'actes malveillants (intrusion, agression verbale ou physique, attentat, occupation des locaux), et en lien avec le plan Vigipirate, la Direction Sureté et Sécurité a déployé un plan de sensibilisation spécifique, composé de trois éléments.

- La vigilance : ce volet comprend la connaissance de la menace terroriste pour sa juste prise en compte, l'étude des menaces de Lagardère News et Lagardère Radio, l'ajustement des comportements de chacun et des moyens à disposition et le développement des relations avec les partenaires extérieurs (préfet, maire, forces de l'ordre, etc.).

- La prévention : ce volet concerne la sensibilisation et la formation du personnel sur la menace terroriste, les mises en situation, les exercices et retours d'expérience, les itinéraires d'évacuation ainsi que les zones de confinement connues par tous. À ce titre, 256 collaborateurs ont été formés sur les conduites à tenir en cas d'attentat. Dans cette continuité, une nouvelle formation sur les « Risques en cas d'Intrusion » est également déployée depuis 2025. Enfin, des formations sur les déplacements en zones hostiles ont été organisées pour les journalistes concernés et sont renouvelées en cas de besoin.

- La protection : ce dernier volet contient les moyens de protection et de réponse de Lagardère News et Lagardère Radio (procédures, zones de confinements, kit attentat, portiques, machines à rayons X pour les personnes externes ou les équipes internes qui ne présentent par leur badge à l'entrée des bâtiments, etc.) ainsi que les moyens humains (agents de sécurité) et matériels (vidéosurveillance, etc.), dernièrement renforcés grâce à un changement de prestataire depuis juillet 2025.

Prisma Media

Au sein de Prisma Media, l'équipe des Ressources humaines met en place un ensemble de mesures visant à garantir la santé et la sécurité physique des salariés.

Des formations annuelles sont dédiées aux 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 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.

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.

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.

Les risques liés à la santé et à la sécurité sont recensés dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), qui liste les risques identifiés

ainsi que les mesures mises en place pour les limiter, voire les éliminer si possible.

Quatre réunions au minimum 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.

Dans le cadre de grands projets de transformation, un plan d'action renforcé est systématiquement mis en place pour prévenir les risques psychosociaux et soutenir les managers à conduire les changements et les salariés à s'inscrire dans ces évolutions.

2.3.1.1.3 Résultats

Santé-sécurité

Indicateur LHG	2025	2024
Pourcentage de personnes couvertes par le système de gestion de la santé et de la sécurité de l'entreprise qui est fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues *	94	-

Information non remontée avant l'exercice 2025.

Nombre d'accidents du travail et de jours d'arrêt [1]

	Nombre d'accidents		Nombre de jours de travail perdus	
Branche	2025	2024	2025	2024
Lagardère Publishing	159	152	5 679	6 927
Lagardère Travel Retail	1 007	924	10 288	9 419
Lagardère Live	21	13	1 015	1 456
Lagardère	1 187	1 089	16 982	17 802
Prisma Media	1	10	58	99
LHG	1 188	1 099	17 040	17 901

Taux de fréquence et de gravité [2] liés aux accidents du travail

	Taux de fréquence		Taux de gravité	
Branche	2025	2024	2025	2024
Lagardère Publishing	12,08	11,62	0,43	0,53
Lagardère Travel Retail	19,01	16,74	0,19	0,17
Lagardère Live	12,94	9,04	0,71	1,01
Lagardère	17,52	15,62	0,25	0,26
Prisma Media	0,68	6,35	0,04	0,06
LHG	17,16	15,42	0,25	0,25

L'augmentation du taux de fréquence des accidents du travail observée entre 2024 et 2025 s'explique en premier lieu par une hausse des accidents considérés comme non sévères (avec pour conséquence pas ou

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.
2 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.

peu de jours d'arrêts de travail). Cette tendance s'observe notamment chez Lagardère Publishing en Espagne et au Royaume-Uni ainsi que chez Lagardère Travel Retail en Italie.

Par ailleurs, chez Lagardère Travel Retail en Espagne, une augmentation du nombre d'accidents liés à des déplacements domicile-travail viennent impacter l'indicateur à la hausse. Enfin, toujours chez Lagardère Travel Retail, le développement de l'activité Restauration au Pérou a lui aussi contribué à l'augmentation du nombre d'accidents. Certains accidents constatés dans ces deux pays ont parfois conduit à des jours d'arrêts de travail de moyenne ou longue durée.

Néanmoins, les accidents sévères ont globalement diminué dans l'ensemble des activités, comme le montre la baisse des jours perdus en raison d'accidents du travail (-4,8 % comparé à 2024).

2.3.1.2 Cultiver la diversité, révéler les compétences et encourager l'innovation

2.3.1.2.1 L'égalité de traitement et l'égalité des chances

La diversité des équipes constitue un enjeu fondamental pour Louis Hachette Group, dont une part importante des activités repose sur la production de contenus (édition, médias, spectacles vivants). 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, incarnant une multitude de perspectives et d'approches uniques. Cette diversité est essentielle pour refléter les attentes plurielles d'un public toujours plus large. Par ailleurs, dans le domaine du Travel Retail, la diversité des profils des équipes de vente permet également de mieux répondre aux besoins de clients aux profils hétérogènes.

La politique de Louis Hachette Group en matière d'égalité de traitement et des chances

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 du Groupe. C'est pourquoi, fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, Louis Hachette Group encourage la diversité au sein de ses filiales, promeut l'égalité des chances et s'applique à éliminer toute forme de discrimination, grâce à l'engagement de ses directions des ressources humaines.

L'égalité de traitement et des chances figure ainsi parmi les quatre enjeux sociaux prioritaires inscrits dans la politique sociale du Groupe. Celle-ci s'applique à toutes les femmes et tous les hommes salariés des sociétés filiales de Louis Hachette Group dans le monde, chargés de la porter et de l'incarner en interne comme à l'externe.

Dans ce cadre, le Groupe s'engage d'abord à traiter chaque salarié, actuel ou futur, de manière juste et équitable et veille à ce que ses ressources humaines incarnent la diversité de ses activités et de ses clients. Par conséquent, aucune pratique discriminatoire illégale basée sur les critères établis par la législation du lieu d'implantation ou pays dans lesquels le Groupe opère n'est tolérée. La politique souligne la volonté du Groupe d'offrir les mêmes perspectives de promotion à tous les employés, sans discrimination.

Parce que l'égalité passe aussi par la lutte contre les violences, Louis Hachette Group s'engage ensuite à promouvoir un environnement de travail libre de toute forme de harcèlement, d'exploitation, d'abus ou de violence, tels que définis par la législation applicable dans chaque pays où le Groupe est implanté. Par ailleurs, il encourage la bienveillance et le respect vis-à-vis de chacun afin de garantir un cadre de travail où tous les collaborateurs puissent exercer leurs fonctions et accomplir leurs tâches dans un climat de travail serein et collaboratif. Dans cette perspective, le Groupe affirme son engagement en faveur de la prévention du harcèlement en milieu professionnel, notamment par des formations et par des actions de sensibilisation régulière des collaborateurs.

Louis Hachette Group s'engage également à promouvoir l'égalité professionnelle en son sein et à accompagner tous les collaborateurs dans la progression de leur carrière. Le Groupe veille tout particulièrement à assurer une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de responsabilité et jusqu'au plus haut niveau de gouvernance, au sein des instances exécutives, où l'exemplarité en la matière constitue une priorité clairement affirmée. Le Groupe assure un suivi des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans le cadre de l'exercice annuel de publication des données sociales, couvrant l'ensemble des activités.

Un objectif annuel fixé relatif à la proportion de femmes parmi les « top exécutifs » permet au Groupe de suivre la mise en œuvre de la politique. Sur ce périmètre, la proportion de femmes est passée de 46 % en 2024 à 47% en 2025, soit un taux dépassant déjà l'objectif qui avait été fixé à 45 % d'ici à fin 2027. Cet objectif a par ailleurs été intégré à la rémunération de long terme des dirigeants. De manière générale, les femmes occupent une place centrale dans les effectifs de Louis Hachette Group. En 2025, elles représentent en effet 63 % de l'effectif total permanent du Groupe et 60 % des cadres managers.

En outre, le Groupe sensibilise tous ses collaborateurs à l'accueil du handicap dans l'entreprise dans le

cadre de ses activités d'édition, de médias et de spectacles vivants. Il cherche à favoriser l'insertion des travailleurs en situation de handicap.

Enfin, conscient que l'égalité des chances implique l'accès à l'apprentissage et à l'évolution professionnelle, le Groupe garantit, par la formation continue, l'employabilité et le développement des compétences de ses salariés au sein de l'entreprise et sur le marché du travail.

La bonne application de cette politique fait l'objet d'un suivi par la Secrétaire Générale du Groupe, qui en rend compte au sein des instances de gouvernance, et par le Comité RH Groupe. En outre, via le reporting extra-financier effectué annuellement, une remontée d'indicateurs permet de monitorer l'application de cette politique.

Les actions mises en œuvre

Les différentes branches d'activité du Groupe déploient des initiatives concrètes pour soutenir la politique de Louis Hachette Group en matière d'égalité de traitement et d'égalité des chances.

Diversité et lutte contre la discrimination

En France, depuis 2022, Hachette Livre met à disposition de l'ensemble de ses salariés, et notamment aux nouveaux arrivants, une application web de sensibilisation et d'autodiagnostic sur la diversité et les comportements excluants. Cette application est portée à la connaissance des salariés à leur arrivée dans l'entreprise par le biais d'une communication par courriel. Elle est également accessible en permanence sur l'intranet.

La branche mène également plusieurs actions en faveur du recrutement inclusif afin de garantir la diversité de ses équipes. Au Royaume-Uni, Hachette UK se mobilise avec le programme Changing the Story en multipliant les actions, les partenariats et les réseaux de salariés. En 2025, afin d'orienter sa stratégie Diversité, Équité et Inclusion, la filiale a relancé son Changing the Story Board, composé de quatorze représentants (sept membres de la direction et sept collaborateurs), afin de remonter directement les retours des employés sur ces sujets à la direction générale. Hachette Book Group déploie également le programme britannique Changing the Story aux États-Unis, élargissant son champ d'action au-delà de la représentation en milieu professionnel pour relier directement l'inclusion à la stratégie éditoriale et d'impact social de la filiale.

Participation des équipes de Hachette UK au festival Changing the Story 2025.

Au sein de Lagardère Travel Retail, les directions des ressources humaines de chaque pays sont sensibilisées à la mise en place de Comités Diversité et Inclusion. Ce Comité est notamment en place en Italie (depuis 2018), aux États-Unis (depuis 2020) et en Espagne (depuis 2023).

Un processus de recrutement inclusif est également décliné, 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 de Lagardère Travel Retail 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, permettant d'accompagner ces jeunes tout au long de leurs études et par la suite de leur proposer un emploi pérenne. Depuis le lancement du programme, 24 jeunes ont été soutenus. De son côté, la filiale bulgare a mis en place une procédure stricte concernant l'égalité de traitement dès le recrutement et durant tout le cycle professionnel des salariés au sein de l'entité, décliné pour chaque type de collaborateurs (bureau, terrain et entrepreneurs).

Au sein de Lagardère News, les managers sont formés depuis 2024 aux principes généraux du droit social, incluant notamment le sujet de la non-discrimination à l'embauche.

Enfin, depuis début 2021, la Direction de Prisma Media 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 et innover par et pour la diversité. Un Comité Diversité pluridisciplinaire créé en 2019 a participé à la

définition et à l'intégration de cette stratégie dans les pratiques internes et les contenus proposés.

Pour garantir l'équité, le processus de recrutement prévoit des entretiens croisés, un outil de candidature simplifié pour éviter les biais à l'embauche et des actions de sensibilisation, notamment une formation à la non-discrimination pour l'équipe Recrutement et un module e-learning accessible à l'ensemble des managers.

Acteur engagé dans son territoire, Prisma Media favorise l'accueil de jeunes issus de REP (Réseau d'éducation prioritaire) et de REP+ (Réseau d'éducation prioritaire renforcé) de Gennevilliers. En 2025, Prisma Media a accueilli 33 jeunes issus de REP et REP+, en stage ou en alternance, dépassant l'objectif fixé à 30 la même année. Plus largement, Prisma Media s'attache à promouvoir l'inclusivité sous toutes ses formes. En 2025, 16 actions ont été menées dans ce cadre. Parmi elles, l'accueil de stagiaires en lien avec diverses associations (L'Arpejeh, Les Entreprises pour la Cité, Crée ton avenir), l'organisation d'un webinar sur la gestion de la différence en entreprise ou encore des actions de sensibilisation au handicap.

Prévention des violences et du harcèlement sur le lieu de travail

Être un employeur responsable, c'est d'abord assurer à tous les collaborateurs un environnement de travail bienveillant et de qualité. C'est pourquoi, Louis Hachette Group propose à l'ensemble de ses collaborateurs de participer à une sensibilisation à la prévention du harcèlement moral ou sexuel dans la sphère professionnelle.

En 2024, un module de formation a ainsi été mis à disposition de tous via la plateforme d'e-learning du Groupe et est resté accessible en 2025 pour ceux qui ne l'avaient pas encore complété. Au terme de ces deux années, 82 % des collaborateurs du Groupe avaient suivi cette formation.

Au sein de l'ensemble des branches d'activité, la ligne d'alerte du Groupe permet en outre aux collaborateurs de signaler tout éventuel incident en matière de violences et de harcèlement.

De son côté, Lagardère adhère également depuis 2018 à l'initiative #StOpE contre le sexisme dit « ordinaire » en entreprise, qui nécessite de démontrer annuellement la mise en place d'au moins une initiative par l'entreprise parmi huit actions prioritaires. En 2025, Lagardère a ainsi poursuivi la mise à disposition d'un module de sensibilisation en e-learning fourni par le collectif #StOpE.

Au niveau local, des mesures spécifiques sont déployées pour prévenir le harcèlement moral et sexuel, les comportements sexistes et les risques psychosociaux. Chez Hachette Livre, le règlement intérieur intègre des dispositions visant à lutter contre ces comportements. Aux États-Unis, Hachette Book Group applique une politique de tolérance zéro à l'égard du harcèlement, de la discrimination et des représailles. En Espagne, Grupo Anaya a mis en place des protocoles visant à prévenir et lutter contre le harcèlement sexuel, ainsi qu'à traiter le harcèlement moral ou psychologique en milieu professionnel.

Du côté de Lagardère Travel Retail, un référent harcèlement a été désigné parmi les collaborateurs en Belgique et en Italie. Aux Émirats arabes unis et au siège en France, cette mission est assurée par les ressources humaines.

En Italie, Lagardère Travel Retail Italia est certifiée SA 8000 depuis 2018 et détient la Gender Equality Certification depuis 2023, deux référentiels mettant l'accent sur la prévention des discriminations et du harcèlement. Enfin, une formation dédiée aux cadres opérationnels a été déployée en 2025, dans le cadre d'un partenariat avec la Fondation Giulia Cecchettin, afin de renforcer la prévention et le traitement des cas de violences à l'égard des femmes.

Au sein de Lagardère News et Lagardère Radio, des référents sont désignés par le CSE et la direction, puis formés pour prévenir les risques de harcèlement moral, sexuel et les comportements sexistes. Ces derniers sont habilités à réagir en cas d'alerte.

Enfin, Prisma Media poursuit 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 d'elle, mais aussi par l'intermédiaire des responsables ressources humaines. 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.

Égalité professionnelle

Sous l'impulsion du Groupe, toutes les branches d'activité font de l'égalité professionnelle l'un des axes majeurs de leur engagement. Chaque année, les progrès en la matière sont notamment mesurés à travers l'index d'égalité professionnelle, instauré en France par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018. En 2025, l'index pondéré du Groupe, calculé à partir des entités qui sont soumises à la publication de cet index sur le périmètre de leurs activités en France, a atteint 90/100 (contre 93 en 2024).

En France, Hachette Livre a mis en place une politique spécifique visant notamment à réduire les disparités salariales.

À l'international, Hachette UK continue de publier chaque année son Gender Pay Gap et son Ethnicity Pay Gap, et organise régulièrement des discussions et tables rondes sur la transparence des salaires et les opportunités de carrière. En 2025, cette initiative a été reconnue une nouvelle fois par le *Times*, qui a classé l'entreprise parmi les 50 meilleurs employeurs pour l'égalité des genres pour la sixième année consécutive. De manière générale, la filiale met l'accent sur la transparence et la responsabilité, avec des évaluations régulières de l'égalité salariale, de la représentation des genres et de l'évolution professionnelle.

En Espagne, Grupo Anaya dispose depuis 2024 d'un plan d'égalité pour l'entité Comercial Grupo Anaya, comprenant des actions spécifiques visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes.

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 afin d'identifier et corriger les inégalités salariales.

Dans certains pays, l'égalité salariale constatée a fait l'objet d'une certification reconnue. Lagardère Travel Retail Italie a par exemple obtenu la Gender Equality Certification en 2023. Ce certificat, valide pour une durée de trois ans, témoigne de l'engagement de la filiale en faveur de l'égalité des genres. Après un premier audit de surveillance concluant en 2024, un second réalisé en décembre 2025 a permis de confirmer la certification. En outre, en 2025, l'entité italienne a initié un partenariat avec Pangea Onlus, une organisation à but non lucratif engagée dans la promotion du développement économique et social des femmes en situation de vulnérabilité, notamment les victimes de violences domestiques, les migrantes et les réfugiées. À l'aéroport de Rome-Fiumicino, cette collaboration s'est concrétisée par l'intégration de deux nouvelles collaboratrices, l'une au sein d'un point de restauration et l'autre dans une boutique duty free.

Par ailleurs, 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 ». Cette formation, intégrée au catalogue de formation du siège depuis 2024, est accessible en continu à tout collaborateur éligible.

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.

En Pologne, un partenariat avec Cari Craden a permis en 2023-2024 de lancer le programme Women Empowering, offrant huit sessions de coaching à 15 femmes managers et permettant la participation de 16 collaboratrices aux événements TEDxWomen. En 2025, l'entité poursuit ses actions en maintenant notamment sa participation aux événements TEDxWomen.

De leur côté, Lagardère News et Lagardère Radio poursuivent leurs efforts pour maintenir la parité. En 2025, le Comex demeure équilibré, avec un taux de 60 % d'hommes et 40 % de femmes. Concernant l'égalité salariale, 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 début d'année 2024, et renouvelé en 2025. De leur côté, Lagardère News et Lagardère Radio s'engagent également à combler d'éventuels écarts de rémunérations entre les hommes et les femmes.

Enfin, en 2025, Prisma Media a poursuivi ses initiatives en faveur de l'égalité femmes-hommes. Cet engagement 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 une enveloppe spécifique dédiée et une évolution de la rémunération au retour de congé maternité ou d'adoption. Des formations sont également proposées pour développer les compétences managériales des femmes.

Handicap

L'inclusion des personnes en situation de handicap constitue une priorité pour Lagardère Publishing, tant au niveau du recrutement que de l'adaptation des postes et du maintien dans l'emploi, comme le reflètent diverses initiatives mises en œuvre dans ses principaux pays.

En France, Hachette Livre a mis en place depuis 2014 une Mission Handicap qui œuvre en faveur de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Les quatre engagements de cette Mission Handicap sont les suivants :

- changer le regard porté sur le handicap en sensibilisant les équipes et en formant les managers ;
- accompagner les salariés dans la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé et dans la mise en place des aménagements de postes nécessaires au maintien dans l'emploi ;
- favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap en développant des partenariats avec des associations, des

organismes spécialisés, des écoles, des centres de formation, etc. ;

- garantir l'accessibilité des contenus du groupe au plus grand nombre en faisant évoluer les pratiques et les outils.

Pour remplir ces engagements, Hachette Livre dispose d'un réseau de référents handicap de proximité couvrant la totalité du périmètre en France.

Aux États-Unis, Hachette Book Group a réalisé en 2025 un audit d'accessibilité de tous ses locaux. Les résultats de cet audit marquent le début d'une initiative itérative continue visant à garantir que chaque espace soit équipé des ressources nécessaires pour offrir un environnement de travail accueillant, sûr et conforme à la réglementation Americans with Disabilities Act (ADA).

En Espagne, Grupo Anaya a lancé en 2024 le Progresa Plan, en collaboration avec la Fondation FDI, visant à promouvoir l'inclusion et l'employabilité des personnes en situation de handicap. Dans le cadre de ce programme, un accompagnement spécifique est proposé depuis 2025 aux salariés et à leurs enfants ayant un handicap reconnu. L'entreprise collabore également avec des centres de travail protégé, à l'instar de Mitie Facilities Service pour les services d'accueil et de nettoyage.

De son côté, Lagardère Travel Retail incite ses entités françaises et internationales à déployer des mesures pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap. Au Royaume-Uni, à l'aéroport de Londres-Luton, Lagardère Travel Retail a obtenu la certification Disability Confident, atteignant le niveau 3 « Disability Confident Leader » en 2025. Cette reconnaissance reflète des actions concrètes telles que la participation à des salons de l'emploi inclusifs et l'intégration d'étudiants en situation de handicap dans le cadre de stages. En Amérique latine, Lagardère Travel Retail Chile s'est vu décerné en 2025 un diplôme par la municipalité locale reconnaissant son statut d'entreprise inclusive. Parmi les actions mises en œuvre figurent notamment la mise en place d'un accompagnement RH. Enfin, au siège en France, la branche a mené de nombreuses initiatives de sensibilisation à ce sujet dans le cadre de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH).

Chez Lagardère News et Lagardère Radio, des actions de sensibilisation au handicap sont menées, notamment dans le cadre de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées. En 2025, plusieurs initiatives ont été proposées aux collaborateurs, avec la participation d'Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT). Une communication dédiée à la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) a également été diffusée auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Enfin, Prisma Media s'engage à renforcer en permanence l'intégration des collaborateurs en situation de handicap. Signataire de la Charte de la diversité et partenaire de l'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (LADAPT) depuis 2011, l'entité met l'accent sur une logique de compétences, tant dans l'accès à l'emploi que dans l'évolution professionnelle.

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 postes personnalisés répondant à leurs besoins spécifiques, en collaboration avec des référents dédiés. En outre, Prisma Media a mis en place en 2025 le financement intégral de la part mutuelle des collaborateurs détenteurs d'une Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH).

Prisma Media mène également diverses actions de sensibilisation. Ainsi, en 2025, des conférences ont été organisées autour du handicap, incluant l'intervention inspirante des journalistes du *Papotin* et de leur rédacteur en chef ainsi que des animations proposées lors de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH). En outre, un webinaire « Management & Handicap : pourquoi cela nous concerne tous » a été organisé avec l'objectif de fournir les bons réflexes pour garantir l'équité et maintenir la cohésion des équipes au quotidien.

En tant que signataire de la Charte de la Diversité des Entreprises pour la Cité, Prisma Media a également ouvert ses portes en juin 2025 à des jeunes de lycée et de seconde en partenariat avec l'Arpejeh, une association ayant pour vocation la promotion de la formation, la qualification et l'emploi des jeunes en situation de handicap.

Formation et développement des compétences

Garantir l'égalité des chances passe par le développement des compétences. Afin d'accompagner les salariés tout au long de leur carrière, les branches d'activité de Louis Hachette Group déploient une offre de formation dans des domaines divers (numérique, management, communication, hygiène et sécurité, langues étrangères, métiers, etc.).

Une plateforme de e-learning est déployée par le Groupe à toutes les activités (à l'exception de la Nouvelle-Zélande pour Lagardère Travel Retail et de Prisma Media à date). 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 à toutes les entités et pays 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, adaptés aux différents métiers, sont également mis en place au sein de certaines branches.

Lagardère Publishing offre à ses collaborateurs un large éventail de formations et de ressources pédagogiques, en présentiel ou en e-learning, régulièrement enrichies pour rester en phase avec les enjeux actuels. En France, l'utilisation des outils numériques fait notamment partie du catalogue.

De son côté, Lagardère Travel Retail a déployé AURA en 2025, un nouveau programme de formation innovant dédié à l'excellence relationnelle, à la connaissance produit et à la personnalisation du parcours client.

Trois collaboratrices de Lagardère Travel Retail participant au programme de formation AURA.

Enfin, en 2025 au sein de Lagardère News et Lagardère Radio, les équipes de la régie publicitaire ont pu bénéficier d'une formation sur la prospection commerciale et le développement de l'aisance à l'oral. 19 collaborateurs de l'entité ELLE International ont suivi une formation sur l'avancée de l'intelligence artificielle et ses répercussions sur les métiers du marketing et de la communication.

Du côté de Prisma Media, la politique de formation s'est articulée autour de plusieurs priorités en 2025. L'accompagnement des métiers a constitué un pilier central afin de répondre aux enjeux sectoriels et à la stratégie de l'entreprise. Dans ce cadre, des formations dédiées à l'intelligence artificielle (IA) ont été proposées. L'accompagnement des managers dans les évolutions organisationnelles ainsi que le développement de l'employabilité de l'ensemble des collaborateurs figuraient également parmi les axes majeurs.

Parallèlement, Prisma Media a renforcé son soutien à la communauté managériale en proposant des formations dédiées. Le parcours « Management Prisma Media x ISM » comprend deux niveaux : un niveau de base obligatoire pour les nouveaux managers et un niveau avancé destiné aux managers expérimentés.

Résultats

Indicateurs LHG	2025	2024
Pourcentage des femmes top exécutifs	**47**	46
Pourcentage des femmes cadres/managers	**60**	60
Pourcentage de managers ayant reçu une sensibilisation/formation à la diversité	**21**	22
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	**12**	14
Pourcentage de salariés permanents en situation de handicap au 31/12	**2,9**	2,7
Nombre de salariés permanents en situation de handicap au 31/12	**1 132**	1 053

*Information non remontée avant l'exercice 2025.

2.3.2 FAIRE VIVRE UNE CULTURE D'OUVERTURE

Porté par l'héritage visionnaire de Louis Hachette, Louis Hachette Group continue de promouvoir, à travers ses différentes branches d'activité, l'accès à l'éducation, à l'information, au divertissement et à la culture au plus grand nombre. Grâce à une immense diversité de contenus, le Groupe soutient par ailleurs la création plurielle et toutes les voix qui la portent.

2.3.2.1 Promouvoir l'accès à l'éducation, à l'information, au divertissement et à la culture au plus grand nombre

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 informatif, éducatif et culturel. Ces branches ont donc un rôle clé à jouer pour faciliter l'accès à l'éducation et contribuer à la démocratisation de la culture.

2.3.2.1.1 Politiques et plans d'actions

Lagardère

Lagardère Publishing

Hachette Livre affirme son engagement en faveur de l'accès à l'éducation et à la culture en adaptant sa stratégie pour mieux répondre aux besoins d'un public large. La branche s'efforce de faciliter l'accès à ses contenus, en prenant en compte les intérêts et les besoins de divers groupes.

En matière d'accessibilité des contenus, Hachette Livre cherche 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. Dès 2019, elle a signé la Charte de l'édition en format accessible (Accessible Books Consortium Charter). En 2025, 100 % des nouveautés d'ouvrages de textes publiées par le Groupe étaient accessibles au niveau 1, qui correspond à une production au format accessible ePub 3, et 98 % ont atteint le niveau 2, un standard d'accessibilité renforcé validé par le logiciel ACE (Accessibility Checker for ePubs). À ce titre, Lagardère Publishing se positionne comme un pionnier devançant la nouvelle directive européenne sur l'accessibilité (European Accessibility Act) entrée en vigueur en 2025, qui impose désormais que tous les nouveaux livres numériques soient accessibles aux personnes en situation de handicap.

Des audits réguliers vérifient le respect des critères d'accessibilité, en conformité avec les exigences légales européennes et nationales.

Hachette Livre a également noué des partenariats avec des organisations spécialisées pour rendre ses contenus accessibles à un large public. En France, 20 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 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 renforce l'accessibilité de ses ressources éducatives en développant des manuels imprimés et numériques conformes aux principes du Universal Design for Learning (UDL), en collaboration avec des organisations spécialisées. En 2025, des actions de sensibilisation et de formation ont été menées auprès des équipes éditoriales, notamment des sessions animées par Plena Inclusión sur les textes en langage « facile à lire » et sur l'accessibilité cognitive, afin d'accompagner la mise en œuvre de lignes directrices adaptées aux besoins des élèves. Parallèlement, Anaya travaille au développement d'une nouvelle plateforme éducative et de contenus « nativement accessibles », avec l'objectif que les ressources publiées pour la campagne 2026 respectent les critères d'accessibilité de niveau AA définis par les Web Content Accessibility Guidelines (WCAG).

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. En 2025, 29 018 livres audio étaient disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing, contre 26 029 en 2024. 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.

En 2025, Grupo Anaya a élargi ses accords commerciaux et enrichi son catalogue de livres audio. Cette initiative vise à faciliter l'accès à la lecture pour un public plus large, notamment les personnes malvoyantes ou en difficulté de lecture, et contribue à diversifier les formats de diffusion de la culture en langue espagnole.

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. Dans le cadre de son partenariat avec le pôle Égalité des Chances de Sciences Po, Hachette Livre offre des livres aux étudiants admis via la filière Conventions d'Éducation Prioritaire (CEP). Aux États-Unis, Hachette Book Group soutient l'initiative Book Rich Environments de la National Book Foundation, qui vise à mettre à disposition des enfants et des familles des livres de qualité sur l'ensemble du territoire américain. En 2025, dans le cadre de ce partenariat, Hachette Book Group a fait don de plus de 14 000 ouvrages, contribuant ainsi à réduire les inégalités d'accès à la lecture. La filiale a également fourni 2 000 livres à Behind the Book, une organisation qui accompagne les jeunes grâce à des programmes mettant en avant la diversité des livres et des auteurs. Au total, plus de 29 000 livres neufs ont été offerts en 2025 à plus de 30 organisations œuvrant en faveur de la diversité et du soutien aux communautés défavorisées aux États-Unis.

Hachette Livre soutient la recherche et le développement dans le secteur éducatif. Depuis 2017, la branche participe activement au fonds Educapital, qui accompagne des start-up 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 programme Changing the Story Reading Programme, en utilisant les ressources Reading Planet de Hodder Education pour aider les enfants en difficulté de lecture.

En 2025, Hachette UK et Hachette Book Group ont lancé Raising Readers, une campagne d'ampleur, à la fois immédiate et durable, destinée à sensibiliser au recul préoccupant de la lecture plaisir chez les enfants. Dans ce cadre, les actions menées incluent l'ajout de textes de sensibilisation en fin d'ouvrage, des partenariats solidaires et des collaborations avec des marques, ainsi que des programmes de bénévolat des collaborateurs. En outre, plus de 800 livres jeunesse ont été distribués à des enfants pendant la période des fêtes.

L'actrice Reese Witherspoon est la porte-parole de la campagne Raising Readers lancée par Hachette UK et Hachette Book Group en 2025.

Au Royaume-Uni, Hachette UK entretient également un partenariat structurant avec le National Literacy Trust, qui comprend l'organisation d'événements dédiés à la lecture, la collecte de fonds et un programme d'actions visant à atteindre plus de

4 000 enfants et parents, tout en offrant plus de 100 opportunités de bénévolat aux salariés.

Lagardère News et Lagardère Radio

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, telle que *La voix est livre*, diffusée le dimanche et animée par Nicolas Carreau, dans laquelle la littérature est mise à l'honneur, ainsi que des chroniques spécifiques au sein d'émissions (*La prescription culture* dans l'émission *Europe 1 matin*, par exemple).

Concernant la presse écrite, chaque semaine, *Le Journal du Dimanche*, *Le JDNews* et *Le JDMag* proposent des pages dédiées à la culture (cinéma, théâtre, etc.). 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.

Lagardère News et Lagardère Radio mènent également des initiatives spécifiques pour favoriser l'accès à la culture et à l'éducation. Le prix littéraire Europe 1 – GMF récompense par exemple tous les ans une œuvre célébrant le collectif et les valeurs humaines. En 2025, ce prix a récompensé Sophie Brocas pour son ouvrage *Le lit clos*, un roman historique sur fond de lutte féministe et de révolte.

Le lit clos de Sophie Brocas, lauréate 2025 du prix littéraire Europe 1 – GMF.

Enfin, Lagardère News et Lagardère Radio s'engagent en faveur de l'éducation aux médias. Depuis 2014, Europe 1 participe à la Semaine de la presse et des médias dans l'École qui a pour objectif de permettre à des écoliers, collégiens ou lycéens de mieux connaître l'univers des médias, d'en comprendre les enjeux culturels et démocratiques et de stimuler leur intérêt pour l'actualité. En 2025, de nombreux collaborateurs ont été mobilisés pour faire découvrir les métiers des médias aux 250 jeunes présents dans les locaux de la radio.

Participation de Lagardère Radio à la Semaine de la presse et des médias dans l'École 2025.

Lagardère Live Entertainment

En matière d'accessibilité culturelle, Lagardère Live Entertainment a déployé plusieurs actions afin de démocratiser l'accès à la culture. Elle a mis en place des billetteries solidaires, et propose des tarifs réduits et des gratuités pour permettre aux personnes à faibles revenus, aux jeunes (via le Pass Culture) et aux publics éloignés de participer aux événements culturels qu'elle produit. Par exemple, l'artiste -M-, produit par L Productions, accueille sur toutes ses dates des associations (Secours populaire, Maison des femmes, CéKeDuBonheur) à qui sont offertes des places de concerts. Il met également à disposition des stands pour que des associations promeuvent leurs actions auprès de son public (Secours populaire, Clowns Sans Frontières, SOS Méditerranée). Les artistes émergents de L Productions, tels Michel Hubert et Mélissende, participent également à des actions culturelles auprès des scolaires et des hôpitaux.

Depuis 2023, 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, des parcours créés et dédiés (scénario social en FALC, ou facile à lire et à comprendre) ou encore des guides. En outre, Arkéa Arena est, depuis mai 2025, titulaire du label Tourisme & Handicap, décerné sur les quatre principaux handicaps : moteur, visuel, auditif et mental. Ce label, délivré par Atout France, se base sur un référentiel avec une centaine de critères et un audit sur site. En mai 2025, Arkéa Arena a également conçu son nouveau site internet afin de renforcer son accessibilité et son inclusion numérique. Par ailleurs, certains concerts de Hoshi en festival ont été chansignés (un travail qui mélange la traduction en

langue des signes et l'interprétation en simultané et en live).
Enfin, l'entité soutient des projets sociaux en accueillant des concerts à but non lucratif en faveur de certaines associations d'utilité publique. Ainsi, en 2025, les salles de spectacles de Lagardère Live Entertainment ont accueilli : *Princesse Margot*, *À la vie à l'amour*, *La nuit de la déprime*, le concert caritatif *Du bout des lèvres* ou encore *Epic Night*. En 2025, Lagardère Live Entertainment a également fait bénéficier de ses salles, à des tarifs préférentiels, à des écoles de danse et de cirque, pour leurs galas annuels.

Concert *Epic Night* aux Folies Bergère au profit de la fondation Epic en 2025.

Prisma Media

En 2025, 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.

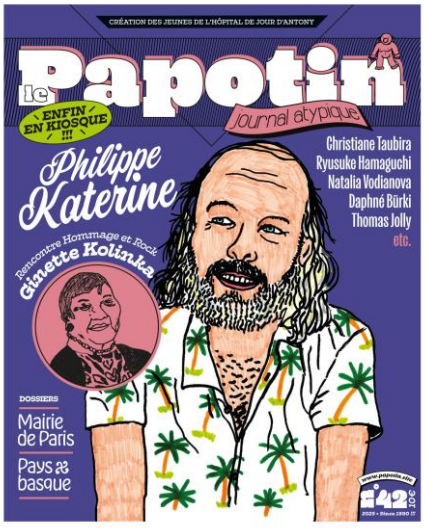
Tout d'abord, l'ensemble des vidéos publiées sur les sites des marques de Prisma Media sont sous-titrées.

Par ailleurs, le lancement de nouvelles offres éditoriales a contribué à élargir l'accès à la lecture et à l'information. Le magazine *Mini Loup* est venu enrichir l'offre jeunesse, après le lancement de *Mortelle Adèle* en 2024, en s'adressant cette fois aux 3-7 ans. À cela s'ajoute le magazine *Dora*, conçu comme une première lecture accessible dès 3 ans.

Prisma Media s'implique également dans l'éducation des jeunes aux médias. L'entreprise est partenaire depuis plusieurs années de la Semaine de la presse et des médias dans l'École, qui s'est tenue en mars 2025 autour de la thématique « Où est l'info ?». 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 15 900 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 a permis à Fleur Bouron de réaliser un reportage consacré à la rose de Damas, publié dans le magazine et sur son site Internet. Cette bourse vise à faciliter l'accès à la profession via un soutien financier de 5 000 € et un accompagnement personnalisé par la rédaction de *GEO*.

Enfin, Prisma Media a mobilisé ses partenaires pour assurer l'impression et la distribution du magazine *Le Papotin*, un « journal atypique » créé en 1990 et réalisé par des adolescents et jeunes adultes atteints de troubles du spectre de l'autisme. L'entreprise a également soutenu le travail éditorial piloté par le comité de rédaction du magazine. Grâce à cette collaboration, *Le Papotin* a pu être présent chez les marchands de journaux à travers deux numéros (janvier et juillet 2025).



Couverture du magazine *Le Papotin* n° 42.

L'engagement de la Fondation Hachette pour la lecture

Créée en 2021, la Fondation Hachette pour la lecture, abritée à la Fondation de France, poursuit deux missions principales.

- Lecture et accès à l'éducation

La Fondation Hachette pour la lecture appuie des projets et associations qui facilitent l'accès à l'éducation, tout en contribuant à la prévention de l'illettrisme et à la lutte contre le décrochage scolaire. Ces initiatives s'adressent à la petite enfance, aux jeunes (de la maternelle au lycée) ainsi qu'à leurs familles, et permettent à un public large d'accéder au savoir et de découvrir la lecture.

► Lecture et lien social

La Fondation soutient également les associations et structures qui utilisent la lecture comme outil au service d'une meilleure insertion, inclusion et intégration des personnes en situation d'exclusion ou de rupture. Qu'il s'agisse de personnes en situation de handicap, détenues, éloignées de l'emploi, précaires ou illettrées, elle accompagne les projets qui placent l'apprentissage ou le réapprentissage de la lecture et de l'écriture, au cœur de leur démarche.

En 2025, son appel à projets a suscité un vif intérêt, avec un chiffre record de candidatures reçues. La Fondation a attribué des dotations allant de 10 000 à 50 000 € à onze porteurs de projets ambitieux (dont trois déjà soutenus en 2024). Parmi eux, l'Afev (Association de la fondation étudiante pour la ville) qui éveille et développe l'apprentissage du langage et de la lecture auprès de jeunes enfants issus de quartiers prioritaires en potentielle fragilité avec l'oral et l'écrit, et l'association Les blouses roses qui propose des actions auprès de personnes déficientes visuelles hospitalisées et de personnes âgées en Ehpad pour rompre leur solitude par la lecture.

Depuis sa création, la Fondation Hachette pour la lecture a soutenu 34 structures, qui démocratisent la lecture et le livre, permettant ainsi au plus grand nombre de (re)découvrir le plaisir de lire, en France et à l'étranger.

Résultats

Indicateurs Lagardère	2025	2024	2023
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**	100	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**	98	84
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à fin d'année	**29 018**	26 029	23 594

2.3.2.2 Soutenir la création plurielle et toutes les voix qui la portent

2.3.2.2.1 Liberté d'expression et pluralisme

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.

Politiques et plans d'actions

Lagardère

Lagardère Publishing

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

La liberté éditoriale de ses différentes maisons d'édition et les talents qui les constituent garantissent la qualité, la fiabilité et la diversité des contenus. L'organisation de la branche est fondée sur un principe d'indépendance des maisons d'édition, qui sont seules décisionnaires sur les contenus qu'elles publient. Les éditeurs de Hachette Livre 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.

Depuis la fondation de Hachette Livre par Louis Hachette en 1826, les éditeurs œuvrent sans cesse pour relever le défi du débat d'idées grâce à une immense diversité de contenus. Hachette Livre opère également sur une diversité de marchés : livres, fascicules, jeux de société, papeterie haut de gamme. Sur le marché du livre, ce sont plus de 15 000 nouveautés qui ont été publiées en 2025, sur des segments variés tels que : scolaire, parascolaire, littérature, jeunesse, bande dessinée, pratique,

sciences humaines, beaux-arts, tourisme, histoire, dictionnaire, fascicules.

Les éditeurs de Hachette Livre favorisent en outre 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 le cas par exemple pour l'éditeur écologique et militant La Plage, la collection féministe Les Insolentes au sein de Hachette Pratique, les labels Nouveaux jours et La Grenade aux éditions JC Lattès.

À l'international, plusieurs initiatives ont été lancées avec le même objectif. Ainsi chez Hachette UK, Dialogue Books est dédié à faire entendre des voix de minorités et le prix littéraire Mo Siewcharran récompense les auteurs issus de la diversité.

Hachette UK organise également The Future Bookshelf, un programme pérenne proposant des 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.

Chez Hachette Book Group, la marque éditoriale Legacy Lit, lancée en 2020, a pour vocation d'amplifier les voix de communautés sous-représentées. Au sein de Grupo Anaya, certaines collections, comme Feminismos d'Editorial Cátedra et Oberon, abordent respectivement l'histoire des représentations des femmes et des thématiques contemporaines liées aux droits et à l'égalité 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, le débat éclairé et nuancé. Dans ce cadre, Hachette Book Group a effectué en 2025 un don de 25 000 dollars lors du Literary Gala, événement qui rendait hommage à plusieurs personnalités engagées pour la liberté intellectuelle.

Lagardère News et Lagardère Radio

Tant sur la presse écrite que sur la radio, les équipes éditoriales et la totalité des directions de rédaction sont constituées de journalistes titulaires d'une carte de presse. Celle-ci atteste du respect des principes d'indépendance dans l'exercice de la profession et de vérification des informations diffusées.

L'activité de Lagardère Radio est encadrée 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 des obligations à respecter et veillent notamment à la juste représentativité de chacun des courants politiques au sein de leurs émissions. L'Arcom est garante de ce pluralisme.

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.

Par ailleurs, au-delà de ces règles, les radios de Lagardère se sont engagées auprès de l'Arcom (au sein de leurs conventions ou par le biais de charte) à porter sur leurs antennes, lorsque cela est compatible avec leur ligne éditoriale, des programmes portants sur différentes thématiques : lutte contre les violences faites aux femmes, environnement, bonne alimentation et hygiène de vie, handicap et parasport, sport féminin, éducations aux médias.

En outre, Lagardère Radio a poursuivi le Contrat média climat, l'engageant notamment à suivre et publier le nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux sur ses antennes.

Par ailleurs, des espaces publicitaires sont offerts à des annonceurs œuvrant pour des grandes causes. Ainsi, entre janvier et août 2025, sur les antennes d'Europe 1, Europe 2 et RFM, 236 000 € d'espaces gracieux ont été mis à disposition de différents annonceurs ou associations comme La Fondation des Femmes, Action contre la Faim ou l'Établissement français du sang.

