



Paris, le 13 février 2025, 17h35

### Forte progression des résultats du groupe Lagardère en 2024

**Un chiffre d'affaires de près de 9 milliards d'euros**  
traduisant une croissance de +10,6 % (+8,5 %<sup>1</sup> en données comparables)  
portée par toutes les activités

**Un Résop<sup>2</sup> record à 593 M€**  
en amélioration de 73 M€ (+14 %) par rapport à 2023

**Un niveau élevé de génération de Free cash-flow à 423 M€**  
qui permet une réduction significative de l'endettement à 1 855 M€ et  
une forte amélioration du ratio de levier dette nette / EBITDA récurrent à 2,4x

**Proposition de dividende ordinaire à 0,67 € par action<sup>3</sup>**

« En 2024, toutes les activités de Lagardère sont en croissance et notre Groupe réalise près de 9 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Grâce à son positionnement sur des métiers variés et à son exposition internationale, Lagardère Publishing maintient un haut niveau d'activité, tant en termes de chiffre d'affaires que de profitabilité, tiré principalement par une dynamique remarquable aux États-Unis et au Royaume-Uni, et une très belle performance de la division Jeux de société.

Avec une croissance de 12,5 % à base comparable cette année, Lagardère Travel Retail bénéficie pleinement de la croissance du trafic aérien grâce à ses trois métiers complémentaires (Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration) opérés au travers plus de 5 000 points de vente dans le monde. Lagardère Travel Retail a continué à consolider sa position d'acteur majeur du secteur en remportant en 2024 des appels d'offres importants, notamment ceux des aéroports d'Amsterdam-Schiphol, Düsseldorf, Atlanta et Nice.

Les Autres activités bénéficient de la bonne dynamique de Lagardère Live Entertainment et de Lagardère Radio, avec les audiences d'Europe 1 qui poursuivent leur hausse.

Grâce à la performance de nos activités et à une gestion rigoureuse des coûts, le niveau de Résop atteint un niveau record à 593 M€. Pour la première fois, les deux principales branches du Groupe (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) contribuent de manière quasi équivalente à ce résultat.

<sup>1</sup> Par rapport à l'année 2023 en données comparables.

<sup>2</sup> Indicateur alternatif de performance (voir glossaire).

<sup>3</sup> Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2025.

Ces performances opérationnelles permettent une forte amélioration de la génération de cash et la réalisation de notre objectif de réduction significative de notre endettement. »

**Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de Lagardère SA.**

### Chiffres clés Groupe

Le **chiffre d'affaires** du Groupe en 2024 s'établit à 8 942 M€, soit une évolution de +8,5 % vs 2023 en données comparables.

Le **Résop Groupe** s'établit à 593 M€ en 2024 vs 520 M€ en 2023, en forte progression de +14 % (+73 M€).

Le Résop de Lagardère Publishing s'élève à 310 M€ (vs 301 M€ en 2023) et celui de Lagardère Travel Retail à 305 M€ (vs 245 M€ en 2023).

Après des charges de restructuration de 72 M€ et des autres éléments non récurrents, le **Résultat opérationnel ajusté (EBITA)<sup>2</sup>** s'établit à 498 M€ en 2024 vs 405 M€ en 2023, en forte progression de +93 M€.

L'EBITA de Lagardère Publishing s'élève à 295 M€ (vs 219 M€ en 2023) et celui de Lagardère Travel Retail à 258 M€ (vs 241 M€ en 2023).

Le **résultat avant charges financières et impôts (RACFI)** s'établit à 578 M€ en 2024, contre 434 M€ en 2023, et inclut la plus-value de cession de *Paris Match*.

Le **résultat net ajusté – part du Groupe<sup>2</sup>** ressort à 253 M€, contre 252 M€ en 2023.

Le **résultat net – part du Groupe** s'élève à 168 M€, contre 144 M€ en 2023.

Les retraitements effectués entre le résultat net et le résultat net ajusté – part du Groupe correspondent essentiellement à l'élimination des charges de restructuration (+72 M€), des plus ou moins-values de cession (-114 M€) et des amortissements des actifs incorporels et autres éléments liés aux acquisitions (+130 M€).

À fin décembre 2024, le **free cash-flow<sup>2</sup> du Groupe** est en progression de 162 M€ et se situe à 423 M€, contre 261 M€ en 2023.

L'**endettement net<sup>2</sup>** est en forte réduction à 1 855 M€ au 31 décembre 2024, par rapport à un montant de 2 043 M€ au 31 décembre 2023, soit une diminution de 188 M€ grâce à la génération de trésorerie des activités.

Le **ratio de levier dette (nette/EBITDA récurrent<sup>2</sup>)** est de 2,4x, en nette amélioration par rapport au 31 décembre 2023 (2,97x).

Le Conseil d'Administration s'est réuni le 13 février 2025 pour arrêter les comptes consolidés au 31 décembre 2024. Les procédures d'audit sur les comptes consolidés du Groupe ont été effectuées. Le rapport d'audit relatif à la certification sera émis à l'issue des vérifications spécifiques en cours de mise en œuvre. Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2025 la distribution d'un **dividende ordinaire** au titre de l'exercice 2024 fixé à 0,67 € par action.

## **I. CHIFFRE D'AFFAIRES, RÉSOP ET EBITA**

### **CHIFFRE D'AFFAIRES**

**Au 31 décembre 2024, le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 8 942 M€, soit une évolution de +10,6 % en données consolidées et de +8,5 % en données comparables.** L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de périmètre de +152 M€ lié principalement à l'acquisition de Tastes on the Fly au T4 2023 (+132 M€) par Lagardère Travel Retail et à la cession de *Paris Match* au T4 2024 (-14 M€). L'effet de change est favorable de +8 M€ (essentiellement lié à l'appréciation de la livre sterling et du zloty polonais, compensés par la dépréciation du dollar américain et de la couronne tchèque).

| (M€)                          | 2023         | 2024         | Var (%)<br>données publiées | Var (%) données<br>comparables |
|-------------------------------|--------------|--------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Lagardère Publishing          | 2 809        | 2 873        | +2,2 %                      | +1,9 %                         |
| Lagardère Travel Retail       | 5 018        | 5 812        | +15,8 %                     | +12,5 %                        |
| Autres activités <sup>4</sup> | 254          | 257          | +1,3 %                      | +0,2 %                         |
| <b>TOTAL CA Lagardère</b>     | <b>8 081</b> | <b>8 942</b> | <b>+10,6 %</b>              | <b>+8,5 %</b>                  |

## RÉSOP GROUPE

Le Résop Groupe s'établit à 593 M€, en amélioration de +73 M€ par rapport à 2023 (+14 %).

| (M€)                          | 2023       | 2024       | Variation<br>vs 2023 (%) |
|-------------------------------|------------|------------|--------------------------|
| Lagardère Publishing          | 301        | 310        | +3,0 %                   |
| Lagardère Travel Retail       | 245        | 305        | +24,5 %                  |
| Autres activités <sup>4</sup> | (26)       | (22)       | na                       |
| <b>TOTAL RESOP Lagardère</b>  | <b>520</b> | <b>593</b> | <b>+14,0 %</b>           |

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ (EBITA)

L'EBITA du Groupe s'établit à 498 M€, en amélioration de +93 M€ par rapport à 2023.

| (M€)                          | 2023       | 2024       | Variation<br>vs 2023 (%) |
|-------------------------------|------------|------------|--------------------------|
| Lagardère Publishing          | 219        | 295        | + 34,7%                  |
| Lagardère Travel Retail       | 241        | 258        | + 7,1%                   |
| Autres activités <sup>4</sup> | (56)       | (54)       | na                       |
| <b>TOTAL EBITA Lagardère</b>  | <b>405</b> | <b>498</b> | <b>+23,0%</b>            |

## ● Lagardère Publishing

### Chiffre d'affaires

En 2024, le chiffre d'affaires s'établit à 2 873 M€, soit une progression de +2,2 % en données publiées et de +1,9 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique pour l'essentiel par un effet de change positif de 8 M€, principalement lié à l'évolution favorable de la livre sterling (+16 M€), compensé par les effets négatifs liés au dollar américain et au yen japonais.

*Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.*

La France affiche un léger recul de son chiffre d'affaires (-3 %). Après une belle année 2023 en progression de +5 %, cette baisse est principalement imputable à la division Illustré qui bénéficiait en 2023 de la parution de deux *Astérix*, le nouvel opus *L'Iris Blanc*, et l'album illustré, *L'Empire du Milieu*. L'Éducation affiche également une baisse d'activité, dans un contexte d'absence de réforme scolaire, tout comme la Littérature générale avec un programme éditorial légèrement moins porteur. Les maisons d'édition du Groupe ont été récompensées cet automne par de nombreux grands prix littéraires dont le prix Renaudot pour *Jacaranda* de Gaël Faye (Grasset) et le prix Goncourt des lycéens pour *Madelaine avant l'aube* de Sandrine Collette (JC Lattès). Ces distinctions témoignent du dynamisme et de la qualité des maisons d'édition du groupe Hachette Livre.

<sup>4</sup> Autres activités : Lagardère News (*Le Journal du Dimanche*, *JDNews*, la licence *Elle*, *Paris Match* – cédé le 1<sup>er</sup> octobre 2024), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant), Lagardère Paris Racing (club de sports) et le Corporate Groupe.

Aux États-Unis, l'activité enregistre une forte croissance (+7 %) sur un marché dynamique. Cette progression est notamment attribuable à la croissance de Hachette Audio, avec l'essor des ventes audio et numériques. La Jeunesse, portée entre autres par la saga *The Wild Robot* de Peter Brown, affiche une forte dynamique de croissance, et le programme Adulte bénéficie de best-sellers tels que *Eruption* de James Patterson et Michael Crichton et du succès continu de *The Housemaid* de Freida McFadden.

Au Royaume-Uni, l'activité poursuit sa hausse (+3 %) après une année 2023 déjà très dynamique (+6 %) et en dépit d'un marché en repli. Les ventes sont notamment portées par le succès continu des sagas de Rebecca Yarros (*The Empyrean*), Ana Huang (*Twisted* et *Kings of Sin*) et Freida McFadden (*The Housemaid*), tant sur les ouvrages du fonds de catalogue que sur les nouveautés, et ce dans tous les formats.

En Espagne/Amérique latine, l'activité en baisse (-6 %), pâtit d'un effet de comparaison défavorable avec 2023 qui constituait le pic de la réforme scolaire nationale en Espagne, alors que le Mexique affiche une forte dynamique de croissance, tant en Éducation qu'en Littérature générale.

Le chiffre d'affaires des Fascicules est en hausse (+3 %), en lien avec le succès des collections lancées fin 2023 en France et au Japon notamment, couplé à une campagne de lancements porteuse début 2024 dans la majorité des zones géographiques.

Les Jeux de société affichent une année exceptionnelle avec une croissance de +22 % grâce à ses multiples succès, notamment le jeu *Sky Team* (Le Scorpion Masqué) qui a remporté le prix Spiel des Jahres (Le Jeu de l'Année - le prix le plus important du secteur). Hachette Boardgames s'illustre désormais comme un acteur incontournable du marché des jeux de société.

En 2024, le chiffre d'affaires digital (livres audio-numérique et ebooks) a représenté 14 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing (contre 12 % en 2023).

## **Résop**

**Le Résop s'établit à 310 M€**, en croissance de 3% par rapport à l'année dernière. La rentabilité se maintient à un niveau élevé de près de 10,8 % grâce notamment à un mix des ventes favorable aux États-Unis et au Royaume-Uni ainsi qu'à la poursuite de plans d'actions, notamment sur les prix de vente.

## **EBITA**

**L'EBITA s'établit à 295 M€**, en progression de +76 M€ par rapport à l'année dernière et la marge d'EBITA s'élève à 10,3 %. L'EBITA comprend notamment des charges de restructuration de 16 M€, principalement aux États-Unis et en Espagne, et les résultats des sociétés mises en équivalence.

## **● Lagardère Travel Retail**

### **Chiffre d'affaires**

**En 2024, le chiffre d'affaires s'établit à 5 812 M€**, soit +15,8 % en données publiées et +12,5 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre de +148 M€ lié à l'acquisition de Tastes on the Fly (+132 M€). L'effet de change est quasi nul, l'impact du zloty polonais étant compensé par la couronne tchèque, le yuan chinois ou le dollar américain.

*Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.*

En France, l'activité progresse de +15 % notamment grâce à un trafic en hausse, au succès de la joint-venture Extime Duty Free Paris avec le groupe ADP, ainsi qu'aux modernisations et initiatives commerciales opérées sur l'ensemble des réseaux et business lines.

La zone EMEA (hors France) enregistre une croissance de +20 % soutenue par les excellentes performances de l'Italie (hausse du trafic à l'aéroport de Rome-Fiumicino), de la Roumanie (ouverture de la concession Duty Free à Bucarest), du Royaume-Uni (développement des activités de Duty Free sur les ferries) et de l'Espagne (extension du réseau).

La zone Amériques affiche une croissance continue (+6 %) sur une base de comparaison déjà élevée, dans un contexte de normalisation du trafic aérien américain et d'une activité dynamique au Canada.

L'Asie-Pacifique est en repli de -13 % en raison de la baisse d'activité en Asie du Nord attribuable au ralentissement de l'économie chinoise et à la rationalisation du réseau.

## **Résop**

Le **Résop** dépasse le seuil des 300 M€ et s'établit à un niveau historique de 305 M€, soit une progression de +60 M€ vs 2023 (+24,5 %). Le niveau de marge de Résop atteint 5,3 %. Cette progression résulte des solides performances réalisées dans toutes les zones géographiques, à l'exception de la Chine.

## **EBITA**

L'**EBITA s'établit à 258 M€**, en progression de 17 M€ par rapport à l'année dernière. La marge d'EBITA s'élève à 4,4 % et comprend des charges de restructuration et des dépréciations d'actifs pour 39 M€ en Chine, les résultats des sociétés mises en équivalence et les pertes de valeur sur certains contrats de concessions.

## ● **Autres activités**

### **Chiffre d'affaires**

En 2024, le **chiffre d'affaires** s'établit à 257 M€, en croissance de +1,3 % en données publiées et +0,2 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre de +3 M€. L'impact de la cession de *Paris Match* au T4 2024 est en partie compensée par l'intégration d'Euterpe Promotion chez Lagardère Live Entertainment.

*Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.*

L'activité des Radios affiche une hausse de +3 %, portée par la progression des audiences d'Europe 1.

L'activité de la Presse est en repli de -5 %, lié à des revenus publicitaires en retrait. Les licences internationales Elle sont en croissance de +2 % par rapport à 2023.

L'activité de Lagardère Live Entertainment est en croissance de +2 %, toutes les salles enregistrant de très bonnes performances, notamment les Folies Bergère à Paris.

## **Résop**

Le Résop s'établit à -22 M€, en amélioration de +4 M€ par rapport à 2023.

## **EBITA**

L'**EBITA s'établit à -54 M€**, en amélioration de +2 M€ par rapport à 2023. L'EBITA comprend des charges de restructuration (20 M€) et des coûts liés à la rationalisation des surfaces immobilières de bureaux.

## II. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

| (M€)  | 2023         | 2024         |
|---|--------------|--------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>   | <b>8 081</b> | <b>8 942</b> |
| <b>Résop Groupe</b>   | <b>520</b>   | <b>593</b>   |
| Résultat des sociétés mises en équivalence  | (1)          | -            |
| Éléments non récurrents / non opérationnels   | (85)         | (15)         |
| <i>Dont impacts IFRS 16 sur les contrats de concession (y compris gains sur contrats de location)</i> | 144          | 99           |
| <b>Résultat avant charges financières et impôts</b>   | <b>434</b>   | <b>578</b>   |
| Charges financières nettes  | (97)         | (138)        |
| Charges d'intérêts sur dettes de location   | (89)         | (111)        |
| <b>Résultat avant impôts</b>  | <b>248</b>   | <b>329</b>   |
| Impôts  | (78)         | (127)        |
| Résultat net des activités abandonnées  | 5            | -            |
| <b>Résultat net</b>   | <b>175</b>   | <b>202</b>   |
| Intérêts minoritaires   | (31)         | (34)         |
| <b>Résultat net – part du Groupe</b>  | <b>144</b>   | <b>168</b>   |

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant pertes de valeur) est stable à 0 M€ au 31 décembre 2024, contre -1 M€ à fin 2023, avec une meilleure performance opérationnelle de la société Extime Duty Free Paris, et malgré des difficultés au sein des activités de Lagardère Travel Retail en Chine.