Lagardère Live Entertainment

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.

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, Lagardère Live Entertainment 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). L'entité suit ainsi le pourcentage de spectacles produits par des artistes issus de milieux

sous-représentés, ainsi que de la diversité des thématiques abordées dans les œuvres programmées.

Ensuite, Lagardère Live Entertainment garantit la liberté éditoriale. En effet, les artistes programmés et produits 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. En garantissant la liberté éditoriale des artistes, Lagardère Live Entertainment protège la richesse des perspectives artistiques et veille à offrir un espace de création où les créateurs peuvent s'exprimer librement.

Enfin, elle veille au respect des valeurs éthiques, en s'assurant que les œuvres qu'elle produit ou promeut respectent les valeurs fondamentales liées aux droits humains, à la non-discrimination et à la justice sociale, tout en garantissant la diversité des contenus.

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.

Promotion de valeurs éthiques et responsables auprès des lecteurs

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.

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.

En outre, certains magazines se sont dotés de codes de conduite éditoriale, à l'image de *GEO*, dont la Charte est décrite plus bas, ou encore de *Capital*, qui dispose d'un Code rappelant les principes d'indépendance et d'intégrité de l'information et précisant les devoirs des équipes éditoriales et de la direction du groupe en la matière.

Dans le prolongement de ces engagements éditoriaux, Prisma Media promeut des valeurs responsables en proposant des contenus porteurs d'impact, destinés à sensibiliser ses publics aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux. En 2025, Prisma Média a produit au total 199 couvertures de magazines et plus de 2 000 contenus digitaux dits à impact.

Par ailleurs, la régie Prisma Media Solutions offre régulièrement des espaces aux associations et organismes humanitaires. En 2025, plus de 40 pages de magazines ont été offertes à 23 associations, dont LADAPT, les Restaurants du Cœur et la Fondation des femmes, pour une valorisation brute d'environ 800 000 €.

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. 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, *GEO* est partenaire média de ChangeNOW depuis 2024 pour créer un contenu éditorial mettant en lumière les initiatives d'acteurs mobilisés pour la préservation de l'environnement et participer à leur évènement annuel. En 2025, un partenariat a également vu le jour avec l'association WWF.

Publication *GEO* dans le cadre de son partenariat avec l'association WWF en 2025, redonnant vie en image à des espèces disparues.

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.

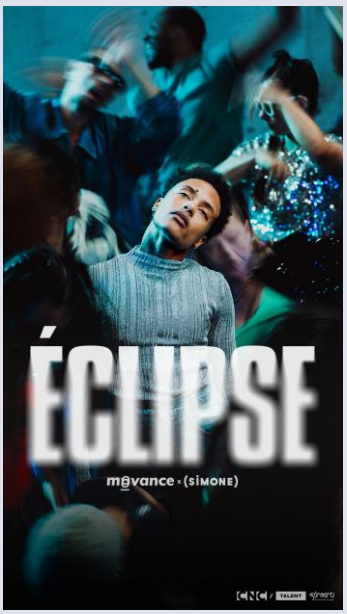
Plus généralement, la régie publicitaire de Prisma Media confirme son engagement en matière de publicité responsable. Après avoir obtenu l'échelon Or lors de la précédente édition du programme Sustainable Digital Ad Trust (SDAT), Prisma Media Solutions franchit une nouvelle étape en décrochant en 2025 le niveau Platine dans le cadre de la troisième vague du programme. Lancé en décembre 2023 par le SRI (Syndicat des Régies Internet), le programme SDAT valorise les initiatives des régies publicitaires en matière de durabilité et de responsabilité. Il repose sur 15 critères regroupés autour de trois grands piliers : la maîtrise de l'environnement de diffusion ; l'optimisation de la chaîne de valeur technologique ; la démarche RSE.

Ces critères permettent de mesurer et d'accompagner la transformation du marché vers une publicité plus respectueuse de son écosystème, tant sur le plan technologique qu'environnemental et sociétal.

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 Direction de Prisma Media valide systématiquement les couvertures de *Voici*, et la Direction prend les décisions finales pour toute publication sensible. 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.

En outre, Prisma Media s'attache à promouvoir les diversités dans les contenus proposés par ses marques. *Femme Actuelle*, par exemple, soutient les femmes avec le prix des Fabuleuses, en partenariat avec Europe 1. Tout au long de l'année, ce prix met en lumière dix femmes sélectionnées par la rédaction, dans le magazine et sur les réseaux sociaux, dont deux seront récompensées en fin d'année. *Femme Actuelle* s'engage également pour la santé des femmes en mettant en avant des sujets tels que l'insuffisante prise en charge de la ménopause ou encore l'infertilité. 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+, *Simone* s'engage contre la soumission chimique, en s'associant à un projet artistique porté par le collectif Moovance pour lutter contre ce fléau par la danse ; pour les droits des femmes, en tant que signataire du Manifeste pour les droits des femmes en santé ; et enfin en participant au Women's Forum sur le thème du courage.



Affiche du court métrage *Éclipse*, consacré à la lutte contre la soumission chimique, réalisé par le collectif Moovance et *Simone Média* en 2025.

L'engagement de la Fondation Jean-Luc Lagardère

En cohérence avec les métiers du Groupe, 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 soutient la jeune création francophone en attribuant chaque année des bourses à de jeunes professionnels de la culture et des médias âgés de

30 ans maximum (ou 35 ans 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. En 2025, le lancement d'une nouvelle bourse « Regard Engagé » encourage un créateur, identifié parmi les candidats aux neuf bourses historiques, dont le projet contribue à développer de nouveaux récits pour favoriser la prise de conscience sur les enjeux sociaux et environnementaux et inventer un futur souhaitable.

La Fondation Jean-Luc Lagardère s'engage ainsi résolument auprès d'une génération qui défriche de nouvelles voies et fait bouger les lignes. Elle participe à l'émergence de projets exigeants, porteurs d'autant de points de vue sur la société. 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, 386 lauréats (dont 13 nouveaux en 2025) ont reçu la somme totale de 7 770 000 €, dont 180 000 € en 2025.

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.

Résultats

Branche	2025	2024
Nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux chez Lagardère Radio	**40 heures**	50 heures
Nombre de contenus à impact publiés dans les magazines de Prisma Media	**199**	122

Bien que le nombre de sujets environnementaux diffusés soit similaire entre 2024 et 2025, la variation du volume horaire dédié résulte d'une évolution des formats utilisés. L'écart entre les deux années (40 heures en 2025, contre 50 heures en 2024) s'explique par la prédominance, en 2025, de contenus courts (notamment des interventions d'environ 30 secondes issues des flashs d'information) alors qu'en 2024, une part plus importante de la couverture reposait sur des interviews dédiées à ces thématiques, d'une durée moyenne de dix minutes. Cette différence dans la nature des formats diffusés conduit à une diminution du volume horaire comptabilisé.

2.3.2.3 Actions de bénévolat

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

Dans le cadre d'Octobre Rose, mois de sensibilisation à la lutte contre le cancer du sein, près de 170 collaborateurs de Louis Hachette Group ont pris le départ de la course Odyssea Paris en octobre 2025. L'évènement a permis une collecte totale de 1 050 000 €, entièrement reversée à la recherche contre le cancer du sein.

En France, le partenariat avec Bibliothèques Sans Frontières (BSF), signé en 2023 pour une durée de trois ans, demeure l'un des piliers de l'engagement sociétal de Hachette Livre. En 2025, deux journées d'action solidaire ont été organisées, permettant à une vingtaine de collaborateurs de se mobiliser pour le tri, le catalogage et la préparation de livres destinés aux bénéficiaires de BSF dans l'entrepôt de l'association à Épône. Hachette Livre a également renouvelé sa participation au Design Jam, le hackathon annuel de BSF, consacré cette année à l'inclusion des filles et des femmes dans les projets de l'association. La gamme de carnets solidaires lancée en 2024, dont l'intégralité des bénéfices est reversée à BSF, a également continué d'être diffusée en 2025.

Au Royaume-Uni, Hachette UK mène une série d'initiatives caritatives et d'actions solidaires en faveur de la lecture et de l'accès à la culture. La filiale collabore notamment avec Chapter One, dans le cadre d'un partenariat récurrent au sein duquel 60 collaborateurs lisent chaque semaine pendant une heure avec un enfant en difficulté tout au long de l'année scolaire. Par ailleurs, au Royaume-Uni, tous les collaborateurs sont encouragés à consacrer deux jours de travail par an à des actions solidaires ou citoyennes. En juin 2025, ces journées ont été relancées sous le nom de Discover Days, proposant aux équipes huit expériences solidaires à réaliser d'ici juin 2026.

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 entités encouragent les collaborateurs à s'engager en leur offrant la possibilité de consacrer une journée par an à des actions de bénévolat. Par ailleurs, plusieurs entités soutiennent régulièrement des initiatives locales à travers des engagements de long terme et des dons. C'est notamment le cas en Pologne, où la participation à la « Poland Business Run », une course permettant de lever des fonds pour soutenir les personnes en situation de handicap moteur, constitue depuis plusieurs années un rendez-vous annuel. Mais aussi en Espagne, où la branche sponsorise depuis cinq ans une course solidaire au profit de l'hôpital pour enfants « Nino Jesus ».

Au sein de Prisma Media, divers projets d'engagement ont eu lieu en 2025, tels que la collecte de plus de 630 kg de vêtements pour l'association Refashion ou encore la mobilisation de 56 collaborateurs dans une campagne de don de sang.

Résultats

Indicateurs LHG	2025	2024
Nombre total de collaborateurs engagés dans des actions de solidarité au cours de l'année	**5 640**	5 739
Nombre total d'heures de travail ouvrées consacrées à ces actions au cours de l'année	**25 563**	40 133

La variation constatée entre 2024 et 2025 sur les heures de travail ouvrées consacrées à des actions de solidarité s'explique par l'amélioration de la méthodologie d'estimation de Lagardère Travel Retail sur les points de vente (périmètre France).

2.3.3 FAIRE VIVRE UNE CULTURE DE CONFIANCE

Louis Hachette Group s'engage à garantir des comportements éthiques dans ses relations d'affaires et cherche à déployer des pratiques toujours plus responsables auprès de ses partenaires.

2.3.3.1 Garantir l'éthique dans les relations d'affaires

2.3.3.1.1 La lutte contre la corruption

Louis Hachette Group est soumis à la loi française Sapin 2, ainsi qu'à d'autres lois anticorruption dans les pays où le Groupe opère, exigeant la mise en œuvre d'un programme de conformité pour prévenir et détecter la corruption et les pots-de-vin.

Politiques en matière de lutte contre la corruption

En 2025, Lagardère et Prisma Media disposaient chacun de leur propre dispositif en matière de prévention de la corruption, reposant sur deux Codes de conduite distincts. Bien que structurés séparément, ces Codes traduisent des engagements communs en matière de prévention des risques de corruption.

Lagardère

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 du groupe Lagardère s'appuie également sur un certain nombre d'outils, notamment un nouveau système informatique de revue des tiers déployé en 2025 par Lagardère au sein de ses entités. La politique anticorruption a vocation à s'appliquer à l'ensemble des collaborateurs de Lagardère y compris ses mandataires sociaux. Lagardère attend également de ses partenaires et fournisseurs qu'ils s'astreignent à des principes équivalents et se réserve le droit de mettre fin aux relations commerciales avec tout tiers qui refuse de s'y conformer. Le Code de conduite anticorruption s'applique dans toutes les zones géographiques où Lagardère intervient.

La surveillance de l'application de la politique anticorruption du groupe Lagardère se fait par l'exécution des process opérationnels, par la Compliance et le Contrôle interne ainsi que par l'Audit.

Le responsable opérationnel de la politique anticorruption de Lagardère est le responsable Compliance de l'entité ou du groupe Lagardère, qui est le point de contact privilégié du collaborateur en cas de doute face à une situation pouvant présenter

des risques d'atteinte à la probité. La politique anticorruption est placée sous la responsabilité du Secrétariat Général du Groupe.

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 » dédiées aux 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 Lagardère peuvent s'adresser directement à leurs partenaires commerciaux ou aux points de contact internes habituels au sein de Lagardère.

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.

Prisma Media

Les initiatives prises par Prisma Media en matière de lutte contre la corruption se sont appuyées, en 2025, sur le Code anticorruption du groupe Vivendi, qui était sa maison mère jusqu'au 16 décembre 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.

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.

Ligne d'alerte interne de Louis Hachette Group

Louis Hachette Group 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 (collaborateurs, fournisseurs, travailleurs de la chaîne de valeur, consommateurs, etc.) 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.

Formations en matière de lutte contre la corruption

En se référant à leur Code de conduite anticorruption, Lagardère et Prisma Media souhaitent promouvoir, auprès de l'ensemble de leurs collaborateurs, les valeurs éthiques qui gouvernent les relations commerciales avec leurs partenaires.

Au sein du Groupe, un module de formation anticorruption est ainsi déployé dans l'ensemble des branches d'activité.

La formation comprend un e-learning d'environ trente minutes, destiné à l'ensemble des collaborateurs. 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 d'évaluation.

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

Un objectif annuel fixé relatif au taux de suivi de cette formation permet au Groupe de suivre la mise en œuvre des politiques anticorruption. En 2025, 91 % des collaborateurs de Louis Hachette Group ont suivi la formation, soit un taux dépassant déjà l'objectif qui avait été fixé à 80 % d'ici à fin 2027. Cet objectif est par ailleurs intégré à la rémunération de long terme des dirigeants.

Indicateurs LHG	2025	2024
Pourcentage de salariés ayant suivi la formation anticorruption *	91	-
Nombre de condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption au cours de l'exercice *	0	-
Montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption versées au cours de l'exercice *	0	-

** Information non remontée avant l'exercice 2025.*

Concernant le calcul du pourcentage de salariés formés à la lutte anticorruption, ce taux correspond au ratio entre le nombre de personnes formées et le nombre de personnes total à former. Ce dernier est celui couvert par le reporting social de Louis Hachette Group, intégrant les CDI, les CDD (toutes durées chez Lagardère et de plus de neuf mois chez Prisma Media), les alternants (toutes durées chez Lagardère et de plus de neuf mois chez Prisma Media), ainsi que les personnes présentes au 31/12/n.

2.3.3.1.2 L'influence politique et les activités de lobbying

Les règles encadrant la conduite des affaires du Groupe incluent la question des rapports avec les décideurs politiques et les organisations professionnelles. Ces relations sont encadrées par des dispositifs internes visant à garantir une pratique responsable, transparente et conforme aux exigences réglementaires. Il veille à ce que l'ensemble de ses collaborateurs, représentants et mandataires agissent dans le respect de ces principes, dans une logique d'intégrité et de transparence.

En outre, il est fait interdiction à tout collaborateur du Groupe agissant dans le cadre de ses fonctions professionnelles, et à toute entité en faisant partie, d'apporter une quelconque :

- contribution politique directe au sens de la directive CSRD (norme ESRS G1-5), à savoir « l'aide financière ou en nature apportée directement aux partis politiques, à leurs représentants élus ou aux personnes qui briguent une fonction politique », incluant, s'agissant d'une aide financière directe, « les dons, les prêts, les parrainages, les avances pour services, ou l'achat de billets pour des événements de collecte de fonds et d'autres pratiques similaires » et, s'agissant d'une aide en nature directe, « la publication, l'utilisation d'installations, la conception et l'impression, le don de matériel, l'adhésion à un conseil d'administration, l'emploi ou le travail de consultance pour des responsables politiques élus ou des candidats à un mandat » ;
- contribution politique indirecte au sens de la même norme, à savoir « les contributions politiques (telles que définies ci-dessus) apportées » aux partis politiques, à leurs représentants élus ou aux personnes qui briguent une fonction politique « par l'intermédiaire d'une organisation (de lobbying ou caritative par exemple) ou l'aide apportée à une organisation, par exemple un groupe de réflexion ou une organisation professionnelle proche de certains partis ou de certaines causes politiques, ou qui soutient ces partis/causes ».

Le Secrétariat Général du Groupe assure une veille des actions servant, d'une manière générale, la représentation de ses intérêts et, plus particulièrement, consistant en l'exercice ou la recherche, toujours conformément aux lois et règlements applicables, de toute influence sur l'application ou l'évolution nécessaire du cadre légal,

réglementaire et normatif dans lequel s'inscrivent les activités du Groupe partout où il est implanté, dans l'intérêt de ses collaborateurs, dirigeants et actionnaires.

2.3.3.1.3 Les autres informations éthiques

Politiques et plans d'actions de Louis Hachette Group

En matière de lutte contre l'évasion fiscale, Louis Hachette Group 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 du Groupe 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 pour le compte de Louis Hachette Group par la Direction de la Fiscalité du groupe Lagardère, placée sous la responsabilité du Directeur Général Adjoint en charge des Finances de Lagardère, également Directeur Général Délégué de Louis Hachette Group. 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.

Louis Hachette Group tient à se conformer 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. Le Groupe s'efforce de ne pas utiliser de structures fiscales artificielles ou n'ayant aucune substance commerciale destinées à l'évasion fiscale, et de ne pas réaliser de transfert de bénéfices dans des pays à fiscalité privilégiée.

Dans l'ensemble des pays où il est implanté, Louis Hachette Group 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, Louis Hachette Group s'attache à assurer une application diligente de la règlementation 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, Louis Hachette Group veille à défendre ses intérêts dans le respect des législations en vigueur.

Louis Hachette Group tient 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.

2.3.3.2 Déployer des pratiques responsables auprès des partenaires

2.3.3.2.1 Sous-traitance et fournisseurs

Dans le cadre du Devoir de vigilance du Groupe, 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.

Politique de Louis Hachette Group en matière de sous-traitance et fournisseurs

Louis Hachette Group entend contribuer par sa stratégie d'achats responsables aux grands référentiels internationaux (les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique [OCDE], les conventions de l'Organisation internationale du Travail [OIT]).

La Charte fournisseur responsable de Louis Hachette Group, résultant de la fusion des chartes de Lagardère et de Prisma Media, et dont la mise en application officielle est prévue début 2026, constitue un élément clé de cette stratégie et est une composante de la politique du Groupe en matière de relations avec ses fournisseurs.

Cette Charte vise à aligner fournisseurs de biens ou de services, partenaires, prestataires ou sous-traitants sur les valeurs et exigences du Groupe en matière de durabilité. En adhérant à la Charte, les fournisseurs s'engagent à se conformer aux traités, lois, réglementations et autres normes sectorielles qui leur sont applicables dans la conduite de leurs activités et garantissent leur respect par leurs propres employés et représentants.

Cette Charte repose sur cinq piliers.

- Les valeurs sociales : les fournisseurs s'engagent à traiter leurs employés avec respect et dignité et à respecter strictement les normes applicables relatives (i) au travail des enfants et des adolescents, (ii) au travail forcé ou obligatoire, (iii) au temps de travail, aux congés et à la formation professionnelle, (iv) au travail dissimulé, (v) aux salaires minimums et à la rémunération des heures supplémentaires, (vi) à l'égalité de traitement et à l'égalité des chances,

(vii) à la santé et à la sécurité, (viii) aux relations sociales et (ix) aux certifications/référentiels.

- Les valeurs environnementales : les fournisseurs s'engagent à respecter les normes applicables en matière (i) de protection de l'environnement, (ii) de santé et de sécurité publique et de traçabilité des matières premières et (iii) de matériaux et composants nécessaires à la fourniture de biens ou de services. Les fournisseurs s'engagent également à se conformer au Règlement (UE) 2023/1115 du Parlement européen et du Conseil du 31 mai 2023 relatif à la mise à disposition sur le marché de l'Union et à l'exportation à partir de l'Union de certains produits de base et produits associés à la déforestation et à la dégradation des forêts. Par ailleurs, les fournisseurs s'approprient un certain nombre d'objectifs décrits dans la Charte en matière (i) de gaz à effet de serre, (ii) de sobriété énergétique et d'utilisation des énergies renouvelables, (iii) d'utilisation des ressources naturelles et des matières premières, de déchets, d'économie circulaire et d'économie locale, (iv) de préservation de la biodiversité, (v) d'eau, (vi) de rejets de produits toxiques ou dangereux, (vii) d'utilisation de substances à risque (communication et étiquetage) et (viii) de certifications/référentiels.

- L'éthique des affaires : les fournisseurs s'engagent à maintenir un comportement éthique et responsable dans la conduite de leurs affaires notamment (i) en luttant contre les atteintes à l'intégrité des affaires et (ii) en respectant les normes relatives aux sanctions économiques internationales, au droit de la concurrence et aux conflits d'intérêts. Dans le cadre de sa démarche éthique et de prévention des risques, Louis Hachette Group a mis en place le dispositif sécurisé de remontée d'informations Ethics Line.

- La réduction des risques de dépendance économique : les fournisseurs s'engagent à réduire les risques de dépendance économique (i) en évitant de se maintenir volontairement dans une situation de dépendance économique avec Louis Hachette Group, (ii) en contrôlant leurs sous-traitants, prestataires et fournisseurs, (iii) en informant Louis Hachette Group d'une telle situation de dépendance économique et (iv) en mettant en place un plan d'action pour y remédier le cas échéant.

- L'évaluation de la performance Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) : Louis Hachette Group incite les fournisseurs à s'inscrire dans une démarche d'évaluation de leur performance RSE et leur recommande de se référer aux outils de notation existants (EcoVadis notamment).

La Charte a vocation à être intégrée au dossier de consultation des entreprises et cahiers des charges des appels d'offres organisés au sein de Louis Hachette Group et ses branches ainsi que dans plusieurs types de contrats conclus par celui-ci (tels que les contrats cadres, les contrats de prestations et les contrats de fabrication) qui doivent prévoir que ses dispositions ont valeur contractuelle.

Cette Charte est applicable dans toutes les activités et territoires d'implantation de Louis Hachette Group. Elle est disponible en versions française et anglaise et est publiée sur son site institutionnel. La capacité des fournisseurs à y souscrire et à s'y conformer est déterminante de la décision de nouer ou poursuivre une relation d'affaires avec eux. Louis Hachette Group se réserve la faculté de procéder à des audits afin de vérifier la conformité des activités des fournisseurs aux principes de la Charte.

Plans d'actions

Tant Lagardère que Prisma Media se sont engagés dans un processus d'évaluation de l'intégrité de leurs tiers afin de refléter leurs 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'apprécier les risques en matière d'éthique des affaires auxquels s'exposeraient Lagardère et Prisma Media en travaillant avec ce tiers. En effet, les deux entités doivent être continuellement vigilantes sur l'intégrité des tiers avec lesquels elles sont en relation, afin de prévenir lesdits risques. Ces dispositifs s'appliquent à tous les tiers de premier rang, c'est-à-dire ceux avec lesquels Lagardère et Prisma Media sont directement en relation.

En raison notamment de sa forte présence à l'international, Lagardère met en œuvre des mesures spécifiques pour évaluer les performances environnementales, sociales et éthiques de ses fournisseurs et sous-traitants. Il s'appuie à cette fin sur les services d'EcoVadis.

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 de 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.

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, 53 % en 2023 et 61 % en 2024. En 2025, le résultat s'élève à 91 %, un taux dépassant de 11 points l'objectif 2025 fixé à 80 %.

Indicateur Lagardère	2025	2024	2023
Pourcentage de la dépense fournisseurs à risques élevés évalués par EcoVadis ou équivalent	**91**	61	53

2.3.3.2.2 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 commercialisés et se conformer aux réglementations en vigueur.

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 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 règlementations locales, tels que certains pays d'Afrique ou en 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 sur lequel ils se trouvent.

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

- 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 s'effectue 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 est 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 et 22 en 2025). 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 93 000 audits réalisés sur le réseau Restauration en 2025.

- 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, suivis du Cambodge et du Pérou en 2025.

- La plateforme WellDone 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. Cette plateforme a été généralisée pour l'ensemble de l'activité Restauration en 2025 et son déploiement sur l'activité Travel Essentials se poursuit.

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 de 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 de violences sexistes et sexuelles. 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.

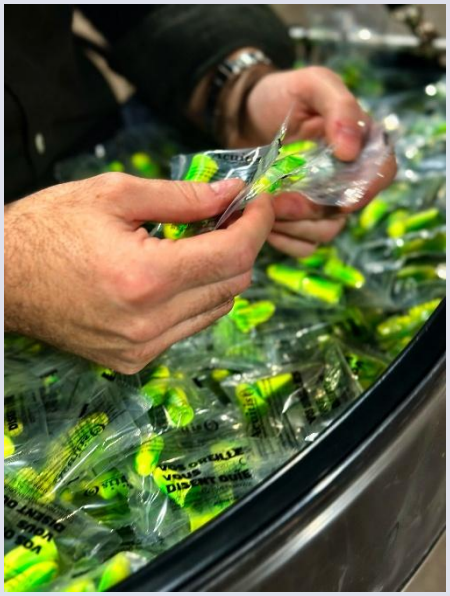
En matière de sûreté, Lagardère Live Entertainment impose aux organisateurs d'événements qu'elle accueille la mise en œuvre d'un service de sûreté minimum en fonction du nombre de spectateurs accueillis et de la typologie du public et du spectacle.

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 ayant lieu à l'Arkéa Arena, 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.

Lagardère Live Entertainment a également aménagé des « safe places » au sein de l'Arkéa Arena depuis 2024 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.



Mise à disposition de protections auditives pour les spectateurs de l'Arkéa Arena.

2.3.3.2.3 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 avec 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 électronique 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, internautes 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, notamment le RGPD, et a mis en place une organisation permettant l'amélioration continue de la conformité de ses activités.

Des mesures techniques et organisationnelles protègent les informations contre tout accès non autorisé, perte ou destruction. Sur le plan technique, cela inclut notamment l'authentification multi-facteurs pour l'accès aux environnements numériques, le chiffrement des données et la mise en œuvre de sauvegardes régulières. Sur le plan organisationnel, Prisma Media renforce la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs à la cybersécurité, encadre ses partenariats au moyen d'accords de protection des données et de clauses de confidentialité, et réalise des revues périodiques des habilitations afin de garantir que seules les personnes autorisées accèdent aux informations nécessaires à l'exercice de leurs missions.

Les utilisateurs disposent de l'ensemble des droits prévus par la réglementation (accès, correction, suppression ou portabilité de leurs données, opposition à leur traitement ou à la définition des directives relatives à leur gestion après leur décès). Un délégué à la protection des données traite ces demandes et veille au respect des obligations légales.

Prisma Media collecte uniquement les données nécessaires à la fourniture de ses services, sur la base du consentement des utilisateurs, de l'intérêt légitime de l'entreprise pour améliorer ses services, de l'exécution d'un contrat ou du respect d'obligations légales. Ces données servent notamment à personnaliser les services et les contenus publicitaires.

En interne, Prisma Media veille à sensibiliser régulièrement ses effectifs au sujet de la protection des données. Une nouvelle 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 fixé à 90 % sur deux ans (2024 et 2025). En 2025, 90 % de collaborateurs ont suivi cet e-learning.

Indicateur Prisma Media	2025	2024
Pourcentage de salariés de Prisma Media ayant participé à la formation sur le RGPD	**90%**	59%

2.3.4 FAIRE VIVRE UNE CULTURE D'IMPACT

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.

La section 1.3 de la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2025 décrit plus en détail la prise en compte des risques climatiques dans les états financiers, notamment *via* la réalisation d'une analyse de scénarios climatiques sur l'exposition et la vulnérabilité des activités du Groupe.

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

Outre les émissions de gaz à effet de serre, Louis Hachette Group évalue son empreinte environnementale au sens large en prenant en compte les ressources naturelles dont il dépend, et les écosystèmes dont elles sont issues, notamment les forêts. Ainsi la biodiversité et l'économie circulaire sont des enjeux au cœur des modèles d'affaires de ses activités.

2.3.4.1 Adapter nos métiers pour décarboner nos activités

2.3.4.1.1 Plan de décarbonation Louis Hachette Group

La performance carbone dans la rémunération

Louis Hachette Group s'engage dans la décarbonation de ses activités, et s'est notamment fixé un objectif en la matière, inscrit dans la rémunération long terme 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 les déplacements professionnels et domicile-travail des collaborateurs.

L'empreinte carbone

Louis Hachette Group comptabilise annuellement les émissions de gaz à effet de serre générées par ses activités au cours de l'exercice écoulé, selon les principes du Greenhouse Gas (GHG) Protocol. Ce reporting couvre les émissions issues des scopes 1, 2 et 3, pour ses activités significatives. Les entités Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et le Corporate – qui représentent moins de

1 % de son chiffre d'affaires – sont exclues du périmètre de reporting scope 3, du fait de la faible significativité de leurs émissions à l'échelle de l'ensemble des activités du Groupe.

Afin de calculer son empreinte carbone, le Groupe réalise une collecte de données auprès d'une grande partie de ses entités. Celle-ci couvre 100 % de ses émissions issues des scopes 1 et 2, ainsi que des postes 3.6 « Déplacements professionnels » et 3.7 « Déplacements domicile-travail ». Elle couvre près de 65 % du chiffre d'affaires des entités du Groupe incluses dans le périmètre de reporting scope 3.

- L'ensemble des entités participant à la collecte de données réelles de la branche Lagardère Publishing couvre d'ores et déjà plus de 80% de son chiffre d'affaires. Avec l'addition en 2025 des activités Fascicules en France, la branche a pour objectif l'intégration complète du segment d'activité Fascicules en 2026, en parallèle de l'intégration du segment jeux de plateaux. Seules les émissions issues de quelques territoires d'implantation [1] des activités d'édition ont été exclues du reporting scope 3. Non significatives, elles ne sont pas extrapolées.

- En 2025, Lagardère Travel Retail a renforcé la couverture de son périmètre par une collecte de données réelles qui s'est élargie, intégrant désormais les émissions issues des achats de biens et de services de la République tchèque, la Belgique, ainsi que la Suisse [2]. Ce poste unique représente plus de 90 % des émissions issues des activités Travel Retail. Ces entités s'ajoutent aux pays déjà parties prenantes de la collecte : les États-Unis, le Canada, l'Italie, la France et sa centrale d'achat Duty Free (DFG). La branche couvre désormais environ 60 % de son chiffre d'affaires en données réelles. Enfin, les émissions des entités qui ne participent pas aux collectes sont extrapolées sur la base de leur chiffre d'affaires, grâce à des facteurs d'émissions spécifiques à leur typologie d'activité : Restauration, Duty Free et Travel Essentials.

- La collecte de données réelles couvre 100 % des émissions issues des entités Prisma Media, Lagardère News et Lagardère Radio.

L'empreinte carbone de Louis Hachette Group est calculée selon deux méthodes. Historiquement, selon la méthode location-based, les émissions liées aux consommations d'électricité sont calculées en utilisant des facteurs d'émissions standards reflétant le mix énergétique du pays où elle est acquise. Depuis 2025, Louis Hachette Group calcule également son empreinte en suivant la méthode market-based, permettant l'utilisation de facteurs d'émissions spécifiques qui prennent en compte les contrats d'électricité renouvelable et certificats de garanties d'origine.

En 2025, les émissions du Groupe s'élèvent à 2 037 kTeqCO_2 selon la méthode location-based, et à 1 961 teqCO_2 selon la méthode market-based. Ces émissions sont réparties sur l'ensemble de ses branches d'activités de la façon suivante :

- 17 % sont issues de Lagardère Publishing ;
- 77 % sont issues de Lagardère Travel Retail ;
- 5 % sont issues de Prisma Media ;
- 1 % sont issues de Lagardère News et Lagardère Radio.

Les émissions de GES du Groupe proviennent à 96 % de son scope 3 [3]. 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 4 %.

Les émissions totales du Groupe proviennent à 61 % des achats de biens et de services du Groupe. En effet, son modèle économique repose principalement sur la commercialisation de produits finis, incluant des ouvrages (activités d'édition), des journaux et magazines (activités de presse écrite et presse magazine), ainsi que des produits alimentaires, textiles, cosmétiques, électroniques, entre autres (activités de retail). Le Groupe n'opère pas de procédés industriels de transformation, ainsi les émissions liées à la fabrication de ces produits sont concentrées en amont de sa chaîne de valeur (scope 3). Les investissements du Groupe représentent le deuxième poste le plus significatif, comptant pour 10 % de ses émissions. Il comptabilise les émissions issues des sociétés investies par le Groupe via lesquelles il touche des revenus. Ces émissions sont majoritairement issues des joint-ventures de la branche Lagardère Travel Retail. N'exerçant pas de contrôle opérationnel direct de ces sociétés, le Groupe n'a pas la main sur la réduction de ces émissions. Le troisième poste d'émissions majoritaire est le fret, qui compte pour 8 % de l'empreinte carbone du Groupe, dont les activités génèrent de nombreux flux de transport, en amont comme en aval, via la livraison des biens achetés vers les entrepôts de stockage, points de vente ou clients directs. Enfin, la fin de vie des produits vendus représente 7 % des émissions globales. Ce poste est directement corrélé aux

1 Incluant l'Inde, la Nouvelle-Zélande, l'Australie, la Suisse, la Belgique, le Canada, le Mexique, le Maroc, la Côte d'Ivoire.
2 Données réelles collectées sur le poste 3.1 uniquement.
3 Sur le total Location-based, à 99 % en market-based.

volumes de produits achetés et mis en vente. Là où les activités d'édition et de presse travaillent activement avec les imprimeurs à l'éco-conception d'ouvrages moins émissifs, les activités de retail n'ont pas d'influence directe sur la fabrication des produits et par conséquent peu de leviers sur leur fin de vie.

La trajectoire de réduction

Le plan de décarbonation Louis Hachette Group s'appuie sur un plan de transition couvrant une partie de son périmètre, incluant Lagardère Publishing [1], Lagardère Travel Retail et Lagardère News-Radio (soit plus de 90 % de son chiffre d'affaires), et sur des actions clés de décarbonation menées en parallèle par les autres activités du Groupe, notamment Prisma Media.

Ce plan de transition vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre sur le périmètre défini de 28 % d'ici à 2030, par rapport à l'année 2019 [2] choisie comme année de référence compte tenu de son caractère représentatif pour les activités concernées. Le poste d'émissions lié aux investissements est exclu de la trajectoire, du fait du peu de leviers actionnables sur ce poste.

Cet objectif est fondé sur les dernières connaissances scientifiques, et se décompose comme suit :

- une réduction absolue de 46 % des émissions des scopes 1 et 2 (représentant 1 % de ses émissions totales, en market-based) ;
- une réduction absolue de 28 % des émissions indirectes de scope 3, liées aux opérations directes de Louis Hachette Group et à ses chaînes de valeur (représentant 99 % de ses émissions totales, en market-based).

Ce plan de transition, construit en collaboration 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.

L'identification des leviers de décarbonation s'est basée sur les meilleures pratiques de place des différents secteurs d'activités du Groupe, ainsi que sur les recommandations d'organisations nationales et internationales. L'ambition de certains leviers de décarbonation est ainsi directement liée à des scénarios visant la neutralité carbone à l'échelle nationale (comme les scénarios Transition[s] 2050 de l'ADEME) ou bien internationale.

Compte tenu des secteurs d'activités spécifiques couverts par le Groupe, le plan d'action de réduction se traduit de manière différente au sein de chaque branche.

Les leviers de décarbonation des scopes 1 et 2

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

  Au sein des activités Lagardère, des mesures d'efficacité énergétique sont mises en place tout au long de l'année telles que des consignes de sobriété sur l'utilisation des systèmes de chauffage et climatisation.

  Par exemple, en 2025, Lagardère Publishing a continué ses actions visant la réduction de son empreinte immobilière, notamment en France avec le regroupement des sites d'Assas et d'Odéon sur le site de Vanves, mutualisant les espaces et modernisant les installations techniques. La migration vers des éclairages LED a également été déployée à l'international, notamment en Espagne, où les bureaux de Barcelone et le centre logistique de Getafe ont été équipés de nouveaux systèmes.

  De même, l'efficacité énergétique est considérée comme le levier de décarbonation prioritaire chez Lagardère Travel Retail, permettant une réduction immédiate des émissions et des gains financiers. En 2025, le déploiement d'équipements réfrigérants à portes fermées s'est poursuivi, ainsi qu'une gestion optimisée de l'éclairage au sein des locaux et magasins. Des audits énergétiques sont également menés dans les points de vente les plus consommateurs afin d'identifier des solutions spécifiques.

- **Poursuivre l'électrification des flottes de véhicules**

  Conjointement, les branches d'activité de Louis Hachette Group ont pour objectif de faire basculer les flottes de véhicules de leurs entités vers 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.

1 Hors segments d'activité Fascicules et Jeux de société.
2 Les effets des travaux conduits en 2025 pour affiner la méthodologie de calcul des émissions de gaz à effet de serre de scope 3 seront étudiés en 2026. La trajectoire de décarbonation n'a pas été révisée à ce stade.

- **Garantir un approvisionnement en électricité renouvelable**

  La part de consommation d'électricité verte est un indicateur suivi de près par le Groupe. Il reflète les progrès annuels réalisés sur son approvisionnement responsable, qui impacte directement ses émissions liées aux consommations d'électricité. Les sources d'approvisionnement renouvelables sont favorisées, en particulier l'autoconsommation et les contrats d'électricité verte. La part d'électricité non couverte par ces solutions est adossée à l'achat de garanties d'origine qui sécurisent une production d'électricité propre dans les mêmes quantités, dans les géographies où cela est possible [1].

Les leviers de décarbonation scope 3

La majorité des émissions liées aux activités Publishing, Travel Retail et News-Radio sont issues de leur scope 3. Celui-ci est le reflet des activités spécifiques de chaque branche, en ce qu'il prend en compte les typologies de biens et services achetés, de déchets générés, les flux de fret ou encore les émissions liées à l'usage et la fin de vie des produits vendus. Ainsi les leviers de décarbonations mis en place pour réduire les émissions de ce scope sont propres à chaque secteur d'activité.

Pour les activités d'Édition

- **Réduire la surfabrication**

  Allant des quantités achetées à la fin de vie des ouvrages, Lagardère Publishing s'attache à limiter la surfabrication, c'est-à-dire la production excédentaire de livres. Cela se traduit par une optimisation de la visibilité sur les stocks, sur l'ensemble de la chaîne de valeur, ainsi que l'anticipation au plus juste des ventes et le déploiement de solutions d'impression à la demande afin de réduire les retours et donc le taux de pilon.

En France, Hachette Livre Distribution poursuit le déploiement de sa solution d'impression à la demande, développée avec Lightning Source, leader mondial de ce marché.

- **Réduire l'empreinte liée aux achats de papiers**

  La diminution de l'intensité carbone du papier passe par le renforcement des critères environnementaux de sélection des fournisseurs de papiers et l'éco-conception des produits, ainsi que par une étroite collaboration avec les papetiers visant la mise en place de pratiques durable dans les processus de fabrication.

- **Réduire l'empreinte des services d'impression**

  La réduction de l'intensité carbone de l'activité d'impression-reliure se concrétise grâce à un dialogue continu avec les fournisseurs afin d'optimiser les procédés d'impression et la définition d'objectifs annuels.

- **Réduire l'empreinte du fret**

  Lagardère Publishing se mobilise pour optimiser la distribution des ouvrages grâce au renforcement des critères environnementaux dans la sélection des prestataires de logistique, tout en continuant de favoriser les alternatives au fret aérien, en utilisant des solutions maritimes et routières dès que possible.

Pour les activités de Retail

- **Réduire l'empreinte des produits achetés**

  En accompagnant l'engagement carbone des fournisseurs et la caractérisation de facteurs d'émission spécifiques à chaque produit, Lagardère Travel Retail œuvre à mieux refléter l'empreinte individuelle des produits achetés et revendus.

1 Dans les pays pour lesquels des mécanismes de confiance utilisant des certificats d'attribut énergétique (tels que les garanties d'origine en Europe) existent.

Lancement de la plateforme LESS (Low Emissions Sustainable Sourcing), visant l'échange de données carbone entre les industriels et les distributeurs. Elle regroupe neuf enseignes et 150 fournisseurs adhérents.

- **Réduire l'empreinte des ventes alimentaires**

  La réduction de l'empreinte des produits alimentaires passe par la promotion d'une consommation plus responsable favorisant les alternatives à la viande de bœuf, les produits végétaux ou les viandes moins émettrices, ou encore par le lancement d'une offre responsable en 2025. Cette démarche, allant au-delà des produits alimentaires, s'inscrit dans une volonté de proposer des produits à faible empreinte carbone, tels que des produits rechargeables, recyclés, reconditionnés, ou labellisés agriculture durable ou zéro déforestation.

- **Réduire l'empreinte des déchets**

  Lagardère Travel Retail œuvre à la réduction du gaspillage alimentaire en optimisant la production et la préservation des aliments, et en favorisant la transformation des pertes et le transfert des invendus. Ces actions sont déployées dans le cadre du programme FLOW (Fight to Limit Our Waste).

Pour les activités presse et médias

- **Réduire l'empreinte de la presse écrite**

  Lagardère News doit 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), et s'emploie à la réduction de la surproduction et des coûts d'opérations grâce aux synergies réalisées dans les stratégies d'achat de papiers et dans les négociations menées conjointement avec Lagardère Publishing pour les typologies communes de papiers.

- **Réduire l'empreinte du fret**

  Pour optimiser la distribution de la presse, une démarche collective et des actions communes comme le partage des ressources logistiques et l'amélioration des processus de distribution sont mises en place.

- **Réduire l'intensité carbone des licences médias**

  Lagardère News travaille de concert avec ses partenaires franchisés, notamment de la marque ELLE International, afin qu'ils adhèrent aux standards définis en matière de durabilité, contribuant ainsi à une réduction des émissions à travers l'ensemble du réseau.

- **Réduire les émissions liées aux activités Radio**

  Grâce à un dialogue permanent avec ses partenaires diffuseurs, Lagardère Radio se mobilise pour la réduction de ses émissions, qui se poursuivra avec le remplacement en 2033 de la diffusion FM par la radio numérique DAB+, plus économe en énergie.

En 2025, Europe 1 a adhéré au label Ecoprod pour évaluer l'impact des productions publicitaires.

Par ailleurs, avec Ecoprod et les acteurs du secteur, Lagardère Publicité News a participé à la création de Carbon'Clap, un outil inédit pour évaluer l'impact carbone des productions sonores.

Les actions transverses mises en place par l'ensemble des activités du Groupe

Les émissions liées aux déplacements des collaborateurs sont pleinement intégrées aux objectifs de réduction inscrits dans la rémunération long terme des dirigeants. Ces initiatives incluent notamment la promotion des voyages en train, tout en limitant les déplacements non essentiels, l'optimisation des itinéraires et l'écoconduite ou encore le remboursement partiel des titres de transport en commun et l'accès aux forfaits Mobilités Durables dont peuvent bénéficier les salariés en France.

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 coopèrent.