Au 31 décembre 2024, les **éléments non récurrents / non opérationnels** s'établissent à -15 M€, contre -85 M€ en 2023. Ils comprennent principalement :

- des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -28 M€, dont -14 M€ chez Lagardère Travel Retail principalement liés à la restructuration des activités en Chine et -14 M€ dans les Autres activités constitués de coûts liés à la rationalisation des surfaces immobilières de bureaux ;
- l'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions pour -127 M€, dont -113 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession en Amérique du Nord (Paradies Lagardère), en Italie (aéroport de Rome- Fiumicino et Airst) et au Luxembourg (IDF), et -15 M€ chez Lagardère Publishing liés aux amortissements des droits d'édition notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- des charges de restructuration pour -72 M€, dont -35 M€ chez Lagardère Travel Retail (-28 M€ concernant les activités en Chine), -20 M€ dans les Autres activités et -16 M€ chez Lagardère Publishing principalement liés à des coûts de départs et de réorganisation aux États-Unis et en Espagne ;
- des plus et moins-values de cession pour un montant net de +114 M€ principalement composé de la plus-value de cession du magazine *Paris Match* finalisée le 1<sup>er</sup> octobre 2024 ;
- l'impact de l'application de la norme IFRS 16 à hauteur de +99 M€ (y compris gains et pertes sur contrats de location), dont +96 M€ sur les contrats de concessions de 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.

Les **charges financières nettes** s'établissent à -138 M€ en 2024, contre -97 M€ en 2023. Cette évolution s'explique principalement par la hausse du coût du financement en lien avec le refinancement réalisé sur le 1<sup>er</sup> semestre 2024.

Les **charges d'intérêt sur dettes de location** s'élèvent à -111 M€ à fin décembre 2024, contre -89 M€ en 2023, soit une hausse de -22 M€ en lien avec l'augmentation des dettes de location.

Au 31 décembre 2024, la **charge d'impôt** comptabilisée s'établit à -127 M€, soit une augmentation de 49 M€ par rapport à 2023 du fait de la croissance de l'activité en Europe et aux États-Unis, et de la plus-value de cession de *Paris Match*. L'exercice 2023 incluait un produit d'impôt différé lié au gain sur modification d'un contrat de concession générant un effet de comparaison défavorable.

**Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le résultat net total s'élève à +202 M€, dont +168 M€ pour la part du Groupe.**

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à +34 M€ en 2024, contre +31 M€ en 2023. La variation s'explique principalement par la hausse de l'activité chez Lagardère Travel Retail, notamment en Amérique du Nord, partiellement compensée par la baisse des résultats en Asie.

## RÉSULTAT NET AJUSTÉ – PART DU GROUPE

| (M€)  | 2023       | 2024       |
|---|------------|------------|
| <b>Résultat net</b>   | <b>175</b> | <b>202</b> |
| Charges de restructuration  | +75        | +72        |
| Plus et moins-values de cession   | -10        | -114       |
| Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et mises en équivalence | +47        | +28        |
| Amortissements des actifs incorporels et autres éléments liés aux acquisitions                                  | +117       | +130       |
| Impact IFRS 16 sur les contrats de concession   | -68        | -          |
| Effets d'impôt relatif aux transactions ci-dessus   | -39        | -17        |
| Résultat net des activités abandonnées  | -5         | -          |
| <b>Résultat net ajusté</b>  | <b>292</b> | <b>301</b> |
| Part des minoritaires   | -40        | -48        |
| <b>Résultat net ajusté – part du Groupe</b>   | <b>252</b> | <b>253</b> |

## III. AUTRES ÉLÉMENTS FINANCIERS

### SOMME DES FLUX GÉNÉRÉS PAR LES OPÉRATIONS ET D'INVESTISSEMENTS

| (M€)  | 2023        | 2024       |
|---|-------------|------------|
| <b>Flux générés par les opérations avant variation de BFR et avant impôts payés (MBA)</b> | <b>611</b>  | <b>776</b> |
| Variation du BFR (Besoin en Fonds de Roulement)   | (14)        | 20         |
| Impôts payés  | (70)        | (81)       |
| Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels                                   | (266)       | (292)      |
| <b>Free cash-flow</b>   | <b>261</b>  | <b>423</b> |
| Investissements financiers  | (383)       | (64)       |
| Cessions d'actifs financiers  | 48          | 159        |
| <b>Somme des flux générés par les opérations et d'investissements</b>                     | <b>(74)</b> | <b>518</b> |

La **marge brute d'autofinancement** ressort à +776 M€, contre +611 M€ en 2023. Cette forte hausse provient principalement de la croissance du résultat opérationnel courant, malgré l'augmentation des provisions et des amortissements qui l'impactent, sans incidence sur les flux de trésorerie.

La **variation du besoin en fonds de roulement** s'établit à +20 M€, contre -14 M€ en 2023. Cette évolution favorable est principalement attribuable à Lagardère Publishing notamment aux États-Unis avec une moindre diminution des dettes fournisseurs et un impact favorable des dettes auteurs consécutif à la signature de contrats pluriannuels en 2023. Chez Lagardère Travel Retail, la variation est moins favorable qu'en 2023 à la suite de la forte reprise d'activité en 2023 et de l'ouverture de concessions en Duty Free.

Les **impôts payés** représentent -81 M€ à fin décembre 2024, en hausse de 11 M€ par rapport à 2023. Cette évolution est liée à l'amélioration de l'activité, principalement en Europe, et à la plus-value de cession de *Paris Match*, partiellement compensée par le remboursement d'une taxe sur les flux transfrontaliers aux États-Unis intervenu en 2024.

Les **investissements incorporels et corporels** s'élèvent à -292 M€, contre -266 M€ en 2023. Ils progressent de 26 M€ par rapport à 2023 notamment chez Lagardère Travel Retail (56 M€), avec la mise en œuvre de projets d'investissements liés à des gains d'appels d'offres. Chez Lagardère Publishing, ils sont en baisse de 27 M€ après les investissements réalisés en 2023 dans le cadre du plan de transformation des infrastructures logistiques et informatiques en France.

Au 31 décembre 2024, le **free cash-flow du Groupe** s'établit à 423 M€, vs 261 M€ en 2023, soit une amélioration de +162 M€.

Les **investissements financiers** s'élèvent à -64 M€ au 31 décembre 2024, contre -383 M€ en 2023. Ils correspondent principalement à la prise de participation de 50 % dans Extime Travel Essentials Paris par Lagardère Travel Retail et à l'acquisition de 100 % du capital de Sterling Publishing par Lagardère Publishing. En 2023, ces investissements financiers correspondaient notamment à la prise de participation de 49 % dans Extime Duty Free Paris, aux acquisitions de Tastes on the Fly et Marché International et au financement des coentreprises dans le Pacifique et en Asie.

Les **cessions d'actifs financiers** s'élèvent à +159 M€ et correspondent principalement à la cession de *Paris Match*, ainsi qu'à un remboursement de financement des coentreprises dans le Pacifique.

Au total, la somme des **flux générés par les opérations et d'investissements** s'élève à +518 M€ en 2024, contre un décaissement net de -74 M€ en 2023, soit une amélioration de 592 M€.

## **IV. LIQUIDITÉ**

La **situation de liquidité** du Groupe continue d'être solide avec 1 093 M€ de liquidités disponibles, dont 393 M€ de trésorerie et placements financiers au bilan, et 700 M€ de montant non tiré de la facilité de crédit renouvelable.

Le **levier de dette nette/EBITDA récurrent s'établit à 2,4x**. Les covenants de la facilité de crédit renouvelable sont ainsi largement respectés au 31 décembre 2024.

L'**endettement net** est en diminution de 188 M€ à 1 855 M€ au 31 décembre 2024, par rapport à 2 043 M€ au 31 décembre 2023, en lien principalement avec la génération de trésorerie des activités.

## **V. FAITS MARQUANTS DEPUIS LE 17 OCTOBRE 2024**

### **Lagardère Publishing renforce sa présence aux États-Unis avec l'acquisition de Sterling Publishing**

Le 20 novembre 2024, Hachette Book Group, branche américaine de Lagardère Publishing, a finalisé l'acquisition auprès de Barnes & Noble de 100 % de Sterling Publishing Co qui regroupe plusieurs marques d'édition reconnues pour leurs ouvrages de qualité, avec 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.

### **Gain de l'appel d'offres Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol par Lagardère Travel Retail**

Le 16 décembre 2024, Lagardère Travel Retail a annoncé le gain de la concession couvrant l'ensemble des opérations Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol, le quatrième plus grand hub aérien d'Europe. Ce succès consacre un partenariat réussi de plus de dix ans entre Lagardère Travel Retail et l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol, et marque une étape clé dans la stratégie commerciale de l'aéroport.

Dans le cadre de cet accord, Lagardère Travel Retail acquerraient 70 % de la société qui exploitera ces activités, le solde (30 %) étant détenu par l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol.

La finalisation de cette opération est soumise à l'approbation des autorités néerlandaises de la concurrence ainsi qu'à d'autres conditions usuelles, avec une conclusion attendue au cours du premier semestre 2025.

### **Remboursement anticipé partiel des emprunts obligataires à échéance 2026 et 2027**

La réalisation de la scission partielle de Vivendi, le 13 décembre 2024 a entraîné l'activation des clauses de changement de contrôle des emprunts obligataires de Lagardère SA et engendré le remboursement anticipé, le 5 février 2025, de respectivement 28,7 M€ et 5,3 M€ des emprunts obligataires à échéance 2026 et 2027. Le solde de ces emprunts, après ce remboursement, est de 23,3 M€ à plus d'un an.

## **VI. 2025**

Après des performances solides en 2024, le groupe Lagardère est confiant dans sa capacité à conforter ses positions de leader sur ses marchés.

Le Groupe compte maintenir ses efforts afin de continuer à croître, à améliorer son résultat d'exploitation et à équilibrer l'allocation du capital entre les investissements permettant le développement de ses activités, un niveau de dividendes raisonnable, et une baisse de son levier d'endettement.

## VII. CALENDRIER <sup>5</sup>

- **Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2025** : vendredi 25 avril 2025 à 17h35.
- **Assemblée Générale annuelle des actionnaires** : mardi 29 avril 2025 à 9h00 au Casino de Paris.
- **Dividende ordinaire** : le dividende ordinaire, proposé à 0,67 € par action au titre de l'exercice 2024, devrait être détaché le 30 avril 2025 et mis en paiement à compter du 5 mai 2025.
- **Résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2025** : jeudi 24 juillet 2025 à 17h35.

\*\*\*

## VIII. ANNEXES

### CHIFFRE D'AFFAIRES DU 4<sup>e</sup> TRIMESTRE 2024

Au quatrième trimestre 2024, le chiffre d'affaires de Lagardère s'établit à 2 332 M€ soit +7,6 % en données publiées et +6,9 % en données comparables.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing s'établit à 799 M€, soit +0,4 % en données publiées et -0,2 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de change positif de +5 M€, essentiellement lié à l'appréciation de la livre sterling (+7 M€). Il n'y a pas d'effet de périmètre au T4 2024.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail s'établit à 1 468 M€, soit +13,1 % en données publiées et +11,6 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de change positif de +3 M€ lié essentiellement à l'appréciation du zloty polonais (+4 M€), ainsi que par un effet de périmètre de +14 M€ lié à l'acquisition de Tastes on the Fly en novembre 2023.

Le chiffre d'affaires des Autres activités est de 65 M€, soit une baisse de -11,0 % en données publiées et -0,2 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique principalement par la cession de *Paris Match* en octobre 2024.

| (M€)                          | T4 2023      | T4 2024      | Var (%)<br>données<br>publiées | Var (%)<br>données<br>comparables |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| Lagardère Publishing          | 795          | 799          | +0,4 %                         | -0,2 %                            |
| Lagardère Travel Retail       | 1 299        | 1 468        | +13,1 %                        | +11,6 %                           |
| Autres activités <sup>4</sup> | 73           | 65           | -11,0 %                        | -0,2 %                            |
| <b>TOTAL CA Lagardère</b>     | <b>2 167</b> | <b>2 332</b> | <b>+7,6 %</b>                  | <b>+6,9 %</b>                     |

\*\*\*

### CHANGEMENT DE PÉRIMÈTRE ET CHANGE (EXERCICE 2024)

L'écart de chiffre d'affaires entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change favorable de +8 M€ (dont +21 M€ liés au zloty polonais et +20 M€ liés à la livre sterling, compensés par -10 M€ liés à la couronne tchèque et -8 M€ liés au dollar américain), ainsi que par un effet de périmètre positif de +152 M€ qui se décompose de la manière suivante :

- effet des opérations de croissance externe pour +165 M€ avec principalement l'acquisition de Marché International, Costa Coffee Pologne et de Tastes on the Fly par Lagardère Travel Retail ;
- incidence des cessions pour -14 M€ correspondant à la cession de *Paris Match* finalisée le 1<sup>er</sup> octobre 2024.

<sup>5</sup> Ces dates sont susceptibles d'être modifiées.

## IX. GLOSSAIRE

Lagardère 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 le Comité Exécutif pour évaluer la performance et conduire les activités, ainsi que par les investisseurs pour suivre la performance opérationnelle, en complément des agrégats financiers définis par l'IASB. Ces indicateurs sont calculés à partir d'éléments issus des états financiers consolidés en IFRS et sont réconciliés soit dans le présent communiqué de presse, soit dans le document de présentation des résultats annuels 2024, soit dans l'annexe aux comptes annuels consolidés.

### ➤ **Chiffre d'affaires à données comparables**

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

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

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

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).

L'écart entre les données consolidées et les données comparables est expliqué en partie VIII - Annexes du présent communiqué.

### ➤ **Résop (Résop Groupe)**

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 :

- Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur
- Plus ou moins-values de cession d'actifs
- Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence
- Charges nettes de restructuration
- Éléments liés aux regroupements d'entreprises :
  - Frais liés aux acquisitions
  - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
  - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions
- Litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle
- Éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
  - Annulation des charges fixes de location\* pour les contrats de concession
  - Amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession
  - Gains et pertes sur contrats de location

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

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts est présenté dans le document de présentation des résultats annuels 2024.

### ➤ **Marge opérationnelle**

La marge opérationnelle est calculée en divisant le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) par le chiffre d'affaires.

### ➤ **Résultat opérationnel ajusté (EBITA) :**

Pour calculer l'EBITA, l'incidence comptable des éléments suivants est éliminée du résultat opérationnel (EBIT) : les plus ou moins-values de cession d'actifs 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).

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat opérationnel ajusté est présenté dans le document de présentation des résultats annuels 2024.

#### ➤ **EBITDA récurrent sur 12 mois glissants**

L'EBITDA récurrent se calcule en ajoutant au résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) les dividendes reçus des sociétés consolidées par mise en équivalence, en déduisant les amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles, les amortissements de coûts d'obtention de contrats, et l'annulation des charges fixes de location\*\* des contrats immobiliers et autres, et en ajoutant l'EBITDA récurrent des activités abandonnées.

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

Le calcul de l'EBITDA récurrent est détaillé dans le document de présentation des résultats annuels 2024.

#### ➤ **Résultat net ajusté – part du Groupe**

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

#### **Résultat net**

Éléments à exclure :

- Plus ou moins-values de cession d'actifs
- Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence
- Charges nettes de restructuration
- Éléments liés aux regroupements d'entreprises :
  - Frais liés aux acquisitions
  - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
  - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions
- Litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle
- Impact fiscal des éléments ci-dessus
- Mouvements non récurrents des impôts différés
- Éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
  - Annulation des charges fixes de location\*\*\* pour les contrats de concession
  - Amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession
  - Charges d'intérêts sur dettes de location pour les contrats de concession
  - Gains et pertes sur contrats de location
- Résultat net ajusté attribuable aux intérêts minoritaires : résultat net attribuable aux intérêts minoritaires et part des intérêts minoritaires des éléments ci-dessus

#### **= Résultat net ajusté – part du Groupe**

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

Le rapprochement entre le résultat net et le résultat net ajusté – part du Groupe est présenté partie II – Principaux éléments du compte de résultat du présent communiqué.