2.3.4.1.2 Actions de décarbonation complémentaires au Plan de transition

À l'occasion de son intégration en 2025 au sein de Louis Hachette Group, Prisma Media a réalisé un

inventaire complet de ses émissions carbone couvrant l'ensemble des scope 1, 2 et 3. Par ailleurs, ses activités font l'objet de nombreuses initiatives de décarbonation visant à réduire son empreinte.

- **Efficacité énergétique et consommations d'énergie**

  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 permettant de limiter l'usage du site.

  En outre, Prisma Media s'est fixé pour objectif de ne pas dépasser les 2 750 MWh pour l'année 2025. Cet objectif cible a largement été atteint puisque la consommation d'énergie de la branche s'élève en 2025 à 2 610 MWh.

- **Optimisation des usages de papier**

  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 de papier acheté permet, outre des gains carbone théoriques, des gains économiques (notamment par l'allègement des poids transportés et donc des émissions liées au fret).

- **Approvisionnement rapproché et fabrication durable**

  Le papier est la première ressource utilisée par Prisma Media, avec 21 400 tonnes achetées en 2025. Une attention particulière est donc donnée à son approvisionnement, mais également à l'optimisation des procédés qui permettent la fabrication des magazines.

  En 2025, 90 % des magazines de Prisma Media ont été imprimés en France, tirant parti de processus industriels alimentés par une électricité parmi les moins émissives en Europe. Par ailleurs, 45 % des volumes de papier achetés provenaient de pays bénéficiant d'un mix énergétique bas carbone et renouvelable (Suède, Espagne, Autriche, France et Finlande).

  Afin de réduire les émissions liées à l'utilisation de ressources vierges en amont, 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 du papetier.

  En 2025, 23 % des titres Prisma Media intégraient des fibres recyclées dans leur composition. Cette démarche couvre les 18 titres représentant les volumes de papier achetés les plus conséquents. Ainsi, 45 % des volumes de papier achetés par la branche intègrent plus de 10 % de fibre recyclée. Toutefois, 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.

- **Réduction des distances d'acheminement et du fret**

  D'une part, la réduction des grammages et du poids des magazines a un impact direct sur les émissions liées au fret, permettant l'allègement des poids transportés. D'autre part, le choix d'un approvisionnement auprès de papetiers et d'imprimeurs européens, géographiquement plus proches des centres de distribution, permet de réduire les distances parcourues lors de l'affrètement. La relocalisation des sites d'impression en 2023 a ainsi permis de réduire les trajets en amont de sa chaîne de valeur pour l'ensemble des titres relocalisés. Aujourd'hui, les partenaires papetiers de Prisma Media sont 100 % européens.

- **Prévention et gestion des invendus**

  La valorisation et le recyclage des invendus issus des activités de presse magazine de 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 bout de chaîne, 100 % des magazines invendus sont recyclés afin de produire de la pâte à papier recyclée.

- **Innovations programmatiques**

  La publicité programmatique représente une part importante des revenus publicitaires digitaux de Prisma Media. Grâce à des plateformes automatisées, la branche vend ses espaces publicitaires en temps réel, permettant un ciblage précis, une optimisation des performances et une monétisation efficace de ses contenus.

  Le marché d'achat d'espace publicitaire automatisé est composé d'une multitude de fournisseurs intermédiaires se situant entre la plateforme d'achat automatisée en amont et

l'éditeur final en aval qui diffuse la création publicitaire. Dans le cadre de sa démarche de décarbonation, Prisma Media a poursuivi son partenariat avec Greenbids. La start-up a mis au point une solution permettant de dépenser le moins d'énergie possible dans le processus d'enchère des emplacements publicitaires en réduisant le nombre d'appels, notamment les demandes d'achats programmatiques inutiles, permettant ainsi de réduire les émissions carbones de cet écosystème.

Par ailleurs, afin de mieux prendre en compte les émissions liées à la publicité programmatique qu'elle vend aux annonceurs, Prisma Media Solutions utilise le calculateur EcoImpact, construit par le Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM). Cet outil lui permet de mesurer l'empreinte carbone des campagnes publicitaires papier et digitales sur ses marques.

- **Publicité responsable**

De son côté, la régie publicitaire mène différentes actions pour minimiser son impact environnemental telles que la limitation des poids des assets créatifs (e.g., contenus produits dans le cadre d'une campagne de communication ou de marketing tels que les visuels ou les spots publicitaires), la compression des vidéos, ou encore un paramétrage « low carbon » du cadre de diffusion (réseau, ciblage, device, format) visant à optimiser l'empreinte des campagnes publicitaires.

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 (une partie des budgets médias investis par les marques pour diffuser leurs publicités sont reversés à des associations), dons d'espaces publicitaires, création de contenus engagés pour les marques, adhésion au programme Sustainability Digital Ad Trust, etc.).

- **Sobriété et création numérique**

La sobriété dans la création de contenus numériques est un enjeu au cœur des pratiques et des priorités de Prisma Media. 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 (prise en compte des recommandations de l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité, vigilance greenwashing, etc.) à la diffusion (paramétrage bas carbone, ciblage optimisé, etc.) en passant par la production en elle-même (optimisations techniques, compression des formats, etc.).

- **Actions collectives**

Engagée dans plusieurs démarches collectives, Prisma Media fait partie du Syndicat des Régies Internet (SRI) et du programme Sustainability Digital Ad Trust (SDAT). Lancé en décembre 2023 par le SRI, le programme SDAT évalue et valorise les initiatives des régies publicitaires en matière de durabilité et de responsabilité. Il repose sur 15 critères techniques et RSE.

Prisma Media Solutions confirme son engagement en matière de publicité responsable et franchit une nouvelle étape cette année avec l'obtention de l'échelon « Platine » dans le cadre de la troisième vague du programme SDAT (Sustainable Digital Ad Trust). Cette progression témoigne de l'engagement continu des équipes en faveur d'une publicité digitale plus durable, transparente et responsable.

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.

2.3.4.1.3 Indicateurs et résultats

Les volumes d'approvisionnement papier de Louis Hachette Group sont présentés en section 2.3.4.2 « Prendre soin des ressources tout au long de notre chaîne de valeur ».

Les consommations d'énergie 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)

Indicateurs LHG		Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live	Prisma Media	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live	Prisma Media	LHG	
		2024				2025				2024	2025
Consommations d'énergie de scope 1 (en MWh PCS)	Consommation de combustible provenant du fioul	1 536	1 165	0	0	**1 572**	**610**	**65**	**0**	2 701	**2 248**
	Consommation de combustible provenant du gaz naturel	24 075	12 519	6 860	0	**24 796**	**14 398**	**6 294**	**0**	43 454	**45 488**
Consommation totale d'énergie fossile (en MWh)		25 611	13 684	6 860	0	26 368	15 009	6 359	0	46 155	47 736
Consommations d'énergie de scope 2 (en MWh PCI)	Consommation d'électricité	26 296	193 682	9 978	2 650	**26 469**	**200 308**	**8 319**	**2 731**	232 605	**237 828**
	Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de chauffages urbains	292	8 737	1 503	0	**247**	**9 574**	**1 480**	**0**	10 532	**11 301**
Consommation totale d'électricité, de chaleur, de vapeur et/ou de froid (en MWh)		26 588	202 420	11 481	2 650	26 716	209 882	9 799	2 731	243 138	249 128
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)	14 499	193 682	9 183	2 567	**25 074**	**198 638**	**7 675**	**0**	219 932	**231 386**
Part de la consommation d'électricité issue de sources renouvelables dans la consommation totale d'électricité (en %)		55%	100%	92%	97%	95%	99%	92%	0%	95%	97%
Consommation totale d'énergie (en MWh)		52 199	216 104	18 341	2 650	**53 084**	**224 891**	**16 159**	**2 731**	289 293	**296 864**

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 CO_2.

Le cas spécifique des points de vente

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 concédants. 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. 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 teqCO_2)

Les émissions carbone scopes 1 et 2 présentées dans le tableau sont alignées avec le périmètre pris en compte dans le plan de transition pour les branches Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère News-Radio (inclus dans le segment « Lagardère Live » qui comprend également les émissions scopes 1 et 2 liées aux sources d'énergie fixes des entités Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et du Corporate), et Prisma Media. Sur le scope 3, les émissions présentées couvrent près de 93 % du chiffre d'affaires Louis Hachette Group et incluent les entités Lagardère

Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère News-Radio, et 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 : 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 (3 % du chiffre d'affaires Groupe) ainsi que ses activités de Fascicules et Jeux de société sont également exclues à date (3 %). Ces dernières ont vocation à être intégrées au reporting dans les années à venir.

Indicateurs LHG	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live	Prisma Media	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live	Prisma Media	LHG	
	2024 [1]				2025				2024	2025
Émissions de GES de scope 1 (Teq CO_2)										
1.1 Sources fixes	4 848	2 619	1 242	0	4 987	2 816	1 157	0	8 708	8 961
1.2 Sources mobiles	1 151	2 977	120	49	1 326	2 446	82	41	4 297	3 895
Sous-totaux	5 999	5 595	1 362	49	6 313	5 263	1 239	41	13 005	12 856
Émissions de GES de scope 2 (Teq CO_2) location-based										
2.1 Achats d'électricité (location-based)	5 952	69 215	415	104	5 986	70 372	328	108	75 685	76 793
2.1 Achats d'électricité (market-based)	4 153	0	32	104	454	674	15	64	4 290	1 207
2.2 Achat de vapeur, chaleur et froid	52	1 818	271	-	44	2 045	266	0	2 141	2 356
Sous-totaux (location)	6 004	71 033	685	104	6 030	72 418	594	108	77 827	79 149
Sous-totaux (market)	4 205	1 818	303	104	498	2 719	282	64	6 431	3 563
Émissions de GES de scope 3 (Teq CO_2)										
3.1 Achat de biens et de services	195 982	1 187 810	21 068	20 834	183 177	1 010 914	12 733	25 183	1 425 695	1 232 007
3.2 Immobilisations	3 265	32 176	1 721	418	4 680	39 958	866	3 618	37 580	49 122
3.3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	3 282	16 169	108	353	2 640	15 577	92	45	19 912	18 355
3.4 Transport et distribution amont	81 738	38 298	4 317	15 322	90 673	52 480	1 629	13 247	139 674	158 030
3.5 Déchets	11 322	12 806	606	2 309	10 445	15 347	456	1 750	27 043	27 998
3.6 Voyages d'affaires	3 144	6 773	638	220	3 955	6 718	426	144	10 775	11 243
3.7 Déplacements domicile-travail des salariés	4 531	24 736	286	188	5 021	27 334	211	245	29 741	32 811
3.9 Transport et distribution aval	23 862	0	0	-	15 538	0	0	-	23 862	15 538
3.11 Utilisation des produits vendus	257	0	1 671	-	259	0	1 703	54 794	1 928	56 756
3.12 Fin de vie des produits vendus	7 957	145 617	2 619	-	7 833	125 124	42	656	156 193	133 655
3.14 Franchises	0	0	15 730	-	0	0	8 893	169	15 730	9 062
3.15 Investissements	0	253 713	0	-	0	199 934	0	0	253 713	199 934
Sous-totaux	335 339	1 718 098	48 764	39 645	324 221	1 493 386	27 050	99 853	2 141 846	1 944 510
Émissions totales de GES (location)										
Total Groupe	347 342	1 794 726	50 812	39 798	336 564	1 571 067	28 883	100 001	2 232 678	2 036 515
Émissions totales de GES (market)										

Total Groupe	345 544	1 725 512	50 429	39 798	331 032	1 501 368	28 571	99 958	2 161 282	1 960 929

[1] Dû aux systèmes métriques hétérogènes et aux référencements distincts des produits entre les pays au sein de la base centrale, les branches conduisent des travaux continus d'amélioration et d'homogénéisation des estimations et hypothèses prises en compte pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre du scope 3. Dans ce contexte, Lagardère Travel Retail a mené des travaux d'uniformisation et de standardisation approfondis en 2025 qui ont conduit à retraiter également les données de l'année comparable 2024 afin de permettre une meilleure comparabilité entre les exercices. Les changements opérés, conduisent à une baisse des émissions de gaz à effet de serre de scope 3 de -8,7 % sur la donnée 2024. Les données 2024 sur le poste 3.3 ont également été retraitées.

Au global, on observe une baisse des émissions de GES de -9 % entre les exercices 2024 et 2025. Cette baisse s'explique principalement par la diminution des émissions liées au poste 3.1. Cette baisse est le reflet de plusieurs facteurs explicatifs, notamment l'amélioration de la qualité des données collectées, l'évolution favorable des facteurs d'émissions sur des commodités significatives (viandes, œufs, café, etc.), la diminution des volumes vendus, ainsi que le déploiement progressif des actions de décarbonation définies par le Plan de Transition du Groupe. Cela entraîne de façon corrélée une baisse des émissions liées à la fin de vie des produits vendus (3.12). En outre, les émissions liées au poste 3.15 investissements diminuent de 21 % en 2025. En effet, celles-ci sont calculées grâce à un ratio monétaire, défini sur la base des émissions de la branche Lagardère Travel Retail, elles-mêmes en baisse. Ces trois postes représentent plus de trois quarts des émissions du Groupe.

En parallèle, ces baisses sont en partie contrebalancées par l'augmentation des émissions liées aux trajets d'affrètement (poste 3.4) et à l'augmentation des émissions du poste 3.11, due à l'intégration du périmètre complet de la branche Prisma Media cette année [1].

2.3.4.2 Prendre soin des ressources tout au long de notre chaîne de valeur

2.3.4.2.1 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, des cartons et plastiques logistiques, 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 branche d'activité qui compose Louis Hachette Group. La matérialité des risques et impacts issus de cet enjeu est significative uniquement pour les branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

2.3.4.2.2 Politique et plans d'action circulaires

Utilisation des ressources

Dans les activités d'édition

► **Minimisation du taux de gâche**

Appliquée tout au long du processus de fabrication des ouvrages, la politique de sobriété éditoriale a pour ambition de réduire le taux de gâche (c'est-à-dire la perte de papier) dans les procédés de production, d'aller vers une diminution du nombre de nouveautés annuelles, et de réduire la surfabrication, et ainsi le volume des invendus.

Le taux de gâche est calculé en mettant en perspective la quantité de papier utilisée dans le processus d'impression avec la quantité de papier présente dans l'ouvrage fini. Ce taux varie en fonction de la technologie d'impression utilisée (typologie de machine, couleurs) et du nombre d'ouvrages fabriqués (tirage). Afin de réduire la gâche et donc les besoins en ressources papier, les équipes choisissent les techniques optimales. L'amélioration des taux de gâche constitue ainsi un facteur clé lors des négociations avec les imprimeurs.

► **Ajustement des volumes imprimés**

Lagardère Publishing déploie des technologies innovantes comme l'impression à la demande, en partenariat avec Lightning Source, et le réapprovisionnement de stock automatisé avec son programme Ritméo. Ce programme pilote de manière automatique les réimpressions de chaque titre pour que le stock soit en permanence à son niveau optimal compte tenu du profil de l'ouvrage et de son historique de vente. Ce pilotage intelligent réduit fortement les stocks de l'éditeur, sans intervention de ce dernier, tout en assurant un réapprovisionnement optimisé et continu du stock, ce qui garantit un réassort du libraire sans interruption. Ce programme permet d'optimiser les tirages, réduire les retours et développer la visibilité des stocks dans la chaîne, afin de réduire la surfabrication.

► **Éco-conception**

En 2025, Hachette Livre poursuit en France son programme dédié à l'éco-conception dont l'objectif est d'accélérer l'intégration des principes d'éco-

1 Ces émissions sont principalement issues de la publicité programmatique.

conception au sein des équipes et d'impliquer l'ensemble des métiers dans un effort collectif en faveur de la sobriété sur toute la chaîne de valeur, avec un focus sur la réduction du plastique.

Ce programme s'articule autour de deux dispositifs complémentaires : la Semaine de l'éco-conception, qui propose une série de webinaires ouverts à tous les collaborateurs pour sensibiliser aux enjeux de circularité, et l'Éco-challenge, concours interne visant à mettre en valeur les projets et produits éco-conçus ainsi que les initiatives opérationnelles contribuant à la réduction des impacts environnementaux dans les processus éditoriaux, de fabrication et de distribution.

En 2025, l'initiative a été déclinée au Royaume-Uni sous le nom de « Green Shoots », concours interne lancé par Hachette UK pour valoriser les idées, processus et produits favorisant la durabilité. Ce programme vise à célébrer et à diffuser les initiatives écoresponsables au sein des équipes britanniques.

L'ensemble de ces actions contribue à la montée en compétence des équipes sur les sujets de l'économie circulaire et du design responsable, et soutient la mise en œuvre des engagements bas-plastique et bas-carbone de la branche.

► **Composition des ouvrages**

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 (0,3 % en 2025). La branche Lagardère News intègre elle aussi une part de recyclé dans ses achats de papier (1,2 % en 2025).

Dans les activités de Retail

Dans le modèle d'affaire du Retail, les principales ressources entrantes sont les produits de consommation revendus (denrées alimentaires transformées, textiles, cosmétiques, produits électroniques, etc.). Ces produits finis sont fabriqués en amont des activités de Lagardère Travel Retail, de ce fait la branche n'a pas la main sur les choix de conception. Néanmoins, elle s'efforce d'innover et de renforcer ses politiques d'économie circulaire *via* son approvisionnement, notamment le recours à des emballages et des consommables responsables. L'application de ces engagements concerne toutes les entités de la branche Lagardère Travel Retail, à travers ses points de vente de marques internes.

► **Composition et critères d'achat**

La politique d'emballages et de consommables impose des lignes directrices aux acheteurs portant sur la composition de quatre ressources stratégiques pour les activités de retail : les consommables (couverts, gobelets, serviettes entre autres), les sacs de caisse, les bouteilles d'eau et les emballages tertiaires (de transport). Les consignes de choix de matériaux favorisent les alternatives plus responsables et interdisent notamment l'utilisation de plastique vierge.

En 2025, l'approvisionnement en sacs de la branche pour ses opérations directes a été entièrement orienté vers des sacs en matière éco-responsable (100 % en 2025, par rapport à 39 % en 2024), avec la volonté de pérenniser cette bonne pratique.

► **Réduction du plastique vierge**

Dans sa volonté 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 composées à 100 % de plastique RPET (ou PET recyclé) sur l'ensemble des points de vente des entités consolidées. Cet engagement a été atteint en 2025.

► **Solutions alternatives**

Les fontaines à eau constituent une alternative aux bouteilles, et sont testées dans divers marchés et environnements. En 2025, l'enseigne Relay continue d'innover et de tester des solutions de fontaines, depuis Marseille en France avec une fontaine à eau plate, pétillante ou aromatisée, jusqu'à Auckland en Nouvelle-Zélande avec une fontaine à eau gratuite en partenariat avec Waterdrop proposant des gourdes et micro-drinks de la marque.

Gestion des déchets

Dans les activités d'édition

► **Plan bas-plastique**

En 2025, Hachette Livre a poursuivi en France sa démarche engagée depuis 2021, visant à réduire l'utilisation du plastique.

Dans les coffrets, le remplacement des cales, inserts et blisters en plastique par des alternatives en carton ou en matériaux recyclables et biosourcés, est progressivement déployé. La simplification des packagings permet également de réduire le poids et la complexité de la matière, et s'inscrivent dans la continuité des réflexions d'éco-conception appliquées à la production éditoriale.

En France, des actions concrètes pour réduire les plastiques utilisés dans les opérations logistiques ont été mises en œuvre, comme la réduction de l'épaisseur des films de palettisation machine et manuelle, la réduction de l'épaisseur et l'intégration de plastique recyclé dans les films thermorétractables, la suppression de l'utilisation de ruban adhésif en PVC dans les entrepôts et la mise en

place d'un plan de progrès sur le tri des déchets logistiques.

En Espagne, la filiale Grupo Anaya a optimisé ses packagings pour les petits envois, supprimant totalement l'usage de plastique. Les machines de filmage des palettes ont été ajustées afin de réduire de moitié la quantité de plastique utilisée. Pour les expéditions internationales, du papier ou du carton est désormais employé pour le calage. Les films et les rubans adhésifs sont fabriqués à partir de matériaux recyclables.

Au Royaume-Uni, la filiale Hachette UK utilise depuis plusieurs années des machines permettant l'ajustement de la hauteur des cartons à leur contenu, et ainsi le retrait des éléments de rembourrage ou de calage. La filiale utilise des bacs de recirculation pour les livraisons à de grands clients, et tous ses fournisseurs de carton sont accrédités ISO9001, ISO14001 et FSC

► **Minimisation et revalorisation des invendus**

Lagardère Publishing déploie une politique de gestion responsable du papier qui s'exerce tout au long du cycle de vie. Afin de réduire le pilon des livres invendus, Hachette Livre a mis en place en France un chantier sur le don. 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.

► **Optimisation du tri dans les déchets d'opérations**

En aval de la production, 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 (CTR), 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.

En Espagne, Grupo Anaya a mis en place une procédure spécifique garantissant la bonne séparation des déchets dangereux et non dangereux au sein de son centre logistique. L'ensemble des salariés a bénéficié d'une formation dédiée à ce processus, développé en collaboration avec l'entreprise agréée de gestion des déchets SAICA NATUR.

Dans les activités de Retail

► **Sensibilisation et formation**

Pour répondre aux enjeux de traitement des déchets, la branche Lagardère Travel Retail a lancé 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. En parallèle, un module de formation en ligne a été suivi par plus de 1 300 salariés depuis sa mise en place.

► **Mesure des déchets alimentaires**

Dans le cadre du pilier « Mesure » du programme FLOW, un travail de fond a été mené avec les différentes filiales pays au cours de l'année 2025 afin de faire progresser la mesure en tonnage du gaspillage alimentaire. Du fait de la complexité et de la variété des systèmes locaux, deux pays pilotes, l'Italie et l'Autriche, ont été identifiés pour travailler à la mise en place de processus et de guides opérationnels standardisés permettant une meilleure mesure du gaspillage alimentaire dans les systèmes existants.

► **Partenariats**

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 en marque propre, 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 la plateforme Too Good To Go, qui a permis la vente de panier antigaspi à prix réduits dans plus de 444 boutiques Lagardère Travel Retail, et ainsi de sauver 125 000 repas du gaspillage.

2.3.4.2.3 Indicateurs et résultats

Indicateurs LHG	2025	2024	2023
Poids total du papier acheté et fourni (en kilotonne)	**195**	191	168
Poids du papier acheté en propre (en kilotonne)	**122**	106	102
Poids du papier fourni (en kilotonne)	**74**	63	38
Pourcentage du papier certifié	**96,0**	96,2	94,7
Pourcentage du papier recyclé	**3,9**	3,5	4,7
Consommation d'eau - opérations propres (en m^3)	**782 262**	912 176	653 926

2.3.4.2.4 Protection de la biodiversité

L'industrie papetière produit une grande variété de produits, parmi lesquels les papiers destinés à l'édition de livres qui 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, sa fabrication 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.

2.3.4.2.5 Politique et plan d'actions de Lagardère Publishing

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 PEFCTM. Depuis 2020, ce taux a dépassé les 98 % et est maintenu à 99 % 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	2025
Effectifs	
Effectifs permanents au 31 décembre [1]	33 957
Effectifs permanents Lagardère Publishing	7 643
Effectifs permanents Lagardère Travel Retail	24 543
Effectifs permanents Lagardère Live	926
Effectifs permanents Prisma Media	845
Effectifs permanents femmes	21 221
Effectifs permanents hommes	12 731
Effectifs permanents top exécutifs	390
Effectifs permanents cadres / managers	8 103
Effectifs permanents Autres salariés	25 464
Effectifs permanents moins de 30 ans	8 437
Effectifs permanents 30-50 ans	16 901
Effectifs permanents plus de 50 ans	8 619
Effectifs permanents France	6 496
Effectifs permanents Europe (hors France)	12 977
Effectifs permanents Continent américain	11 612
Effectifs permanents Asie-Océanie	2 520
Effectifs permanents Afrique	352
Effectifs non permanents [2] au 31/12	3 658
Effectifs au nombre d'heures non garanti [3] au 31/12	1 409
Organisation du travail	
Effectifs à temps plein	26 749
Effectifs à temps partiel	7 208
Indicateurs environnementaux	**2025**
Consommation de gaz naturel (en GWh)	45
Consommation de fioul domestique (en GWh)	2
Consommation d'électricité (en GWh)	238
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)	3 895
Émissions de CO_2 de scope 2 liées aux consommations de d'électricité (en teqCO_2)	76 793
Émissions de CO_2 de scope 2 liées aux consommations de réseaux de chauffage urbain (en teqCO_2)	2 356
Émissions de CO_2 de scope 3 liées aux déplacements professionnels des salariés (en teqCO_2)	11 243
Émissions de CO_2 de scope 3 liées aux déplacements domicile-travail des salariés (en teqCO_2)	32 811

[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. Le total des effectifs permanents inclut cinq salariés non genrés, ce qui explique le décalage avec le total des effectifs permanents femmes et hommes.

[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.

[3] Les effectifs au nombre d'heure non garanti sont employé par l'entreprise sans qu'il leur soit garanti un nombre minimal ou fixe d'heures de travail. Ils peuvent être tenus de fournir les heures de travail requises mais l'entreprise n'est pas contractuellement tenue de leur garantir un nombre minimal ou fixe d'heures de travail par jour, par semaine ou par mois. Les effectifs présentés ici sont les effectifs réels présents le dernier jour de l'année.

2.5 LA RSE, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE

2.5.1 LE CADRE DE PUBLICATION

Contexte règlementaire

Conformément au calendrier d'application de la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), modifié dans le cadre du paquet de simplification européen dit Omnibus [1], Louis Hachette Group, en tant qu'entreprise relevant de la vague 2 [2], ne sera assujetti à cette directive qu'à compter de l'exercice 2027. Dans l'intervalle, le Groupe n'est plus soumis à l'obligation de publier une Déclaration de performance extra-financière [3] (DPEF).

Démarche volontaire de reporting

Dans une démarche de transparence envers l'ensemble de ses parties prenantes et de continuité dans la publication d'informations extra-financières (DPEF publiée pour l'exercice 2024 et rapport de durabilité prévu à date en 2027), Louis Hachette Group a choisi de maintenir la publication d'un reporting extra-financier volontaire au titre de l'exercice 2025. Ce reporting est inspiré du format de la DPEF, en conformité avec les obligations précédemment en vigueur. Les référentiels de reporting sont disponibles sur demande au siège social de Louis Hachette Group.

Fondements méthodologiques

Le socle de ce reporting est une analyse des enjeux matériels réalisée pour la première fois en 2025 à l'échelle de Louis Hachette Group, inspirée de la méthodologie de double matérialité de la CSRD. Cette analyse a permis d'identifier les enjeux matériels, à la fois du point de vue de l'impact du Groupe sur la société et l'environnement (matérialité d'impact), et du point de vue des risques et opportunités pour le Groupe (matérialité financière).

Une note méthodologique dédiée à cette analyse a été élaborée afin d'en expliciter les principes, la démarche, les sources mobilisées et les résultats. Les thématiques retenues dans le reporting sont directement issues de cette analyse, et structurent les informations présentées, tant au niveau du Groupe que de ses branches d'activités.

Contenu du reporting

Le Rapport sur les informations de durabilité de Louis Hachette Group couvre l'exercice du 1er janvier au 31 décembre 2025.

Il repose sur les éléments suivants :

- le modèle d'affaires de Louis Hachette Group, permettant de situer les enjeux de durabilité dans le contexte de ses activités, de ses marchés et de ses ressources clés ;
- la stratégie mise en œuvre au sein du Groupe en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), définissant les axes prioritaires communs à l'ensemble des branches d'activité ;
- la gouvernance de la RSE au sein du Groupe, permettant d'identifier les acteurs impliqués et les instances mobilisées autour des enjeux de durabilité ;
- les dispositifs de dialogue mis en place avec les parties prenantes du Groupe ;
- les résultats de l'analyse de double matérialité du Groupe, comprenant les douze enjeux jugés matériels pour le Groupe et ses branches d'activité ;
- pour chaque enjeu matériel identifié : les politiques et actions mises en œuvre pour répondre à ces enjeux ; les objectifs définis pour suivre la bonne application des politiques et actions mises en œuvre, le cas échéant ; les indicateurs de suivi principaux, permettant d'évaluer les progrès réalisés.

[1] Directive (UE) 2025/1234 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2025, dite « Stop-the-clock », publiée dans le cadre du paquet Omnibus I visant à simplifier les obligations de reporting en matière de durabilité. Elle a été publiée au *Journal officiel* de l'Union européenne le 16 avril 2025.

[2] Pour être concernées par la vague 2, les entreprises doivent remplir au moins deux des trois critères suivants :
1. Effectif moyen annuel : supérieur à 250 salariés.
2. Chiffre d'affaires net : supérieur à 50 millions d'euros.
3. Total du bilan : supérieur à 25 millions d'euros.

Ces critères s'appliquent aux grandes entreprises non cotées, ainsi qu'aux sociétés mères de groupes qui dépassent ces seuils consolidés.

[3] La Déclaration de performance extra-financière (DPEF) est issue de la transposition en droit français de la directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014, dite « Non-Financial Reporting Directive (NFRD) ». Elle a été introduite par l'ordonnance n°2017-1180 du 19 juillet 2017 et le décret n°2017-1265 du 9 août 2017, et codifiée aux articles L. 225-102-1, R. 225-104 à R. 225-105-2 du Code de commerce.

Le rapport sur les informations de durabilité intègre également les éléments requis au titre de la loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance, à laquelle Louis Hachette Group est assujetti. Le plan de vigilance du Groupe fait l'objet d'une présentation spécifique, incluant les mesures de prévention et de remédiation mises en œuvre.

2.5.2 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le périmètre de consolidation de cette déclaration volontaire couvre toutes les activités de Louis Hachette Group (Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère Live, Prisma Media). Les systèmes de reporting permettant la collecte des informations sociales, sociétales et environnementales sont ainsi déployés auprès de l'ensemble des filiales consolidées [1] 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 des sociétés liées aux activités de Lagardère Live Entertainment et de Lagardère Paris Racing ainsi que de certaines toutes petites structures de l'activité Édition de Lagardère Publishing (sociétés implantées en Suisse, en Belgique, au Canada, au Mexique, au Maroc et en Côte d'Ivoire) et du Corporate de Lagardère, qui représentent moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Par ailleurs, chez Lagardère Publishing, les activités de Fascicules et de Jeux de société ne sont pas encore pleinement intégrées au périmètre de reporting carbone sur le scope 3. Les activités Fascicules France ont été intégrées pour la première fois sur l'exercice 2025, l'ensemble des activités Fascicules et Jeux de société devant être intégrées à terme.

Le reporting carbone de la branche Lagardère Travel Retail couvre 100 % de ses activités, grâce à l'extrapolation d'une partie de son périmètre. Une collecte de données réelles est menée dans ses principales pays d'implantation : l'Amérique du Nord, l'Italie, la France ainsi que sa centrale d'achat DFG, mais également la République tchèque, la Belgique et la Suisse sur le poste 3.1 uniquement. Ces pays représentent près de 60 % du chiffre d'affaires de la branche. Les émissions issues des activités des pays non inclus dans la campagne de collecte annuelle sont extrapolées.

2.5.3 LES RÉFÉRENTIELS D'INDICATEURS ET LES MÉTHODES DE REPORTING

Les informations sociales et environnementales présentées dans ce document remontent via des progiciels dédiés couvrant la totalité des filiales consolidées, sous réserve des exceptions mentionnées en section précédente.

La méthode de remontée des données sociales et environnementales suit le même processus. Les données sont saisies par un contributeur pour chacune des sociétés du Groupe entrant dans le périmètre de reporting, puis contrôlées et validées au niveau de la Branche (Direction des Ressources humaines, Direction de la RSE, Directions Opérationnelles ou Direction Financière) avant transmission à la Direction de la RSE et du Développement durable 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.

Quelques données spécifiques à certaines branches d'activité et/ou faisant l'objet de modalités de collecte et de calcul particulières ne sont pas intégrées dans les progiciels susmentionnés. Ces dernières sont directement remontées à la Direction de la RSE et du Développement durable du Groupe. Bien qu'elles ne transitent pas par les outils de reporting centralisés, elles sont soumises au même processus de contrôles que les données collectées via les progiciels décrits précédemment.

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 :

[1] La liste figure à la note 38 en annexe des comptes consolidés figurant dans le Rapport annuel de Louis Hachette Group.

- 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 annuelles des protocoles et guides ont vocation à simplifier, sécuriser et faciliter le travail des contributeurs.

Le reporting social

Le reporting social répond à la politique sociale du Groupe, tout en tenant compte des spécificités de ses activités et/ou des particularités locales.

Un protocole de reporting social, établi par la Direction de la RSE et du Développement durable du Groupe et partagé aux Directions des Ressources humaines des branches d'activité, formalise et décrit les procédures et démarches à suivre pour la mesure et le reporting des données sociales du Groupe.

Le reporting environnemental et carbone

Le reporting environnemental répond à la politique de développement durable du Groupe, tout en tenant compte 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 de Louis Hachette Group (bureaux, entrepôts de stockage, points de vente).

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO_2, 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 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 de la RSE et du Développement durable du Groupe à partir des données reportées par les entités.

Six guides ont été élaborés par la Direction RSE et Développement durable du Groupe à destination des Directions de la RSE des branches d'activité afin de formaliser et décrire les procédures et démarches à suivre pour la mesure et le reporting des données environnementales :

- le Guide Carbone, qui décrit les principes de reporting en vigueur relatifs au calcul des émissions de gaz à effet de serre des scopes 1, 2 et 3 ;
- le Protocole de reporting énergétique, qui détaille les principes de collecte des données en lien avec les scopes 1 et 2, notamment les consommations d'énergies ;
- le Guide sur le scope 1.2 relatif aux sources mobiles (émissions liées aux véhicules détenus ou contrôlés par l'entreprise), qui décrit la procédure d'estimation et de collecte des données sous-jacentes au calcul des émissions du poste 1.2 ;
- le Guide sur le scope 3.6 relatif aux voyages d'affaires (émissions provenant du transport des salariés pour des raisons professionnelles et dans des véhicules appartenant à des tiers), qui décrit la procédure d'estimation et de collecte des données sous-jacentes au calcul des émissions du poste 3.6 ;
- le Guide sur le scope 3.7 relatif aux déplacements domicile-travail (émissions dues au transport des salariés entre leur domicile et leur lieu de travail), qui décrit la procédure d'estimation et de collecte des données sous-jacentes au calcul des émissions du poste 3.7 ;
- le Protocole de reporting sur les achats de papier, qui détaille notamment les définitions et les méthodes de calcul des indicateurs portant sur le papier.

En complément, les branches d'activité du Groupe ont établi des procédures de collecte spécifiques en lien avec le scope 3, adaptées à leurs particularités.

2.6 RAPPORT D'EXAMEN DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Rapport d'assurance limitée de l'un des commissaires aux comptes sur les informations de durabilité établies volontairement

Au Président-directeur général,

En notre qualité de commissaire aux comptes de Louis Hachette Group, nous avons mené des travaux visant à formuler une conclusion d'assurance limitée sur une sélection d'informations de durabilité (ci-après « les Informations ») incluses dans le Rapport sur les informations de durabilité (ci-après le « Rapport sur les informations de durabilité ») au sein du rapport de gestion et présentées en annexe au présent rapport. Les Informations ont été établies volontairement par Louis Hachette Group (ci-après « la Société »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 au regard des critères ad-hoc définis par la Société, disponibles dans leur intégralité sur demande au siège social de la Société (ci-après le « Référentiel ») et dont les éléments significatifs sont présentés dans la section « 2.5 La RSE, méthodologie et périmètre » du Rapport sur les informations de durabilité.

Notre intervention ne porte pas sur les informations relatives aux périodes antérieures, ni sur l'ensemble des informations présentées dans le Rapport sur les informations de durabilité, autres que celles objet de notre rapport.

Conclusion d'assurance limitée

Sur la base des travaux que nous avons mis en œuvre, tels que décrits 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 les Informations ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Nous n'exprimons pas de conclusion sur les informations relatives aux périodes antérieures ni sur l'ensemble des informations présentées, dans le Rapport sur les informations de durabilité, autres que celles objet de notre rapport.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur :

- les informations présentées dans la section « 2.3.4 Faire vivre une culture d'impact » au paragraphe « 2.3.4.1.3 Indicateurs et résultats » du Rapport sur les informations de durabilité qui soulignent les incertitudes inhérentes aux méthodologies de collecte des données et d'estimation des émissions de gaz à effet de serre de scope 3 et en particulier les évolutions effectuées en 2025 par la branche Lagardère Travel Retail ;
- la section « 2.5 La RSE, méthodologie et périmètre » du Rapport sur les informations de durabilité qui précise que les Informations ont été établies volontairement selon le Référentiel. À ce titre, elles ne constituent pas des informations établies selon les normes ESRS.

Préparation des Informations

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 avec celles d'autres entités et au fil du temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel disponible sur demande dont les éléments significatifs sont présentés dans la section 2.5 du Rapport sur les informations de durabilité.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement.

S'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le Rapport sur les informations de durabilité.

Responsabilité de la Société

Les Informations ont été établies sous la responsabilité de la Direction, et il lui appartient de :

- sélectionner ou établir des critères appropriés pour la préparation des Informations (i.e. le Référentiel) ;
- préparer les Informations en appliquant le Référentiel ;
- concevoir, mettre en œuvre et maintenir un contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations, ne

comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient de :

- planifier et réaliser les travaux pour obtenir une assurance limitée sur le fait que les Informations ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel et ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs ;
- formuler une conclusion indépendante basée sur les travaux que nous avons mis en œuvre et les éléments que nous avons collectés ;
- communiquer notre conclusion à la Direction de la Société.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la Direction de la Société, nous ne pouvons pas être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Doctrine et Norme professionnelle appliquées

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information publiée par l'IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board).

Ils ne constituent ni un audit ni un examen limité au sens des normes d'exercice professionnel (NEP) applicables en France. Ils ne constituent pas non plus une certification conformément aux lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit (H2A).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues par le code de commerce, par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes ainsi que par le Code d'éthique de l'IESBA (International Code of Ethics for Professional Accountants (including Independence Standards)). Celui-ci repose sur le respect des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence et diligence professionnelles, de respect de la confidentialité et du comportement professionnel.

Par ailleurs, nous appliquons la norme International Standard on Quality Management 1 et en conséquence nous avons mis en place un système de contrôle qualité comprenant des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables ainsi que de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux, décrits ci-après, en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations. Dans le cadre de notre prestation d'assurance limitée et sur la base de notre jugement professionnel, nous avons :

- mis à jour notre connaissance de la Société et de son environnement ;
- 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 ;
- apprécié si les méthodes utilisées par la Société pour établir les Informations sont appropriées au regard du Référentiel et le cas échéant, apprécié la pertinence des changements de méthodes et hypothèses ;
- vérifié que les Informations ont été établies sur le périmètre indiqué dans le Référentiel ;
- sélectionné sur la base de notre jugement professionnel les informations que nous avons considérées les plus importantes, pour lesquelles nous avons :
  - mis en œuvre des procédures analytiques consistant à vérifier la cohérence de leurs évolutions et demander à la Direction, le cas échéant, des explications concernant des éléments inhabituels identifiés,
  - réalisé des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection consistant à vérifier la correcte application des méthodes de calcul et hypothèses décrites dans le Référentiel et à rapprocher les données sous-jacentes des pièces justificatives,
  - pour les estimations nous avons pris connaissance de la méthode de calcul des données estimées ; nous avons apprécié le caractère approprié et la correcte application de cette méthode ainsi que le caractère approprié des sources d'informations utilisées,

- pour les informations qualitatives, nous avons mené des entretiens pour les corroborer ;

► apprécié la cohérence d'ensemble des Informations par rapport à notre connaissance de la Société.

Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour formuler notre conclusion.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance limitée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ainsi que selon la norme internationale ISAE 3000 (révisée) ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Restrictions sur la distribution et l'utilisation

Ce rapport est établi à votre attention dans le contexte précisé au premier paragraphe et ne doit pas être utilisé, diffusé ou cité à d'autres fins.

Les diligences mises en œuvre dans le cadre du présent rapport ne sont pas destinées à remplacer les enquêtes et diligences que les tiers ayant eu communication de ce rapport pourraient par ailleurs mettre en œuvre, et nous ne portons pas d'avis sur leur caractère suffisant au regard de leurs propres besoins.

En notre qualité de commissaire aux comptes de Louis Hachette Group, notre responsabilité à l'égard de Louis Hachette Group et de ses actionnaires est définie par la loi française et nous n'acceptons aucune extension de notre responsabilité au-delà de celle prévue par la loi française. Nous ne sommes redevables et n'acceptons aucune responsabilité vis-à-vis de tout tiers. Nous ne pourrons être tenus responsables d'aucun dommage, perte, coût ou dépense résultant d'un comportement dolosif ou d'une fraude commise par les administrateurs, les dirigeants ou les employés de Louis Hachette Group.

À Paris, le 26 mars 2026

Deloitte & Associés

Ariane Bucaille	Julie Mary
Associée	*Associée durabilité*

Annexe
La sélection des informations de durabilité faisant l'objet du rapport d'assurance

	Indicateur sélectionné	Renvoi
Environnement	Consommation de gaz naturel (en MWh)	**2.3.4.1 Adapter nos métiers pour décarboner nos activités** 2.3.4.1.3 Indicateurs et résultats Consommations d'énergie tertiaire du Groupe dans le monde (en MWh)
	Consommation de fioul domestique (en MWh)	
	Consommation d'électricité (en MWh)	
	Consommation d'électricité achetée ou acquise à partir de sources renouvelables (consommation incluse dans la consommation d'électricité reportée ci-dessus)	
	Émissions de CO2 de scope 1 (en teqCO2)	**2.3.4.1 Adapter nos métiers pour décarboner nos activités** 2.3.4.1.3 Indicateurs et résultats Émissions de GES du Groupe dans le monde (en teqCO2)
	Émissions de CO2 de scope 2 location-based (en teqCO2)	
	Émissions de CO2 de scope 3	

Economie circulaire	Pourcentage de papier issu de sources certifiées	**2.3.4.2 Prendre soin des ressources tout au long de notre chaîne de valeur** 2.3.4.2.3 Indicateurs et résultats
	Pourcentage de papier issu de sources recyclées	
	Poids total du papier acheté et fourni (en kilotonne)	
	Poids du papier acheté en propre (en kilotonne)	
	Poids du papier fourni (en kilotonne)	

Social / Sociétal	Effectifs permanents au 31 décembre	**2.4 Tableau de synthèse des autres indicateurs suivis**
	Effectifs femmes	
	Effectifs hommes	

Gouvernance	Nombre d'incidents graves en matière de droits humains, dont cas de non-respect des textes de référence (ONU, OIT, OCDE)	**2.3.1.1.1 Les conditions de travail** Résultats
	Montant des amendes versées pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	**2.3.3.1 Garantir l'éthique dans les relations d'affaires** 2.3.3.1.1 La lutte contre la corruption Indicateurs LHG

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.