#### ➤ **Free cash-flow**

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

Le rapprochement entre les flux de trésorerie opérationnels et le free cash-flow est présenté partie III – Autres éléments financiers du présent communiqué.

#### ➤ **Endettement net (Dette nette)**

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

- Placements financiers et trésorerie et équivalents de trésorerie

- Instruments de couverture affectés à la dette
- Dettes financières courantes et non courantes, hors dettes sur engagement de rachats d'intérêts minoritaires

Le rapprochement entre les positions au bilan et l'endettement net est détaillé dans le document de présentation des résultats annuels 2024.

\*\*\*

**La présentation des résultats annuels 2024 du groupe Lagardère sera retransmise en direct, ce jour à 18h00 (heure de Paris), sur le site Lagardère ([www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)).**

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

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

\*\*\*

Créé en 1992, Lagardère est un groupe de dimension mondiale présent dans plus de 45 pays, comptant plus de 33 000 collaborateurs et ayant dégagé un chiffre d'affaires de 8 924 M€ en 2024. Le Groupe repose sur deux branches prioritaires : Lagardère Publishing (Livres, Fascicules, Jeux de société, Papeterie haut de gamme) et Lagardère Travel Retail (Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration). Dans le périmètre du Groupe figurent également Lagardère News (Le Journal du Dimanche, Le JDNews et la licence Elle), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire, contrôlées par Arnaud Lagardère mais dont le Groupe détient l'intégralité du capital et qu'il consolide dans ses comptes), Lagardère Live Entertainment (gestion de salles de spectacles, production de concerts et de spectacles, accueil et promotion locale) et Lagardère Paris Racing (club de sports). Le marché de référence du titre Lagardère est Euronext Paris.  
[www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)

**Avertissement :**

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

Nous vous invitons à vous référer au Document d'enregistrement universel de Lagardère SA le plus récent déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers pour obtenir des informations complémentaires concernant ces facteurs, risques et incertitudes. Lagardère SA n'a aucunement l'intention, ni l'obligation de mettre à jour ou de modifier les déclarations à caractère prévisionnel susvisées, que ce soit pour refléter de nouvelles informations, des circonstances ou des événements futurs ou pour toute autre raison, sous réserve des exigences législatives et réglementaires applicables. Lagardère SA ne peut donc être tenue pour responsable des conséquences pouvant résulter de l'utilisation qui serait faite de ces déclarations. Ce communiqué ne constitue pas une invitation à acheter ou à vendre des actions Lagardère ou plus généralement à intervenir sur le titre Lagardère.

**Contact Presse**

[presse@lagardere.fr](mailto:presse@lagardere.fr)

**Contact Relations Investisseurs**

Emmanuel Rapin

tél. 01 40 69 17 45

[erapin@lagardere.fr](mailto:erapin@lagardere.fr)

## ANNEXES

### X. EXTRAIT DES COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2024

Les comptes consolidés du groupe Lagardère sont établis conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board), et adoptées dans l'Union européenne au 31 décembre 2024. Ils seront publiés en intégralité dans le Document d'enregistrement universel 2024. Les procédures d'audit sur les comptes consolidés du Groupe ont été effectuées. Le rapport d'audit relatif à la certification sera émis à l'issue des vérifications spécifiques en cours de mise en œuvre.

Un extrait des comptes consolidés, comprenant les états financiers primaires et des extraits de notes annexes, est présenté ci-après :

#### COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

| (M€)   | 2024         | 2023         |
|--|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires   | 8 942        | 8 081        |
| Produits annexes   | 57           | 50           |
| <b>Produits des activités ordinaires</b>   | <b>8 999</b> | <b>8 131</b> |
| Achats et variation de stocks  | (3 383)      | (2 981)      |
| Charges externes   | (2 307)      | (2 233)      |
| Charges de personnel   | (1 955)      | (1 759)      |
| Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions                                 | (196)        | (177)        |
| Amortissements des droits d'utilisation  | (461)        | (379)        |
| Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions   | (115)        | (112)        |
| Charges de restructuration   | (72)         | (75)         |
| Plus et moins-values de cessions d'actifs  | 114          | 10           |
| Gains et pertes sur contrats de location (*)   | 5            | 94           |
| Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles                                    | (28)         | (47)         |
| Autres charges   | (42)         | (64)         |
| Autres produits  | 30           | 36           |
| Contribution des sociétés mises en équivalence   | (11)         | (10)         |
| <b>Résultat avant charges financières et impôts</b>  | <b>578</b>   | <b>434</b>   |
| Produits financiers  | 28           | 21           |
| Charges financières  | (166)        | (118)        |
| Charges d'intérêts sur dettes de location  | (111)        | (89)         |
| <b>Résultat avant impôts</b>   | <b>329</b>   | <b>248</b>   |
| Charge d'impôts  | (127)        | (78)         |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>  | <b>202</b>   | <b>170</b>   |
| Résultat net des activités abandonnées   | -            | 5            |
| <b>Résultat net consolidé</b>  | <b>202</b>   | <b>175</b>   |
| Dont part attribuable aux :  |              |              |
| Propriétaires de la société mère du Groupe   | 168          | 144          |
| Intérêts minoritaires  | 34           | 31           |
| <i>Résultat net par action - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</i>                           |              |              |
| <i>Résultat net par action de base (en €)</i>  | <b>1,19</b>  | 1,02         |
| <i>Résultat net par action dilué (en €)</i>  | <b>1,18</b>  | 1,01         |
| <i>Résultat net des activités poursuivies par action - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</i> |              |              |
| <i>Résultat net par action de base (en €)</i>  | <b>1,19</b>  | 0,98         |
| <i>Résultat net par action dilué (en €)</i>  | <b>1,18</b>  | 0,97         |

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

**ÉTAT GLOBAL DES GAINS ET PERTES CONSOLIDÉS**

| <b>(M€)</b>   | <b>2024</b> | <b>2023</b> |
|---|-------------|-------------|
| <b>Résultat net consolidé (1)</b>   | <b>202</b>  | <b>175</b>  |
| Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées (*)   | <b>8</b>    | <b>(17)</b> |
| Variation de juste valeur des titres non consolidés   | -           | -           |
| <b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui ne seront pas reclassés en résultat net (2)</b> | <b>8</b>    | <b>(17)</b> |
| Variation des écarts de conversion  | <b>65</b>   | <b>(32)</b> |
| Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés (*)  | <b>(9)</b>  | <b>6</b>    |
| Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (*)             | -           | -           |
| <b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui pourront être reclassés en résultat net (3)</b> | <b>56</b>   | <b>(26)</b> |
| <b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt (2)+(3)</b>  | <b>64</b>   | <b>(43)</b> |
| <b>Total des gains et pertes consolidés (1)+(2)+(3)</b>   | <b>266</b>  | <b>132</b>  |
| Dont part attribuable aux :   |             |             |
| Propriétaires de la société mère du Groupe  | <b>230</b>  | <b>103</b>  |
| Intérêts minoritaires   | <b>36</b>   | <b>29</b>   |

(\*) Nets d'impôts.

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

| (M€)   |                 | 2024           | 2023         |
|--|-----------------|----------------|--------------|
| Résultat net des activités poursuivies                                       |                 | 202            | 170          |
| Impôts sur le résultat   |                 | 127            | 78           |
| Charges financières nettes   |                 | 249            | 186          |
| Résultat avant charges financières et impôts                                 |                 | 578            | 434          |
| Dotations aux amortissements   |                 | 769            | 663          |
| Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires |                 | 95             | 60           |
| (Gain) perte sur cessions d'actifs et sur contrats de location               |                 | (118)          | (103)        |
| Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence                           |                 | 18             | 6            |
| Résultat des sociétés mises en équivalence                                   |                 | 11             | 10           |
| Variation du besoin en fonds de roulement                                    |                 | 16             | (20)         |
| <b>Flux générés par l'activité</b>   |                 | <b>1 369</b>   | <b>1 050</b> |
| Impôts payés   |                 | (81)           | (70)         |
| <b>Flux opérationnels</b>  | (A)             | <b>1 288</b>   | <b>980</b>   |
| <b>Investissements</b>   |                 |                |              |
| - Incorporels et corporels   |                 | (293)          | (269)        |
| - Titres de participation  |                 | (47)           | (383)        |
| - Trésorerie sur entrée de périmètre   |                 | (3)            | 42           |
| - Autres actifs non courants   |                 | (14)           | (42)         |
| <b>Total investissements</b>   | (B)             | <b>(357)</b>   | <b>(652)</b> |
| <b>Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé</b>                         |                 |                |              |
| Prix de vente des immobilisations cédées                                     |                 |                |              |
| - Incorporelles et corporelles   |                 | 1              | 3            |
| - Titres de participation  |                 | 115            | 24           |
| - Trésorerie sur sortie de périmètre   |                 | -              | -            |
| Diminution des autres actifs non courants                                    |                 | 28             | 10           |
| <b>Total cessions</b>  | (C)             | <b>144</b>     | <b>37</b>    |
| Intérêts encaissés   | (D)             | 16             | 14           |
| <b>Flux d'investissements</b>  | (F)=(B)+(C)+(D) | <b>(197)</b>   | <b>(601)</b> |
| <b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>                     | (G)=(A) + (F)   | <b>1 091</b>   | <b>379</b>   |
| <b>Opérations sur les capitaux propres</b>                                   |                 |                |              |
| - Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales              |                 | 9              | 1            |
| - (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle                           |                 | (9)            | -            |
| - (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires                            |                 | (4)            | (15)         |
| - Dividendes versés aux actionnaires de la société mère                      |                 | (92)           | (183)        |
| - Dividendes versés aux intérêts minoritaires                                |                 | (62)           | (47)         |
| <b>Total des opérations sur les capitaux propres</b>                         | (H)             | <b>(158)</b>   | <b>(244)</b> |
| <b>Mouvements financiers</b>   |                 |                |              |
| - Augmentation des dettes financières  |                 | 1 877          | 810          |
| - Diminution des dettes financières  |                 | (2 188)        | (757)        |
| <b>Total des mouvements des dettes financières</b>                           | (I)             | <b>(311)</b>   | <b>53</b>    |
| Intérêts payés   | (J)             | (168)          | (100)        |
| Diminution des dettes de location  | (J)             | (454)          | (354)        |
| Intérêts sur dettes de location  | (J)             | (119)          | (99)         |
| <b>Flux de financement</b>   | (K)=(H)+(I)+(J) | <b>(1 210)</b> | <b>(744)</b> |
| <b>Autres mouvements</b>   |                 |                |              |
| - Différences de conversion sur la trésorerie                                |                 | (11)           | 7            |
| - Autres éléments  |                 | -              | (3)          |
| <b>Total des autres mouvements</b>   | (L)             | <b>(11)</b>    | <b>4</b>     |
| <b>Variation de trésorerie</b>   | (M)=(G)+(K)+(L) | <b>(130)</b>   | <b>(361)</b> |
| <b>Trésorerie début de période</b>   |                 | <b>385</b>     | <b>746</b>   |
| <b>Trésorerie fin de période</b>   |                 | <b>255</b>     | <b>385</b>   |

**BILAN CONSOLIDÉ**

| <b>ACTIF (M€)</b>                     | <b>31.12.2024</b> | <b>31.12.2023</b> |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Immobilisations incorporelles         | 1 011             | 1 099             |
| Écarts d'acquisition                  | 1 736             | 1 695             |
| Droits d'utilisation                  | 2 282             | 2 070             |
| Immobilisations corporelles           | 835               | 740               |
| Titres mis en équivalence             | 166               | 158               |
| Autres actifs non courants            | 185               | 184               |
| Impôts différés - Actif               | 272               | 275               |
| <b>Actifs non courants</b>            | <b>6 487</b>      | <b>6 221</b>      |
| Stocks et en-cours                    | 849               | 842               |
| Créances clients et comptes rattachés | 1 010             | 1 013             |
| Autres actifs courants                | 783               | 780               |
| Trésorerie                            | 393               | 467               |
| <b>Actifs courants</b>                | <b>3 035</b>      | <b>3 102</b>      |
| <b>Total Actif</b>                    | <b>9 522</b>      | <b>9 323</b>      |

| <b>PASSIF (M€)</b>  | <b>31.12.2024</b> | <b>31.12.2023</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| Capital social  | 861               | 861               |
| Primes d'émission   | -                 | -                 |
| Réserves et résultats non distribués  | 34                | (34)              |
| Résultat de l'exercice (part du Groupe)   | 168               | 144               |
| Autres éléments du résultat global  | (86)              | (134)             |
| <b>Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe</b> | <b>977</b>        | <b>837</b>        |
| Intérêts minoritaires   | 114               | 119               |
| <b>Capitaux propres</b>   | <b>1 091</b>      | <b>956</b>        |
| Provisions pour retraites et obligations assimilées                                 | 75                | 89                |
| Provisions pour risques et charges non courantes                                    | 151               | 117               |
| Dettes financières non courantes  | 1 824             | 382               |
| Dettes de location non courantes  | 2 105             | 1 947             |
| Autres passifs non courants   | 38                | 42                |
| Impôts différés - Passif  | 290               | 280               |
| <b>Passifs non courants</b>   | <b>4 483</b>      | <b>2 857</b>      |
| Provisions pour risques et charges courantes  | 145               | 122               |
| Dettes financières courantes  | 483               | 2 191             |
| Dettes de location courantes  | 484               | 425               |
| Fournisseurs et comptes rattachés   | 1 453             | 1 392             |
| Autres passifs courants   | 1 383             | 1 380             |
| <b>Passifs courants</b>   | <b>3 948</b>      | <b>5 510</b>      |
| <b>Total Passif</b>   | <b>9 522</b>      | <b>9 323</b>      |

## ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

| (M€)  | Capital social | Primes d'émission | 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 |
|---|----------------|-------------------|-----------------|-----------------|----------------------|---------------------|--|-----------------------|------------------|
| <b>Solde au 31 décembre 2022</b>                              | <b>861</b>     | -                 | <b>105</b>      | <b>(57)</b>     | <b>63</b>            | <b>(73)</b>         | <b>899</b>   | <b>131</b>            | <b>1 030</b>     |
| Résultat net de la période                                    | -              | -                 | 144             | -               | -                    | -                   | 144  | 31                    | 175              |
| Gains et pertes enregistrés en capitaux propres               | -              | -                 | (17)            | -               | (30)                 | 6                   | (41)   | (2)                   | (43)             |
| <b>Total des gains et pertes consolidés de la période</b>     | <b>-</b>       | <b>-</b>          | <b>127</b>      | <b>-</b>        | <b>(30)</b>          | <b>6</b>            | <b>103</b>   | <b>29</b>             | <b>132</b>       |
| Distribution de dividendes                                    | -              | -                 | (183)           | -               | -                    | -                   | (183)  | (47)                  | (230)            |
| Variation de capital de la société mère <sup>(a)</sup>        | -              | -                 | (3)             | 3               | -                    | -                   | -  | -                     | -                |
| Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires | -              | -                 | -               | -               | -                    | -                   | -  | 1                     | 1                |
| Variation des actions propres                                 | -              | -                 | -               | -               | -                    | -                   | -  | -                     | -                |
| Rémunérations sur base d'actions                              | -              | -                 | 18              | -               | -                    | -                   | 18   | -                     | 18               |
| Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires     | -              | -                 | 5               | -               | -                    | -                   | 5  | (2)                   | 3                |
| Variation de périmètre et autres                              | -              | -                 | (4)             | -               | -                    | (1)                 | (5)  | 7                     | 2                |
| <b>Solde au 31 décembre 2023</b>                              | <b>861</b>     | -                 | <b>65</b>       | <b>(54)</b>     | <b>33</b>            | <b>(68)</b>         | <b>837</b>   | <b>119</b>            | <b>956</b>       |
| Résultat net de la période                                    | -              | -                 | 168             | -               | -                    | -                   | 168  | 34                    | 202              |
| Gains et pertes enregistrés en capitaux propres               | -              | -                 | 8               | -               | 63                   | (9)                 | 62   | 2                     | 64               |
| <b>Total des gains et pertes consolidés de la période</b>     | <b>-</b>       | <b>-</b>          | <b>176</b>      | <b>-</b>        | <b>63</b>            | <b>(9)</b>          | <b>230</b>   | <b>36</b>             | <b>266</b>       |
| Distribution de dividendes                                    | -              | -                 | (92)            | -               | -                    | -                   | (92)   | (62)                  | (154)            |
| Variation de capital de la société mère <sup>(a)</sup>        | -              | -                 | (12)            | 12              | -                    | -                   | -  | -                     | -                |
| Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires | -              | -                 | -               | -               | -                    | -                   | -  | 9                     | 9                |
| Variation des actions propres                                 | -              | -                 | -               | (9)             | -                    | -                   | (9)  | -                     | (9)              |
| Rémunérations sur base d'actions                              | -              | -                 | 21              | -               | -                    | -                   | 21   | -                     | 21               |
| Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires     | -              | -                 | (9)             | -               | -                    | -                   | (9)  | 11                    | 2                |
| Variation de périmètre et autres                              | -              | -                 | -               | (1)             | -                    | -                   | (1)  | 1                     | -                |
| <b>Solde au 31 décembre 2024</b>                              | <b>861</b>     | -                 | <b>149</b>      | <b>(52)</b>     | <b>96</b>            | <b>(77)</b>         | <b>977</b>   | <b>114</b>            | <b>1 091</b>     |