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.

À l'issue d'un premier travail de cartographie, 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'agissait 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. Jusqu'à la fin de l'année 2025, les branches élaboraient leur plan annuel d'évaluation des fournisseurs à partir des conclusions de cette cartographie, plusieurs paramètres complémentaires permettant par ailleurs de prioriser les fournisseurs à évaluer ou réévaluer : niveau de risques des fournisseurs, pays d'implantation des fournisseurs, niveau de dépenses réalisé auprès des fournisseurs et règles de réévaluation en vigueur.

De son coté, 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 avait 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 avait mis en œuvre un plan d'action afin de les couvrir par des mesures raisonnables visant à les prévenir et les atténuer. Cette démarche a été poursuivie pour la dernière fois dans ce format en 2025.

Au cours du second semestre 2025, Louis Hachette Group a mené un travail de cartographie de ses risques de vigilance afin de mettre à jour les cartographies de Lagardère et de Prisma et de pouvoir déployer, à compter du premier trimestre 2026, un plan de vigilance actualisé, commun sur l'ensemble de ses filiales. Ce travail de mise à jour a été piloté par la Direction du Développement durable et de la RSE de Lagardère, avec l'appui des directions RSE de Lagardère Publishing, de Lagardère Travel Retail et de Lagardère News/Lagardère Radio. Enfin, des interlocuteurs de la fonction Achat des branches ainsi que des représentants Groupe et branches des fonctions Juridique, Risques et Compliance ont apporté leurs expertises tout au long de la démarche.

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 la sécurité au travail ainsi que la section 2.3.3.3 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 GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DE LOUIS HACHETTE GROUP 117

3.1.1 Structure de gouvernance 117

3.2 ORGANES DE GOUVERNANCE 120

3.2.1 Le Conseil d'Administration 120

3.2.2 Modalité d'exercice de la direction générale 135

3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 136

3.3.1 Contrats de service liant un membre du Conseil d'Administration à Louis Hachette Group ou l'une quelconque de ses filiales 136

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 136

3.3.3 État récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Louis Hachette Group par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2025 136

3.4 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS 137

3.4.1 Convention conclue entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale 137

3.4.2 Conventions conclues avec les membres du Conseil d'Administration 137

3.4.3 Autres transactions entre parties liées 137

3.5 CAPITAL SOCIAL 138

3.5.1 Montant et évolution du capital social 138

3.5.2 Autodétention et autocontrôle 138

3.5.3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social 139

3.5.4 Capital autorisé mais non émis 139

3.5.5 Nantissements d'actions de l'émetteur 142

3.5.6 Marché des titres 142

3.5.7 Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé) 143

3.5.8 Répartition du capital – principaux actionnaires au 31 décembre 2025 143

3.5.9 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées 145

3.6 ANNEXES 148

3.6.1 Statuts de Louis Hachette Group 148

3.6.2 Règlement intérieur du Conseil d'Administration 156

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 25 mars 2026.

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 d'Administration de Lagardère SA 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 attribuées à un Comité d'Audit, dans le cadre de l'article L. 821-67 du Code de commerce :

- le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, y compris le suivi des questions relatives à la préparation et au contrôle des informations comptables et financières ;
- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, 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) PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE 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.

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. Cette règle permet d'assurer l'échelonnement des mandats des administrateurs afin d'éviter un renouvellement simultané de l'ensemble du Conseil, conformément aux bonnes pratiques de Gouvernance (article 10.2 des Statuts).

Lors de l'Assemblée Générale de la Société du 29 avril 2025, Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé en qualité d'Administrateur pour une durée de quatre (4) ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2028. Il a par ailleurs été désigné vice-président du Conseil d'Administration de la Société.

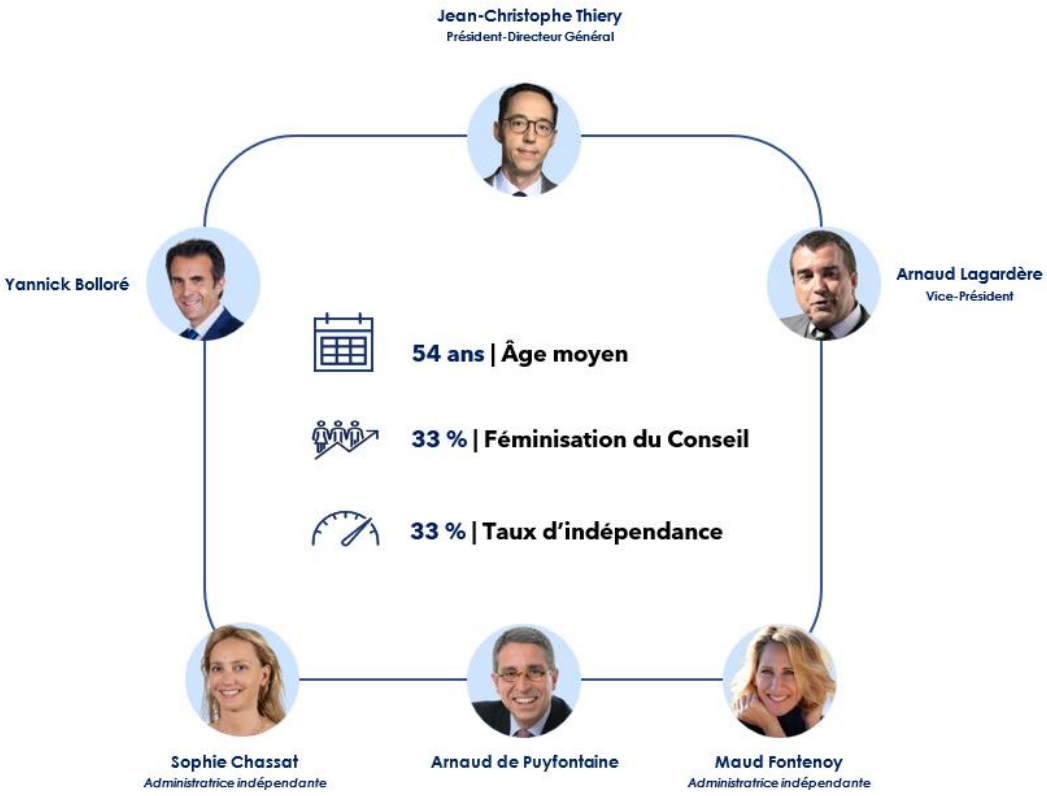
Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration est composé de six membres, dont deux sont des administrateurs indépendants, représentant un taux d'indépendance de 33 %, et deux sont des femmes, soit également un taux de 33 %.

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.

Conformément aux dispositions de l'article 10.2 des Statuts, le Conseil d'Administration lors de sa séance du 19 février 2026, a procédé à un tirage au sort de trois administrateurs dont les mandats seront proposés au renouvellement pour une durée de quatre ans, lors de l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercices clos le 31 décembre 2025, à savoir :

- **résolution n°4 :** renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Sophie Chassat, pour une durée de quatre (4) ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2030 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029 ;
- **résolution n°5 :** renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Maud Fontenoy, pour une durée de quatre (4) ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2030 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029 ;
- **résolution n°6 :** renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Arnaud de Puyfontaine, pour une durée de quatre (4) ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2030 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025



Liste des membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2025

Au 31 décembre 2025	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées sur un marché règlementé	Indépendance [1]	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil
Jean-Christophe Thiery *Président-Directeur Général*	58 ans	H	Française	84 359	2	N/A	22.10.2024	2028	> 1 an
Arnaud Lagardère *Vice-Président*	64 ans	H	Française	86 244 938	1	✗	29.04.2025	2029	< 1 an
Yannick Bolloré	45 ans	H	Française	123 634	5	✗	22.10.2024	2028	> 1 an
Arnaud de Puyfontaine	61 ans	H	Française	363 853	3[2]	✗	22.10.2024	2028	> 1 an
Sophie Chassat	47 ans	F	Française	-	1	✓	09.12.2024	2028	> 1 an
Maud Fontenoy	48 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.
(2) Il est précisé que Monsieur Arnaud de Puyfontaine exerce un mandat non exécutif, avec effet au 19 février 2026, au sein de la société SWI Capital Holding Ltd, société Singapourienne cotée sur le marché réglementé d'Euronext Amsterdam. Ce nouveau mandat viendra porter au nombre de 4 les mandats exercés au sein de société cotées sur un marché réglementé.

B) LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nationalité française

Né le 3 mai 1967

Nombre d'actions de la société détenues :

84 359

Jean-Christophe Thiery

Président-Directeur Général

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.

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+.

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.

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.

► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Canal+ SA [1] membre du Conseil de Surveillance et membre du Comité d'Audit

Bigben Interactive [2], Administrateur

Nacon [2], Administrateur

SESI SNC (CNews), Gérant

Bolloré Media Régie, Président

Bolloré Telecom, Directeur Général et membre du Comité Exécutif

Perla, Président

Compagnie de Treboul, Président

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Librairie générale française (SA), Représentant à titre permanent de Hachette Livre, administratrice

Audiolib (SA), Représentant à titre permanent de Librairie générale française, administratrice

Studio Canal SAS, Président et membre du Conseil de Surveillance

Société d'Édition de Canal+ SA, Président du Conseil d'Administration

2e Regard, Membre du Comité stratégique

Lagardère SA, Président-Directeur Général

Hachette Livre, Président-Directeur Général

1 Société cotée sur un marché non réglementé.
2 Société cotée sur un marché réglementé.

	Rivaud Loisirs Communication, Président Matin Plus, Président du Conseil d'Administration Gameloft SE, Administrateur Hachette Livre SA, Directeur Général Délégué et Administrateur Lagardère Paris Racing Ressources, Président Lagardère Ressources, Président Lagardère Radio SCA, Représentant permanent de Lagardère Media, membre du Conseil de Surveillance APGI (association de presse), Secrétaire Général Association des Amis de la Croix Catelan, Administrateur, Secrétaire général et Trésorier Association Lagardère Paris Racing Support, Secrétaire Général et membre du Comité de Direction Mazarine (SAS), Président Calmann-Lévy (SA), Représentant à titre permanent de Hachette Livre, administratrice Librairie générale française (SA), Président-Directeur Général Audiolib (SA), Président du Conseil Cyberterre (SCS), Représentant à titre permanent de Hachette Livre, gérant Société des Éditions Grasset et Fasquelle (SA), Administrateur C-T France, Président ***À l'étranger :*** Dilibel (Belgique), Représentant à titre permanent de HL 93, administratrice Hachette UK (Holdings) Ltd (Royaume-Uni), Administrateur	Lagardère Media, Président Lagardère Live Entertainment, Président Lagardère Expression, Président Lagardère Participations, Président Dariade, Président Groupe Canal+, Président du Conseil de Surveillance

	Hachette Boardgames UK (Royaume-Uni), Administrateur Hachette Livre Maroc SA (Maroc), Représentant à titre permanent de Education Management, administratrice Librairie papeterie nationale SA (Maroc), Représentant à titre permanent de Hachette livre, administratrice Scorpion Masqué Inc (Canada), Secrétaire Général Hachette Book Group Inc (États-Unis), Administrateur Hachette Book Group (Holdings) Inc (États-Unis), Administrateur Bellwood Books Inc (États-Unis), Administrateur Hachette Digital Inc (États-Unis), Administrateur Digital Publishing innovations Inc (États-Unis), Administrateur Perseus Books, LLC (États-Unis), Administrateur Hachette Livre USA Inc (États-Unis), Président	

Nationalité française

Né le 18 mars 1961

Nombre d'actions de la société détenues : 86 244 938

Arnaud Lagardère

Vice-Président du Conseil d'Administration

Diplômé d'études approfondies d'économie de l'université Paris-Dauphine, Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Administrateur et Directeur Général de la société MMB (devenue Lagardère SCA puis Lagardère SA) en 1987.

Il a été Président de la société Grolier Inc. aux États-Unis de 1994 à 1998. Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Gérant de la Société sur décision de la société Arjil Commanditée-Arco approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 mars 2003 et son mandat a été par la suite renouvelé en 2009, 2015 et 2020.

Le 30 juin 2021, il est nommé Président-Directeur Général de Lagardère SA. Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé le 8 novembre 2023 Président-Directeur Général de la société Hachette Livre.

Le 29 avril 2025, il est nommé Vice-Président du Conseil d'Administration de Louis Hachette Group, et, le 25 juin 2025, Administrateur du Lagardère Paris Racing.

Le 27 août 2025, il est également nommé Président de Prisma Media.

► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Lagardère SA [1], Président-Directeur Général

Hachette Livre, Président-Directeur Général

Lagardère Media, Président

Prisma Media, Président

Lagardère Paris Racing Ressources, Administrateur

Lagardère Ressources, Administrateur

Lagardère Live Entertainment, Président

Dariade, Président

Lagardère Expression, Président

Lagardère Participations, Président

Lagardère Radio SCA, Gérant

Lagardère Commandité, Président

Fondation Jean-Luc Lagardère, Président

Association des Amis de la Croix-Catelan (ex-association sportive Lagardère Paris Racing Ressources) (Association loi 1901), Président

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Arjil Commanditée-Arco, Président-Directeur Général

Lagardère Media, Président du Conseil d'Administration

Lagardère Travel Retail, Président du Conseil de Surveillance

Lagardère Active, Président du Conseil de Surveillance

Lagardère SAS, Président

Lagardère Capital, Président

Lagardère Management, Président

LM Holding, Président

Extime Duty Free Paris (ex-Société de Distribution Aéroportuaire [SDA]), membre du Conseil

Extime Travel Essentials Paris (ex-Relay@ADP), membre du Conseil de Direction

1 Société cotée sur un marché réglementé.

	Association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901), Président ***À l'étranger :*** Lagardère North America (États-Unis), Président du Conseil d'Administration	

Nationalité française

Né le 1er février 1980

Nombre d'actions de la société détenues : 123 634

Yannick Bolloré

Administrateur

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 :

Canal+ SA [1], Président du Conseil de Surveillance

Vivendi SE [2], Président du Conseil de Surveillance

Lagardère SA [2], Administrateur

Bolloré SE [2], Vice-Président et Administrateur

Compagnie de l'Odet SE [2], Administrateur

Havas SAS, Président

Bolloré Participations SE, Administrateur

Financière V, Administrateur

Omnium Bolloré, Administrateur

SAS YB6, Président

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Musée Rodin, Administrateur

Havas Media France, Administrateur

Havas au Conseil d'Administration de W & CIE, Représentant permanent

Havas SA, Président-Directeur Général

1 Société cotée sur un marché non réglementé.
2 Société cotée sur un marché réglementé.

	Sofibol, membre du Conseil de Surveillance Fédération française de tennis, Administrateur du Fonds de dotation Expansion Scientifique Française (SA), Administrateur ***À l'étranger :*** Havas NV [(2)] (Pays-Bas), Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Havas North America Inc (États-Unis), Président Havas Worldwide LLC (États-Unis), Président et Executive Vice-President Havas Worldwide Middle East FZ LLC (Émirats arabes unis), Administrateur	

[2] Société cotée sur un marché réglementé.

Nationalité française

Née le 24 octobre 1978

Nombre d'actions de la société détenues : 0

Sophie Chassat

Administratrice indépendante

Madame Sophie Chassat, ancienne élève de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm et agrégée de philosophie, a enseigné pendant sept ans (dont quatre 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 les contextes de transition.

Dans le cadre du projet de scission de Vivendi, 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 :

LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE [1] Administratrice et membre du Comité des Rémunérations ainsi que du Comité Durabilité et Gouvernance

Accuracy SAS, Associée (*Partner*)

Lafuma Mobilier, Administratrice

Groupe BBL, Administratrice

Groupe Rocher – Laboratoires de Biologie Végétale Yves Rocher SA, membre du Comité de mission

Intikka SAS, Présidente

À l'étranger :

Néant

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Le Coq Sportif Holding – LCSH SA, Administratrice

Wemean SAS, Associée fondatrice

1 Société cotée sur un marché réglementé.

Nationalité française

Née le 7 septembre 1977

Nombre d'actions de la société détenues : 1 000

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.

► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Vivendi SE [1], membre du Conseil de Surveillance

Miss Maud, Présidente

Fondation Maud Fontenoy, Présidente du Conseil d'Administration

Fondation pour la Gastronomie Humaniste d'Alain Ducasse, Fondatrice et membre du Conseil d'Administration

À l'étranger :

Néant.

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant.

1 Société cotée sur un marché réglementé.

Arnaud de Puyfontaine

Administrateur

Nationalité française

Né le 26 avril 1964

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* exécutif 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 SE 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, 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.

Le 29 avril 2025, Monsieur Arnaud de Puyfontaine rejoint le Comité d'Audit de Lagardère SA.

Arnaud de Puyfontaine est Chevalier de l'ordre national de la Légion d'honneur, Officier de l'ordre du British Empire (OBE), Commandeur de l'ordre du Mérite de la République italienne.

► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Vivendi SE [1], Président du Directoire

Canal+ SA [2], membre du Conseil de Surveillance (société cotée)

Gameloft SE, Président du Conseil d'Administration

Lagardère SA [1], Administrateur, Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et Membre du Comité d'Audit

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Gameloft, Directeur Général

Groupe Canal+, Vice-Président du Conseil de Surveillance

Universal Music France, Président du Conseil de Surveillance

Havas SA, membre du Conseil d'Administration

Dailymotion, membre du Conseil d'Administration

1 Société cotée sur un marché réglementé.
2 Société cotée sur un marché non réglementé.

	À l'étranger : Havas NV [1], (Pays-Bas), Président du Conseil d'Administration (société cotée) SWI Group (Suisse), Président du Comité consultatif stratégique	Prisma Media, membre et Président du Conseil d'Administration Editis Holding, Président du Conseil d'Administration Universal Music Group Inc (États-Unis), membre du Conseil d'Administration Telecom Italia SpA (Italie), Président exécutif, membre du Conseil d'Administration

1 Société cotée sur un marché réglementé.

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 33 %.

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 Monsieur 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 Monsieur 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.

Nationalité française

Né le 21 octobre 1976

Nombre d'actions de la société détenues : 170 000

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.

En 2025, il est nommé en qualité d'Administrateur des sociétés Hachette Livre et Lagardère Paris Racing Ressources, ainsi qu'en qualité de Président de Lagardère North America.

► Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Lagardère SA [1], Directeur Général Adjoint en charge des Finances

Dailymotion SA, Administrateur

Fondation d'entreprise Canal+, Administrateur et Représentant des fondateurs

Hachette Livre, Administrateur

Lagardère Paris Racing Ressources, Administrateur

À l'étranger :

Lagardère North America (États-Unis), Président

► Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Canal+ SA, Directeur Général Adjoint en charge des Finances et de la Stratégie du Groupe

StudioCanal, Administrateur

OCS, Administrateur

Canal+ Polska SA, membre du Conseil de Surveillance

VSTV, Administrateur

M7 Group SA, Administrateur

Viu International Limited, Administrateur

Groupe Viaplay, Président du Comité de Nomination

1 Société cotée sur un marché réglementé.

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 : i) 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) et ii) des règles légales de conservation des actions gratuites de performance acquises par les dirigeants mandataires sociaux, imposant la conservation en compte nominatif pur à hauteur de 25 % des actions définitivement acquises, jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

3.3.3 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES ACTIONS LOUIS HACHETTE GROUP PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2025

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 2025 :

Néant.

3.4 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS

3.4.1 CONVENTION CONCLUE 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

Il est rappelé, à titre d'information, que dans le cadre de la scission partielle de Vivendi SE, la Société a conclu avec Vivendi SE un contrat de services transitoires (le « **Contrat de Services Transitoires** »), aux termes duquel Vivendi SE fournissait à la Société, sur une base temporaire, et moyennant le versement d'une redevance, certains services et supports limités à compter de la réalisation de ladite scission (finance, trésorerie, comptabilité, fiscalité, juridique, conformité et durabilité, ainsi que certains services et applications liés aux technologies de l'information et à la cybersécurité). Il est précisé que, si Vivendi SE était actionnaire de la Société lors de la conclusion du Contrat de Services Transitoires, elle ne détenait plus aucune participation au capital social de la Société au 31 décembre 2024.

Le Contrat de Services Transitoires est entré en vigueur à la date de réalisation de la scission partielle, soit le 13 décembre 2024 à 23h59, et a pris fin le 13 décembre 2025.

3.5 CAPITAL SOCIAL

3.5.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

3.5.1.1 Montant

Au 31 décembre 2025, 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 de 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 euros.

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 2025, la Société Louis Hachette Group détenait 449 375 actions propres.

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 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.

En date du 25 juillet 2025, Louis Hachette Group a augmenté les moyens affectés au contrat de liquidité de deux millions d'euros (2 000 000 euros). Après ajout de ces moyens, la position à cette date était de 133 030 titres et de 2 335 675,53 euros.

À la date du 28 février 2026, la Société détient 328 069 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 2025, 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 2025, il n'existe aucune option de souscription d'actions.

3.5.3.3 Attributions gratuites d'actions

Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 24 juillet 2025, a décidé l'attribution d'un premier plan d'actions gratuites de performance à 442 bénéficiaires du Groupe, et dont les modalités sont décrites au paragraphe 3.5.9 du présent Rapport annuel.

Les actions devant être livrées en 2028 aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées seront en principe créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves ; le nombre maximum à créer s'élèverait à 10 420 784 actions de 0,20 euro de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,05 %.

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 ci-après.

Rachat d'actions (5e 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 (11e 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 (**6e résolution**) ;
- des émissions, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (**7e 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 (**8e 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 (**9e 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 (**10e 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 ont été 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 (**9e et 10e résolutions**) ne peut dépasser le plafond global de 33 % du capital social (**7e résolution**).

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration a fait usage :

- de la 10e résolution, le 24 juillet 2025, afin d'attribuer un plan d'actions de performance à des salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées.

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 5 mai 2026 de renouveler l'ensemble de ces autorisations.

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 2025	Renouvellements proposés à l'Assemblée Générale 2026
Émission de titres					
6e résolution Augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes	26 mois	**Montant nominal maximum : 100 M€**	9 février 2027	Néant	Renouvellement aux mêmes conditions
7e résolution Augmentation de capital avec maintien du DPS	26 mois	**Montant nominal maximum : 33 % du capital social de la Société.**	9 février 2027	Néant	Renouvellement aux mêmes conditions
8e résolution Greenshoe	26 mois	**Montant nominal maximum : 15 % de l'émission initiale (1).**	9 février 2027	Néant	Renouvellement aux mêmes conditions
9e résolution Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un PEE	26 mois	**Montant nominal maximum : 1 % du capital social de la Société (2).**	9 février 2027	Néant	Renouvellement aux mêmes conditions
10e résolution Émission d'action gratuite de performance	26 mois	**Montant nominal maximum : 2 % du capital social de la Société (2).**	9 février 2027	Le Conseil d'Administration du 24 juillet 2025 a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions de performance portant sur un total de 10 420 784 droits à actions, représentant 1,05 % du capital, au profit de 442 bénéficiaires.	Renouvellement pour une durée de 38 mois
Réduction de capital par voie d'annulation de titres					
11e résolution Réduction du capital social par annulation d'actions	24 mois	**Montant nominal maximum : 10 % du capital social de la Société (2).**	9 décembre 2026	Néant	Renouvellement pour une durée de 48 mois

(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 2025

- 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 2025 : 991 996 494
- Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2025 : 991 996 494
- Place de cotation : Euronext Growth Paris
- Code mnémonique : ALHG
- Code ISIN : FR001400TL40

3.5.6.2 Tableaux des revenus (pour les cinq derniers exercices) et des cours (sur quatre ans)

Revenu par action versé au cours de l'année

Année de paiement	Nombre de titres rémunérés	Dividende *(en euros)*	Avoir fiscal *(en euros)*	Revenu global *(en euros)*	Montant total de la distribution *(en millions d'euros)*
2025	**991 833 710**	0,06	Néant	0,06	59,510

Tout dividende non réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit et versé à la Caisse des dépôts et consignations.

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
Mars	1,50	20 mars	1,37	31 mars	1,38	1,44	1,43	64 986 248	93,34	21
Avril	1,46	01 avr.	1,17	07 avr.	1,38	1,33	1,33	46 236 029	61,21	20
Mai	1,67	27 mai	1,36	06 mai	1,64	1,52	1,53	44 756 369	67,99	21
Juin	1,74	30 juin	1,61	05 juin	1,74	1,67	1,68	24 553 997	41,30	21
Juillet	1,78	10 juil.	1,63	28 juil.	1,64	1,72	1,71	29 331 120	50,03	23
Août	1,71	25 août	1,56	14 août	1,64	1,62	1,63	28 237 397	45,61	21
Septembre	1,71	09 sept.	1,48	25 sept.	1,54	1,60	1,59	21 953 798	34,96	22
Octobre	1,56	23 oct.	1,44	10 oct.	1,49	1,49	1,49	22 715 035	33,87	23
Novembre	1,54	28 nov.	1,41	18 nov.	1,52	1,46	1,46	29 885 323	43,46	20
Décembre	1,57	31 déc.	1,46	18 déc.	1,56	1,50	1,50	15 585 929	23,39	21
2026										
Janvier	1,66	30 janv.	1,54	21 janv.	1,66	1,59	1,59	18 332 144	29,13	21
Février	1,75	10 fév.	1,62	03 fév.	1,72	1,68	1,69	26 365 662	44,55	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** »).

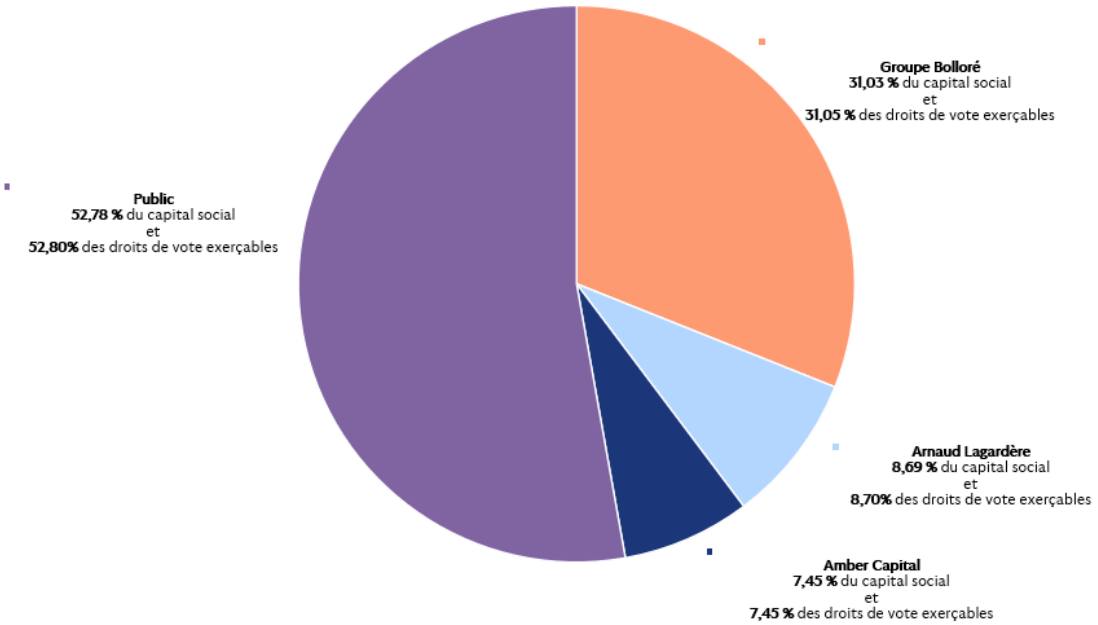
La période d'exercice des Droits de Cession Lagardère était initialement ouverte jusqu'au 15 décembre 2023 et a été prolongée jusqu'au 15 juin 2025 conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale des bénéficiaires des Droits de Cession Lagardère qui s'est tenue le 11 décembre 2023.

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.

Au 31 décembre 2025, il n'existe plus de Droits de Cession Lagardère en circulation.

Il n'existe, à la date du présent document, aucune autre promesse de vente portant sur tout ou partie d'une participation significative, directe ou indirecte, de la Société.

3.5.8 RÉPARTITION DU CAPITAL – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2025



3.5.8.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote durant les trois derniers exercices

Actionnariat	Situation au 31.12.2025				Situation au 31.12.2024			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques
Groupe Bolloré [1]	307 864 750	31,03	31,05	31,03	307 864 750	31,03	31,03	31,03
Arnaud Lagardère [2]	86 244 938	8,69	8,70	8,69	85 433 536	8,61	8,61	8,61
Amber Capital [3]	73 888 708	7,45	7,45	7,45	-	-	-	-
Public	523 548 723	52,78	52,80	52,78	598 698 208	60,35	60,35	60,35
Auto-détention [4]	449 375	0,05	-	0,05	-	-	-	-
TOTAL	991 996 494	100	100	100	991 996 494	100	100	100

(1) Incluant, en application de l'article L. 233-10 du Code de commerce, les actions détenues par **Bolloré SE** (301 869 191 actions au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024) et par **Compagnie de l'Odet SE** (5 995 559 actions au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024).

(2) Détention de M. Arnaud Lagardère, par l'intermédiaire de la société Lagardère Capital qu'il détient et contrôle intégralement.

(3) Au 31 décembre 2025, le nombre d'actions est indiqué selon la dernière position notifiée à la Société par Amber Capital le 24 novembre 2025. Au 31 décembre 2024, la participation de Amber Capital, de moins de 5 % du capital et des droits de vote, était comptabilisée dans « Public ».

(4) Au 31 décembre 2024, la Société ne détenait aucune de ses actions.

Les actions de la Société ayant été admises à la cotation le 16 décembre 2024, il est opportun de comparer l'évolution du capital uniquement au regard du précédent exercice clos.

Au 31 décembre 2025, le capital social de la Société était réparti entre 22 712 actionnaires au nominatif représentant 324 715 691 actions au nominatif (32,73 % du capital social et 32,75 % des droits de vote exerçables), et 667 280 803 actions au porteur (67,27 % du capital social et 67,30 % des droits de vote exerçables).

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 % du capital ou des droits de vote (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 marché prévoient que les émetteurs doivent rendre publics dans les cinq jours de bourse suivants 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 2025, la Société n'a reçu aucune déclaration de franchissement de seuil légal.

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 2025, le nombre total de droits de vote théoriques est de 991 996 494 et le nombre total de droits de vote exerçables est de 991 547 119. 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

Depuis l'opération de scission partielle ayant pris effet le 13 décembre 2024, l'actionnaire de référence de la Société demeure 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.

À la connaissance de la Société, le Groupe Bolloré détenait au 31 décembre 2025, 307 864 750 actions représentant 31,03 % du capital social et 31,05 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, Monsieur Arnaud Lagardère détenait au 31 décembre 2025, via sa société personnelle, Lagardère Capital,

86 244 938 actions représentant 8,69 % du capital social, 8,70 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, Amber Capital détenait au 31 décembre 2025, via divers fonds, 73 888 708 actions représentant 7,45 % du capital social et des droits de vote exerçables en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, il n'existe au 31 décembre 2025 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 2025, 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

RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Au 31 décembre 2025, la Société a attribué 10 420 784 droits à actions gratuites à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de sociétés qui lui sont liées.

En application de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, sont exposées ci-après les informations relatives aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2025 concernant les attributions gratuites d'actions.

La politique d'attribution gratuite d'actions vise à associer personnellement l'encadrement mondial du Groupe au développement de celui-ci et à la valorisation qui doit en être la conséquence.

Elle permet en effet de distinguer et de fidéliser ceux qui contribuent particulièrement aux résultats du Groupe par leur action positive et que l'entreprise souhaite s'attacher durablement, afin d'assurer sa croissance dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Louis Hachette Group et les cadres dirigeants du Groupe, les actions gratuites attribuées, intégralement soumises à des conditions de performance exigeantes, constituent un outil essentiel d'incitation à inscrire leur action dans le long terme.

Conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les plans d'actions Louis Hachette Group ne sont toutefois pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux mais bénéficient plus largement à plus de 400 salariés du Groupe, notamment, de jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel identifiés dans le cadre de la politique de gestion des talents.

Les actions gratuites constituent en effet un outil essentiel dans la politique de ressources humaines du Groupe en ce qu'elles permettent le recrutement, la motivation et la rétention de talents qui, s'ils ne peuvent pas tous, du fait de leurs fonctions, agir directement sur la performance financière du Groupe, présentent des expertises de haut niveau dans des domaines divers et parfois extrêmement concurrentiels et dont la présence et la fidélisation constituent en conséquence un enjeu majeur pour le Groupe.

En outre, les actions gratuites, compte tenu de leur fiscalité plus avantageuse que les rémunérations en numéraire, représentent un outil précieux de maîtrise des coûts salariaux pour le Groupe.

Ces mécanismes favorisent ainsi l'alignement de l'intérêt des attributaires avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

DONNÉES GÉNÉRALES

Actions gratuites de performance attribuées par la Société et définitivement acquises au cours de l'exercice 2025

Néant

Droits à actions gratuites de performance attribués par la Société au cours de l'exercice 2025 dans le cadre d'un plan d'actions de performance

Sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 9 décembre 2024 (10e résolution), le Conseil d'Administration a procédé le 24 juillet 2025, à l'attribution de 10 420 784 droits à actions de performance (représentant 1,05 % du capital social à la date de l'attribution), à 442 bénéficiaires, salariés et dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées.

Condition de présence de trois années

Pour pouvoir prétendre à l'acquisition définitive de ces actions, chacun des bénéficiaires devra être toujours salarié ou mandataire social de la Société ou d'une société liée au 23 juillet 2028 à minuit et ne pas être en période de préavis préalable à un départ.

Période d'acquisition

La période d'acquisition a été fixée à trois ans, soit une acquisition définitive le **24 juillet 2028**.

Conditions de performance

En plus de la condition de présence, les droits à actions de performance sont soumis à cinq conditions de performance, dont deux relèvent de critères financiers (ayant chacun un poids égal et représentant une pondération totale de 70 %), et trois relèvent de critères extra-financiers (ayant chacun un poids égal et représentant une pondération totale de 30 %). La performance atteinte sur chacun de ces critères est appréciée sur la période de référence 2025-2027 (la « Période de Référence »).

Objectifs financiers

- Objectif de résultat opérationnel ajusté (EBITA)

L'EBITA est un indicateur pertinent de performance de l'entreprise.

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

L'acquisition définitive de 35 % des actions gratuites de performance attribuées sera conditionnée à la réalisation par le groupe Louis Hachette Group au cours de la période 2025-2027 d'un montant cumulé d'EBITA, compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

- Objectif de flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT)

Ce critère, qui reflète la capacité à financer les investissements et le versement des dividendes, est également un indicateur clé de la santé du Groupe.

L'acquisition définitive de 35 % des actions attribuées sera conditionnée à la réalisation par le Groupe au cours de la période 2025-2027 d'un montant cumulé de CFAIT compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

Objectifs extra-financiers

- Taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs

L'acquisition définitive de 10 % des actions attribuées sera conditionnée à l'atteinte par le Groupe en 2027 d'un taux des émissions de gaz à effet de serre de scope 1 (émissions liées aux consommations d'énergie directe), scope 2 (émissions liées aux consommations d'énergie indirecte) et d'une partie du scope 3 (émissions liées aux déplacements professionnels et domicile-travail), rapportées aux effectifs, compris entre un niveau seuil de 4,08 et un niveau cible de 3,83 (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

- Taux de collaborateurs du Groupe formés en matière de lutte anti-corruption

L'acquisition définitive de 10 % des actions attribuées sera conditionnée à l'atteinte par le Groupe à fin 2027 d'un taux de collaborateurs du Groupe formés en matière de lutte anti-corruption, compris entre un niveau seuil de 60 % et un niveau cible de 80 % (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

- Taux de femmes parmi les top exécutifs

L'acquisition définitive de 10 % des actions attribuées sera conditionnée à l'atteinte par le Groupe à fin 2027 d'un taux de femmes parmi les top exécutifs compris entre un niveau seuil de 40 % et un niveau cible de 45 % (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

État des plans d'actions gratuites attribuées par la Société en cours en 2025

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions échus au cours de l'exercice de l'exercice 2025 ou en cours au 31 décembre 2025 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Date du plan	Nombre total de droits à actions attribués	Nombre total de droits radiés	Nombre d'actions définitivement attribuées	Nombre de droits restants
24/07/2025	10 420 784	33 000	0	10 387 784
Totaux	10 420 784	33 000	0	10 387 784

Attributions gratuites d'actions par les sociétés et groupements liés à la Société :

Société ayant attribué les actions - Date du plan	Nombre total de droits à actions attribués	Nombre total de droits radiés	Nombre d'actions définitivement attribuées	Nombre de droits restants
Lagardère SA – 14/03/2022	806 800	133 010	673 790	0
Lagardère SA – 18/04/2023 (1)	676 250	120 950	100	555 200
Lagardère SA – 18/04/2023 (2)	794 600	2 250	17 000	775 350
Lagardère SA – 25/04/2024	767 450	9 750	18 000	739 700
Lagardère SA – 21/10/2024	30 000	0	0	30 000
Totaux	3 075 100	265 960	708 890	2 100 250

(1) Plan large « We Share Lagardère » attribué au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale de Lagardère SA du 22 avril 2022 (17e résolution).

(2) Plan d'actions de performance et plan d'actions gratuites sans condition de performance attribuées au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale le 22 avril 2022 (16e et 17e résolutions).

DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DE LOUIS HACHETTE GROUP

1° 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 320 000 et 290 000 actions gratuites de performance de la Société, dans le cadre d'un plan d'action gratuite de performance décidé par le Conseil d'Administration en date du 24 juillet 2025.

2° Au cours de l'exercice écoulé, un seul salarié de Louis Hachette Group s'est vu attribué un nombre total de 87 000 actions de performance, le 24 juillet 2025 (représentant moins de 0,01 % du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2025 et une valeur totale, en norme IFRS, de 109 620 euros).

3° Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de Louis Hachette Group ne se sont vu attribuer aucune autre action gratuite par 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'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.

   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-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires ou spéciales, à moins que l'usufruitier et le nu-propriétaire 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 1er 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.

Titre VIII
PROROGATION – DISSOLUTION – CONTESTATIONS

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 règlementation 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, choisit 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 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RISQUES DU GROUPE 161

4.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DU GROUPE 162

4.2.1 Impact de l'évolution des modes de consommation sur les modèles d'affaires du Groupe 162

4.2.2 Crise majeure du trafic aérien 164

4.2.3 Risques liés à des contrats de montant unitaire élevé 165

4.2.4 Impact de l'intelligence artificielle générative sur la création de contenus 166

4.2.5 Crise majeure touchant la Chine 167

4.2.6 Risques liés à la mise en place de la stratégie 168

4.3 RISQUES OPÉRATIONNELS 169

4.3.1 Perte de continuité d'activité 169

4.3.2 Risques liés à la sécurité des données 170

4.3.3 Risques liés à l'éthique des affaires 171

4.3.4 Risques liés aux produits distribués 172

4.4 RISQUES FINANCIERS 173

4.5 RISQUES PHYSIQUES ET DE TRANSITON LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE 174

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 34 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 5.3) et les risques financiers (note 29 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 5.3).

4.1 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RISQUES DU GROUPE

CARTOGRAPHIE DÉTAILLÉE (MATRICE DE MATÉRIALITÉ)

IMPACT				
Critique		2		
Élevé		7-9-10	1-4-5	
Limité		6-12 13-14	3	8
Faible			11	
	Très peu probable	Peu probable	Possible	Vraisemblable
	OCCURENCE			

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. Risques physiques et de transition liés au changement climatique
14. Risque de change

Niveau de risque :

Faible	Limité	Modéré	Fort

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.

4.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DU GROUPE

4.2.1 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 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 une protection contre les aléas de son activité économique (cf. la répartition du chiffre d'affaires du Groupe figurant au début du présent Rapport annuel : « Louis Hachette Group en bref »).

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.

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 2025, 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.

Ainsi, le développement croissant du marché des livres d'occasion, qu'ils soient physiques ou en ligne, entraîne un détournement progressif des ventes de livres neufs (en particulier sur les titres à fort tirage).

Enfin, plusieurs facteurs pourraient réduire l'activité du segment Éducation, comme la concurrence de nouveaux formats ou de nouveaux acteurs (notamment numériques), ainsi qu'une évolution des politiques publiques réduisant la fréquence de renouvellement des manuels scolaires.

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.

Par ailleurs, Lagardère Publishing participe avec certaines associations professionnelles à des actions visant à défendre les droits de propriété intellectuelle dans le cadre du développement du marché de l'occasion.

Enfin, la branche met en œuvre plusieurs actions pour développer son activité Éducation, notamment en renforçant son offre numérique afin de répondre aux besoins du marché.

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 4,1 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025, 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 2 % entre juillet 2024 et juin 2025 ;
- le marché de la publicité hors digital sur les neuf premiers mois de 2025 est en retrait de -9,4 % pour la presse écrite et de -1,9 % pour la radio au niveau national par rapport à la même période en 2024 [1];
- si le marché de la publicité digitale en France continue sa progression pour les radios et la presse, sa valeur est largement captée par quelques acteurs clés du marché : les trois principales régies publicitaires (Google, Amazon et Meta) ont représenté 74 % du marché publicitaire digital entre janvier et septembre 2025.

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 5 % du chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail en 2025.

Lagardère News, Lagardère Radio et Prisma Media

Dans le contexte d'une écoute numérique de la radio représentant 25,5 % du marché en 2025, 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 les 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.

1 Source : BUMP/IREP ; janvier-septembre 2025.

4.2.2 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.

En outre, d'autres événements pourraient affecter le trafic aérien de manière temporaire et localisée (attentat, catastrophe naturelle telle qu'une éruption volcanique, etc.).

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme fort par 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.

4.2.3 RISQUES LIÉS À DES CONTRATS DE MONTANT UNITAIRE ÉLEVÉ

Description

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.

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.

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.

Ces risques peuvent également concerner certains contrats passés par Lagardère Publishing avec des auteurs, des ayants droit ou pour la distribution d'éditeurs tiers.

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.

Mesures de gestion

Le positionnement de Lagardère Travel Retail sur trois métiers distincts, son implantation dans plus de 50 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.

De plus, Lagardère Travel Retail a renouvelé des concessions importantes depuis 2022, notamment auprès des aéroports parisiens et des gares SNCF en France.

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.

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.

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.

4.2.4 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.

La production rapide et importante de contenus générés par l'intelligence artificielle pourrait entrer en concurrence directe avec l'offre éditoriale de Lagardère Publishing. Cette technologie soulève des enjeux majeurs liés à la propriété intellectuelle qui constitue l'une des principales sources de revenus de la branche. Ainsi, les moteurs d'intelligence artificielle sont entraînés à partir de contenus notamment détenus par Lagardère Publishing, sans rémunération de cette dernière. En outre, elle accroît également le risque de plagiat des œuvres dont Lagardère Publishing détient les droits.

Ces enjeux sont également significatifs pour les activités médias du Groupe en lien avec la perte d'opportunité constituée par l'entraînement des moteurs d'IA à partir de contenus détenus par Lagardère News et Lagardère Radio, sans accord ou rémunération. 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 à travers :

- la défense menée auprès des syndicats professionnels et des autorités publiques, en faveur de la nécessité de n'accorder la protection des droits d'auteur qu'aux seuls contenus créés par des personnes physiques ;
- la mise en place d'outils de détection du plagiat et d'utilisation des contenus de la branche par des moteurs d'intelligence artificielle afin de faire valoir les droits dont elle dispose ;
- la participation à certaines actions judiciaires contre les opérateurs d'intelligence artificielle utilisant les contenus sans les rémunérer.

Pour leur part, les activités média du Groupe mobilisent leurs équipes de manière transverse, via notamment un Comité de pilotage dédié (Prisma Media) ou des 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 (Google, etc.) afin d'obtenir une rémunération des moteurs d'intelligence artificielle.

Plus largement, les activités du Groupe mènent une veille active sur les usages liés à l'intelligence artificielle afin de bénéficier entre autres des gains de productivité que cette technologie peut apporter.

4.2.5 CRISE MAJEURE TOUCHANT LA CHINE

Description

Le Groupe a diverses 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, suite par exemple à 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 la branche.

Par ailleurs, Lagardère Travel Retail dispose d'une filiale en Chine. La réduction du trafic aérien dans ce pays, suite notamment à des tensions géopolitiques, à une crise économique interne ou à des politiques publiques, pourrait impacter son activité. La branche a toutefois réduit de manière significative son activité dans ce pays en 2025, notamment par la rationalisation de son réseau et la fermeture de points de vente.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme limité par le groupe Lagardère (en baisse par rapport à l'exercice précédent).

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, la branche dispose ainsi de fournisseurs en France, en Amérique et en Asie (Inde, Vietnam) pour ses impressions.

Par ailleurs, au-delà de la rationalisation de son réseau en Chine, Lagardère Travel Retail dispose d'un portefeuille d'activités géographiquement diversifié, ce qui contribue également à limiter son exposition aux risques.

4.2.6 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 80 M€ en 2025 (vs 76 M€ en 2024). À titre d'exemple, sur cette période, Lagardère Publishing a acquis 999 Games (Pays-Bas) ainsi que la marque Le Routard (France), Lagardère Travel Retail a pris une participation majoritaire dans la joint-venture exploitant les activités Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas) et Prisma Media a fait l'acquisition des magazines *Ici Paris* et *France Dimanche*.

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.

Au regard de ces éléments, le risque 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.

Depuis l'exercice 2025, toute opération qui serait envisagée par Prisma Media suit un processus analogue au niveau de Louis Hachette Group.

4.3 RISQUES OPÉRATIONNELS

4.3.1 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.).

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré 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 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 ;
- la création de nouveaux centres modernisés de distribution pour l'activité Travel Retail ;
- le renforcement des mesures de sécurité physique sur le principal site de distribution de Lagardère Publishing en France ;
- 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.

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.

4.3.2 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), de membres (club de sports) ou de spectateurs (salles de spectacles). 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

La Direction de la Cybersécurité met à jour et diffuse auprès des entités opérationnelles une politique de sécurité des systèmes d'information (qui s'appuie notamment sur la norme ISO 27005, complétée d'un référentiel de notes d'application) 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.

Ce dispositif est complété d'une surveillance permanente de tous les réseaux externes (Internet, Darknet, etc.) afin d'y détecter notamment des publications exfiltrées, des vulnérabilités ou des défauts de configuration technique. Enfin chaque année, des tests de pénétration sont réalisés sur les systèmes d'information des entités du Groupe par des partenaires.

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. Le modèle déployé se base sur les exigences de la politique de sécurité des systèmes d'information du Groupe. Sur la base des résultats, des recommandations sont émises 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.

Depuis l'exercice 2025, le Groupe s'assure que ces dispositifs ou des dispositifs équivalents sont déployés également au sein de Prisma Media.

4.3.3 RISQUES LIÉS À L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Description

Louis Hachette Group 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 internationales [1], 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 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 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.

En outre, la Direction des Affaires Juridiques dispose des compétences adaptées en matière de respect du droit de la concurrence. Dans le cadre de la procédure d'engagement, elle participe ainsi à la revue des principaux projets du Groupe. Elle assure aussi un appui quotidien aux opérationnels concernés et mène des actions de sensibilisation à leur attention.

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.

4.3.4 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 2025.

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 ainsi que des simulations de crise sanitaire.

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.

4.4 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 29 du chapitre 5 du présent Rapport 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 2025.

Risques de change

Description

Une part des fonds propres du Groupe est libellée en livre sterling, en raison des résultats historiques de ses activités au Royaume-Uni. Il en résulte un risque de change patrimonial contre euro.

Dans le cadre de ses opérations de Travel Retail, les entités du Groupe peuvent être amenées à acheter des produits dans une devise et à les vendre dans une autre, générant un risque de change transactionnel.

Au regard de ces éléments, le risque de change est considéré comme limité par le Groupe.

Mesures de gestion

Le risque de change patrimonial contre euro ne fait pas l'objet d'une couverture par le Groupe.

Lagardère Travel Retail suit le risque de change transactionnel et se dote d'instruments financiers de couverture pour le réduire

4.5 RISQUES PHYSIQUES ET DE TRANSITON LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le Groupe 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 est illustré par la notion de « Risques de transition » ci-après ;
- 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.

Depuis l'exercice 2025, le Groupe s'assure 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 limité.

Le chapitre 2 décrit plus en détail la cartographie des risques climatiques menée par le Groupe et ses conclusions.

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 ou 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.

L'impact financier potentiel associé à ces risques est jugé non matériel.

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.

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. Par ailleurs, une réglementation plus stricte pourrait impacter le coût du papier. 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).

L'impact financier potentiel associé à ces risques est jugé non matériel.

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.

5 INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS

5.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES 177

5.1.1 Données financières consolidées globales 177

5.1.2 Synthèse des données financières par action 178

5.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LOUIS HACHETTE GROUP SA 179

5.2.1 Compte de résultat 180

5.2.2 Tableau de financement 184

5.2.3 Endettement net 186

5.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LOUIS HACHETTE GROUP SA AU 31 DÉCEMBRE 2025 187

5.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LOUIS HACHETTE GROUP 290

5.4.1 Compte de résultat 290

5.4.2 Bilan 291

5.4.3 Autres informations 292

5.5 COMPTES ANNUELS DE LOUIS HACHETTE GROUP AU 31 DÉCEMBRE 2025 294

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 309

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 311

5.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 313

5.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES

5.1.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

(M€)	Année 2025	Année 2024	Année 2023 pro forma (1)
Chiffre d'affaires	9 619	9 235	8 390
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (2)	551	510	490
Autres éléments du résultat avant charges financières et impôts	(122)	(109)	(144)
dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession (3)	*70*	*47*	*50*
Résultat avant charges financières et impôts	429	401	346
Charges financières nettes	(128)	(149)	(99)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(116)	(107)	(89)
Impôts	(73)	(93)	(65)
Résultat net des activités abandonnées (4)	-	-	5
Résultat net consolidé	112	52	98
dont part des minoritaires	90	39	53
dont Résultat net - part du Groupe	22	13	45
Capitaux propres (5)	2 800	2 976	2 828
Trésorerie (endettement) nette (5)	(1 590)	(1 826)	(2 207)
Écarts d'acquisition (5)	1 247	1 208	1 202
Investissements (6)	337	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	2025		2024	
	non dilué	dilué (1)	non dilué	dilué (1)
Résultat net consolidé - part du Groupe par action	0,02	0,02	0,01	0,01
Capitaux propres - part du Groupe par action	2,22	2,22	2,37	2,37
MBA par action	0,78	0,78	0,79	0,79
Cours de l'action au 31 décembre	1,56		1,51	
Dividende	0,06 (2)		0,06 (2)	

(1) Les modalités de calcul du résultat dilué sont présentées en note 15 de l'annexe aux comptes consolidés.
(2) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

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 2025

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 près de 34 000 collaborateurs présents dans plus de 50 pays, Louis Hachette Group est un acteur diversifié et leader dans les domaines de l'édition, du travel retail et des médias.

Depuis le 1er janvier 2025, la direction générale de Louis Hachette Group suit distinctement **trois secteurs opérationnels au sein de Lagardère**. En conséquence, le groupe est désormais structuré autour de quatre secteurs opérationnels :

- **Lagardère Publishing** qui rassemble les activités liées aux Livres (format imprimé, numérique et audio), Fascicules, Jeux de société et Papeterie haut de gamme.
- **Lagardère Travel Retail** qui inclut les activités de commerce en zone de transport et concession sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration.
- **Lagardère Live** (nouvelle dénomination des « Autres activités » de Lagardère) qui regroupe notamment Lagardère News (*Le Journal du Dimanche*, *Le JDNews*, *Le JDMag* et la licence ELLE), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant), Lagardère Paris Racing (club de sports) et le Corporate Groupe. Ce dernier rassemble, entre autres, l'effet des financements contractés par le groupe Lagardère et le coût net de fonctionnement de ses sociétés holding.
- **Prisma Media :** presse magazine et médias en ligne.

Les principales variations de périmètre intervenues en 2025 et 2024 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2025	2024
Chiffre d'affaires	9 619	9 235
Résultat opérationnel ajusté (EBITA) (*)	551	510
Résultat des sociétés mises en équivalence (**)	20	4
Autres éléments du résultat avant charges financières et impôts	(122)	(109)
dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession (**)	70	47
Résultat avant charges financières et impôts	429	401
Charges financières nettes	(128)	(149)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(116)	(107)
Charge d'impôts	(73)	(93)
Résultat net des activités abandonnées	-	-
Résultat net consolidé	112	52
Dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société mère du Groupe	22	13
- Intérêts minoritaires	90	39

(*) 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 2025, **Louis Hachette Group** affiche un chiffre d'affaires de 9 619 M€, en progression de +4,2 % en données publiées. En données comparables, la croissance s'élève à +3,3 %, tirée par toutes les activités du groupe Lagardère.

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

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

Le **chiffre d'affaires de Lagardère Publishing** s'établit à 3 001 M€, soit une progression de +4,5 % en données publiées et de +2,7 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre favorable de 98 M€, notamment lié aux acquisitions de Sterling Publishing et de 999 Games et par un effet de change négatif de 48 M€ du fait de la dépréciation du dollar américain.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

En France, le chiffre d'affaires enregistre une progression de +2 % dans un marché en recul de -1,5 % (source GfK). Le segment Illustré a bénéficié du succès du nouvel album d'Astérix (*Astérix en Lusitanie*) qui s'est vendu à plus de deux millions d'exemplaires, mais également de la poursuite des

ventes de livres de coloriage et des titres de cuisine. Les ventes de Littérature générale sont notamment portées par le succès des nouveautés de Dan Brown (*Le secret des secrets*) chez JC Lattès, du titre de Nicolas Sarkozy (*Le journal d'un prisonnier*) chez Fayard, du troisième tome de la saga de Pierre Lemaitre (*Un avenir radieux*) chez Calmann-Lévy et du roman d'Adélaïde de Clermont-Tonnerre (*Je voulais vivre*), lauréate du prix Renaudot 2025 chez Grasset. Le segment Éducation a bénéficié des ventes de manuels scolaires en lien avec la réforme de la classe de 6e au collège ainsi que du primaire.

Au Royaume-Uni, l'activité est en croissance de +3 %, dans un marché également en léger repli de -0,5 % (source Nielsen), bénéficiant du succès de nombreux titres dont *Onyx Storm* (Rebecca Yarros), *Quicksilver* et *Brimstone* (Callie Hart), *The Hallmarked Man* (Robert Galbraith), *Circle of Days* (Ken Follett) et de la poursuite des ventes de la série *The Housemaid* (Freida McFadden), ainsi que du nouveau partenariat de distribution avec Bloomsbury.

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires est en croissance de +3 %, dans un marché en recul de près de -0,5 % (source AAP). En intégrant la contribution de Sterling Publishing (Union Square), la croissance s'élève à +11 %. L'activité progresse sous l'effet d'un programme de nouveautés très dynamique. Les titres *Quicksilver* et *Brimstone* (Callie Hart), *Gone Before Goodbye* (Reese Witherspoon et Harlan Coben) ainsi que les rééditions anniversaire de *Twilight* figurent parmi les meilleures ventes de 2025. Les ventes de catalogue soutiennent également la croissance des ventes, avec notamment le succès continu de *The Housemaid* (Freida McFadden).

En Espagne/Amérique latine, le chiffre d'affaires est en repli de -6 %. En Espagne, l'activité est en léger recul notamment du fait de la fin de la réforme scolaire nationale qui avait débuté en 2022, partiellement compensée par les succès de *Quicksilver* (Callie Hart), du nouvel album d'Astérix et des derniers titres d'Ali Hazelwood (*Caída libre*, *Alfa* et *Un amor de verano complicado*). En Amérique latine, le chiffre d'affaires est en repli, tant en Éducation qu'en Littérature générale.

Le chiffre d'affaires des Fascicules est en hausse de +5 %, porté notamment par les lancements récents dont *Warhammer Combat Patrol* (lancé avec succès au Royaume-Uni et aux États-Unis en 2024, puis déployé sur nos principaux pays en 2025) et *Disney Novels*. Hormis la France qui pâtit d'un programme de lancements moins porteur, toutes les zones géographiques sont en croissance.

Les Jeux de société poursuivent leur dynamique de croissance (+10 %), tirée par le succès continu de *Skyjo* (Blackrock Games), avec deux millions d'exemplaires vendus en 2025, et de *Cracklist* ainsi que par le lancement réussi du nouveau jeu *Flip 7* (Catch Up Games).

Le **chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail** s'établit à 6 133 M€, soit une progression de +5,5 % en données publiées et +4,4 % en données comparables, et +6,5 % hors Asie du Nord (en restructuration), seule région en décroissance par rapport à 2024. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par l'entrée dans le périmètre de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol en mai 2025. Les effets de change ont un impact net défavorable de 64 M€, principalement attribuable à la dépréciation du dollar américain.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

En France, le chiffre d'affaires enregistre une progression de +3 %, liée à la croissance du trafic aérien, aux gains de concessions et aux initiatives commerciales dans les points de vente Duty Free. Les activités Travel Essentials et Restauration bénéficient également du succès de la modernisation des réseaux.

La zone EMEA (hors France) progresse de +7 % avec une croissance solide au Royaume-Uni, en Espagne, en Pologne et en Italie portée par l'augmentation du trafic et l'extension des réseaux. La zone bénéficie également de la reprise des opérations Duty Free en Albanie. L'Afrique accélère son développement (+25 %) avec les récentes ouvertures au Bénin, Cameroun et Rwanda.

Dans la zone Amériques, le chiffre d'affaires augmente de +3 %. En Amérique du Nord (+2 %), l'activité est portée par le développement des réseaux et la dynamique commerciale des activités Travel Essentials et Restauration, malgré un trafic aérien stable sur la période et un contexte économique tendu. L'Amérique du Sud enregistre une croissance du chiffre d'affaires de +28 % tirée par la reprise du trafic touristique et l'ouverture du nouvel aéroport de Lima au Pérou.

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

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

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

Les pôles Radio & News sont globalement stables : la progression continue des audiences d'Europe 1 et la croissance de la presse compensent le recul du marché publicitaire et des radios musicales. Les

licences ELLE sont en croissance, portées par le succès des diversifications de la marque.

Lagardère Live Entertainment est en progression, porté par le succès des tournées organisées par L Productions et une année record à l'Arkéa Arena de Bordeaux.

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

Le **résultat opérationnel ajusté (EBITA)** s'établit à 551 M€ en 2025 contre 510 M€ en 2024, en progression de +41 M€. Cette évolution provient de la progression des activités du Groupe Lagardère, en dépit de la hausse des charges de restructuration de Prisma.

L'**EBITA de Lagardère Publishing** s'établit à 308 M€ en 2025, en croissance de +6,6 % par rapport à 2024, année record pour Lagardère Publishing. Cette progression s'explique par la croissance de l'activité, un mix des ventes favorable et une bonne gestion des coûts. L'EBITA comprend par ailleurs des charges de restructuration de 14 M€, principalement liés à des coûts de départs et de réorganisation aux États-Unis et en Espagne. Elles s'élevaient à 16 M€ en 2024. La marge d'EBITA progresse et s'élève à 10,3 %.

L'**EBITA de Lagardère Travel Retail** s'établit à 312 M€ en 2025, en croissance de +17,3 % par rapport à l'année dernière. La marge d'EBITA progresse et s'élève à 5,1 %. L'EBITA comprend des charges de restructuration pour 23 M€ (contre 35 M€ en 2024) et des dépréciations d'actifs pour 18 M€ en 2025 (contre 11 M€ en 2024) relatifs aux restructurations d'activités en Asie, en Islande et aux Pays-Bas. En dehors de ces éléments, l'EBITA est en progression de 40 M€ grâce à la hausse de l'activité et de la contribution du résultat des sociétés mises en équivalence (15 M€ en 2025, contre 3 M€ en 2024). Cette progression est portée par le redressement des activités en partenariat dans le Pacifique et la fin des coûts de rationalisation engagés dans sa JV en Chine qui avaient affecté 2024.

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

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

Au 31 décembre 2025, **les autres éléments du résultat avant charges financières et impôts** correspondent à une perte nette de -122 M€ qui comprend principalement :

- **l'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions** pour -195 M€, dont -131 M€ chez Lagardère Travel Retail, principalement liés aux contrats de concession en Amérique du Nord, en Italie et en Belgique, et -59 M€ chez Lagardère Publishing liés aux droits d'édition et aux marques ;
- l'impact de l'application **de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions** à hauteur de +70 M€ (y compris gains et pertes sur contrats de location) chez Lagardère Travel Retail. Cet impact comprend l'amortissement des droits d'utilisation et l'annulation de la charge de loyers fixes des contrats de concessions.

Au 31 décembre 2024, les autres éléments du résultat avant charges financières et impôts affichaient une charge nette de -109 M€ comprenant 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*, l'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions pour -193 M€ dont -191 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession et l'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions à hauteur de +47 M€ chez Lagardère Travel Retail.

En conséquence, **le résultat avant charges financières et impôts** du Groupe s'établit au 31 décembre 2025 à 429 M€, contre 401 M€ au 31 décembre 2024.

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

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

Au 31 décembre 2025, la **charge d'impôt** comptabilisée s'établit à -73 M€, contre -93 M€ en 2024, soit une diminution de 20 M€ du fait de l'impôt sur la plus-value de cession de *Paris Match* en 2024 et de produits de liquidation d'impôts en 2025.

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

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

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

5.2.2 TABLEAU DE FINANCEMENT

Financement

(M€)	2025	2024
Flux générés par l'activité avant variation de BFR	1 443	1 370
Diminution des dettes de location	(543)	(481)
Intérêts payés sur dettes de location	(119)	(100)
Variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location	(2)	(3)
Flux générés par les opérations avant variation du BFR et impôts payés (MBA)	779	786
Variation du besoin en fonds de roulement	(9)	20
Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels	(212)	(294)
- Acquisitions	*(257)*	*(295)*
- Cessions	*45*	*1*
Flux générés par les opérations avant impôts payés (CFFO) *	558	512
Impôts payés	(99)	(91)
Free cash-flow	459	421
Acquisitions/cessions d'actifs financiers	6	67
- Acquisitions	*(80)*	*(76)*
- Cessions	*86*	*143*
Intérêts encaissés	14	17
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-
Flux nets d'investissements	(192)	(210)
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	479	505
Flux de financement hors dettes de location	(238)	(386)
Autres flux	19	(15)
Flux nets liés aux activités abandonnées	0	0
Variation de trésorerie	260	104

(*) Le CFFO 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 2025, **les flux générés par les opérations avant variation du besoin en fonds de roulement et impôts payés (marge brute d'autofinancement)** s'élèvent à +779 M€, contre +786 M€ en 2024. Malgré la hausse du résultat opérationnel courant, la diminution des provisions et des charges de plans d'options qui l'impactent sans incidence sur les flux de trésorerie engendre une baisse de la marge brute d'autofinancement.

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

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

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

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

remboursement d'une taxe sur les flux transfrontaliers aux États-Unis.

Les **investissements financiers** s'élèvent à -80 M€ au 31 décembre 2025, contre -76 M€ en 2024. Ils correspondent principalement à l'acquisition par Lagardère Publishing de 100 % du capital de 999 Games et de la marque Le Routard, à l'acquisition par Lagardère Travel Retail de 70 % du capital de Schiphol Consumer Services Holding BV qui opère l'activité Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol et dont le prix a été payé en partie en 2025, ainsi qu'à l'acquisition par Prisma Media des magazines *Ici Paris* et *France Dimanche*.

Les **cessions d'actifs financiers** s'élèvent à +86 M€ au 31 décembre 2025, contre +143 M€ en 2024. Elles correspondent principalement au paiement du solde de la créance sur cession de Lagardère Sports, 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 +479 M€ en 2025, contre +505 M€ en 2024.

5.2.2.2 Flux de financement

Au 31 décembre 2025, **les flux de financement** se soldent par un décaissement net de -238 M€ et comprennent notamment :

- des **dividendes versés** de -144 M€ dont -59 M€ par Louis Hachette Group SA, -32 M€ versés aux actionnaires minoritaires de Lagardère SA, -48 M€ payés par Lagardère Travel Retail notamment en Amérique du Nord et -5 M€ par Lagardère Publishing ;
- une **augmentation nette des dettes financières** de +39 M€, correspondant (i) à l'émission d'un nouvel emprunt obligataire en juin 2025 par Lagardère SA pour +500 M€, (ii) à la souscription d'un nouvel emprunt Schuldschein pour +300 M€ en avril et juin 2025, (iii) à l'augmentation des encours de billets de trésorerie pour +122 M€, compensés par (iv) le remboursement de l'emprunt bancaire souscrit en juin 2024 pour -700 M€, (v) le remboursement partiel de l'emprunt bancaire de 600 M€ souscrit en juin 2024 à hauteur de -75 M€, (vi) le remboursement partiel du prêt avec Vivendi SE pour -50 M€, et (vii) le remboursement de -34 M€ des emprunts obligataires à échéance 2026 et 2027, du fait des clauses de changement de contrôle ;
- des **intérêts payés** pour -110 M€, incluant notamment -57 M€ au titre des intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit, de l'emprunt Schuldschein et des billets de trésorerie, -11 M€ relatifs aux instruments de couverture du risque de change, -13 M€ au titre des frais liés au refinancement et des commissions du crédit syndiqué, et -21 M€ au titre de la convention de prêt avec Vivendi SE.
- des **acquisitions nettes d'intérêts minoritaires** pour -31 M€, dont -28 M€ chez Lagardère Travel Retail en Chine et -3 M€ chez Lagardère Publishing.

5.2.3 ENDETTEMENT NET

L'endettement 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€)	31.12.2025	31.12.2024
Placements financiers, trésorerie et équivalents de trésorerie	633	422
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif	20	1
Dettes financières non courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	(1 707)	(1 768)
Dettes financières courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	(536)	(481)
Endettement net	(1 590)	(1 826)

(*) Au 31 décembre 2025, les dettes financières non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (1) M€ contre (15) M€ au 31 décembre 2024.

Les variations des exercices 2025 et 2024 s'analysent comme suit :

(M€)	2025	2024
Endettement net au 1er janvier	(1 826)	(2 207)
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	479	505
Intérêts payés	(110)	(177)
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	9	221
Cessions (acquisitions) de titres d'autocontrôle	(1)	-
Cessions (acquisitions) d'intérêts minoritaires	(31)	(4)
Dividendes	(144)	(154)
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	-	-
Mouvements de périmètre	-	(6)
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette	33	(13)
Impact du classement en actifs destinés à être cédés	-	-
Incidence des effets de change et divers	1	9
Endettement financier net au 31 décembre	(1 590)	(1 826)

5.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LOUIS HACHETTE GROUP SA AU 31 DÉCEMBRE 2025

Compte de résultat consolidé

(M€)		2025	2024
Chiffre d'affaires	*(Notes 5 et 6)*	9 619	9 235
Produits annexes consolidés		65	59
Produits des activités ordinaires		**9 684**	**9 294**
Achats et variation de stocks		(3 497)	(3 403)
Charges externes		(2 589)	(2 472)
Charges de personnel		(2 088)	(2 050)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		(204)	(199)
Amortissements des droits d'utilisation d'actifs	*(Note 18)*	(570)	(522)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	*(Note 5)*	(188)	(182)
Charges de restructuration	*(Note 8)*	(90)	(70)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	*(Note 9)*	18	39
Gains et pertes sur modifications de contrats de location (*)	*(Note 18)*	1	-
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	*(Note 10)*	(28)	(25)
Autres charges	*(Note 11)*	(56)	(39)
Autres produits	*(Note 12)*	27	37
Contribution des sociétés mises en équivalence	*(Note 20)*	9	(7)
Résultat avant charges financières et impôts	*(Note 5)*	**429**	**401**
Produits financiers	*(Note 13)*	24	30
Charges financières	*(Note 13)*	(152)	(179)
Charges d'intérêts sur dettes de location	*(Note 18)*	(116)	(107)
Résultat avant impôts		**185**	**145**
Charge d'impôts	*(Note 14)*	(73)	(93)
Résultat net des activités poursuivies		**112**	**52**
Résultat net des activités abandonnées		-	-
Résultat net consolidé		**112**	**52**
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		22	13
Intérêts minoritaires		90	39
Résultat net par action - part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe			
Résultat net par action de base (en €)	*(Note 15)*	*0,02*	*0,01*
Résultat net par action dilué (en €)	*(Note 15)*	*0,02*	*0,01*

(*) Incluent les gains et pertes sur modifications de contrats et les loyers variables négatifs (cf. note 18).

État global des gains et pertes consolidés

(M€)	2025	2024
Résultat net consolidé (1)	112	52
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées (*)	7	7
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 (*)	-	-
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui ne seront pas reclassés en résultat net (2)	7	7
Variation des écarts de conversion	(156)	55
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés (*)	19	(9)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (*)	3	-
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui pourront être reclassés en résultat net (3)	(134)	46
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt (2)+(3)	(127)	53
Total des gains et pertes consolidés (1)+(2)+(3)	(15)	105
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	(57)	45
Intérêts minoritaires	42	60

(*) Nets d'impôts – détail en note 26.6 de l'annexe aux comptes consolidés.

État des flux de trésorerie consolidé

(M€)		2025	2024
Résultat net des activités poursuivies		112	52
Impôts sur le résultat	*(Note 14)*	73	93
Charges financières nettes	*(Note 13)*	244	256
Résultat avant charges financières et impôts		429	401
Dotations aux amortissements		959	903
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		71	79
(Gain) perte sur cessions d'actifs et sur contrats de location		(18)	(38)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		11	18
Résultat des sociétés mises en équivalence	*(Note 20)*	(9)	7
Variation du besoin en fonds de roulement	*(Note 25)*	(11)	17
Flux générés par l'activité		1 432	1 387
Impôts payés		(99)	(91)
Flux opérationnels	*(A)*	1 333	1 296
Investissements			
- Incorporels et corporels	*(Note 5)*	(257)	(295)
- Titres de participation	*(Note 4.2 et 5)*	(78)	(60)
- Trésorerie sur entrée de périmètre	*(Note 5)*	18	(3)
- Autres actifs non courants	*(Note 5)*	(20)	(13)
Total investissements	*(B)*	(337)	(371)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées			
- Incorporelles et corporelles	*(Note 5)*	45	1
- Titres de participation	*(Note 4 et 5)*	42	115
- Trésorerie sur sortie de périmètre	*(Note 5)*	-	-
Diminution des autres actifs non courants	*(Note 5)*	44	28
Total cessions	*(C)*	131	144
Intérêts encaissés	*(D)*	14	17
Flux d'investissements	*(F)=(B)+(C)+(D)*	(192)	(210)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	*(G)=(A) + (F)*	1 141	1 086
Opérations sur les capitaux propres			
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		9	221
- (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle		(1)	-
- (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires		(31)	(4)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(59)	(55)
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(85)	(98)
Total des opérations sur les capitaux propres	*(H)*	(167)	64
Mouvements financiers			
- Augmentation des dettes financières	*(Note 28.1)*	916	1 875
- Diminution des dettes financières	(Note 28.1)	(877)	(2 148)
Total des mouvements des dettes financières	*(I)*	39	(273)
Intérêts payés	*(J)*	(110)	(177)
Diminution des dettes de location	*(Note 18) - (J)*	(543)	(481)
Intérêts sur dettes de location	*(Note 18) - (J)*	(119)	(100)
Flux de financement	*(K)=(H)+(I)+(J)*	(900)	(967)
Autres mouvements			
- Différences de conversion sur la trésorerie		20	(11)
- Autres éléments		(1)	(4)
Total des autres mouvements	*(L)*	19	(15)
Flux nets liés aux activités abandonnées	*(M)*	-	-
Variation de trésorerie	(M)=(G)+(K)+(L)	260	104
Trésorerie début de période		284	180
Trésorerie fin de période	*(Note 25)*	544	284

Bilan consolidé

ACTIF (M€)		31.12.2025	31.12.2024
Immobilisations incorporelles	*(Note 17)*	**3 555**	3 796
Écarts d'acquisition	*(Note 16)*	**1 247**	1 208
Droits d'utilisation	*(Note 18)*	**2 761**	2 545
Immobilisations corporelles	*(Note 19)*	**1 094**	1 111
Titres mis en équivalence	*(Note 20)*	**140**	150
Autres actifs non courants	*(Note 21)*	**95**	187
Impôts différés - Actif	*(Note 14)*	**266**	221
Actifs non courants		9 158	9 218
Stocks et en-cours	*(Note 22)*	**822**	855
Créances clients et comptes rattachés	*(Note 23)*	**1 003**	1 076
Autres actifs courants	*(Note 24)*	**828**	805
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*(Note 25)*	**633**	422
Actifs courants		3 286	3 158
Total Actif		12 444	12 376

Bilan consolidé

PASSIF (M€)		31.12.2025	31.12.2024
Capital social		198	198
Primes d'émission		1 905	1 960
Réserves et résultats non distribués		119	142
Résultat de l'exercice (part du Groupe)		22	13
Autres éléments du résultat global		(45)	38
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		2 199	2 351
Intérêts minoritaires	*(Note 26)*	601	625
Capitaux propres		2 800	2 976
Provisions pour retraites et obligations assimilées	*(Note 27)*	75	84
Provisions pour risques et charges non courantes	*(Note 27)*	224	211
Dettes financières non courantes	*(Note 28)*	1 754	1 851
Dettes de location non courantes	*(Note 18)*	2 364	2 140
Autres passifs non courants	*(Note 31)*	88	37
Impôts différés - Passif	*(Note 14)*	985	1 000
Passifs non courants		5 490	5 323
Provisions pour risques et charges courantes	*(Note 27)*	144	151
Dettes financières courantes	*(Note 28)*	542	483
Dettes de location courantes	*(Note 18)*	516	490
Fournisseurs et comptes rattachés		1 449	1 513
Autres passifs courants	*(Note 31)*	1 503	1 440
Passifs courants		4 154	4 077
Total Passif		12 444	12 376

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	-	-	102	-	2	-	**104**	(152)	**(48)**
Solde au 31 décembre 2024	198	1 960	151	-	48	(6)	2 351	625	2 976
Corrections des exercices antérieurs [d]	-	-	(40)	-	-	-	**(40)**	(20)	**(60)**
Solde au 1er janvier 2025	198	1 960	111	-	48	(6)	2 311	605	2 916
Résultat net de la période	-	-	22	-	-	-	**22**	90	**112**
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres [a]	-	-	4	-	(97)	12	**(81)**	(46)	**(127)**
Total des gains et pertes consolidés de la période	-	-	26	-	(97)	12	(59)	44	(15)
Distribution de dividendes	-	(54)	(5)	-	-	-	**(59)**	(85)	**(144)**
Variation de capital de la société mère	-	-	-	-	-	-	**-**	-	**-**
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	**-**	9	**9**
Variation des actions propres	-	-	-	(1)	-	-	**(1)**	-	**(1)**
Rémunérations sur base d'actions	-	-	9	-	-	-	**9**	5	**14**
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	(1)	-	-	-	**(1)**	10	**9**
Variation de périmètre et autres	-	-	2	(1)	(2)	-	**(1)**	13	**12**
Solde au 31 décembre 2025	198	1 906	142	(2)	(51)	6	2 199	601	2 800

(a) Détail en note 26 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€.
(d) Montants corrigés au 1er janvier 2025 en application d'IAS 8 (cf. note 1.4 de l'annexe aux comptes consolidés).

SOMMAIRE DES NOTES

NOTE 1	Principes comptables	195
NOTE 2	Périmètre et méthodes de consolidation	199
NOTE 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	201
NOTE 4	Principales variations du périmètre de consolidation	211
NOTE 5	Information sectorielle	213
NOTE 6	Chiffre d'affaires	220
NOTE 7	Frais de personnel	221
NOTE 8	Charges de restructuration	223
NOTE 9	Plus et moins-values	223
NOTE 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	223
NOTE 11	Autres charges	228
NOTE 12	Autres produits	229
NOTE 13	Charges financières nettes	230
NOTE 14	Impôt sur les résultats	230
NOTE 15	Résultat net par action	233
NOTE 16	Écarts d'acquisition	234
NOTE 17	Immobilisations incorporelles	235
NOTE 18	Contrats de location	236
NOTE 19	Immobilisations corporelles	240
NOTE 20	Titres mis en équivalence	242
NOTE 21	Autres actifs non courants	244
NOTE 22	Stocks et en-cours	245
NOTE 23	Créances clients	246
NOTE 24	Autres actifs courants	247
NOTE 25	Trésorerie et placements financiers	248
NOTE 26	Capitaux propres	249
NOTE 27	Provisions	253
NOTE 28	Dettes financières	259
NOTE 29	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	264
NOTE 30	Instruments financiers	268
NOTE 31	Autres passifs	271
NOTE 32	Obligations contractuelles	272
NOTE 33	Engagements hors bilan	273
NOTE 34	Litiges en cours	274
NOTE 35	Parties liées	278
NOTE 36	Événements postérieurs à la clôture	279
NOTE 37	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	280
NOTE 38	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2025	282
NOTE 39	Comptes Consolidés 2024 et comptes combinés 2023	290

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2025

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

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 2025. 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 **1er janvier 2025** sont les suivants :

- amendements d'IAS 21 : absence de convertibilité.

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 2025 :

- classement et évaluation des instruments financiers (modification d'IFRS 9 et d'IFRS 7) ;
- amendements à IFRS 7 et IFRS 9 « Contrats faisant référence à l'électricité produite à partir de sources naturelles » ;
- volume 11 - améliorations annuelles (IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10 et IAS 7).

Les nouvelles normes et amendements publiés par l'IASB au 31 décembre 2025, **non encore adoptés** par l'Union européenne et qui seront d'application postérieure à 2025, sont :

- IFRS 18 : présentation et informations à fournir dans les états financiers ;
- IFRS 19 et amendements : filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : Informations à fournir.

L'impact éventuel sur les comptes lié à l'application des textes ci-dessus est en cours d'évaluation.

Les états financiers consolidés de Louis Hachette Group SA qui couvrent la période de 12 mois close le 31 décembre 2025 ont été arrêtés le 19 février 2026 par le Conseil d'Administration et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires le 5 mai 2026.

Changements de méthode de présentation

Compte de résultat

Afin d'harmoniser la présentation des comptes consolidés de Louis Hachette Group sur celle de Lagardère qui représente plus de 95 % du chiffre d'affaires et du résultat avant charges financières et impôts de Louis Hachette Group en 2024, le compte de résultat consolidé de Louis Hachette Group est désormais présenté par nature de charges d'exploitation.

L'exercice 2024 a été retraité afin d'assurer la comparabilité des périodes présentées. Le chiffre d'affaires, le résultat avant charges financières et impôts ainsi que le résultat net ne sont pas impactés.

État des flux de trésorerie consolidé

Dans le même objectif, la trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie consolidé a été modifiée pour correspondre à la trésorerie nette des concours bancaires courants, comme chez Lagardère.

Le tableau ci-dessous présente le passage entre les deux postes de trésorerie :

	31.12.2025	31.12.2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	633	422
Concours financiers courants	(89)	(138)
Trésorerie dans l'état des flux de trésorerie	**544**	**284**

Évolution de l'Information sectorielle

Depuis le 1er janvier 2025, le suivi interne de la performance opérationnelle par la Direction Générale de Louis Hachette Group a évolué. Il inclut désormais les secteurs opérationnels de Lagardère, en complément de Prisma Media et de Louis Hachette Group SA.

Les informations par branche d'activité présentées en note 5 pour le compte de résultat et le tableau de financement ont été adaptées afin de correspondre à ce suivi. Le groupe Lagardère est ainsi divisé en trois secteurs opérationnels : Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère Live (nouvelle dénomination des « Autres activités » de Lagardère).

Le 31 décembre 2024 a été retraité afin d'assurer la comparabilité des données présentées.

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.

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.

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 93 M€ au 31 décembre 2025. 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 LIQUIDITÉ

Au 31 décembre 2025, le Groupe bénéficie d'une liquidité de 1 448 M€, composée d'une trésorerie au bilan de 633 M€, de la ligne de crédit renouvelable non tirée de 700 M€ consentie par un pool de banques relationnelles du Groupe, de la ligne de crédit non tirée de 40 M€ consentie par Vivendi, et d'une ligne de crédit non tirée de 75 M€ souscrite par Louis Hachette Group SA auprès d'un établissement bancaire le 24 janvier 2025 pour une durée de trois ans.

Dans le cadre de l'arrêté des comptes au 31 décembre, la direction a notamment examiné les prévisions de trésorerie pour les douze 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 542 M€ (dont 295 M€ de billets de trésorerie).

Au cours de l'exercice 2025, Louis Hachette Group, à travers Lagardère, a procédé au refinancement d'une partie de son endettement (cf. note 28), à travers un nouvel emprunt de type Schuldschein de 300 M€, dont 225 M€ en avril 2025 et 75 M€ en juin 2025, et l'émission d'un emprunt obligataire en juin 2025 à échéance juin 2030 de 500 M€. En parallèle, l'emprunt bancaire de 700 M€ souscrit en juin 2024 a été intégralement remboursé, celui de 600 M€ également souscrit en juin 2024 a été remboursé à hauteur de 75 M€, et l'emprunt auprès de Vivendi de 500 M€ a été remboursé à hauteur de 50 M€.

1.3 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, notamment concernant le risque de transition identifié pour l'activité de Lagardère Travel Retail : la baisse du trafic aérien.

Au 31 décembre 2025, compte tenu des résultats des stress-tests réalisés en 2024, les effets du changement climatique ne sont pas considérés comme un indice de perte de valeur.

Risques et scénarios analysés au niveau Lagardère

Entre 2022 et 2024, Lagardère a mené une analyse de son exposition et sa vulnérabilité au risque climatique (risques physiques et risques de transition) fondée sur trois scénarios de hausse des températures de +1,5 °C, +2,7 °C (scénario intermédiaire) et de +4 °C à horizon 2030 et 2050 respectivement alignés avec les scénarios SSP1-2.6, SSP2-4.5 et SSP5-8.5 du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). Ces travaux ont permis de quantifier les principaux risques identifiés : deux risques de transition et trois risques physiques.

Concernant les risques de transition, l'estimation préliminaire des impacts financiers potentiels provient de calculs de sensibilité sur les valeurs d'utilité issues des tests de perte de valeur à fin 2024 en considérant : (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. De plus, le scénario intermédiaire, considéré comme le plus vraisemblable et postulant une limite à la croissance du trafic de 2,5 % par an entre 2029 et 2050 pour rester aligné avec une trajectoire d'émission conciliable avec 2,7 °C en 2100 est compatible avec la croissance implicite en volume

prévue dans les plans d'affaires de la branche Lagardère Travel Retail pour la période 2029-2050. Il n'y a donc aucun impact sur la valeur d'utilité de Lagardère Travel Retail dans ce scénario.

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), la mise à jour des impacts estimés en 2050 restent modestes même dans le scénario 4 °C.

1.4 CORRECTION D'ERREUR

Au cours de l'exercice 2025, les comptes consolidés ont fait l'objet d'une correction d'erreur comptable afin d'ajuster les valeurs de stocks aux États-Unis, et de stocks et autres créances au Mexique chez Lagardère Publishing. La principale cause de l'erreur est liée à une surestimation des stocks de produits finis et de papier, qui s'est cumulée sur plusieurs exercices depuis le changement d'un module de valorisation des stocks.

Conformément à IAS 8, l'ajustement consécutif à une correction d'erreur doit être comptabilisé de manière rétrospective comme si l'erreur ne s'était pas produite, c'est-à-dire en corrigeant la comptabilisation, l'évaluation ainsi que les informations présentées en annexe (IAS 8.42 et 43).

Néanmoins, lorsqu'il est impraticable de déterminer les effets spécifiques à chaque période d'une erreur sur l'information comparative relative à une ou plusieurs périodes antérieures présentées, alors cette correction est effectuée à l'ouverture de l'exercice en cours (IAS 8.44).

Les impacts de l'application d'IAS 8 sur les comptes consolidés ont ainsi été enregistrés au 1er janvier 2025, et sont les suivants :

- diminution des capitaux propres pour un montant de 60 M€, dont 40 M€ part du groupe (cf. état de variation des capitaux propres consolidés) ;
- diminution du poste « Stocks et en-cours » de 71 M€ (cf. note 22) ;
- diminution du poste « Autres actifs courants » de 5 M€ ;
- augmentation du solde des impôt différés nets de 16 M€ (cf. note 14).

Cette correction est sans impact sur la trésorerie du Groupe.

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 influer 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 38 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.

Lagardère Live : 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 spectacles, 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 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.

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.

Flux nets de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO)

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

Les flux nets de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO) sont présentés en note 5.

Flux nets de trésorerie opérationnels après impôts et intérêts (CFAIT)

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

Les Flux nets de trésorerie opérationnels après impôts et intérêts (CFAIT) sont présentés 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 1er 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 de l'écart d'acquisition sur la part acquise par l'actionnaire majoritaire un écart d'acquisition 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, entraineront 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 50 ans
Matériel et outillage industriels	3 à 20 ans
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'évènements 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 évènement 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 1er 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 1er 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 1er 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 évènements 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 2025

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2025 sont les suivantes :

Lagardère Publishing

- **Acquisition** en novembre 2024 par Hachette Book Group de l'intégralité du capital de Sterling Publishing Co Inc, entreprise qui regroupe plusieurs marques d'édition reconnues pour leurs ouvrages de qualité et qui dispose d'un catalogue de 13 000 titres et publie environ 350 nouveautés par an consolidé par intégration globale à compter du 1er janvier 2025.