(a) Augmentation de capital réalisée par incorporation de réserves et réduction de capital réalisée par annulation d'actions propres.

## XI. INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

### COMPTE DE RÉSULTAT 2024

| (M€)   | Lagardère<br>Publishing | Lagardère<br>Travel Retail | Autres<br>activités | Total        |
|--|-------------------------|----------------------------|---------------------|--------------|
| Chiffre d'affaires   | 2 880                   | 5 812                      | 257                 | 8 949        |
| Chiffre d'affaires inter-branches  | (7)                     | -                          | -                   | (7)          |
| <b>Chiffre d'affaires consolidé</b>  | <b>2 873</b>            | <b>5 812</b>               | <b>257</b>          | <b>8 942</b> |
| Produits annexes consolidés  | 9                       | 23                         | 25                  | 57           |
| <b>Produits des activités ordinaires</b>   | <b>2 882</b>            | <b>5 835</b>               | <b>282</b>          | <b>8 999</b> |
| <b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>                          | <b>310</b>              | <b>305</b>                 | <b>(22)</b>         | <b>593</b>   |
| Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur                | 1                       | (1)                        | -                   | -            |
| Charges de restructuration   | (16)                    | (35)                       | (21)                | (72)         |
| Plus et moins values de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles       | -                       | (1)                        | -                   | (1)          |
| Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles                    | -                       | (11)                       | (14)                | (25)         |
| Gains et pertes sur contrats de location (hors concession)                           | -                       | -                          | 3                   | 3            |
| Autres éléments de l'EBITA   | -                       | 1                          | (1)                 | -            |
| <b>Résultat opérationnel ajusté (EBITA)</b>  | <b>295</b>              | <b>258</b>                 | <b>(54)</b>         | <b>498</b>   |
| Plus et moins values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions | -                       | (2)                        | 116                 | 114          |
| Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions                          | (15)                    | (108)                      | -                   | (123)        |
| <i>Sociétés intégrées</i>  | (15)                    | (97)                       | -                   | (112)        |
| <i>Sociétés mises en équivalence</i>   | -                       | (11)                       | -                   | (11)         |
| Pertes de valeur liées aux acquisitions (*)  | -                       | (3)                        | -                   | (3)          |
| Ajustement de prix post acquisition  | -                       | (4)                        | -                   | (4)          |
| Impact IFRS 16 des contrats de concessions (**)                                      | -                       | 96                         | -                   | 96           |
| Autres éléments  | -                       | (1)                        | 1                   | -            |
| <b>Résultat avant charges financières et impôts</b>                                  | <b>280</b>              | <b>236</b>                 | <b>62</b>           | <b>578</b>   |
| <b>Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant</b>                         |                         |                            |                     |              |
| Amortissements des actifs incorporels et corporels                                   | (45)                    | (140)                      | (11)                | (196)        |
| Amortissements des droits d'utilisation - Immobilier et autres                       | (34)                    | (13)                       | (23)                | (70)         |
| Coût des plans d'actions gratuites   | (11)                    | (6)                        | (4)                 | (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.

| (M€)  | Lagardère<br>Publishing | Lagardère<br>Travel Retail | Autres<br>activités | Total     |
|---|-------------------------|----------------------------|---------------------|-----------|
| <b>Impact IFRS 16 des contrats de concessions et gains / pertes sur modifications de contrats</b> | <b>-</b>                | <b>96</b>                  | <b>3</b>            | <b>99</b> |
| Gains et pertes sur contrats de location  | -                       | 2                          | 3                   | 5         |
| Amortissements des droits d'utilisations  | -                       | (391)                      | -                   | (391)     |
| Diminution des dettes de location   | -                       | 378                        | -                   | 378       |
| Intérêts payés sur dettes de location   | -                       | 106                        | -                   | 106       |
| Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location                                  | -                       | 1                          | -                   | 1         |

## COMPTE DE RÉSULTAT 2023

| (M€)  | Lagardère<br>Publishing | Lagardère<br>Travel Retail | Autres<br>activités | Total        |
|---|-------------------------|----------------------------|---------------------|--------------|
| Chiffre d'affaires  | 2 819                   | 5 018                      | 254                 | 8 091        |
| Chiffre d'affaires inter-branches   | (10)                    | -                          | -                   | (10)         |
| <b>Chiffre d'affaires consolidé</b>   | <b>2 809</b>            | <b>5 018</b>               | <b>254</b>          | <b>8 081</b> |
| Produits annexes consolidés   | 11                      | 12                         | 27                  | 50           |
| <b>Produits des activités ordinaires</b>  | <b>2 820</b>            | <b>5 030</b>               | <b>281</b>          | <b>8 131</b> |
| <b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>                           | <b>301</b>              | <b>245</b>                 | <b>(26)</b>         | <b>520</b>   |
| Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur                 | 3                       | (4)                        | -                   | (1)          |
| Charges de restructuration  | (45)                    | (1)                        | (29)                | (75)         |
| Plus et moins valeurs de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles       | (1)                     | -                          | -                   | (1)          |
| Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles                     | (39)                    | 1                          | -                   | (38)         |
| Gains et pertes sur contrats de location (hors concession)                            | -                       | -                          | -                   | -            |
| <b>Résultat opérationnel ajusté (EBITA)</b>   | <b>219</b>              | <b>241</b>                 | <b>(56)</b>         | <b>405</b>   |
| Plus et moins valeurs de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions | -                       | -                          | 6                   | 6            |
| Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions                           | (15)                    | (101)                      | -                   | (116)        |
| <i>Sociétés intégrées</i>   | (15)                    | (92)                       | -                   | (107)        |
| <i>Sociétés mises en équivalence</i>  | -                       | (9)                        | -                   | (9)          |
| Pertes de valeur liées aux acquisitions (*)   | (7)                     | (2)                        | -                   | (9)          |
| Ajustement de prix post acquisition   | 2                       | 2                          | -                   | 4            |
| Impact IFRS 16 des contrats de concessions (**)                                       | -                       | 144                        | -                   | 144          |
| <b>Résultat avant charges financières et impôts</b>                                   | <b>199</b>              | <b>284</b>                 | <b>(49)</b>         | <b>434</b>   |
| <b>Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant</b>                          |                         |                            |                     |              |
| Amortissements des actifs incorporels et corporels                                    | (39)                    | (127)                      | (11)                | (177)        |
| Amortissements des droits d'utilisation - Immobilier et autres                        | (33)                    | (13)                       | (22)                | (68)         |
| Coût des plans d'actions gratuites  | (7)                     | (7)                        | (4)                 | (18)         |

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

(\*\*) Le détail de l'impact IFRS 16 sur les contrats de concession et sur les gains et pertes de location est fourni dans le tableau ci-dessous.