  Un écart d'acquisition de 6 M€ a été comptabilisé au 31 décembre 2025

- **Acquisition** en avril 2025 par Hachette Boardgames de l'intégralité du capital de 999 Games pour 33 M€, dont 25 M€ payés en 2025 et le solde à payer en 2026.

  999 Games est une entreprise spécialisée dans la distribution de jeux de société aux Pays-Bas et en Belgique. Chaque année, elle commercialise environ 2,5 millions de jeux, distribués dans plus de 1 000 points de vente physiques.

  Au 31 décembre 2025, l'écart d'acquisition est de 13 M€ après une valorisation de 13 M€ d'actifs incorporels.

- **Acquisition** en octobre 2025 par Hachette Livre de la marque et des éléments formant l'univers du Routard pour 9 M€. Le Groupe porte également sa participation à 100 % dans la société Cyberterre, éditrice du site Routard.com.

Lagardère Travel Retail

- **Acquisition** de 70 % du capital de Schiphol Consumer Services Holding BV qui opère l'activité Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol pour un prix avant ajustements en cours d'évaluation de 72 M€, dont 15 M€ payés à fin avril et 57 M€ en paiements étalés de janvier 2026 à janvier 2029.

  Au 31 décembre 2025, l'allocation de prix à hauteur de 70 M€ en contrats de concession, amortissables sur dix ans, fait ressortir un écart d'acquisition de 8 M€.

Prisma Media

- **Acquisition** en décembre 2025 de *France Dimanche* et *Ici Paris*, deux titres emblématiques de la presse people française. Cette opération consolide un pôle people ambitieux aux côtés de *Voici*.

  Au 31 décembre 2025, un écart d'acquisition préliminaire de 14 M€ a été comptabilisé.

4.2 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Les regroupements d'entreprises ont générés les impacts suivants sur l'exercice 2025 :

	Schiphol Consumer Services Holding BV	Autres (*)	Total
Prix d'acquisition (A)	86	80	166
Allocation aux actifs et passifs identifiables			
Actif immobilisé (**)	79	27	106
Stocks, clients et autres actifs	16	40	56
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10	8	18
Dettes fournisseurs et autres passifs	(19)	(22)	(41)
Dettes financières, nettes	-	-	-
Contrats de location : Droit d'utilisation	36	4	40
Contrats de location : Dettes de location	(36)	(4)	(40)
Impôts différés, nets	3	(4)	(1)
Intérêts minoritaires en pourcentage de l'actif net acquis	(11)	-	(11)
Total des actifs et passifs identifiables (B)	78	49	127
Écart d'acquisition (contre-valeur euro à la date d'acquisition) (A-B)	8	31	39
Écart de conversion	-	-	-
Écart d'acquisition (contre-valeur euro à la date de clôture)	8	31	39

(*) Les autres regroupements d'entreprise concernent principalement 999 Games, dont le prix d'acquisition a été versé en 2025, et Sterling Publishing Co Inc. dont le prix d'acquisition a été versé en 2024.
(**) Dont 70 M€ au titre des contrats de concessions, 17 M€ de droits d'éditions et 8 M€ de marques.

Les impacts ci-dessus sont principalement issus de l'acquisition de Schiphol Consumer Services Holding BV et d'acquisitions individuellement non significatives chez Lagardere Travel Retail, Lagardère Publishing et Prisma Media.

La réconciliation du prix payé au titre des regroupements d'entreprise avec les flux d'investissements sur titres de participation dans l'état des flux de trésorerie consolidé est la suivante :

	Schiphol Consumer Services Holding BV	Autres	Total
Prix au titre des regroupements d'entreprise 2025	(86)	(80)	**(166)**
Paiement différé au titre des regroupements d'entreprises 2025	71	26	**97**
Ajustements de prix au titre des acquisitions antérieures, autres acquisitions de titres et frais		(9)	**(9)**
Flux d'investissements sur titres de participation dans l'état des flux de trésorerie	(15)	(63)	(78)

4.3 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2024

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2024 étaient les suivantes :

Lagardère Publishing

- Acquisition en novembre 2024 par Hachette Book Group 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.

Lagardère Media News

- **Cession le 1er 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).

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

Groupe de dimension mondiale regroupant près de 34 000 collaborateurs présents dans plus de 50 pays, Louis Hachette Group est un acteur diversifié et leader dans les domaines de l'édition, du travel retail et des médias.

Depuis le 1er janvier 2025, la direction générale de Louis Hachette Group suit distinctement **trois secteurs opérationnels au sein de Lagardère**. En conséquence, le groupe est désormais structuré autour de quatre secteurs opérationnels :

- **Lagardère Publishing** qui rassemble les activités liées aux Livres (format imprimé, numérique et audio), Fascicules, Jeux de société et Papeterie haut de gamme.

- **Lagardère Travel Retail** qui inclut les activités de commerce en zone de transport et concession sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration.

- **Lagardère Live** (nouvelle dénomination des « Autres activités » de Lagardère) qui regroupe notamment Lagardère News (*Le Journal du Dimanche*, *Le JDNews*, *Le JDMag* et la licence ELLE), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant), Lagardère Paris Racing (club de sports) et le Corporate Groupe. Ce dernier rassemble, entre autres, l'effet des financements contractés par le groupe Lagardère et le coût net de fonctionnement de ses sociétés holding.

- **Prisma Media :** presse magazine et médias en ligne.

Les informations par secteur opérationnel 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.

La désagrégation de Lagardère a conduit à réallouer l'écart d'acquisition historiquement alloué au niveau Lagardère aux trois nouveaux secteurs opérationnels (cf note 10).

5.1 INFORMATION SECTORIELLE

Compte de résultat 2025

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

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

(**) 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 Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live	Total Lagardère	Prisma Media	Holding Louis Hachette	Total
Impact IFRS 16 des contrats de concessions	-	70	-	70	-	-	70
Gains et pertes sur contrats de location	-	1	-	**1**	-	-	**1**
Amortissements des droits d'utilisations	-	(487)	-	**(487)**	-	-	**(487)**
Diminution des dettes de location	-	452	-	**452**	-	-	**452**
Intérêts payés sur dettes de location	-	104	-	**104**	-	-	**104**
Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location	-	-	-	**-**	-	-	**-**

Compte de résultat 2024

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

(*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles liées aux acquisitions.
(**) 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 Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live	Total Lagardère	Prisma Media	Holding Louis Hachette	Total
Impact IFRS 16 des contrats de concessions	-	47	-	47	-	-	47
Gains et pertes sur contrats de location	-	-	-	**-**	-	-	**-**
Amortissements des droits d'utilisations	-	(438)	-	**(438)**	-	-	**(438)**
Diminution des dettes de location	-	398	-	**398**	-	-	**398**
Intérêts payés sur dettes de location	-	86	-	**86**	-	-	**86**
Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location	-	1	-	**1**	-	-	**1**

Financement 2025

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

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

	Total Louis Hachette Group
Free cash-flow	459
Intérêts encaissés	14
Intérêts payés	(110)
Flux nets de trésorerie opérationnels après impôt et intérêts (CFAIT)	363

Financement 2024

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

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

	Total Louis Hachette Group
Free cash-flow	421
Intérêts encaissés	17
Intérêts payés	(177)
Flux nets de trésorerie opérationnels après impôt et intérêts (CFAIT)	261

Bilan au 31.12.2025

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

Bilan au 31.12.2024

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

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 :

	2025	2024
Union européenne (hors France)	3 162	2 864
USA	2 185	2 176
France	2 228	2 249
Royaume-Uni	689	617
Asie-Océanie	482	532
Canada	220	220
Autres pays européens	197	162
Moyen-Orient	183	175
Autres (Afrique, Amérique latine)	273	240
Total	9 619	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) :

	31.12.2025	31.12.2024
USA	2 533	2 732
Union européenne (hors France)	3 388	2 955
France	4 142	4 493
Royaume-Uni	694	778
Asie-Océanie	254	252
Autres pays européens	111	92
Canada	142	85
Moyen-Orient	241	269
Autres (Afrique, Amérique latine)	146	147
Total	11 651	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) :

	2025	2024
USA	97	111
France	49	55
Union européenne (hors France)	66	77
Royaume-Uni	15	11
Asie-Océanie	14	7
Canada	3	5
Autres pays européens	1	4
Moyen-Orient	2	1
Autres	10	24
Total	257	295

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

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

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- le chiffre d'affaires 2025 et le chiffre d'affaires 2024 retraité des entrées et sorties de périmètre intervenues en 2025 ;
- le chiffre d'affaires 2025 et le chiffre d'affaires 2024 retraité sur la base des taux de change applicables en 2025.

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

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

Le chiffre d'affaires par activité et par branche se décompose comme suit :

	2025	2024
Lagardère Publishing	3 001	2 873
Littérature générale	1 254	1 240
Illustré	583	535
Fascicules	286	295
Éducation	285	260
Autres	593	543
Lagardère Travel Retail	6 133	5 812
Travel Essentials	2 017	1 952
Duty Free et Mode	2 411	2 193
Restauration	1 705	1 667
Lagardère Live	219	257
Presse et licences	52	86
Radios	78	82
Lagardère Live Entertainment et autres	89	89
Total Lagardère	9 353	8 942
Prisma Media	266	293
Total	9 619	9 235

Le chiffre d'affaires par pays et par branche se décompose comme suit (pays ou zone de domiciliation des entités) :

	2025	2024
Lagardère Publishing	3 001	2 873
USA et Canada	844	798
France	947	913
Royaume-Uni, Irlande, Inde et Océanie	769	733
Espagne	170	167
Autre Europe	151	111
Autres	120	151
Lagardère Travel Retail	6 133	5 812
Europe, Moyen-Orient, Afrique (hors France)	3 284	2 935
Amérique	1 532	1 538
France	1 028	1 001
Chine	163	275
Autre Asie-Pacifique	126	63
Lagardère Live	219	257
France	201	241
USA et Canada	17	15
Total Lagardère	9 353	8 942
Prisma Media	266	293
France	266	293
Total	9 619	9 235

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)	2025	2024
Lagardère Publishing	**7 926**	7 889
Lagardère Travel Retail	**23 712**	24 060
Lagardère Live	**1 114**	1 142
Prisma Media	**1 094**	1 027
Total	33 846	34 118

(*) Inclut Lagardère sur une base *prorata temporis* à partir du 1er décembre 2023 (date de consolidation par intégration globale).

7.2 CHARGES DE PERSONNEL

	2025	2024
Salaires et rémunérations	1 740	1 690
Charges sociales	334	339
Paiement en actions	14	21
Total	2 088	2 050

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.

Plan d'attribution d'actions gratuites Louis Hachette Group

Sur **l'exercice 2025**, un plan d'attribution de 10 420 784 actions gratuites Louis Hachette Group, dont la charge IFRS 2 est réparties sur l'ensemble des branches, a été mis en place au profit des salariés et des dirigeants du Groupe. Cette attribution est soumise :

- d'une part, à une condition de présence sur une période qui court jusqu'au 24 juillet 2028 ;
- d'autre part, à la réalisation d'objectifs internes au Groupe définis sur la base de critères financiers pour 70 % (EBITA de Louis Hachette Group et CFAIT de Louis Hachette Group cumulé sur la période 2025-2027) et de critères extra-financiers pour 30 % (taux de salarié formé à la lutte anti-corruption, taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs, taux de femmes parmi les top exécutifs). Si ces critères ne sont pas atteints, ils entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

Pour rappel, les plans d'action gratuite Lagardère portant sur les quantités ci-dessous ont été mis en place au profit des salariés et des dirigeants du Groupe Lagardère et sont comptabilisés dans la charge :

	Date d'attribution	Nombre total d'actions attribuées
Plans 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

(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.

Hypothèses de calcul de la juste valeur

Les hypothèses retenues pour les plans entraînant la comptabilisation d'une charge dans les comptes 2025 sont les suivantes :

	Plan LHG du 24.07.2025
Cours de l'action à la date d'attribution (€)	1,70
Taux de dividendes attendu (%)	3,5

La charge comptabilisée par les sociétés intégrées s'élève à 14 M€ pour l'exercice 2025 et à 21 M€ pour l'exercice 2024.

NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION

2025

Sur l'exercice 2025, les charges de restructuration s'élèvent à 90 M€ et se rapportent principalement à :

- 49 M€ chez Prisma Media, correspondant principalement à un projet de restructuration initié fin 2025 et prévoyant une refonte de l'organisation pour laquelle les coûts de départs et les coûts d'accompagnement associés ont été provisionnés ;
- 23 M€ chez Lagardère Travel Retail, correspondant à des coûts de fermeture supplémentaires de points de vente dans le cadre de la restructuration de l'activité en Chine initiée en 2024, à la fermeture de points de vente en Islande et aux Pays-Bas, ainsi qu'à des coûts liés à l'intégration de Schiphol ;
- 14 M€ chez Lagardère Publishing, comprenant des coûts de départ liés à l'intégration de Sterling Publishing aux États-Unis et des coûts de départ en Espagne et au Mexique ;
- 4 M€ chez Lagardère Live liés à des coûts de départs chez Lagardère Media News et au Corporate Groupe.

2024

Sur l'exercice 2024, les charges de restructuration s'élevaient à 70 M€ et se rapportaient 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€ chez Lagardère Live 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

2025

En 2025, le Groupe a réalisé un gain net sur cession d'actifs de +18 M€ qui correspond principalement à la cession d'un ensemble immobilier situé 6-8 rue d'Assas à Paris détenu par Lagardère Publishing pour 7 M€ ainsi qu'à la cession d'un nom de domaine détenu par Lagardère Publishing aux États-Unis pour 6 M€, et à des extinctions de garanties de passifs sur cessions antérieures pour 5 M€.

2024

En 2024, le gain net ressortait à 42 M€ et était principalement composé de la plus-value de cession du magazine *Paris Match* finalisée le 1er 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.

Allocation de l'écart d'acquisition Lagardère

Depuis le 1er janvier 2025, la direction générale de Louis Hachette Group suit distinctement dans son reporting de gestion le P&L et le TFT de quatre secteurs opérationnels : **trois secteurs opérationnels au sein de Lagardère**, ainsi que Prisma Media. En conséquence, le groupe est désormais structuré autour **de quatre secteurs opérationnels** comme suit :

- Lagardère Publishing ;
- Lagardère Travel Retail ;
- Lagardère Live ;
- Prisma Media.

Louis Hachette Group SA et les éliminations inter-secteurs sont présentées à part.

La désagrégation de Lagardère a conduit à réallouer l'écart d'acquisition historiquement alloué au niveau Lagardère aux trois nouveaux secteurs opérationnels, sur la base de leurs valeurs respectives au 1er janvier 2025, de la façon suivante :

- Lagardère Publishing : 519 M€ ;
- Lagardère Travel Retail : 509 M€.

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	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Lagardère Publishing	1	1	536	519	301	331	837	850
Lagardère Travel Retail	1	1	518	509	201	209	719	718
Lagardère Live	1	1	-	-	290	293	290	293
Prisma Media	1	1	194	180	80	80	274	260
Total	4	4	1 247	1 208	872	913	2 120	2 122

Au 31 décembre 2025, les valeurs d'utilité qui ressortent des tests de perte de valeur de Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère Live 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 cette date, de l'environnement économique sur les flux prévisionnels des cinq prochaines années.

Pour certaines UGT de Lagardère Travel Retail, les périodes projetées s'étendent au-delà des cinq années du budget-plan (jusqu'en 2035) pour obtenir une progression des flux de trésorerie vers un niveau normatif tenant compte de la durée des contrats.

Par ailleurs, l'exposition financière du groupe Lagardère à la guerre en Ukraine est très faible et n'a pas d'impact sur la valeur des actifs du Groupe qui demeure néanmoins vigilant quant aux conséquences directes ou indirectes que cette guerre pourrait avoir sur ses activités.

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 2025.

Ces taux se présentent comme suit :

(%)	Taux d'actualisation			Taux de croissance perpétuelle		
	2025	2024	2023	2025	2024	2023
Lagardère	N/A	8,65	N/A	N/A	2,03	N/A
Lagardère Publishing	8,00	N/A	N/A	1,50	N/A	N/A
Lagardère Travel Retail	9,20	N/A	N/A	2,50	N/A	N/A
Lagardère Live (*)	[8,20 - 10,00]	N/A	N/A	[0,00 - 2,00]	N/A	N/A
Prisma Media	8,20	8,10	9,93	1,00	1,50	2,25

(*) Les taux d'actualisation utilisés pour Lagardère Live sont différents entre la Presse (8,20 %), la Radio (8,90 %) et l'Entertainment (10,00 %).

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. Les échantillons avaient été affinés sur Lagardère Travel Retail depuis 2023 pour tenir compte de la concentration du marché sur cette activité.

Pertes de valeur comptabilisées

Le montant total des pertes de valeur comptabilisées en 2025 par les sociétés intégrées s'élève à 28 M€ dont 3 M€ au titre des immobilisations incorporelles, 7 M€ au titre des droits d'utilisation et 18 M€ au titre des immobilisations corporelles.

Les principales pertes de valeur se ventilent comme suit :

- 18 M€ de dépréciation des immobilisations corporelles chez Lagardère Travel Retail, liée à l'arrêt de contrats de concession ;
- 5 M€ de dépréciation de droits d'utilisation en France de Lagardère Live du fait de surfaces inoccupées ;
- 3 M€ de dépréciation de frais de création éditoriale chez Lagardère Publishing au Mexique ;
- 2 M€ de dépréciation de droits d'utilisation en France de Prisma Media du fait de surfaces inoccupées.

En 2024, le montant total des pertes de valeur comptabilisées par les sociétés intégrées s'élevait 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 ventilaient comme suit :

- 14 M€ de dépréciation de droits d'utilisation en France chez Lagardère Live 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.

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 Publishing : 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 ;
- Lagardère Travel Retail : trafic et panier moyen passagers par plateforme (aéroports, gares, etc.), loyers des points de vente ;
- Lagardère Live : marché publicitaire et parts de marché sur l'ensemble des médias (radios, presse et Internet), marché de la diffusion de Presse en France et son incidence sur les revenus publicitaires, mutations liées au développement du numérique, coût du papier, 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.

Sensibilité des tests aux variations de taux d'actualisation et de taux de croissance perpétuelle

Les tableaux ci-après présentent l'incidence potentielle sur la charge de l'exercice 2025 d'une variation à la hausse ou à la baisse des taux d'actualisation et des taux de croissance utilisés pour tester la valeur des actifs au 31 décembre 2025.

Ils incluent la sensibilité à une variation maximale de +2 % du taux d'actualisation, variations supérieures à celles constatées sur les deux derniers exercices 2024 et 2023.

Lagardère Publishing : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
Variation du taux de croissance perpétuelle	- 2 %	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 %	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %	+ 2 %
- 1 %	-	-	-	-	(11)	(26)	(39)	(50)	(60)
- 0,5 %	-	-	-	-	-	(15)	(29)	(42)	(53)
0 %	-	-	-	-	-	(3)	(19)	(33)	(45)
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	-	(7)	(23)	(36)
+ 1 %	-	-	-	-	-	-	-	(11)	(26)

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2025 est de 8,00 %.

Au 31 décembre 2025, en cas de hausse du taux d'actualisation de 2 points, combinée avec une baisse du taux de croissance perpétuelle de 1 point, une perte de valeur de 60 M€ serait à enregistrer sur l'UGT Hachette Livre España.

Lagardère Travel Retail : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)									
Variation du taux de croissance perpétuelle	- 2 %	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 %	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %	+ 2 %	+ 2,5 %
- 1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- 0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ 1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2025 est de 9,20 %. La sensibilité des tests à la variation du taux d'actualisation a été étendue jusqu'à +2,5 %.

Lagardère Live : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
Variation du taux de croissance perpétuelle	- 2 %	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 %	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %	+ 2 %
- 1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- 0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ 1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Les taux d'actualisation utilisés pour les tests 2025 sont de 8,20 % pour la Presse, 8,90 % pour la Radio et 10,00 % pour l'Entertainment.

Prisma Media : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
Variation du taux de croissance perpétuelle	- 2 %	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 %	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %	+ 2 %
- 1 %	-	-	-	-	(4)	(17)	(29)	(39)	(49)
- 0,5 %	-	-	-	-	-	(5)	(18)	(30)	(41)
0 %	-	-	-	-	-	-	(7)	(20)	(32)
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	(9)	(22)
+ 1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	(11)

(*) Les taux d'actualisation utilisés pour les tests 2025 sont de 8,20 %.

Au 31 décembre 2025, en cas de hausse du taux d'actualisation de 2 points, combinée avec une baisse du taux de croissance perpétuelle de 1 point, une perte de valeur de 49 M€ serait à enregistrer sur l'UGT Prisma Media.

NOTE 11 AUTRES CHARGES

	2025	2024
Variation nette des dépréciations d'actifs	(33)	-
Charges financières hors intérêts	(7)	(8)
Pertes de change	(7)	(6)
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	-	(8)
Autres charges	(9)	(17)
Total	**(56)**	(39)

En 2025, la variation nette des dépréciations d'actifs est négative pour (33) M€ et inclut les dépréciations d'avances auteurs pour (53) M€ en 2025 dans la branche Lagardère Publishing.

Les autres dépréciations d'actifs correspondent à une reprise nette sur dépréciations de créances clients et de stocks pour +21 M€ dans les branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

En 2024, la variation nette des dépréciations d'actifs étaient positive pour +13 M€ et étaient donc incluse dans les autres produits des activités (cf. note 12).

Les autres charges incluaient notamment des dotations nettes de provisions pour risques et charges pour (19) M€. Ces dotations provenaient principalement de Lagardère Publishing pour (22) M€.

Les autres charges étaient composées principalement des variations de juste valeur des dettes de complément de prix pour (4) M€ en 2024 dans la branche Lagardère Travel Retail.

NOTE 12 AUTRES PRODUITS

	2025	2024
Variation nette des dépréciations d'actifs	-	13
Reprises nettes de provisions pour risques et charges	12	-
Subventions d'exploitation	5	5
Crédit impôt audiovisuel	-	1
Autres crédits d'impôts	-	4
Autres produits	10	14
Total	27	37

En 2025, les autres produits incluent notamment des reprises nettes de provisions pour risques et charges pour 12 M€. Ces reprises sont principalement liées à des risques éteints chez Lagardère Travel Retail.

En 2024, la variation nette des dépréciations d'actifs incluait les dépréciations d'avances auteurs pour 11 M€ dans la branche Lagardère Publishing.

NOTE 13 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

	2025	2024
Produits financiers sur prêts	4	7
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	9	9
Produits liés aux produits dérivés sur endettement net	2	-
Autres produits financiers	9	14
Produits financiers	24	30
Charges d'intérêts des dettes financières	(116)	(154)
Charges sur cessions des VMP	-	-
Charges liés aux produits dérivés sur endettement net	(26)	(17)
Autres charges financières	(10)	(8)
Charges financières	(152)	(179)

Les charges financières nettes s'établissent à (152) M€ au 31 décembre 2025, en amélioration de 27 M€ par rapport à 2024, résultant d'un moindre coût de financement grâce à la baisse des taux d'intérêts sur la période et à des conditions plus favorables obtenus lors du refinancement de juin 2025.

L'évolution de la dette financière brute au cours de l'exercice 2025 est détaillée en note 26.

Par ailleurs, les charges d'intérêts sur dettes de location sont présentées en note 16.

NOTE 14 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

14.1 VENTILATION DE LA CHARGE D'IMPÔT COMPTABILISÉE EN RÉSULTAT

La charge d'impôt au compte de résultat se ventile en :

	2025	2024
Impôt courant	(105)	(107)
Mouvements sur les impôts différés	32	14
Total	(73)	(93)

En 2025, l'impôt sur les résultats s'établit à (73) M€ en amélioration de 20 M€ par rapport à 2024. Cette variation s'explique principalement par les effets suivants :

- une charge d'impôt sur les plus-values de cession en France en 2025 inférieure à 2024, qui tenait compte de la plus-value de cession de *Paris Match* ;
- partiellement compensée par l'augmentation de la charge d'impôt liée à l'amélioration de l'activité dans la majorité des zones géographiques.

14.2 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 2025 et 2024 :

	2025	2024
Résultat avant impôts	185	145
(-) Contribution des sociétés mises en équivalence	(9)	7
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	**176**	**152**
Charge d'impôt théorique (*)	(45)	(40)
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Différences de base sur plus et moins-values de cession (**)	-	(12)
Différences de base sur pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	-	-
Différences de taux sur les résultats des filiales étrangères	17	7
Crédits d'impôts et incitations fiscales	8	5
Limitation des impôts différés	(9)	7
Effet des changements de taux d'impôts sur les impôts différés	-	-
Déficits imputés (créés) dans l'exercice (***)	(11)	(24)
Corrections d'impôts sur exercices antérieurs	5	(7)
Cotisation sur la valeur ajoutée, retenues à la source et autres impôts	(16)	(11)
Différences permanentes et autres éléments	(22)	(18)
Charge d'impôt réelle	**(73)**	**(93)**

(*) Au taux en vigueur en France (25,83 % en 2025 et 25,83 % en 2024).
(**) Différences entre plus-value fiscale et plus-value dans les comptes consolidés.
(***) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

14.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS AU BILAN

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	31.12.2025 (*)	31.12.2024
Actifs incorporels	(781)	(851)
Actifs corporels	(102)	(102)
Actifs financiers non courants	(11)	(12)
Stocks et en cours	52	52
Provisions pour pensions	18	21
Droits d'utilisation et dettes de location	30	38
Autres provisions	32	38
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	88	85
Différences temporaires (valeur brute)	**(674)**	**(731)**
Pertes reportables	252	255
Impôts différés avant limitation	**(422)**	**(476)**
Limitation des impôts différés actifs	(297)	(303)
Total impôts différés nets	**(719)**	**(779)**
Actifs d'impôts différés	266	221
Passifs d'impôts différés	(985)	(1 000)

(*) La valeur des impôts différés nets de Lagardère Publishing a été corrigée au 1er janvier 2025 en application d'IAS 8 : augmentation de 16 M€ (cf. note 1.4).

Au 31 décembre 2025, le groupe fiscal américain ne dispose plus de déficits reportables. En complément, le Groupe dispose de pertes fiscales reportables non activées dans le groupe fiscal France de Lagardère SA de plus de 313 M€ (en base). Ce même groupe fiscal dispose également de 190 M€ de déficits reportables supplémentaires qui 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 1er décembre 2023.

14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2025	2024
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	(779)	(865)
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	32	13
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	(10)	(1)
Change et périmètre	38	74
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice	(719)	(779)

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2025	31.12.2024
Titres non consolidés	-	-
Couvertures de flux de trésorerie	(4)	1
Écarts actuariels sur provisions pour retraite et obligations assimilées	(1)	4
Total	(5)	5

NOTE 15 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.

	2025	2024
Résultat net - part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	22	13
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	991 996 494	991 996 494
Autocontrôle	(449 375)	0
Nombre d'actions en circulation au 31.12	991 547 119	991 996 494
Nombre moyen d'actions en circulation	991 771 807	991 996 494
Résultat net par action de base - part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,02	0,01
Actions gratuites	-	-
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	991 771 807	991 996 494
Résultat net par action dilué - part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	0,02	0,01

NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION

	2025	2024
Au 1er janvier	1 208	1 202
Valeur brute	1 208	1 202
Pertes de valeur cumulées	-	-
Acquisitions (*)	39	49
Cessions ou déconsolidations (**)	-	(43)
Pertes de valeur	-	-
Écarts de conversion	(1)	-
Classement en actifs destinés à être cédés	-	-
Autres mouvements	1	-
Au 31 décembre	1 247	1 208
Valeur brute	1 247	1 208
Pertes de valeur cumulées	-	-

(*) Dont en 2025 : Schiphol, 999 Games BV, Sterling Publishing, *France Dimanche* et *Ici Paris* (cf. note 4).
Dont en 2024 : allocation définitive de l'écart d'acquisition Lagardère (52).
(**) Dont en 2024 : 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 17 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 et frais de création éditoriale	Logiciels	Autres	
Au 1er janvier 2024	888	64	1 667	1 248	194	156	4 217
Acquisitions	-	5	-	6	8	3	22
Variations de périmètre (*)	(36)	-	1	-	-	-	(35)
Cessions / sorties	-	-	-	(2)	(4)	(3)	(9)
Reclassements	-	(4)	-	-	(16)	51	31
Écarts de conversion	4	1	32	28	2	1	69
Au 31 décembre 2024	856	66	1 700	1 280	184	208	4 294
Acquisitions	-	-	-	5	11	9	25
Variations de périmètre	-	-	70	17	2	8	97
Cessions / sorties	-	-	(3)	(8)	(5)	(1)	(17)
Activités abandonnées	-	-	-	-	-	-	-
Actifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-
Reclassements	-	(28)	3	2	25	4	6
Écarts de conversion	(11)	(2)	(89)	(61)	(6)	(1)	(170)
Au 31 décembre 2025	845	36	1 681	1 235	211	227	4 235

(*) 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 et frais de création éditoriale	Logiciels	Autres	
Au 1er janvier 2024	-	-	(10)	(43)	(153)	(63)	(269)
Amortissements	-	-	(122)	(61)	(14)	(14)	(211)
Cessions / sorties	-	-	-	2	3	3	8
Reclassements	-	(8)	-	-	23	(36)	(22)
Écarts de conversion	-	-	(2)	-	(2)	(1)	(4)
Au 31 décembre 2024	-	(8)	(134)	(102)	(143)	(111)	(498)
Amortissements	-	-	(122)	(63)	(14)	(10)	(209)
Pertes de valeur	-	-	-	(2)	-	-	(2)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(1)	-	(1)
Cessions / sorties	-	-	3	8	4	2	17
Reclassements	-	-	-	-	1	(4)	(3)
Écarts de conversion	-	1	7	4	3	1	16
Au 31 décembre 2025	-	(7)	(246)	(155)	(150)	(122)	(680)

Valeurs nettes

Au 31 décembre 2024	856	58	1 566	1 178	43	95	3 796
Au 31 décembre 2025	844	28	1 435	1 079	63	106	3 555

Le détail des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée par UGT est présenté en note 10.

NOTE 18 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 2,82 % à 11,59 %.

L'évolution des droits d'utilisation et des dettes de location a été la suivante sur les années 2024 et 2025 :

18.1 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 2025	2 657	448	3 105	(446)	(114)	(560)	2 211	334	2 545
Nouveaux contrats	278	32	**310**				278	32	**310**
Amortissement				(487)	(83)	**(570)**	(487)	(83)	**(570)**
Perte de valeur				-	(7)	**(7)**	-	(7)	**(7)**
Écart de conversion	(85)	(17)	**(102)**	19	4	**23**	(66)	(13)	**(79)**
Modifications	240	43	**283**	-	-	**-**	240	43	**283**
Réestimations	254	-	**254**	-	-	**-**	254	-	**254**
Variations de périmètre	32	8	**40**	-	-	**-**	32	8	**40**
Contrats terminés	(53)	(14)	**(67)**	55	14	**69**	1	1	**2**
Autres	(2)	(16)	**(18)**	-	1	**1**	(1)	(16)	**(17)**
Au 31 décembre 2025	3 321	484	3 805	(859)	(185)	(1 044)	2 462	299	2 761

	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

18.2 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 2025	1 862	278	2 140	403	87	490	2 265	365	2 630
Nouveaux contrats	276	31	**307**	-	-	**-**	276	31	**307**
Charge d'intérêts	-	-	**-**	101	15	**116**	101	15	**116**
Diminutions par gains sur contrats de location (*)	(1)	-	**(1)**	-	-	**-**	(1)	-	**(1)**
Paiement des loyers	-	-	**-**	(556)	(106)	**(662)**	(556)	(106)	**(662)**
Reclassement (**)	(500)	(88)	**(588)**	500	86	**586**	-	(2)	**(2)**
Écart de conversion	(52)	(12)	**(64)**	(14)	(3)	**(17)**	(66)	(15)	**(81)**
Modifications	240	43	**283**	-	-	**-**	240	43	**283**
Réestimations	254	-	**254**	-	-	**-**	254	-	**254**
Variations de périmètre	29	7	**36**	3	1	**4**	32	8	**40**
Autres	(4)	1	**(3)**	-	(1)	**(1)**	(4)	-	**(4)**
Au 31 décembre 2025	2 104	260	2 364	437	79	516	2 541	339	2 880

(*) 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.

	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 2025, 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 **+283 M€** (**modifications de contrats**) correspondant à :

- la diminution des durées de location et des surfaces louées pour -12 M€,
- l'augmentation des durées de location et des surfaces louées pour +298 M€,
- les modifications de loyer pour +4 M€,
- l'effet d'actualisation des paiements futurs à un nouveau taux pour -7 M€ ;

► l'augmentation des dettes de location en contrepartie des droits d'utilisation pour **+254 M€** (**réestimations de contrats**), correspondant principalement à la réactivation en 2025 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 116 M€ au 31 décembre 2025 contre 107 M€ au 31 décembre 2024, en augmentation de 9 M€ principalement liée à la hausse des dettes de location entre 2024 et 2025.

Les paiements de loyers s'élèvent à 662 M€ au 31 décembre 2025, contre 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 721 M€ au 31 décembre 2025, contre 664 M€ au 31 décembre 2024, et sont maintenues en charges externes et en autres charges, dont 693 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 554 M€ pour les contrats de concession en 2025 (contre 485 M€ au 31 décembre 2024).

Les échéanciers des dettes de location non actualisées au 31 décembre 2025 sont présentés ci-dessous :

Dettes de location	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028	31.12.2029	31.12.2030	> 5 ans	Cumul
Contrats de concessions	537	486	434	383	322	793	**2 955**
Immobilier et autres	92	82	74	53	26	53	**380**
Au 31 décembre 2025	629	568	508	436	348	846	3 335

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	**2624**
Immobilier et autres	91	77	70	63	45	50	**396**
Au 31 décembre 2024	576	507	454	367	297	819	3020

La **durée moyenne pondérée résiduelle des contrats de concessions** au 31 décembre 2025 est de sept ans et celle **des contrats immobiliers** de huit ans.

Par ailleurs, les **contrats de concessions et baux immobiliers, signés au 31 décembre 2025 mais qui n'ont pas encore démarré**, représentent un **engagement de loyers** non actualisé de 24 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 11 M€ au 31 décembre 2025 (contre 15 M€ au 31 décembre 2024).

NOTE 19 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

Valeurs brutes 2025

	Solde au 01.01.2025	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2025
Terrains	247	-	-	(30)	7	-	224
Constructions	1 022	26	7	(75)	92	(53)	1 019
Matériel et outillage	801	62	12	(58)	54	(27)	844
Autres immobilisations	416	31	1	(30)	14	(6)	426
Immobilisations en cours (*)	136	114	3	-	(147)	(7)	99
Total	2 622	233	23	(193)	20	(93)	2 612

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

Amortissements et pertes de valeur 2025

	Solde au 01.01.2025	Amortissements	Pertes de valeur (**)	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2025
Terrains	-	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	(611)	(69)	11	(5)	74	(22)	30	(592)
Matériel et outillage	(596)	(81)	(5)	(7)	56	-	20	(613)
Autres immobilisations	(298)	(31)	(6)	(1)	33	(7)	3	(307)
Immobilisations en cours (*)	(5)	-	(1)	-	-	-	-	(6)
Total	(1 510)	(181)	(1)	(13)	163	(29)	53	(1 518)
Valeurs nettes	1 112	52	(1)	10	(30)	(9)	(40)	1 094

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.
(**) Le détail des pertes de valeur sur immobilisations corporelles est présenté en note 10.

Valeurs brutes 2024

	Solde au 01.01.2024	Acquisitions	Variations de périmètre (**)	Cessions	Reclassement	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

(*) 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).

Amortissements et pertes de valeur 2024

	Solde au 01.01.2024	Amortissements	Pertes de valeur (***)	Variations de périmètre (**)	Cessions	Reclassement	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 20 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	
			31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024	2025	2024
Lagardère & Connexions	SNCF Gares & Connexions	Travel Retail	33 %	33 %	12	13	3	3
Lagardère AWPL	AWPL	Travel Retail	33 %	33 %	5	3	(1)	(10)
Autres					6	5	3	1
Coentreprises					23	21	5	(6)
Extime Duty Free Paris (ex-Société de Distribution Aéroportuaire)	Groupe ADP	Travel Retail	30 %	30 %	69	74	(5)	(6)
Extime Travel Essentials Paris (ex-Relay@ADP)	Groupe ADP	Travel Retail	33 %	33 %	19	23	(3)	(2)
Inmedio	Eurocash	Travel Retail	32 %	33 %	2	5	(3)	(2)
Yen Press	Kadokawa Corporation	Édition	33 %	33 %	15	15	4	-
Saddlebrook International Sports	Saddlebrook International Tennis Inc	Sports	20 %	20 %	-	-	(1)	-
Autres					12	12	12	9
Entreprises associées					117	129	4	(1)
Total titres mis en équivalence					140	150	9	(7)

	2025			2024		
	Total	Coentreprises	Entreprises associées	Total	Coentreprises	Entreprises associées
Titres mis en équivalence en début de période	150	22	128	148	27	121
Dividendes distribués	(11)	(6)	(5)	(18)	(8)	(10)
Quote-part de résultat net (*)	20	12	8	4	3	1
Pertes de valeur/Amortissements	(11)	-	(11)	(11)	-	(11)
Variation des autres éléments du résultat global	-	1	(1)	1	-	1
Entrées/Acquisitions	-	-	-	23	-	23
Autres (**)	(8)	(6)	(2)	3	(1)	4
Titres mis en équivalence en fin de période	140	23	117	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 (9) M€ en 2025, contre +3 M€ en 2024.

Coentreprises

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 807 M€ en 2025, contre 849 M€ en 2024. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces coentreprises un chiffre d'affaires de 26 M€ en 2025, contre 23 M€ en 2024.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2025	2024	2025	2024
Chiffre d'affaires total	807	849	403	425
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les coentreprises	*(26)*	*(23)*	*(13)*	*(11)*
Chiffre d'affaires ajusté	780	827	390	413
Résultat opérationnel courant	12	6	6	3
Résultat avant charges financières et impôts	28	8	14	4
Résultat avant impôt	14	(7)	7	(4)
Résultat net	7	(10)	3	(5)
Trésorerie nette (endettement net)	(39)	(28)	(20)	(14)

Entreprises associées

Lagardère Travel Retail gère également certains de ses contrats avec des entreprises associées, dont les principales sont Extime Duty Free Paris et Extime Travel Essentials Paris avec Groupe ADP.

Le chiffre d'affaires à 100 % de Lagardère Travel Retail réalisé par ces entreprises associées représente 1 042 M€ en 2025, contre 995 M€ en 2024. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces entreprises associées un chiffre d'affaires de 435 M€ en 2025, contre 417 M€ en 2024.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2025	2024	2025	2024
Chiffre d'affaires total	1 042	995	521	497
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les entreprises associées	*(435)*	*(417)*	*(217)*	*(209)*
Chiffre d'affaires ajusté	608	577	304	289
Résultat opérationnel courant	19	17	9	8
Résultat avant charges financières et impôts	19	17	9	8
Résultat avant impôt	15	14	8	7
Résultat net	10	9	5	4
Trésorerie nette (endettement net)	(58)	(63)	(29)	(31)

NOTE 21 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Autres actifs non courants

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

Valeur nette	31.12.2025	31.12.2024
Titres non consolidés	26	43
Prêts et créances	55	144
Instruments financiers dérivés (*)	14	-
Total	95	187

(*) Cf. note 30.1.

Titres non consolidés

Les titres non consolidés comprennent :

	31.12.2025		31.12.2024	
Valeur nette	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
FCPI Idinvest Digital Fund II	4	7%	6	7%
Autres	22	-	37	-
Total	26		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 2025.

Au 31 décembre 2025, les écarts d'évaluations cumulés sur les titres non consolidés s'élèvent à (1) M€. La variation de juste valeur du FCPI Idinvest Digital Fund II est de (2) M€ en 2025 et a été comptabilisée en résultat financier.

Prêts et créances

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

Prêts et créances	31.12.2025	31.12.2024
Valeur brute	125	209
Dépréciation	(70)	(65)
Valeur nette	55	144

Analyse de la dépréciation	2025	2024
Dépréciation à l'ouverture	(65)	(66)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(7)	-
Autres mouvements et écarts de conversion	2	1
Dépréciation à la clôture	(70)	(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.

Ils incluent également les créances financières issues des contrats de sous-location financement pour 11 M€ au 31 décembre 2025, contre 15 M€ au 31 décembre 2024.

Au 31 décembre 2025, le montant de la créance liée à la cession de Lagardère Sports de 41 M€ (intérêts compris) a été encaissé.

NOTE 22 STOCKS ET EN-COURS

Ils se ventilent comme suit :

	31.12.2025 (*)	31.12.2024
Lagardère Publishing	588	642
Lagardère Travel Retail	516	503
Lagardère Live	1	1
Prisma Media	8	8
Valeur brute	1 113	1 154
Lagardère Publishing	(244)	(235)
Lagardère Travel Retail	(45)	(63)
Lagardère Live	-	-
Prisma Media	(2)	(1)
Dépréciation	(291)	(299)
Valeur nette	822	855

(*) La valeur brute des stocks et en-cours de Lagardère Publishing a été corrigée au 1er janvier 2025 en application d'IAS 8 : diminution de 71 M€ (cf. note 1.4).

Analyse de la dépréciation	2025	2024
Dépréciation à l'ouverture	(299)	(321)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	17	35
Autres mouvements et écarts de conversion	(9)	(13)
Dépréciation à la clôture	(291)	(299)

NOTE 23 CRÉANCES CLIENTS

Les **créances clients** et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2025	31.12.2024
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	1 129	1 208
Dépréciation	(126)	(132)
Valeur nette	1 003	1 076
dont :		
- créances non échues	*857*	*864*
- créances échues de moins de six mois	*125*	*174*
- créances échues de plus de six mois	*21*	*38*
Total	1 003	1 076

Analyse de la dépréciation	2025	2024
Dépréciation à l'ouverture	(132)	(130)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	4	(2)
Autres mouvements et écarts de conversion	2	1
Dépréciation à la clôture	(126)	(132)

Affacturage et cessions de créances commerciales

À fin décembre 2025, le montant des créances cédées et déconsolidées au titre des contrats d'affacturage et d'escompte s'élève à 234 M€, contre 225 M€ à fin décembre 2024.

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 43 M€ à fin décembre 2025, contre 45 M€ à fin décembre 2024.

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 2025, comme au 31 décembre 2024.

NOTE 24 AUTRES ACTIFS COURANTS

	31.12.2025	31.12.2024
Auteurs débiteurs (*)	295	298
Créances fiscales et sociales	242	223
Charges constatées d'avance	95	84
Fournisseurs débiteurs	75	89
Avances et acomptes versés	56	51
Frais d'obtention de contrats	-	0
Instruments financiers dérivés (**)	7	4
Prêts	6	3
Actifs de contrats (**)	-	0
Autres créances diverses	65	65
Total	841	817
Dépréciation	(13)	(12)
Valeur nette	828	805

(*) 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 30.1 pour plus de détails concernant les instruments financiers dérivés.