| (M€)   | Lagardère<br>Publishing | Lagardère<br>Travel Retail | Autres<br>activités | Total |
|--|-------------------------|----------------------------|---------------------|-------|
| <b>Impact IFRS 16 des contrats de concessions</b>                | -                       | 144                        | -                   | 144   |
| Gains et pertes sur contrats de location                         | -                       | 94                         | -                   | 94    |
| Amortissements des droits d'utilisations                         | -                       | (311)                      | -                   | (311) |
| Diminution des dettes de location                                | -                       | 270                        | -                   | 270   |
| Intérêts payés sur dettes de location                            | -                       | 86                         | -                   | 86    |
| Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location | -                       | 5                          | -                   | 5     |

**FINANCEMENT 2024**

| (M€)  | Lagardère<br>Publishing | Lagardère<br>Travel Retail | Autres<br>activités et<br>éliminations | Total |
|---|-------------------------|----------------------------|--|-------|
| <b>Flux générés par l'activité</b>  | 411                     | 973                        | (15)                                   | 1 369 |
| Diminution des dettes de location (*)   | (37)                    | (394)                      | (23)                                   | (454) |
| Intérêts payés sur dettes de location (*)                                     | (7)                     | (109)                      | (3)                                    | (119) |
| <b>Flux générés par les opérations</b>  | 367                     | 470                        | (41)                                   | 796   |
| Flux nets d'investissements d'immobilisations<br>incorporelles et corporelles | (37)                    | (250)                      | (5)                                    | (292) |
| - <i>Acquisitions</i>   | (37)                    | (251)                      | (5)                                    | (293) |
| - <i>Cessions</i>   | -                       | 1                          | -                                      | 1     |
| Impôts payés  | (56)                    | (32)                       | 7                                      | (81)  |
| <b>Free cash-flow</b>   | 274                     | 188                        | (39)                                   | 423   |
| <i>dont free cash-flow avant variation de BFR</i>                             | 265                     | 174                        | (36)                                   | 403   |
| Flux nets d'investissements d'immobilisations<br>financières                  | (20)                    | (12)                       | 111                                    | 79    |
| - <i>Acquisitions</i>   | (21)                    | (42)                       | (1)                                    | (64)  |
| - <i>Cessions</i>   | 1                       | 30                         | 112                                    | 143   |
| Intérêts encaissés  | 18                      | 5                          | (7)                                    | 16    |
| (Augmentation) diminution des placements financiers                           | -                       | -                          | -                                      | -     |
| <b>Somme des flux générés par les opérations et<br/>d'investissements</b>     | 272                     | 181                        | 65                                     | 518   |

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

**FINANCEMENT 2023**

| (M€)  | Lagardère<br>Publishing | Lagardère<br>Travel Retail | Autres<br>activités et<br>éliminations | Total |
|---|-------------------------|----------------------------|--|-------|
| <b>Flux générés par l'activité</b>  | 283                     | 811                        | (44)                                   | 1 050 |
| Diminution des dettes de location (*)   | (47)                    | (286)                      | (21)                                   | (354) |
| Intérêts payés sur dettes de location (*)                                     | (7)                     | (88)                       | (4)                                    | (99)  |
| <b>Flux générés par les opérations</b>  | 229                     | 437                        | (69)                                   | 597   |
| Flux nets d'investissements d'immobilisations<br>incorporelles et corporelles | (64)                    | (194)                      | (8)                                    | (266) |
| - <i>Acquisitions</i>   | (64)                    | (196)                      | (9)                                    | (269) |
| - <i>Cessions</i>   | -                       | 2                          | 1                                      | 3     |
| Impôts payés  | (68)                    | (18)                       | 16                                     | (70)  |
| <b>Free cash-flow</b>   | 97                      | 225                        | (61)                                   | 261   |
| <i>dont free cash-flow avant variation de BFR</i>                             | 159                     | 161                        | (45)                                   | 275   |
| Flux nets d'investissements d'immobilisations<br>financières                  | 3                       | (379)                      | 27                                     | (349) |
| - <i>Acquisitions</i>   | 3                       | (388)                      | 2                                      | (383) |
| - <i>Cessions</i>   | -                       | 9                          | 25                                     | 34    |
| Intérêts encaissés  | 10                      | 4                          | -                                      | 14    |
| (Augmentation) diminution des placements financiers                           | -                       | -                          | -                                      | -     |
| <b>Somme des flux générés par les opérations et<br/>d'investissements</b>     | 110                     | (150)                      | (34)                                   | (74)  |

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

**BILAN 2024**

| (M€)   | Lagardère<br>Publishing | Lagardère<br>Travel Retail | Autres<br>activités et<br>éliminations | Total        |
|--|-------------------------|----------------------------|--|--------------|
| Actifs sectoriels                                    | 3 547                   | 4 989                      | 512                                    | 9 048        |
| Titres mis en équivalence                            | 28                      | 132                        | 6                                      | 166          |
| Passifs sectoriels                                   | (1 963)                 | (3 786)                    | (519)                                  | (6 268)      |
| <b>Fonds opérationnels employés</b>                  | <b>1 612</b>            | <b>1 335</b>               | <b>(1)</b>                             | <b>2 946</b> |
| Actifs et passifs destinés à être cédés              |                         |                            |  | -            |
| Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé (*) |                         |                            |  | (1 855)      |
| <b>Capitaux propres consolidés</b>                   |                         |                            |  | <b>1 091</b> |

(\*) La définition de l'endettement net, indicateur alternatif de performance, a évolué en 2024 pour être harmonisée avec celle du groupe Vivendi, et exclut désormais les dettes sur engagements de rachat d'intérêts minoritaires.

**BILAN 2023**

| (M€)   | Lagardère<br>Publishing | Lagardère<br>Travel Retail | Autres<br>activités et<br>éliminations | Total        |
|--|-------------------------|----------------------------|--|--------------|
| Actifs sectoriels                                    | 3 542                   | 4 586                      | 563                                    | 8 691        |
| Titres mis en équivalence                            | 28                      | 124                        | 6                                      | 158          |
| Passifs sectoriels                                   | (1 952)                 | (3 353)                    | (545)                                  | (5 850)      |
| <b>Fonds opérationnel employés (*)</b>               | <b>1 618</b>            | <b>1 357</b>               | <b>24</b>                              | <b>2 999</b> |
| Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé (*) |                         |                            |  | (2 043)      |
| <b>Capitaux propres consolidés</b>                   |                         |                            |  | <b>956</b>   |

(\*) Données au 31 décembre 2023 retraitées, correspond à la nouvelle définition de l'endettement net, indicateur alternatif de performance.

## **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 :

| <b>(M€)</b>                                     | <b>2024</b>  | <b>2023</b>  |
|---|--------------|--------------|
| Union européenne (hors France)                  | 2 222        | 2 419        |
| USA   | 2 167        | 1 911        |
| France  | 2 007        | 1 890        |
| Royaume-Uni                                     | 610          | 570          |
| Asie-Océanie                                    | 532          | 595          |
| Autres Amérique du Nord (Canada principalement) | 218          | 203          |
| Autres pays européens                           | 771          | 155          |
| Moyen-Orient                                    | 175          | 114          |
| Autres (Afrique, Amérique latine)               | 240          | 224          |
| <b>Total</b>                                    | <b>8 942</b> | <b>8 081</b> |

### **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) :

| <b>(M€)</b>                       | <b>31.12.2024</b> | <b>31.12.2023</b> |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| USA                               | 2 782             | 2 671             |
| Union européenne (hors France)    | 1 691             | 2 309             |
| France                            | 2 130             | 2 078             |
| Royaume-Uni                       | 835               | 823               |
| Asie-Océanie                      | 259               | 352               |
| Autres pays européens             | 882               | 42                |
| Canada                            | 99                | 100               |
| Moyen-Orient                      | 223               | 195               |
| Autres (Afrique, Amérique latine) | 147               | 121               |
| <b>Total</b>                      | <b>9 048</b>      | <b>8 691</b>      |

### **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) :

| <b>(M€)</b>                    | <b>2024</b> | <b>2023</b> |
|--------------------------------|-------------|-------------|
| USA                            | 111         | 94          |
| France                         | 53          | 72          |
| Union européenne (hors France) | 66          | 67          |
| Royaume-Uni                    | 11          | 11          |
| Asie-Océanie                   | 7           | 6           |
| Canada                         | 5           | 3           |
| Autres pays européens          | 15          | 2           |
| Moyen-Orient                   | 1           | 7           |
| Autres                         | 24          | 7           |
| <b>Total</b>                   | <b>293</b>  | <b>269</b>  |