Analyse de la dépréciation	2025	2024
Dépréciation à l'ouverture	(12)	(12)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(1)	(1)
Autres mouvements et écarts de conversion	0	1
Dépréciation à la clôture	(13)	(12)

NOTE 25 TRÉSORERIE ET PLACEMENTS FINANCIERS

	31.12.2025	31.12.2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	633	422
Concours financiers courants	(89)	(138)
Trésorerie	544	284

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se décomposent comme suit :

	31.12.2025	31.12.2024
Comptes bancaires	475	306
OPCVM monétaires	87	108
Dépôts à terme et comptes-courants à moins de trois mois	71	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	633	422

Dans l'état des flux de trésorerie, **la variation du besoin en fonds de roulement** s'analyse comme suit :

	2025	2024
Variation des stocks et en-cours	(33)	(6)
Variation des créances clients et comptes rattachés	42	1
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	(20)	47
Variation des autres créances et dettes	2	(21)
Variation des dettes de location	(2)	(4)
Variation du besoin en fonds de roulement (*)	(11)	17

(*) Dont variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location : (2) M€ dont (1) M€ au titre des contrats de concession au 31 décembre 2025, contre respectivement (4) M€ dont +1 M€ au 31 décembre 2024.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à (11) M€, contre 17 M€ en 2024.

Cette évolution défavorable est attribuable à Lagardère Travel Retail suite à l'impact de l'ouverture de concessions en Duty Free (dont Amsterdam, Auckland et Cambodge) et à une hausse des stocks en France. Prisma Media présente également une variation négative. En contrepartie, Lagardère Live présente une variation favorable qui provient des créances clients et Lagardère Publishing affiche un impact favorable des dettes auteurs.

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

26.1 CAPITAL

Au 31 décembre 2025, 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.

26.2 ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE

L'évolution du nombre de titre Louis Hachette Group SA que le Groupe détient est la suivante :

	2025
Détention au 1er janvier	-
Achats	7 763 054
Ventes	(7 313 679)
Détention au 31 décembre	449 375

Au 31 décembre 2025, les actions d'autocontrôle représentent 0,05 % du capital de Louis Hachette Group, soit 449 375 actions, qui sont affectées à « l'animation du marché ».

En 2025, dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Kepler Chevreux et destiné à animer le marché, de Louis Hachette Group a acquis 7 763 054 actions propres pour un prix de revient total de 12 M€, et cédé 7 313 679 actions propres pour un prix de revient total de 11 M€.

26.3 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.

26.4 INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les pourcentages d'intérêts minoritaires présentés dans le tableau ci-dessous représentent les parts directement détenues dans chaque entité ou sous-groupe, de même que les montants au bilan, compte de résultat et dividendes versés :

	Part des intérêts minoritaires dans les filiales		Au bilan		Au compte de résultat		Dividendes versés aux intérêts minoritaires	
	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024	2025	2024	2025	2024
Lagardère SA (*)	33,71 %	33,47 %	475	531	33	2	32	36
Lagardère Publishing			46	43	10	10	8	7
dont Librairie Générale Française	40 %	40 %	27	26	5	5	4	4
dont Pika Éditions	33 %	33 %	8	8	1	1	1	1
dont autres			11	9	4	4	3	2
Lagardère Travel Retail			80	51	47	27	45	55
dont sous-groupes Paradies, HBF et Tastes on the Fly (**)	N/A	N/A	64	58	41	40	35	46
dont sous-groupe Lagardère Travel Retail Asia (***)	18 %	24 %	(33)	(40)	(7)	(24)	-	-
dont Creative Table Holdings Ltd	23 %	23 %	5	4	4	4	2	3
dont sous-groupe Lagardère Duty Free SAS (Aelia)	7 %	7 %	21	20	-	-	-	-
dont sous-groupe Schiphol Consumer Services Holding BV	30 %		12		(1)		-	
dont sous-groupe Airest	50 %	50 %	10	7	10	9	7	6
dont autres			1	2	-	(2)	1	-
Total			601	625	90	39	85	98

(*) Les principaux actionnaires minoritaires de Lagardère SA au 31 décembre 2025 sont Vivendi SE (13,4 %) et Qatar Holding LLC (11,5 %).

(**) Groupes Paradies, Hojeij Branded Foods et Tastes on the Fly : inclut les intérêts minoritaires issus de l'acquisition de Paradies le 22 octobre 2015, de Hojeij Branded Foods le 19 novembre 2018 et de Tastes on The Fly le 1er novembre 2023. Conformément à la réglementation américaine (« Airport Concessions Disadvantaged Business Enterprises (ACDBE) Program »), les activités de Travel Retail en Amérique du Nord sont opérées dans de nombreux aéroports par des entités juridiques qui incluent des partenaires minoritaires. Les pourcentages d'intérêts minoritaires sont différents dans chacune des filiales du sous-groupe.

(***) Investissement minoritaire de JD.com, JIC et CICC dans le capital de Lagardère Travel Retail Asia, dans le cadre d'un partenariat stratégique en Asie pour 103 M€ en 2021. En décembre 2025, JIC et CICC ont exercé leur option de rachat de la totalité de leurs actions par Lagardère Travel Retail, pour un montant de 28 M€.

Clauses de liquidité octroyées à des partenaires minoritaires

Le montant des engagements de rachat d'intérêts minoritaires s'élève à 53 M€ au 31 décembre 2025.

Des accords avaient été signés en septembre et décembre 2021 avec des investisseurs minoritaires de Lagardère Travel Retail Asia et comportaient des clauses de liquidité permettant aux investisseurs de sortir du capital de Lagardère Travel Retail Asia, en fonction de certaines conditions et événements.

En décembre 2025, deux actionnaires minoritaires de Lagardère Travel Retail Asia, JIC et CICC, ont exercé leur option de rachat de la totalité de leurs actions par Lagardère Travel Retail pour un montant de 28 M€.

L'actionnaire minoritaire restant est JD.com pour lequel l'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 le groupe 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. L'engagement de rachat des actions de cet actionnaire minoritaire est de 18 M€ au 31 décembre 2025.

26.5 GESTION DU CAPITAL

Le capital social de la Société n'a pas connu d'évolutions significatives en 2025 et s'élève au 31 décembre 2025 toujours à 98 399 298,80 euros, divisé en 991 996 494 actions de 0,20 euros de nominal chacune.

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 et est 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.

26.6 GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

Les gains et pertes enregistrés en capitaux propres évoluent de la façon suivante :

	2025			2024		
	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Écarts de conversion	(97)	(56)	(153)	33	21	54
- Variation des écarts de conversion	*(99)*	*(57)*	*(156)*	*33*	*21*	*54*
- Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (nette d'impôt)	*2*	*1*	*3*	-	-	-
Écarts d'évaluation	12	7	19	(6)	(3)	(9)
Variation de juste-valeur des instruments financiers dérivés	12	7	19	(6)	(3)	(9)
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	*18*	*10*	*28*	*(7)*	*(3)*	*(10)*
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	-	-	-	-	-	-
- Impôt	*(6)*	*(3)*	*(9)*	*1*	-	*1*
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	4	3	7	5	3	8
Variation des provisions pour retraites et obligations assimilées	4	3	7	5	3	8
- Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	*5*	*3*	*7*	*7*	*4*	*11*
- Impôt	*(1)*	-	-	*(2)*	*(1)*	*(3)*
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	(81)	(46)	(127)	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 :

	31.12.2025	31.12.2024
Dollar US	-89	14
Livre sterling	-11	9
Autres	3	10
Total	(97)	33

NOTE 27 PROVISIONS

27.1 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.

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 141 M€ (56 % de l'engagement total du Groupe) et des actifs de couverture de 141 M€ (80 % 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 57 M€ (23 % 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

	2025	2024
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	269	283
Coût des services rendus au cours de l'exercice	9	8
Réduction de droits futurs / modifications de régimes	(1)	(4)
Liquidation d'engagements	(1)	-
Coût financier	10	10
Cotisations des employés	1	-
Prestations versées	(16)	(14)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	(1)	(3)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	(9)	(17)
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	-	1
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés	1	-
Écarts de change et autres	(9)	5
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	253	269
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	188	198
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	65	71

Valeur de la juste valeur des actifs de régime

	2025	2024
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	184	184
Produit d'intérêt	8	8
Écart de mesure des actifs de régime	(3)	(8)
Cotisations des employés	1	1
Cotisations de l'employeur	9	5
Prestations versées par le fonds d'actif	(11)	(11)
Liquidation d'engagements	(2)	-
Entrées et (sorties) de perimètre	-	-
Écarts de change et autres	(9)	5
Juste valeur des actifs de régime en fin d'exercice	177	184

Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	31.12.2025	31.12.2024
Actions	11 %	17 %
Obligations	58 %	52 %
Immobilier	1 %	2 %
Monétaire	1 %	1 %
Autres	29 %	28 %

Calcul du passif net comptabilisé au 31 décembre

	31.12.2025	31.12.2024
Valeur actualisée de l'obligation	253	269
Juste valeur des actifs du régime	(178)	(184)
Passif net comptabilisé	75	84

Variation de la provision / (Actif) au bilan

	2025	2024
Provision / (Actif) à l'ouverture	84	99
Charges sur l'exercice	9	6
(Gains) et pertes actuariels reconnus en capitaux propres	(7)	(11)
Cotisations de l'employeur	(8)	(5)
Prestations versées par l'employeur	(5)	(3)
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés	1	(1)
Écarts de change et autres	1	(1)
Provision / (Actif) à la clôture	75	84

Composantes de la charge de l'exercice

	2025	2024
Coût des services rendus au cours de l'exercice	9	8
Réduction de droits futurs / Modifications de régimes	(1)	(4)
Liquidation d'engagements	(1)	-
Coût financier	2	2
Écarts actuariels liés aux autres avantages sociaux	-	-
Charges (produits) comptabilisés en résultat	9	6
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	(1)	(3)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	(9)	(17)
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	-	1
Excédent du rendement réel des actifs de régime	3	8
Effet de plafonnement des actifs de régime	-	-
Réévaluation du passif net comptabilisée en capitaux propres	(7)	(11)
Total charges (produits) comptabilisés	2	(5)

Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2025	2024
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :	4,79 %	4,56 %
- Zone euro (*)	*4,00 %*	*3,40 %*
- Royaume-Uni (*)	*5,50 %*	*5,30 %*
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,66 %	2,89 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,06 %	2,06 %
Taux de progression des dépenses de santé :		
- Taux initial	*N/A*	*N/A*
- Taux ultime	*N/A*	*N/A*
- Année où le taux ultime est atteint	*N/A*	*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

	2025	2024
Différence entre les rendements réel et attendu		
Montant de (pertes) ou gains	(3)	(8)
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	-1,65 %	-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	-0,10 %	0,44 %

Sensibilité de l'obligation au 31 décembre 2025 au taux d'actualisation

	Augmentation de 0,5%	Diminution de 0,5%
Impact sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(13)	15
Duration moyenne pondérée des engagements	11 ans	

Cotisations patronales

	2025	2024
Cotisations patronales attendues au titre des engagements de retraite à prestations définies	6	5

Par ailleurs, le montant des cotisations versées au titre des plans à cotisations définies s'élève à 18 M€ en 2025 et 2024.

Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en autres éléments du résultat global

	2025	2024
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	(123)	(131)
Mouvements de l'exercice		
- sur la valeur de l'obligation	10	19
- sur la valeur des actifs du régime	(3)	(8)
Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice	(116)	(120)
Incidence des impôts différés	-	(3)
Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice	(116)	(123)

27.2 AUTRES PROVISIONS

Les **autres provisions courantes et non courantes** s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2025	31.12.2024
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	2	-
Restructurations et désengagements	102	66
Litiges	60	59
Autres risques	204	237
Total	368	362
Dont :		
- part non courante	*224*	*221*
- part courante	*144*	*141*

2025	Solde au 01.01.2025	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclass-ement	Solde au 31.12.2025
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	-	-	-	2	-	-	-	2
Restructurations et désengagements	66	(1)	1	68	(18)	(11)	(3)	102
Litiges	59	-	-	18	(6)	(11)	-	60
Autres risques	237	(7)	(4)	27	(28)	(12)	(9)	204
Total	362	(8)	(3)	115	(52)	(34)	(12)	368

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
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	-	-	-	-	-	-	-	-
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 33 M€.

NOTE 28 DETTES FINANCIÈRES

28.1 COMPOSITION DES DETTES FINANCIÈRES DU GROUPE

Les **dettes financières du Groupe** se décomposent comme suit :

	31.12.2025	31.12.2024
Emprunts obligataires	497	23
Emprunts auprès d'établissements de crédit	751	1 215
Instruments de couverture affectés à la dette	-	15
Emprunt auprès de Vivendi SE	450	500
Autres dettes financières	9	14
Dettes financières non courantes hors engagements de rachat d'intérêts minoritaires	1 707	1 767
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	47	84
Dettes financières non courantes	1 754	1 851
Emprunts obligataires	20	34
Emprunts auprès d'établissements de crédit	68	75
Instruments de couverture affectés à la dette	1	-
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN (*))	-	10
Billets de trésorerie (NEU CP (**))	295	173
Autres dettes financières	152	189
Dettes financières courantes hors engagements de rachat d'intérêts minoritaires	536	481
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	6	2
Dettes financières courantes	542	483
Total dettes financières	2 296	2 334

(*) Negotiable European Medium Term Notes.
(**) Negotiable European Commercial Paper.

Les principaux mouvements de l'exercice 2025 sont les suivants :

- Le 5 février 2025, Lagardère SA a remboursé 28,7 M€ et 5,3 M€ des emprunts obligataires à échéance 2026 et 2027, du fait des clauses de changement de contrôle activées à la suite de la scission partielle de Vivendi SE du 13 décembre 2024. Le solde de ces emprunts, après ce remboursement, est de 23,3 M€ à plus d'un an.

- Lagardère SA a levé 300 M€, dont 225 M€ en avril et 75 M€ en juin, au format Schuldschein dont 60 M€ à échéance 2028, 95 M€ en 2029 et 145 M€ en 2030. Sur ce nouvel emprunt, 65 M€ portent intérêt à taux fixe et 235 M€ à taux variable.

- Émission d'un nouvel emprunt obligataire de 500 M€ en juin 2025 à échéance juin 2030, qui porte intérêt à taux fixe de 4,75 %.

- L'emprunt bancaire de 700 M€ souscrit en juin 2024 pour une durée de 24 mois a été entièrement remboursé au cours du 1er semestre 2025.

- L'emprunt bancaire de 600 M€ également souscrit en juin 2024 a été remboursé à hauteur de 75 M€ en 2025. Le solde de 525 M€ est remboursable par tranches annuelles de 75 M€ entre 2026 et 2028, puis pour le solde de 300 M€ en juin 2029.

- Le 24 novembre 2025, Lagardère SA a procédé au remboursement partiel de 50 M€ de l'emprunt auprès de Vivendi SE, dont le solde restant dû est de 450 M€ au 31 décembre 2025, dont 50 M€ à échéance 2027, 100 M€ en 2028 et 300 M€ en 2029.

- Poursuite du programme de billets de trésorerie (NEU CP) avec un plafond à 850 M€. Les émissions s'élèvent à 295 M€ au 31 décembre 2025, contre 173 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 :

	31.12.2024	Flux de trésorerie	Variation de périmètre	Change	Variations de justes valeurs	Autres flux	31.12.2025
Emprunts obligataires	23	500	-	-	-	(26)	**497**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	1 215	(425)	-	-	-	(39)	**751**
Emprunt auprès de Vivendi SE	500	(50)	-	-	-	-	**450**
Autres dettes financières(****)	14	6	-	(10)	-	-	**10**
Instruments de couverture affectés à la dette	15	-	-	-	(15)	-	**-**
Passifs non courants issus des activités de financement	1 767	31	-	(10)	(15)	(65)	1 708
Emprunts obligataires	34	(34)	-	-	-	20	**20**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	75	(67)	-	16	-	44	**68**
Billets de trésorerie et titres de créances (NEU MTN (*) et NEU CP (**))	183	112	-	-	-	-	**295**
Autres dettes financières	47	(3)	-	-	-	-	**44**
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	-	-	1	**1**
Passifs courants issus des activités de financement	339	8	-	16	-	65	428
Total passifs issus des activités de financement (***)	2 106	39	-	6	(15)	-	2 136
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	86	(40)	-	(3)	10	-	**53**
Concours financiers courants	138	(23)	-	(26)	-	-	**89**
Intérêts courus	4	7	-	-	5	2	**18**
Total dettes financières	2 334	(17)	-	(23)	-	2	2 296

(*) 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 +39 M€ issus des activités de financement correspondent aux augmentations (916 M€) et aux diminutions (-877 M€) des dettes financières dans l'état des flux de trésorerie.
(****) Les autres flux incluent les reclassements entre les passifs courants et non courants, ainsi que les effets d'actualisation et les frais d'émission d'emprunts inclus dans le taux d'intérêt effectif.

L'endettement net se calcule comme suit :

(M€)	31.12.2025	31.12.2024
Placements financiers, trésorerie et équivalents de trésorerie	633	422
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif	20	1
Dettes financières non courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	(1 707)	(1 768)
Dettes financières courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	(536)	(481)
Endettement net	(1 590)	(1 826)

(*) Au 31 décembre 2025, les dettes financières non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (1) M€ contre (15) M€ au 31 décembre 2024.

28.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au **31 décembre 2025** :

	2026(*)	2027	2028	2029	2030	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	20	3	-	-	494	-	517
Emprunts auprès d'établissements de crédit	68	75	135	395	146	-	819
Instruments de couverture affectés à la dette	1	-	-	-	-	-	1
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	6	1	19	2	-	25	53
Billets de trésorerie (**)	295	-	-	-	-	-	295
Emprunt auprès de Vivendi SE	-	50	100	300	-	-	450
Autres dettes financières	152	4	-	-	-	5	161
Au 31 décembre 2025	542	133	254	697	640	30	2 296

(*) 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 2024, les dettes financières se ventilaient comme suit :

	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**
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-	**-**
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.

28.3 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 :

31.12.2025	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
Émission le 16 octobre 2019 d'un emprunt obligataire à sept ans pour 500 M€, remboursé partiellement en janvier 2024 à hauteur de 451 M€ et remboursé partiellement en février 2025 de 29 M€	20	1	**21**	2,26 %
Émission le 7 octobre 2021 d'un emprunt obligataire à six ans pour 500 M€, remboursé partiellement en janvier 2024 à hauteur de 492 M€ et remboursé partiellement en février 2025 de 5 M€	3		**3**	1,96 %
Émission le 16 juin 2025 d'un emprunt obligataire à cinq ans pour 500 M€	494	19	**513**	5,08 %
Emprunts obligataires	517	20	537	
Emprunt bancaire de 600 M€, maturité 13 juin 2029, remboursé partiellement en 2025 à hauteur de 75 M€	521		**521**	4,41 %
Autres emprunts	298		**298**	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	819	-	819	
Total	1 336	20	1 356	

(*) 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.

31.12.2024	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
Émission le 16 octobre 2019 d'un emprunt obligataire à sept 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 six 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 inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt.

28.4 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 :

	Avant instruments de couverture de la dette		Après instruments de couverture de la dette	
31.12.2025		%		%
Zone euro	2 189	95,3 %	1 610	70,1 %
Dollar US	22	1,0 %	316	13,8 %
Livre sterling	-	0,0 %	130	5,7 %
Dollar australien	1	0,0 %	40	1,7 %
Dollar canadien	4	0,2 %	23	1,0 %
Yuan	53	2,3 %	53	2,3 %
Dollar de Hong Kong	-	0,0 %	20	0,9 %
Autres	27	1,2 %	104	4,5 %
Total	2 296	100 %	2 296	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 29 EXPOSITIONS AUX RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS) ET AUX RISQUES DE CRÉDIT

29.1 RISQUES DE MARCHÉ

29.1.1 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 deux ans est de 47 %. En effet, la dette brute à moins de deux ans est de 675 M€, tandis que le total des réserves de liquidité est de 1 448 M€ (dont trésorerie et placements financiers courants pour 633 M€, et réserves de liquidité de 815 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€, 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, ainsi que par une ligne de crédit non tirée de 75 M€ souscrite par Louis Hachette Group SA auprès d'un établissement bancaire le 24 janvier 2025 pour une durée de trois ans.

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 28.3).

Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de clauses de défaut – « covenants »

La convention de prêt avec Vivendi SE, ainsi que le contrat de facilité de crédit de 700 M€ et de deux emprunts bancaires de 700 M€ (dont 525 M€ restants dus au 31 décembre 2025) et 600 M€ (totalement remboursés au 31 décembre 2025) signés le 7 juin 2024, prévoient des clauses pouvant déclencher un remboursement anticipé. 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 2025 et suivants, le ratio doit être inférieur à 3,0x, et 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 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.

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 2025, le levier financier est de 1.96x l'EBITDA ajusté. L'endettement s'élève à 1 635 M€ et l'EBITDA à 836 M€.

Depuis le 1er 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

27 % des dettes financières en euros 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 500 M€ émis en juin 2025 à échéance juin 2030 porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 5,08 %). L'emprunt obligataire de 20 M€ émis en octobre 2019 à échéance 2026, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 2,26 %). Enfin, l'emprunt obligataire de 3,2 M€ émis

en octobre 2021 à échéance 2027 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 633 M€ placés principalement sur des supports à taux variables.

À fin décembre 2025, compte tenu des montants mentionnés ci-dessus, une forte hausse des taux aurait un effet très significatif sur la charge nette d'intérêt du Groupe.

Au 31 décembre 2025, le Groupe ne détient pas d'instruments dérivés de taux qui modifie la répartition de la dette en euros 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 2025 pour l'ensemble des branches, sur des montants de 321 M€ à la vente et 146 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.

La part des principales devises dans le chiffre d'affaires consolidé 2025 se présente comme suit (chiffre d'affaires reporté par les entités dans la monnaie officielle de leur pays de domiciliation) :

Euro	48 %
Dollar US	22 %
Livre sterling	9 %
Autres devises	21 %
Total	100 %

Sur la base des données comptables de l'exercice 2025, 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 2025
Dollar US (*)	(23) M€
Livre sterling (**)	(11) 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 239 M€ au 31 décembre 2025.

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 2025, le montant de tels instruments qualifiés de couvertures d'investissements nets est de 341 M€, principalement en dollars US.

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 31.12.2025	Valorisation boursière au 31.12.2025
Louis Hachette Group SA	449 375	0,05%	1,56 €	701 025 €
Lagardère SA	93 935 006	66,29%	18,94 €	1 779 129 014 €
Actifs liés aux régimes de retraite placés en actions				18 876 632 €

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 juste valeur des actifs liés aux régimes de retraite s'élève à 177 M€. Ils sont investis à hauteur de 11 % en actions (cf. note 27.1), ce qui représente une valorisation de 19 M€ au 31 décembre 2025.

29.1.2 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	
		31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024	2025	2024
Cross currency swaps affectés à la dette (*)	Investissement net	295	331	20	(15)	35	(7)
Swaps de change affectés à la dette (*)	Juste-valeur	699	490	(2)	1		
Couvertures de change opérationnelles (achats et ventes à terme)	Flux de trésorerie et Juste-valeur	111	311	-	2		
	Total	1 105	1 132	18	(12)	35	(7)

(*) La variation de juste-valeur des instruments financiers affectés à la dette s'élève à +35 M€ au 31 décembre 2025 et correspond aux cross-currency swaps. Cette variation est comptabilisée en autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2025, les caractéristiques des cross currency swaps affectés à la dette sont résumées ci-dessous.

Les nominaux s'élèvent au 31 décembre 2025 à 348 millions de dollars US avec des échéances en juin 2026 et juin 2029, comme au 31 décembre 2024.

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.

29.2 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.

29.2.1 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 1 003 M€ au 31 décembre 2025. 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 :

(%)	2025	2024
Premier client	**6,7**	6,4
Cinq premiers clients	**10,5**	10,2
Dix premiers clients	**12,7**	12,4

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 633 M€. Outre les soldes créditeurs 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 177 M€ (dont 141 M€ au Royaume-Uni), 58 % 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 1 105 M€ au 31 décembre 2025. 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.

29.2.2 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.

Par ailleurs, la Direction de la Trésorerie et du Financement est en charge de veiller à la bonne qualité des établissements financiers avec lesquels les entités du Groupe sont en relation.

NOTE 30 INSTRUMENTS FINANCIERS

30.1 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 :

	31.12.2025	31.12.2024
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives - Actif	22	4
- Instruments de couverture affectés à la dette	20	1
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	2	3
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives - Passif	(3)	(16)
- Instruments de couverture affectés à la dette	(1)	(15)
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	(2)	(1)
Total (net)	19	(12)

30.2 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2025		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	26	26			22	4	
Autres actifs financiers non courants	55	55	55				
Créances clients et comptes rattachés	1 003	1 003	1 003				
Instruments financiers dérivés	22	22					22
Autres actifs financiers courants	821	821	821				
Placements financiers	-	-			-		
Équivalents de trésorerie	87	87				87	
Trésorerie	546	546	546				
Actifs	2 560	2 560	2 425		22	91	22
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 336	1 352	1 336				
Autres dettes financières	959	959	959				
Autres passifs financiers non courants	87	87	87				
Fournisseurs et comptes rattachés	1 450	1 450	1 532				
Instruments financiers dérivés	3	3					3
Autres passifs financiers courants	1 501	1 501	1 537				
Passifs	5 336	5 352	5 451				3

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2025.

	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				
Placements financiers	-	-			-		
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.

30.3 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 :

31.12.2025	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	
Titres non consolidés	22	4				26	32
- FCPI Idinvest Digital Fund II		*4*				*4*	*11*
- Autres titres de participation	*22*					*22*	*21*
Instruments financiers dérivés actifs			22		22		
Placements financiers	-			-			
- Actions	-			-			
- Obligations	-			-			
Équivalents de trésorerie		87		87			
- Valeurs mobilières de placements		*87*		*87*			
Total - Instruments financiers actifs	22	91	22	87	22	26	32
Instruments financiers dérivés passifs			3		3		
Total - Instruments financiers passifs			3		3		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2025.
(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2025.

31.12.2024	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	
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 31 AUTRES PASSIFS

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2025	31.12.2024
Dettes sur acquisitions d'immobilisations (*)	69	18
Passifs de contrat	8	8
Autres passifs	10	11
Autres passifs non courants	87	37
Dettes fiscales et sociales	505	489
Dettes de remboursements	251	248
Auteurs créditeurs	339	316
Passifs de contrat	4	4
Clients créditeurs	131	155
Produits constatés d'avance	73	71
Avances et acomptes	16	13
Instruments financiers dérivés (**)	2	1
Autres dettes diverses	182	143
Autres passifs courants	1 503	1 440
Total autres passifs	1 590	1 477

(*) Concernent principalement des dettes sur acquisitions de titres de participation.
(**) 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 2025, l'estimation des retours comptabilisée en dettes de remboursement s'élève à 251 M€, contre 248 M€ au 31 décembre 2024.

NOTE 32 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	31.12.2025	31.12.2024
Emprunts obligataires, emprunts auprès des établissements de crédit et crédit syndiqué (net des dérivés)	89	1 248	-	**1 337**	1 361
Autres dettes financières	453	475	31	**959**	973
Autres passifs financiers non courants	-	68	20	**88**	37
Fournisseurs et comptes rattachés	1 450	-	-	**1 450**	1 514
Instruments sur contrats d'échange de devises	2	-	-	**2**	1
Autres passifs financiers courants	1 501	-	-	**1 501**	1 439
Total Passifs financiers	3 495	1 791	51	5 337	5 325
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières (*)	78	215	-	**293**	387
Engagements de dépenses sur investissements	2	1	-	**3**	5
Total des obligations contractuelles hors dettes de location	3 575	2 007	51	5 633	5 717

(*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2025. 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

Lagardère Publishing

Il n'y a plus d'engagements ni de minima garantis significatif.

Lagardère Live

Un minimum garanti de 24 M€ figure dans le contrat de régie commerciale conclu par Lagardère Publicité News, valable jusqu'en 2029.

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 33 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les informations communiquées dans le tableau ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

	31.12.2025	31.12.2024
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :	**903**	822
Cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	476	425
Cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	319	280
Autres engagements donnés	51	57
Actifs faisant l'objet d'engagements	53	56
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	4	4
Engagements reçus :	**26**	31
Contre-garanties sur engagements donnés	22	27
Autres engagements reçus	4	4
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	**815**	740
Dont tirages disponibles sur le crédit syndiqué	*700*	700
Dont tirages disponibles sur ligne crédit bilatérale	*75*	
Dont tirages disponibles sur la convention de prêt avec Vivendi SE	*40*	40

NOTE 34 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 27.2.

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 Grupo Anaya, filiale de Hachette Livre), puis a ouvert une procédure de sanction en octobre 2017.

Le 30 mai 2019, la formation de jugement de la CNMC a suivi la recommandation de ses services d'instruction et condamné Grupo 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.

Grupo 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.

Le 13 mai 2025, l'Audience Nationale a annulé la sanction de la CNMC sur un motif de procédure, estimant que la CNMC avait illégalement modifié des éléments clés de sa décision après le délai légal – notamment la durée du comportement reproché et les données utilisées pour calculer les amendes – entraînant ainsi l'expiration de son pouvoir de sanction.

L'amende d'environ 8 millions d'euros infligée à Grupo Anaya et à ses filiales est entièrement levée par cette décision.

Le 13 octobre 2025, la Cour suprême a rejeté le pourvoi formé par le Procureur général le 25 juin 2025 contre l'arrêt de l'Audience Nationale ayant annulé la décision de la CNMC. Cette annulation est désormais définitive.

Redressements fiscaux Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia

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.

Cinq décisions de première instance ont été rendues en faveur de LS Travel Retail pour les exercices 2014 (le 20 septembre 2024), 2015 (le 3 juillet 2025), 2016 (le 28 mars 2023), 2017 (le 30 avril 2024) et 2018 (le 21 octobre 2025). Aucun appel n'a encore été déposé contre les récentes décisions relatives aux exercices 2015 et 2018.

Redressement fiscal Lagardère Media

En mars 2024, la société Lagardère Media a fait l'objet 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 va 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. Ces déficits fiscaux correspondraient à une économie potentielle future d'impôt sur les sociétés (au taux de 25,83 %, cette économie serait de l'ordre de 49 M€). 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 1er 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 a contesté ce redressement en tous points.

À la suite du maintien par l'administration fiscale de la totalité des rectifications proposées dans sa réponse aux observations du 11 avril 2025 puis lors d'un premier recours hiérarchique le 23 mai 2025, Hachette Livre a sollicité un rendez-vous avec l'interlocuteur départemental afin d'exposer à nouveau ses arguments. Cette réunion s'est tenue le 11 septembre 2025.

À la suite de ce rendez-vous et par une notification du 19 novembre 2025, l'administration fiscale a abandonné une partie des rectifications initialement envisagées et suspendu la mise en recouvrement dans l'attente de la mise à jour de la doctrine administrative relative à la définition fiscale du livre.

Recours collectif contre The Paradies Shops

En octobre 2020, une cyberattaque qui avait visé les serveurs informatiques de The Paradies Shops, 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.

Suite à son approbation préliminaire le 14 avril 2025, le protocole d'accord transactionnel a été validé définitivement par le tribunal lors de l'audience finale d'homologation judiciaire qui s'est tenue le 24 juillet 2025.

Le 4 août 2025, l'administrateur a procédé à l'indemnisation des victimes à hauteur de 6 875 720 $ (montant intégralement couvert par la police d'assurance souscrite par Lagardère SA).

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 définitive et favorable au Groupe 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 à 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 de la Cour d'appel de Versailles du 22 novembre 2022 qui leur était défavorable.

Le 4 juin 2025, la Cour de cassation a partiellement cassé cet arrêt, en ce qu'il avait déclaré irrecevables les demandes d'inopposabilité portant sur divers actes contractuels (dont un protocole de conciliation, un protocole transactionnel, un acte de cession et un contrat de prêt). Les parties ont été renvoyées devant la même Cour d'appel, autrement composée.

Le 7 novembre 2025, l'un des plaignants a saisi la Cour d'appel de renvoi pour solliciter l'infirmation, la réformation ou l'annulation des jugements rendus en première instance en ce qu'ils ont déclaré irrecevable une action paulienne et rejeté les demandes visant à rendre inopposables plusieurs actes (cession, prêt, protocoles) ainsi qu'à obtenir des condamnations financières et des indemnités.

La procédure doit se poursuivre au cours de l'année 2026.

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.

Le 29 mai 2024, un jugement de désistement devant le Tribunal de commerce de Chartres a pris acte de l'accord des parties pour soumettre le litige à la compétence du tribunal de commerce de Paris.

Le 12 décembre 2024, l'affaire a été renvoyée devant la 13e chambre du Tribunal de commerce de Paris.

La procédure judiciaire se poursuit.

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€.

Le 14 juin 2024, à la suite de cette décision de l'ADLC, plusieurs groupes de média s'estimant victimes des pratiques en cause (dont Prisma Media, Les Échos et Le Figaro) ont assigné la société de droit irlandais Google Ireland Limited devant le Tribunal de commerce de Paris.

La procédure doit se poursuivre au cours de l'année 2026.

Assignées pour les mêmes raisons par le groupe Rossel La Voix en 2021 devant le Tribunal de commerce de Paris, les sociétés Alphabet Inc. (société mère du groupe Google), Google LLC et Google France SARL ont été condamnées solidairement le 8 décembre 2025 à lui verser 18,7 millions d'euros.

Recours collectif d'éditeurs français contre Meta

En 2023, l'autorité irlandaise de contrôle du traitement des données personnelle (Data Protection Commission – DPC) a condamné la société Meta Platforms Ireland Limited à une amende record de 1,2 Md€ pour manquement au Règlement général sur la protection des données (RGPD). L'autorité irlandaise a considéré qu'en dépit de la décision de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) du 16 juillet 2020 (« affaire Data Protection Commissioner c. Facebook Ireland Limited et Maximillian Schrems »), Meta Ireland avait enfreint l'article 46(1) du RGPD en continuant de transférer des données personnelles collectées des utilisateurs des plateformes de Meta (Facebook et Instagram) de l'Union européenne et de l'Espace économique européen vers les États-Unis, et ce à des fins de publicité comportementale en ligne.

Bien que Meta Ireland ait effectué ces transferts sur la base des clauses contractuelles types mises à jour par la Commission européenne en 2021, soit après la décision précitée de la CJUE, l'autorité irlandaise a estimé que ces arrangements ne prenaient pas en compte les risques pour les droits et libertés fondamentaux des personnes concernées identifiés par la CJUE.

Le 23 avril 2025, à la suite de cette décision et estimant que cette violation du RGPD conférait à Meta un avantage concurrentiel à leur détriment, plusieurs éditeurs (dont Lagardère Media News et Prisma Media), auteurs et organisations professionnelles de l'édition et de défense des auteurs ont assigné conjointement Meta devant le Tribunal des activités économiques de Paris.

La procédure est en cours et se poursuivra en 2026. La décision est attendue fin 2026 ou début 2027.

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

En 2007, le Board of Control for Cricket in India (« BCCI ») a lancé un appel d'offres pour assurer la commercialisation des droits de retransmission des saisons 2009 à 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 remporté la plus

grande part de ces droits début 2008, la part restante revenant à un opérateur tiers (MSM).

En mars 2009, un réaménagement global de la répartition de ces droits est intervenu 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 résilié ce contrat de commercialisation des droits de l'IPL. 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 eu 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 alors 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. Le 16 mars 2022, la Bombay High Court a rendu 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. L'appel formé par le BCCI a été inscrit au rôle de la Cour en janvier 2025 puis reporté sine die. 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 (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 de certains droits média de l'IPL pour les saisons 2009/2017 à WSG India en mars 2009. Une enquête est en cours depuis 2010.

À la suite de 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 13,4 M€ au cours de la roupie indienne du 31 décembre 2025, 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 dispose encore de recours pour contester ces décisions devant la Haute Cour (Bombay High Court).

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 reçu le 24 mai 2016 une notification du Procureur Général de Maurice lui demandant de fournir certains documents. En juillet 2016, une audience a eu lieu devant le Procureur Général. Depuis cette audience, des dirigeants de WSG India ont reçu des demandes d'informations et de documents auxquelles WSG India a répondu.

Pour rappel, les sociétés WSG India et WSG Mauritius sont des filiales de la société Lagardère Participations. Ces sociétés n'ont pas fait partie du périmètre cédé à H.I.G. Capital en 2020.

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 35 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 ;
- le groupe Bolloré du fait de la consolidation par mise en équivalence de Louis Hachette Group.

35.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Pour la totalité de l'exercice 2025, le montant des rémunérations brutes allouées aux membres de la Direction Générale de Louis Hachette Group SA s'établit à 3 M€ et à 4,2 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant également i) les provisions dotées au titre des régimes supplémentaires de retraite.

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'établissait 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.

En 2025, M. Jean-Christophe Thierry s'est vu attribuer un montant de 50.000 € à raison de son mandat de Président du Conseil d'Administration de la Société. En 2024, M. Jean-Christophe Thierry s'était 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 2025, 610 000 actions gratuites Louis Hachette Group leur ont été attribuées. En 2024, 30 000 actions gratuites Lagardère SA leur avaient été attribuées.

35.2 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.

En novembre 2025, l'emprunt auprès de Vivendi a été remboursé à hauteur de 50 M€. Ainsi, au 31 décembre 2025, le montant de l'emprunt auprès Vivendi SE s'élève à 450 M€, dont 50 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 2025 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 2025 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 36 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement postérieur à la clôture susceptible d'avoir un impact sur les comptes consolidés n'est intervenu.

NOTE 37 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

	2025											
	Deloitte				Grant Thornton				Forvis Mazars			
(En milliers d'euros)	Deloitte & Associés	Réseau	Total	%	Grant Thornton	Réseau	Total	%	Forvis Mazars SA	Réseau	Total	%
Honoraires afférents à la certification des comptes	2 498	2 578	5 076	89,5	175	259	434	96,0	1 408	1 863	3 271	77,7
- Louis Hachette Group	*175*	-	175	*3,1*	*175*	-	*175*	*38,7*	-	-	-	-
- Filiales intégrées globalement	*2 323*	*2 578*	4 901	*86,4*	-	*259*	*259*	*57,3*	*1 408*	*1 863*	*3 271*	77,7
Sous-total Certification des comptes	2 498	2 578	5 076	89,5	175	259	434	96,0	1 408	1 863	3 271	77,7
Honoraires afférents à la certification des informations en matière de durabilité (*)	248	-	248	4,4	-	-	-	-	207	-	207	4,9
- Louis Hachette Group (non applicable)	*41*	-	41	*0,7*	-	-	-	-	-	-	-	-
- Filiales intégrées globalement (rapport durabilité Lagardère SA)	*207*	-	207	*3,6*	-	-	-	-	*207*	-	207	4,9
Sous-total Services autres que la certification des comptes	248	-	248	4,4	-	-	-	-	207	-	207	4,9
Honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes et la certification des informations en matière de durabilité	87	260	347	6,1	-	18	18	4,0	96	637	733	17,4
- Louis Hachette Group	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Filiales intégrées globalement	*87*	*260*	347	*6,1*	-	*18*	18	*4,0*	*96*	*637*	733	17,4
Sous-total Services autres que la certification des comptes et la certification des informations en matière de durabilité	87	260	347	6,1	-	18	18	4,0	96	637	733	17,4
TOTAL	2 833	2 838	5 671	100,0	175	277	452,0	100,0	1 711	2 500	4 211	100,0

	2024											
	Deloitte				Grant Thornton				Forvis Mazars			
(En milliers d'euros)	Deloitte & Associés	Réseau	Total	%	Grant Thornton	Réseau	Total	%	Forvis Mazars SA	Réseau	Total	%
Honoraires afférents à la certification des comptes	2 407	2 372	4 779	90,4	175	240	415	91,8	1 473	1 936	3 410	77,4
- 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	*1 473*	*1 936*	3 410	77,4
Sous-total Certification des comptes	2 407	2 372	4 779	90,4	175	240	415	91,8	1 473	1 936	3 410	77,4
Honoraires afférents à la certification des informations en matière de durabilité (*)	207	-	207	3,9	-	-	-	-	207	-	207	4,7
- Louis Hachette Group (non applicable)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Filiales intégrées globalement (rapport durabilité Lagardère SA)	*207*	-	207	3,9	-	-	-	-	*207*	-	207	4,7
Sous-total Services autres que la certification des comptes	207	-	207	3,9	-	-	-	-	207	-	207	4,7
Honoraires afférents aux 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	31	757	788	17,9
- Louis Hachette Group	*50*	-	50	0,9	*23*	-	23	5,1	-	-	-	-
- Filiales intégrées globalement	*59*	*193*	252	4,8	-	*14*	14	3,1	*31*	*757*	788	17,9
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	31	757	788	17,9
TOTAL	2 723	2 565	5 287	100,0	198	254	452	100,0	1 711	2 693	4 405	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 règlementaires et des missions et prestations réalisées à la demande de l'entité.

Ces dernières comprennent notamment la vérification du Rapport sur les informations de durabilité 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 38 LISTE DES SOCIÉTÉS INCLUSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

Les sociétés contrôlées et consolidées par intégration globale au 31 décembre 2025 sont les suivantes :

FILIALES	SIÈGE	% d'intérêt	% de contrôle
LOUIS HACHETTE GROUP	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE PUBLISHING			
HACHETTE LIVRE	VANVES (FRANCE)	66,29	100,00
999 GAMES BV	ALMERE (PAYS-BAS)	66,29	100,00
AUDIOLIB	PARIS (FRANCE)	39,78	100,00
MAZARINE (ex-BIBLIO PARTICIPATIONS)	VANVES (FRANCE)	66,29	100,00
BLACKROCK GAMES	ROMAGNAT (FRANCE)	59,68	90,00
BRAGELONNE	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
CALMANN LÉVY	PARIS (FRANCE)	56,31	100,00
CATCH UP GAMES SAS	LYON (FRANCE)	39,79	60,00
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	LONGJUMEAU (FRANCE)	66,31	100,00
CYBERTERRE (*)	VANVES (FRANCE)	66,29	100,00
(*) Société en commandite simple conférant le contrôle à Lagardère Publishing.			
DIFFULIVRE SA	SAINT-SULPICE (SUISSE)	66,29	100,00
DILIBEL SA	ALLEUR (BELGIQUE)	66,29	100,00
DUNOD ÉDITEUR	MALAKOFF (FRANCE)	66,28	100,00
EDELSA GRUPO DIDASCALIA SA	MADRID (ESPAGNE)	66,29	100,00
ÉDITIONS ALBERT RENÉ	VANVES (FRANCE)	66,29	100,00
ÉDITIONS JC LATTÈS	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
ÉDITIONS LAROUSSE	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
ÉDITIONS STOCK	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
ÉDUCATION MANAGEMENT	MALAKOFF (FRANCE)	66,29	100,00
GIGAMIC	WIMEREUX (FRANCE)	66,29	100,00
GRASSET & FASQUELLE	PARIS (FRANCE)	65,68	100,00
GROUPE HATIER INTERNATIONAL	MALAKOFF (FRANCE)	66,29	100,00
GRUPO EDITORIAL PATRIA SA DE CV	MEXICO (MEXIQUE)	66,29	100,00
HL 93	VANVES (FRANCE)	66,29	100,00
HL FINANCES	MALAKOFF (FRANCE)	66,29	100,00
HACHETTE BOARDGAMES BENELUX	BRUXELLES (BELGIQUE)	66,29	100,00
HACHETTE BOARDGAMES UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
HACHETTE BOARDGAMES USA	MONTRÉAL (CANADA)	49,72	51,00
HACHETTE CANADA INC	MONTRÉAL (CANADA)	66,29	100,00
HACHETTE COLLECTIONS	VANVES (FRANCE)	66,29	100,00
HACHETTE COLLECTIONS JAPAN KK	TOKYO (JAPON)	66,29	100,00
HACHETTE KOLLEKTSIA (HACHETTE COLLECTION LLC)	MOSCOU (RUSSIE)	66,29	100,00
HACHETTE FASCICOLI SRL	MILAN (ITALIE)	66,29	100,00
HACHETTE JEUX INC	MONTRÉAL (CANADA)	66,29	100,00
HACHETTE LIVRE ESPANA SA	MADRID (ESPAGNE)	66,29	100,00
HACHETTE LIVRE USA INC	NEW YORK (USA)	66,29	100,00
HACHETTE PARTWORKS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
HACHETTE POLSKA SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)	66,29	100,00
HACHETTE UK HOLDINGS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
HIBOUTATILLUS	PARIS (FRANCE)	66,29	90,00
ICE PARTICIPATIONS	VANVES (FRANCE)	66,24	100,00
ISCOOL ENTERTAINMENT	PARIS (FRANCE)	66,24	100,00
KWYK SAS	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
LA DIFF	VANVES (FRANCE)	66,29	100,00
LA BOITE DE JEUX SAS	ARCEAU (FRANCE)	37,57	56,67
LA PLAGE	VANVES (FRANCE)	66,29	100,00

LAROUSSE	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
LAROUSSE EDITORIAL SL	BARCELONE (ESPAGNE)	66,29	100,00
LELIVRESCOLAIRE.FR ÉDITIONS	LYON (FRANCE)	66,29	100,00
LIBRAIRIE ARTHÈME FAYARD	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
LIBRAIRIE GENERALE FRANCAISE	PARIS (FRANCE)	39,77	100,00
NEI-CEDA	ABIDJAN (COTE D'IVOIRE)	47,31	71,37
OSMOSE	WIMEREUX (FRANCE)	66,29	100,00
PIKA ÉDITION	VANVES (FRANCE)	44,19	100,00
SAMAS	MALAKOFF (FRANCE)	66,29	100,00
STUDIO 58	VANVES (FRANCE)	66,29	100,00
SCORPION MASQUE INC	MONTRÉAL (CANADA)	33,81	51,00
GROUPE HATIER			
LES ÉDITIONS HATIER	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
LIBRAIRIE PAPETERIE NATIONALE	CASABLANCA (MAROC)	66,28	100,00
RAGEOT ÉDITEUR	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
SCI ASSAS-RASPAIL	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
SCIY 63 BD RASPAIL	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
SCI DU 8/8BIS ASSAS	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
GROUPE SALVAT			
EDITORIAL SALVAT SL	BARCELONE (ESPAGNE)	66,29	100,00
GROUPE ANAYA			
GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)	66,29	100,00
ALGAIDA EDITORES SA	SÉVILLE (ESPAGNE)	66,29	100,00
ALIANZA EDITORIAL SA	MADRID (ESPAGNE)	66,17	99,82
COMERCIAL GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)	66,29	100,00
EDITORIAL BARCANOVA SA	BARCELONE (ESPAGNE)	66,29	100,00
EDICIÓNS XERAIS DE GALICIA SA	VIGO (ESPAGNE)	66,29	100,00
GRUPO EDITORIAL BRUNO SL	MADRID (ESPAGNE)	66,29	100,00
GROUPE HACHETTE UK			
HACHETTE UK LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
WELBECK PUBLISHING GROUP	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)	66,29	100,00
CARLTON BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
ORION PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
HACHETTE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)	66,29	100,00
HACHETTE BOOK PUBLISHING INDIA PRIVATE LIMITED	NEW DELHI (INDE)	66,29	100,00
HACHETTE NEW ZEALAND LIMITED	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)	66,29	100,00
HACHETTE UK PENSION TRUST LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
HEADLING PUBLISHING GROUP LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
HACHETTE UK DISTRIBUTION LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
HODDER & STOUGHTON LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
ILLUMINATE PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
LAURENCE KING PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
LAURENCE KING VERLAG GMBH	BERLIN (ALLEMAGNE)	66,29	100,00
JOHN CATT EDUCATIONAL LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
MORTIMER BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
PAPERBLANKS LIMITED	DUBLIN (IRLANDE)	66,29	100,00
PAPERBLANKS JOURNALS LIMITED	VANCOUVER (CANADA)	66,29	100,00
QUERCUS EDITIONS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
STORYFIRE LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
WELBECK CHILDREN'S LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
WELBECK FICTION LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
WELBECK NON FICTION LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
WELBECK PUBLISHING PTY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
WELBECK PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
LITTLE, BROWN BOOK GROUP LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
OCTOPUS PUBLISHING GROUP LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
SUMMERSDALE PUBLISHERS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00

GROUPE HACHETTE BOOK GROUP			
HACHETTE BOOK GROUP INC	NEW YORK (USA)	66,29	100,00
BELLWOOD BOOKS INC	NEW YORK (USA)	66,29	100,00
DIGITAL PUBLISHING INNOVATIONS LLC	NEW YORK (USA)	66,29	100,00
HACHETTE BOOK GROUP CANADA LTD	TORONTO (CANADA)	66,29	100,00
HBG HOLDINGS INC	NEW YORK (USA)	66,29	100,00
HACHETTE DIGITAL LLC	NEW YORK (USA)	66,29	100,00
PERSEUS BOOKS LLC	NEW YORK (USA)	66,29	100,00
STOREY PUBLISHING LLC	NORTH ADAMS (USA)	66,29	100,00
TIMBER PRESS INC	PORTLAND (USA)	66,29	100,00
WORKMAN PUBLISHING CO INC	NEW YORK (USA)	66,29	100,00
WPC HOLDING INC	NEW YORK (USA)	66,29	100,00
GROUPE LAROUSSE Mexique			
EDICIONES LAROUSSE SA DE CV	MEXICO (MEXIQUE)	66,29	100,00
DIFUSORA LAROUSSE MEXICO SA DE CV	MEXICO (MEXIQUE)	66,29	100,00
DIFUSORA LAROUSSE COLOMBIA	BOGOTA (COLOMBIE)	66,29	100,00

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL			
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	66,29	100,00
AELIA NOUVELLE-CALÉDONIE	NOUMÉA (NOUVELLE-CALÉDONIE)	40,54	66,00
AÉROBOUTIQUE FRANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	61,42	100,00
BIG DOG BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)	61,42	100,00
NYAKA FRUITS SRL	BUCAREST (ROUMANIE)	66,29	100,00
CREATIVE TABLE HOLDINGS LTD	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	51,37	77,50
DUTY FREE STORES AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)	66,29	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	61,42	100,00
FOOD SERVICES BELGIUM	STEENOKKERZEEL (BELGIQUE)	66,29	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC	ATLANTA (USA)	66,29	100,00
HWH CAFÉ LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	51,37	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND HOLDING GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)	66,29	100,00
INFLIGHT SERVICE POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)	63,85	100,00
INMEDIO SERVICES SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)	66,29	100,00
KAPPE LOGISTICS BV	HOOFDDORP (PAYS-BAS)	46,40	100,00
KAPPE SCHIPHOL BV	HOOFDDORP (PAYS-BAS)	46,40	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	61,42	92,65
LAGARDÈRE DUTY FREE AS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)	63,85	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)	63,85	100,00
LAGARDÈRE INFLIGHT SASU	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	61,42	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AIRPORT SRL	BUCAREST (ROUMANIE)	66,29	100,00
LTR ALBANIA HOLDING	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	33,14	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AND F&B POINT OF SALES LIMITED	DUBLIN (IRLANDE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ASIA CO LIMITED	HONG KONG (CHINE)	54,12	81,65
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ASIA DUTY FREE CO LIMITED	HONG KONG (CHINE)	54,12	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL BEVCO LIMITED	DAR ES SALAAM (TANZANIE)	33,14	50,00
LAGARDÈRE FLAIRWAY TRAVEL RETAIL LTD	KIGALI (RWANDA)	33,81	51,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FOODSERVICES CHILE SPA	SANTIAGO (CHILI)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CAMEROUN	DOUALA (CAMEROUN)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CHINA (SHANGHAI) CO LTD	SHANGHAI (CHINE)	54,12	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND SPECIALTY GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL EHF	REYKJAVIK (ISLANDE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FRANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FS II CHILE SPA	SANTIAGO (CHILI)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (GAMBIA) LIMITED	BAKAU (GAMBIE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVELS RETAIL GABON SAS	LIBREVILLE (GABON)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL HONG KONG LIMITED	HONG KONG (CHINE)	54,12	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL IMPORT BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)	61,42	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL JAPAN KK	TOKYO (JAPON)	54,12	100,00

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL KEYLA BÉNIN	COTONOU (BÉNIN)	39,77	60,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MAURITANIE SAS	NOUBUAKCHOTT (MAURITANIE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL PERU SAC	CALLAO (PÉROU)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SRL	BUCAREST (ROUMANIE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL REAL ESTATE BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)	61,42	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL STATIONS BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)	61,42	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LATAM SAC	CALLAO (PÉROU)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MIDDLE EAST DWC-LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	61,42	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL NEW ZEALAND	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL THE NETHERLANDS BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)	61,42	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SCHIPHOL BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)	61,42	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SPECIALITY SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SÉNÉGAL SAS	DIASS (SÉNÉGAL)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SA	MADRID (ESPAGNE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (UK) LIMITED	KENT (ROYAUME-UNI)	61,42	100,00
LAGARDÈRE SERVICES ASIA PACIFIC PTY LTD (*)	SYDNEY (AUSTRALIE)	66,29	100,00

(*) Dont deux entités en intégration globale.

LS TRAVEL RETAIL INTERNATIONAL SA	GENÈVE (SUISSE)	66,29	100,00
LS TRAVEL RETAIL ITALIA SRL	FIUMICINO (ITALIE)	61,42	100,00
LS TRAVEL RETAIL NORTH AMERICA INC (*)	TORONTO (CANADA)	66,29	100,00

(*) Dont trois entités en intégration globale.

LS TRAVEL RETAIL ROMA SRL	FIUMICINO (ITALIE)	61,42	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND FOODSERVICE GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)	66,29	100,00
LS TRAVEL RETAIL BULGARIA EOOD	SOFIA (BULGARIE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MALAYSIA SDN BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)	64,30	100,00
LAGARDÈRE X ARTEUM SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	33,81	51,00
MARCHÉ CEE HOLDING GMBH	SCHWECHAT (AUTRICHE)	66,29	100,00
MARCHÉ GOSTINSTVO DOO	LOGATEC (SLOVENIE)	66,29	100,00
MARCHÉ INTERNATIONAL AG	PFAFFIKON (SUISSE)	66,29	100,00
MARCHÉ MOVENPICK DEUTSCHLAND GMBH	LEINFELDEN-ECHTERDINGEN (ALLEMAGNE)	66,29	100,00
MARCHÉ RESTAURANTS OSTERREICH GMBH	SCHWECHAT (AUTRICHE)	66,29	100,00
MARCHÉ RESTORANI DOO	DRAGANICI (CROATIE)	66,29	100,00
MUSIC RAILWAY	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	66,29	100,00
NEWSLINK PTY LIMITED	SYDNEY (AUSTRALIE)	66,29	100,00
PARADIES HOLDINGS LLC (*)	ATLANTA (USA)	66,29	100,00

(*) Dont 247 entités en intégration globale (incluant des participations minoritaires dans chacune des entités à des taux différents).

PARIS RAIL RETAIL SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	61,42	100,00
R&B	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	66,29	100,00
RM	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	66,29	100,00
SIA COFFEE NATION	RĪGAE (LETTONIE)	66,29	100,00
SCHIPHOL CONSUMER SERVICE HOLDING BV	SCHIPHOL (PAYS-BAS)	46,40	70,00
SCHIPHOL AIRPORT RETAIL BV	HOOFDDORP (PAYS-BAS)	46,40	100,00
LTR UK ESSENTIAL LTD	KENT (ROYAUME-UNI)	66,29	100,00
THE PURELY GROUP PTD LIMITED	SYDNEY (AUSTRALIE)	66,29	100,00
TOPCODI SLU	MADRID (ESPAGNE)	66,29	100,00
LSTR FOOD SERVICES ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)	66,29	100,00
AIREST COLLEZIONI VENEZIA SRL	VENISE (ITALIE)	33,14	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AND RESTAURANTS LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	66,29	100,00
AIREST RETAIL SRL	VENISE (ITALIE)	33,14	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA GMBH	VIENNE (AUTRICHE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA HOLDING GMBH	VIENNE (AUTRICHE)	66,29	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE AFRICA & MIDDLE EAST DWC-LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	66,29	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE KENYA LIMITED	NAIROBI (KENYA)	66,29	100,00

INTERNATIONAL DUTY FREE NETHERLAND BV	ROTTERDAM (PAYS-BAS)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL BELGIUM REAL ESTATE	STEENOKKERZEEL (BELGIQUE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL BELGIUM SA	STEENOKKERZEEL (BELGIQUE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG HOLDING SARL	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)	66,29	100,00
LTR ALBANIA	TIRANA (ALBANIE)	33,14	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL UAE LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (CAMBODIA) CO LTD	PHNOM PENH (CAMBODGE)	53,03	80,00

LAGARDÈRE LIVE			
LAGARDÈRE SA	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
COMPAGNIE IMMOBILIÈRE EUROPA	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	66,31	100,00
DARIADE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	66,31	100,00
LAGARDÈRE FINANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE MEDIA	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE NORTH AMERICA INC	NEW YORK (USA)	66,29	100,00
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS	PARIS (FRANCE)	66,31	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	66,29	100,00
GROUPE LAGARDÈRE MEDIA NEWS			
LAGARDÈRE ACTIVE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	66,29	100,00
C.E.R.T	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)	66,10	100,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	PARIS (FRANCE)	66,22	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
EUROPE 2 RÉGIONS	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
EUROPE NEWS	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
IS 25	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
NEWSWEB	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE RADIO SCA	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	MONACO (MONACO)	66,22	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISE JAPAN	TOKYO (JAPON)	66,29	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FINANCES	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE RADIO FINANCE	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE MEDIA NEWS	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
EUROPE 1 DIGITAL	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITÉ NEWS	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
ÉDITIONS MUSICALES FRANCOIS 1er	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
PRINCE PROD	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
PROMOTION & SPECTACLES EUROPE 1	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
RFM ENTREPRISES	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
RFM RÉGIONS	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
SHOPPING GUIDE GMBH	MUNICH (ALLEMAGNE)	66,29	100,00
GROUPE LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT			
CASINO DE PARIS SAS	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
EUTERPE PROMOTION	LIMOGES (FRANCE)	66,29	100,00
SASU LAGARDÈRE ARENA 13	AIX-EN-PROVENCE (FRANCE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT MUSIC SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	66,29	100,00
SENSO SAS	FLOIRAC (FRANCE)	66,29	100,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES FOLIES BERGÈRE SAS	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
GROUPE LAGARDÈRE PARIS RACING			
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES SAS	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
LPR RESTAURATION	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
AUTRES LAGARDÈRE SPORTS			
COFFEE DIGITAL LLC	NEW YORK (USA)	66,29	100,00
FUNKSHION LABS LLC	NEW YORK (USA)	66,29	100,00

LAGARDÈRE LABS INC	NEW YORK (USA)	66,29	100,00
WORLD SPORT GROUP (INDIA) PRIVATE LIMITED	MUMBAI (INDE)	66,29	100,00
WORLD SPORT GROUP (MAURITIUS) LTD	PORT LOUIS (ÎLE MAURICE)	66,29	100,00

GROUPE PRISMA			
PRISMA GROUP	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
PRISMA MEDIA SAS	GENNEVILLIERS (FRANCE)	100,00	100,00
MILK	GENNEVILLIERS (FRANCE)	51,00	51,00
DPP	GENNEVILLIERS (FRANCE)	100,00	100,00
CÔTÉ MAISON	GENNEVILLIERS (FRANCE)	100,00	100,00
CÔTÉ RÉGIE	GENNEVILLIERS (FRANCE)	100,00	100,00
CERISE MÉDIA	GENNEVILLIERS (FRANCE)	100,00	100,00
UPLOAD PRODUCTIONS	GENNEVILLIERS (FRANCE)	100,00	100,00

Les sociétés contrôlées conjointement consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2025 sont les suivantes :

COENTREPRISES	SIÈGE	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING			
LIGHTNING SOURCE FRANCE SAS	MAUREPAS (FRANCE)	33,14	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL			
LYON DUTY FREE SAS	COLOMBIER-SAUGNIEU (FRANCE)	30,71	50,00
AWPL TANGO PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)	33,14	50,00
AWPL RETAIL SOLUTIONS LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)	33,14	50,00
DUTY FREE STORES WELLINGTON LTD	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)	33,14	50,00
GASTRONOMIE FLUGHAFEN HANNOVER GMBH	HANNOVER (ALLEMAGNE)	33,14	50,00
LAGARDÈRE/AWPL PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)	33,14	50,00
LAGARDÈRE & CONNEXIONS SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	33,14	50,00
LAGARDÈRE CAPITAL LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	33,14	50,00
LS TRAVEL RETAIL NEW ZEALAND LIMITED	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)	33,14	50,00
SVRLS@LAREUNION SAS	SAINTE-MARIE (FRANCE)	30,59	49,80
HBF PFC ATL JV LLC	ATLANTA (USA)	33,14	50,00

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2025 sont les suivantes :

ENTREPRISES ASSOCIÉES	SIÈGE	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING			
GROUPE RANDOLPH INC	MONTRÉAL (CANADA)	32,48	49,00
YEN PRESS LLC	NEW YORK (USA)	32,48	49,00
FLAME TREE PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	32,64	49,24
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL			
CDF-LAGARDÈRE COMPAGNY LTD	HONG KONG (CHINE)	10,82	20,00
DUTYFLY SOLUTIONS (ex-LOGAIR)	ROISSY-EN-FRANCE (FRANCE)	30,71	50,00
DUTYFLY SOLUTIONS ITALIA (ex-AIR ITALIA)	MILAN (ITALIE)	30,71	50,00
ETEP OPÉRATIONS SNC	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	33,14	50,00
EXTIME DUTY FREE PARIS SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	30,10	49,00
HAINAN HAILA COMMERCIAL MANAGEMENT CO LTD	HAIKOU (CHINE)	26,52	49,00
INMEDIO SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)	32,48	49,00
JD WORLDWIDE-LAGARDÈRE (HK) COMPANY LIMITED	CHEUNG (CHINE)	26,52	49,00
JING GE (HAINAN) BUSINESS MANAGEMENT CO LTD	HAIKOU (CHINE)	26,52	49,00
LAGARDÈRE KSA	RIYAD (ARABIE SAOUDITE)	17,24	26,01
KSA HOLDING	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	33,81	51,00
EXTIME TRAVEL ESSENTIALS PARIS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	33,14	50,00
SDA CROATIA DOO	ZAGREB (CROATIE)	30,10	49,00
LAGARDÈRE LIVE			
AUTRES LAGARDÈRE SPORTS			
SADDLEBROOK	WESLEY CHAPEL (USA)	19,89	30,00

Les sociétés contrôlées non consolidées car non significatives au 31 décembre 2025 sont les suivantes :

FILIALES CONTRÔLÉES NON CONSOLIDÉES	SIÈGE	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING			

EDITORA HATIER	SAO PAULO (BRÉSIL)	66,29	100,00
EDITORA SALVAT DO BRASIL LTDA	SAO PAULO (BRÉSIL)	66,29	100,00
FRANCE TÉLÉDISTRIBUTIQUE	MAUREPAS (FRANCE)	66,29	100,00
HACHETTE COLLECTIONS INC	NEW YORK (USA)	66,29	100,00
HACHETTE LIVRE MAROC	MOHAMMÉDIA (MAROC)	66,18	99,84
LIBRAIRIE PÉDAGOGIQUE DU CENTRE	MONTMORILLON (FRANCE)	66,29	100,00
LOGISPRO	VANVES (FRANCE)	66,29	100,00
PROLIVRE	PARIS (FRANCE)	66,08	100,00
MULTIMÉDIA DIFFUSION SERVICES	MALAKOFF (FRANCE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL			
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CHINA (HK) CO LIMITED	HONG KONG (CHINE)	54,12	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL COLOMBIA SAS	CARTHAGÈNE (COLOMBIE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SRL	MOLDAVIE (MOLDAVIE)	66,29	100,00
AEROESTABLECIMIENTOS SA DE CV	MEXICO (MEXIQUE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE LIVE			
LAGARDÈRE EXPRESSION	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	66,29	100,00
LP12	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	66,29	100,00
GROUPE LAGARDÈRE MÉDIA NEWS			
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES (SHANGHAI) CONSULTING LIMITED	SHANGHAI (CHINE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES AMERICA INC	WILMINGTON (USA)	66,29	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES (THAILAND) LIMITED	BANGKOK (THAILANDE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES HONG KONG LIMITED	HONG KONG (CHINE)	66,29	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES TAIWAN LIMITED	TAIPEI (TAIWAN)	66,29	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES KOREA LIMITED	SÉOUL (CORÉE DU SUD)	66,29	100,00
LM 1	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
LM 2	PARIS (FRANCE)	66,29	100,00
RFM EST	VANDOEUVRE-LES-NANCY (FRANCE)	49,58	74,80
SARL RFM AJACCIO	AJACCIO (FRANCE)	66,29	100,00
INTERACTIVE INVEST. CONSULTING	TAIPEI (TAIWAN)	66,29	100,00

NOTE 39 COMPTES CONSOLIDÉS 2024 ET 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 consolidés, les comptes annuels et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 167 à 288 du Rapport annuel de l'exercice 2024 ;
- 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 2025

Événements de la période

Le 16 janvier 2025, la société Louis Hachette Group a confié à la société Kepler Cheuvreux la mise en œuvre d'un Contrat de Liquidité portant sur ses actions ordinaires admises en négociation sur le système multilatéral de négociation, Euronext Growth Paris.

Le 24 janvier 2025, Louis Hachette Group a souscrit auprès d'un établissement bancaire une ligne de crédit non tirée d'un montant de 75 000 K€ à échéance du 24 janvier 2028.

5.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat simplifié se présente comme suit :

(en K€)	2025	2024
Produits d'exploitation	**976**	-
Résultat d'exploitation	**(6 736)**	(2 491)
Résultat financier	**62 815**	206
Résultat courant	**56 079**	(2 285)
Résultat exceptionnel	**-**	-
Impôt sur les résultats	**-**	-
Résultat net	56 079	(2 285)

En 2025, **le résultat d'exploitation**, qui est principalement constitué de l'écart entre les frais de fonctionnement de la holding et les prestations facturées à ses filiales, s'établit à -6 736 K€, en baisse de -4 245 K€ par rapport au 31 décembre 2024.

Les **produits d'exploitation** s'élèvent à 976 K€ et enregistrent principalement les prestations de service fournies par Louis Hachette Group à Lagardère SA et Prisma Media au titre de l'année 2025.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à -7 712 K€, en baisse de -5 221 K€. Elles intègrent des prestations de services et honoraires de conseils pour -6 878 K€. Au 31 décembre 2024, elles intégraient 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€)	2025	2024
Produits des VMP et assimilés	285	8
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	(125)	223
Intérêts et charges sur emprunts	(281)	(25)
Charges financières nettes	(121)	206
Dividendes encaissés ou à recevoir	62 936	-
Dotations et reprises de provisions	-	-
Autres éléments	-	-
Résultat financier	62 815	206

Le résultat financier est positif à +62 815 K€, en augmentation de +62 609 K€ par rapport à 2024.

Les principales évolutions par poste se présentent comme suit :

- les produits des fonds communs de placement sont de +285 K€ au 31 décembre 2025 (+8 K€ au 31 décembre 2024) ;
- les intérêts nets sur créances et dettes filiales de -125 k€ (+223 K€ au 31 décembre 2024) sont en baisse de -348 K€. Ceci s'explique principalement par les intérêts payés sur le compte courant prêteur de Prisma Media ;
- les intérêts et charges sur emprunts de -281 K€ (-25 K€ au 31 décembre 2024) se détériorent de -256 K€. Cette détérioration résulte principalement des commissions de non-utilisation afférente à la ligne de crédit de 75 000 K€, pour un montant de -311 k€ ;
- les dividendes reçus de Lagardère SA s'élèvent à 62 936 K€ (aucun dividende enregistré en 2024).

Louis Hachette Group n'a pas enregistré d'**impôt sur les sociétés au titre du** groupe fiscal, le résultat fiscal étant déficitaire, ni de produit d'impôt d'intégration fiscale **de ses filles** au titre de 2025. Aucun impôt sur les sociétés n'avait été enregistré en 2024.

5.4.2 BILAN

Actif

(en K€)	31.12.2025	31.12.2024
Actif immobilisé	2 158 869	2 158 196
Créances d'exploitation et divers	2 233	43
Disponibilités	1 969	26 649
Total actif	2 163 071	2 184 888

Passif

(en K€)	31.12.2025	31.12.2024
Capitaux propres	2 159 870	2 163 301
Provisions pour risques et charges	129	-
Dettes financières	1 374	19 125
Concours bancaires à court terme	-	-
Autres dettes	1 698	2 462
Total passif	2 163 071	2 184 888

L'endettement net total représenté par la trésorerie disponible diminué des dettes financières évolue comme suit :

(en K€)	31.12.2025	31.12.2024
Trésorerie (endettement) net total	595	7 524

Sur l'exercice 2025, la trésorerie nette baisse de -6 929 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 2025 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 31.12.2025 dont le terme est échu						Factures émises non réglées au 31.12.2025 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	4					-	5					-
Montant total des factures concernées HT (en milliers d'euros)	6	-	-	-	-	-	656	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							66 %	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 : 30 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 2025 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 2025

Bilan de la société mère

Actif (en K€)	31.12.2025 Montants bruts	31.12.2025 Amortissements et dépréciations	31.12.2025 Montants nets	31.12.2024 Montants nets
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
- participations	*2 158 196*	-	***2 158 196***	*2 158 196*
- créances rattachées aux participations	-	-	-	-
- autres titres immobilisés	*673*	-	***673***	-
- prêts	-	-	-	-
- autres immobilisations financières	-	-	-	-
Total de l'actif immobilisé	2 158 869	-	2 158 869	2 158 196
Créances clients et comptes rattachés	787	-	**787**	-
Autres créances	1 446	-	**1 446**	43
Charges constatées d'avance	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement	-	-	-	26 649
Disponibilités	1 969	-	**1 969**	-
Total de l'actif circulant	4 202	-	4 202	26 692
Frais d'émission des emprunts	-	-	-	-
Écarts de conversion - Actif	-	-	-	-
TOTAL GENERAL DE L'ACTIF	2 163 071	-	2 163 071	2 184 888

Passif	31.12.2025	31.12.2024
(en K€)	Montants	Montants
Capital social (dont versé 198 399 K€)	**198 399**	198 399
Primes d'émission, de fusion et d'apport	**1 905 388**	1 959 834
Réserves :	**-**	-
- réserve légale	***4***	*4*
- réserves	**-**	-
- autres réserves	**-**	-
Report à nouveau	**-**	7 349
Résultat net de l'exercice	**56 079**	(2 285)
Acompte sur dividendes distribués en instance d'affectation	**-**	-
Total des capitaux propres	2 159 870	2 163 301
Provisions pour risques	**129**	-
Provisions pour charges	**-**	-
Total des provisions	129	-
Dettes financières :	**-**	-
- emprunts obligataires	**-**	-
- emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	**-**	-
- dettes financières diverses dont dettes rattachées à des participations	***1 374***	*19 125*
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	**922**	2 438
Dettes fiscales et sociales	**439**	7
Autres dettes	**337**	17
Produits constatés d'avance	**-**	-
Écart de conversion - Passif	**-**	-
TOTAL GÉNÉRAL DU PASSIF	2 163 071	2 184 888

Résultat de la société mère

(en K€)	2025	2024
Montant net du chiffre d'affaires	676	-
Autres produits	300	-
Total des produits d'exploitation	*976*	-
Achats et autres charges externes	(6 878)	(2 072)
Impôts, taxes et versements assimilés	302	(409)
Salaires	(499)	(7)
Cotisations sociales	(233)	(3)
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	-	-
Dotations aux provisions	(129)	-
Autres charges	(275)	-
Total des charges d'exploitation	*(7 712)*	(2 491)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(6 736)	(2 491)
Produits financiers de participation	63 065	224
Produits valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-	2
Autres intérêts et produits assimilés	183	-
Reprises sur dépréciations et provisions	-	-
Différences positives de change	-	-
Produits des cessions d'immobilisations financières	-	-
Produits nets sur cessions de vmp et d'instruments de trésorerie	285	6
Total des produits financiers	*63 533*	232
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	-	-
Intérêts et charges assimilées	(718)	(26)
Différences négatives de change	-	-
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées	-	-
Charges nettes/cessions de vmp et instruments de trésorerie	-	-
Total des charges financières	*(718)*	(26)
RÉSULTAT FINANCIER	62 815	206
RÉSULTAT COURANT	56 079	(2 285)
Produits exceptionnels	-	-
Charges exceptionnelles	-	-
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	0	0
Impôts sur les bénéfices	-	-
BÉNÉFICE ou PERTE	56 079	(2 285)

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2025

(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.

Le 16 décembre 2024, les titres de Louis Hachette Group ont été admis aux négociations sur Euronext Growth (Paris).

Depuis le 1er janvier 2025, la société Louis Hachette Group est organisée autour de deux directions : la Direction des Achats et la Direction des Assurances, qui fournissent des prestations de services à ses deux filiales.

À compter de cette date, Louis Hachette Group s'appuie sur les moyens humains et matériels mis à sa disposition par sa filiale Lagardère SA pour assurer le fonctionnement de ces directions.

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° 2022-06 de l'Autorité des normes comptables (ANC) du 4 novembre 2022 applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2025. Cette première application n'a pas d'incidence significative sur le résultat net ni sur les capitaux propres. Les transferts de charges ne sont plus utilisés à compter de 2025. Aucun événement majeur et inhabituel n'ayant été identifié, la rubrique de résultat exceptionnel est nulle. 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 au niveau des « Écarts de conversion - Actif/Passif » au bilan ;
- 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€)	01.01.2025	Augmentation	Diminution	31.12.2025
Immobilisations corporelles et incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres immobilisés	2 158 196	11 616	10 943	2 158 869
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Total	2 158 196	11 616	10 943	2 158 869

Le poste **participations et autres titres** s'élève à 2 158 869 K€ à fin décembre 2025 et inclut :

- les titres de Lagardère SA pour un montant de 1 945 714 K€ et les titres Prisma Group pour un montant de 212 482 K€ ;
- l'acquisition pour 11 616 K€ et la cession pour 10 943 K€ de titres d'autocontrôle dans le cadre du contrat de liquidité mis en place le 16 janvier 2025.

Aucune dotation pour dépréciation des titres de participation n'a été comptabilisée au 31 décembre 2025.

2. CRÉANCES

Au 31 décembre 2025, 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	2 233	2 233	-
Total	2 233	2 233	-

Les **créances de l'actif circulant** comprennent :

- les créances clients Groupe pour 787 K€ ;
- les créances sur l'État pour un montant de 1 446 K€ constitués principalement de créances de TVA.

3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en K€)	31.12.2025	31.12.2024
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 au 31 décembre 2024.

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 31.12.2024	198 399	1 959 838	7 349	(2 285)	-	2 163 301
Réduction de capital	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital	-		-	-	-	-
Affectation du résultat 2024	-	5 064	(7 349)	2 285	-	-
Dividendes distribués	-	(59 510)	-	-	-	(59 510)
Résultat de l'exercice	-	-	-	56 079	-	56 079
Capitaux propres au 31.12.2025	198 399	1 905 392	-	56 079		2 159 870

Au 31 décembre 2025, 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

Les actions propres détenues par Louis Hachette Group sont comptabilisées en immobilisations financières. L'évolution du nombre d'actions propres au cours de 2025 est la suivante :

	2025
Détention au 1er janvier	-
Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité (*)	7 763 054
Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité (*)	(7 313 679)
Achats (pour actions propres affectées aux salariés)	-
Attributions	-
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	-
Détention au 31 décembre	449 375

(*) Contrat de liquidité conclu en janvier 2025 avec Kepler Chevreux, destiné à animer le marché du titre.

6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Aucun emprunt obligataire au 31 décembre 2025.

7. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

(en K€)	31.12.2025	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	1 374	-	-	1 374
Dettes d'exploitation et dettes diverses	1 698	1 698	-	-
Total général	3 072	1 698	-	1 374

Les **emprunts et dettes financières divers** d'un montant de 1 374 K€ sont composés d'un compte courant en euros vis-à-vis de la société Lagardère Finance.

Les **dettes d'exploitation** d'un montant de 1 698 K€ sont principalement constituées de dettes fournisseurs pour 922 K€, de dettes fiscales et sociales pour 439 K€ et de charges à payer pour 337 K€.

8. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Nature des provisions et dépréciations en K€	01.01.2025	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31.12.2025
Provisions pour risques et charges*	-	129	-	129
Dépréciations				
- des immobilisations financières	-	-	-	-
- autres	-	-	-	-
Sous-total dépréciations	-	-	-	-
Total provisions et dépréciations	-	129	-	129
Dont dotations et reprises				
- exploitation		*129*	-	
- financières		-	-	
- exceptionnelles		-	-	

(*) Dont reprise de risques éteints et non utilisés en 2025 à néant.

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	
Immobilisations financières	2 158 196
Créances de l'actif circulant	787
Autres	-

Postes de passif	
Dettes financières	1 374
Dettes d'exploitation et diverses	1
Autres	-

Les immobilisations financières incluent principalement les titres de Lagardère SA et Prisma Group.

Les dettes financières sont composées du compte courant avec Lagardère Finance.

10. MONTANT DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION

Charges	
D'exploitation (*)	4 111
Financières	253
Exceptionnelles	-

Produits	
D'exploitation (**)	976
Financiers (***)	63 065
Exceptionnels	-

(*) Charge d'exploitation avec une société du groupe LHG.
(**) Dont prestations de services 676 K€ et refacturations diverses 300 K€.
(***) Dont dividendes 62 936 K€, intérêts créditeurs sur compte courant 129 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	-
Créances de l'actif circulant	-	Dettes d'exploitation et dettes diverses	1 493
Disponibilités	-		-
Total	-	Total	1 493

12. RÉSULTAT FINANCIER

	2025	2024
Produits financiers	63 533	231
Produits financiers de participations	63 065	223
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-	3
Autres intérêts et produits assimilés	183	-
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	285	5
Reprises de provisions et transfert de charges	-	-
Gains de change	-	-
Charges financières	(718)	(25)
Intérêts et charges assimilés	(718)	(25)
Dotations aux provisions	-	-
Pertes de change	-	-
Résultat financier	62 815	206

13. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Louis Hachette Group a opté le 3 mars 2025 pour le régime d'intégration fiscale visé aux articles 223 A et suivants du Code Général des Impôts. Cette option a pris effet à compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2025 pour une durée de cinq exercices jusqu'au 31 décembre 2029 et sera renouvelée par tacite reconduction sauf dénonciation expresse de Louis Hachette Group.

Au sein du groupe fiscal dont Louis Hachette Group est la tête de groupe, les relations sont régies par une convention dont les principes sont résumés ci-dessous :

- les sociétés intégrées fiscalement bénéficient d'une situation identique à celle qui aurait été la leur, en l'absence d'intégration ;
- toutes les charges complémentaires sont enregistrées chez Lagardère SA qui bénéficie en contrepartie des économies éventuelles engendrées par ce régime.

La société Louis Hachette Group n'a enregistré aucun impôt sur les sociétés au titre de 2025. Aucun impôt n'avait été enregistré en 2024.

14. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements donnés	Montants	Engagements reçus	Montants
Engagements donnés pour des filiales en couverture d'engagements financiers liés à des contrats	-	Lignes de crédit autorisées et non utilisées (*)	75 000
Garanties données au profit de tiers	-	Contregaranties reçues de tiers	-

(*) Au 31 décembre 2025, le montant des lignes de crédit autorisées et non utilisées est de 75 000 K€.

Plan d'attribution d'actions gratuites Louis Hachette Group

Sur **l'exercice 2025**, un plan d'attribution de 10 420 784 actions gratuites Louis Hachette Group a été mis en place au profit des salariés et des dirigeants du Groupe.

Cette attribution est soumise :

- d'une part, à une condition de présence sur une période qui court jusqu'au 24 juillet 2028 ;
- d'autre part, à la réalisation d'objectifs internes au Groupe définis sur la base de critères financiers pour 70 % (EBITA de Louis Hachette Group et CFAIT de Louis Hachette Group cumulé sur la période 2025-2027) et de critères extra-financiers pour 30 % (taux de salarié formé à la lutte anti-corruption, taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs, taux de femmes parmi les top exécutifs). Si ces critères ne sont pas atteints, ils entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

15. EFFECTIF MOYEN

Conformément aux dispositions en vigueur, le nombre moyen de salariés employés par Louis Hachette Group au cours de l'exercice s'établit à 0,87. Ces salariés sont tous cadres.

16. HONORAIRES DE COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'information sur les honoraires de commissaires aux comptes est indiquée dans l'annexe aux comptes consolidés de la société Louis Hachette Group.

17. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun évènement postérieur à la clôture.

Filiales et participations au 31 décembre

(En milliers d'euros)	Capital	Réserves et report à nouveau	Quote-part du capital détenue en %	
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)	864 399	1 521 236	66,29	
PRISMA GROUP (59 bis, avenue Hoche - 75008 Paris)	212 482	(20 923)	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				

	Valeur comptable des titres détenus		Avances et prêts consentis par la Société et non remboursés	Montants des cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation du dernier exercice	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
	Brute	Nette					
	1 945 714	1 945 714			47 066	152 303	62 936
	212 482	212 482			-	(615)	-

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	2021	2022	2023	2024	2025
I	Capital en fin d'exercice (en euros)					
a)	Capital social	37 000	37 000	37 000	198 399 299	**198 399 299**
b)	Nombre des actions ordinaires existantes	37 000	37 000	37 000	991 996 494	**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	**976**
b)	Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	3 833	2 708	204	(2 285)	**56 208**
c)	Impôt sur les bénéfices	(2 547)	(6 959)	0	0	**0**
d)	Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	17 244	44 135	204	(2 285)	**56 079**
e)	Montant des bénéfices distribués	0	0	0	59 510	**59 520 (*)**
III	Résultat par action (en euros)					
a)	Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	34,76	(114,89)	5,51	0,00	**0,06**
b)	Résultat après impôts et charges calculées	466,05	1 192,84	5,51	0,00	**0,06**
c)	Dividende distribué à chaque action	0,00	0,00	0,00	0,06	**0,06 (*)**
IV	Personnel (en euros)					
a)	Effectif moyen des salariés employés	-	-	-	-	**0,87**
b)	Montant de la masse salariale de l'exercice	-	-	-	7258 (**)	**499 170 (**)**
c)	Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	-	-	-	2 886	**110 923**

(*) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026 la distribution d'un dividende unitaire de 0,06 € par action.
(**) Le montant de la masse salariale intègre la rémunération du Président-Directeur Général de Louis Hachette Group perçue au titre de son mandat social.

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 2025, 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 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le paragraphe 1 « Généralités » de la section « Principes et méthodes comptables » de l'annexe des comptes annuels, qui expose l'incidence de la première application du règlement ANC n° 2022-06.

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 2025 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 le paragraphe 2 de la section « Principes et méthodes comptables » de l'annexe des comptes annuels. 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 règlementaires.

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 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 26 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

Grant Thornton *Membre français de Grant Thornton International* Jean François Baloteaud	**Deloitte & Associés** Ariane Bucaille

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 2025, 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 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les changements de méthodes comptables relatifs à la présentation du compte de résultat consolidé et de l'état des flux de trésorerie consolidé.

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 2025 s'établit à 1 247 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 251 millions d'euros au 31 décembre 2025. Les principes de comptabilisation sont décrits dans les notes 3.1 et 31 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.

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 26 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

Grant Thornton	**Deloitte & Associés**
Membre français de Grant Thornton International	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 26 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

Jean François Baloteaud

Deloitte & Associés

Ariane Bucaille

6 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR 315

6.1.1 Dénomination sociale et nom commercial 315

6.1.2 Siège social, adresse, téléphone, site Internet 315

6.1.3 Forme et législation 315

6.1.4 Immatriculation au registre du commerce et des sociétés 315

6.1.5 Date de constitution et durée 315

6.2 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE RAPPORT ANNUEL 315

6.3 ATTESTATION DU RESPONSABLE 316

6.4 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 317

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 16e (75)

Adresse postale : 4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Téléphone : + 33 (0)1 40 69 16 00

Site Internet : www.louishachettegroup.com

6.1.3 FORME ET LÉGISLATION

Société anonyme soumise à la législation française

6.1.4 IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

808 946 305 RCS Paris

Numéro de LEI : 969500CV8XQ2XKU2DO25

6.1.5 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 26 mars 2026

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 319

7.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION 320

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 2025	Chapitres 5.4 et 5.5	294
Les comptes consolidés 2025	Chapitres 5.2 et 5.3	187
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	316
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	Chapitre 5.6	309
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 5.7	311
► Honoraires des Commissaires aux Comptes	Chapitre 5.2 (note 37 de l'annexe aux comptes consolidés)	280

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	**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 29 de l'annexe aux comptes consolidés
2.3	Dispositif anticorruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	2.3.3.1.1
2.4	Plan de vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-12-1 du Code de commerce	2.7
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	3.3.3
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	3.3.3
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	**AUTRES INFORMATIONS**		
5.1	Informations fiscales complémentaires	Articles 223 *quater* et 223 *quinquies* du Code général des impôts	5.4.3
5.2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du Code de commerce	5.3 (note 34 de l'annexe aux comptes consolidés)

Crédits photographiques : © Louis Hachette Group. Tous droits réservés.

LOUIS HACHETTE GROUP

www.louishachettegroup.com