



Paris, le 19 février 2026 – 17H35.

**Résultats financiers records portés par toutes les activités en 2025.  
Poursuite du désendettement.**

**Chiffre d'affaires de 9,4 Mds€ en forte croissance :**  
+4,6 % en données publiées (+3,8 % en comparable), grâce à toutes les activités.

**Résultat opérationnel courant (Résop) <sup>1</sup> :**  
641 M€, en progression solide de +8 %

**Forte génération de cash-flow**  
avec un CFFO <sup>1,2</sup> en progression de +14 % à 573 M€,  
permettant d'atteindre un ratio d'endettement<sup>3</sup> inférieur à 2x

**Résultat net - part du Groupe de 203 M€ :**  
en hausse de 21 %

**Proposition de dividende ordinaire à 0,67 € par action <sup>4</sup>**

« L'année 2025 a été solide pour le groupe Lagardère. Portés par la vigueur de l'ensemble de nos activités, notre ancrage international et l'engagement de nos équipes, nous réalisons un chiffre d'affaires de 9,4 milliards d'euros. Notre Résop atteint un nouveau record à 641 M€, en hausse de plus de 8 % par rapport à 2024.

Nos deux principales branches affichent des performances de très haut niveau qui illustrent notre excellence opérationnelle : **Lagardère Publishing** affiche un Résop de 312 M€ et **Lagardère Travel Retail** atteint 334 M€. Le Résop de **Lagardère Live** s'améliore également sensiblement, grâce à un pilotage rigoureux de sa base de coûts.

**Le résultat net – part du Groupe** est en progression de 21 % et s'établit à 203 M€, contre 168 M€ en 2024, porté par la progression du Résop et la baisse des intérêts financiers.

**La génération de cash-flow** du Groupe (CFFO <sup>1,2</sup>) atteint 573 M€, en hausse de 14 % par rapport à 2024.

Après la forte amélioration constatée en 2024, notre désendettement se poursuit et franchit une nouvelle étape : l'endettement net<sup>1</sup> s'établit à 1,6 Md€ à fin 2025, soit un ratio dette nette/EBITDA récurrent<sup>1</sup> de 1,96x, à comparer à 1,85 Md€ et 2,4x au 31 décembre 2024.

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

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

<sup>1</sup> Indicateur alternatif de performance (voir Glossaire).

<sup>2</sup> CFFO : Cash-flow opérationnels avant intérêts et impôts.

<sup>3</sup> Ratio d'endettement : Dette nette/EBITDA récurrent.

<sup>4</sup> Dividende ordinaire au titre de l'exercice 2025, soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 mai 2026.

## I. CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

(M€, sauf indications contraires)	2024	2025
Chiffre d'affaires	8 942	9 353
Résop <sup>1</sup>	593	641
Résultat net, part du Groupe	168	203
Résultat net ajusté, part du Groupe <sup>1</sup>	253	319
Cash-flow après intérêts et impôts (CFAIT) <sup>1</sup>	271	367
Endettement net <sup>1</sup>	1 855	1 600
Dividende par action <sup>2</sup> (€/action)	0,67 €	0,67 €

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

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 mai 2026 la distribution d'un dividende ordinaire au titre de l'exercice 2025 fixé à 0,67 € par action.

## II. CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSOP DU GROUPE

### Chiffre d'affaires 2025 :

Le **chiffre d'affaires** pour l'exercice 2025 s'établit à 9 353 M€, en progression de +4,6 % en données publiées. En données comparables, la croissance s'élève à +3,8 %, tirée par toutes les activités du Groupe.

(M€)	2024	2025	Variation (%)	Variation comparable (%)
Lagardère Publishing	2 873	3 001	+4,5 %	+2,7 %
Lagardère Travel Retail	5 812	6 133	+5,5 %	+4,4 %
Lagardère Live *	257	219	-14,4 %	+1,4 %
<b>TOTAL CA Lagardère</b>	<b>8 942</b>	<b>9 353</b>	<b>+4,6 %</b>	<b>+3,8 %</b>

\* *Lagardère Live comprend notamment Lagardère News (Le Journal du Dimanche, Le JDNews, Le JDMag, 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.*

L'écart entre les données publiées et comparables s'explique principalement par un effet de périmètre positif de 184 M€, lié aux acquisitions de Sterling Publishing (novembre 2024) et de 999 Games (avril 2025) par Lagardère Publishing, et à l'entrée dans le périmètre de Lagardère Travel Retail de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (mai 2025), partiellement compensées par la cession de *Paris Match* (octobre 2024).

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

## Répartition géographique du chiffre d'affaires<sup>5</sup> :

(%)	2024	2025
États-Unis et Canada	27 %	26 %
Europe de l'Ouest	27 %	29 %
France	22 %	21 %
Europe de l'Est	13 %	14 %
Asie-Pacifique	6 %	5 %
Amérique latine, Moyen-Orient, Afrique	5 %	5 %

## Chiffre d'affaires T4 2025 :

Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2025 s'établit à 2 454 M€, soit une progression de +5,3 % par rapport au quatrième trimestre 2024. En données comparables, la croissance s'élève également à +3,5 %, portée par toutes les activités.

(M€)	T4 2024	T4 2025	Variation (%)	Variation comparable (%)
Lagardère Publishing	799	841	+5,3 %	+1,8 %
Lagardère Travel Retail	1 468	1 551	+5,6 %	+4,5 %
Lagardère Live *	65	62	-4,6 %	+1,5 %
<b>TOTAL CA Lagardère</b>	<b>2 332</b>	<b>2 454</b>	<b>+5,3 %</b>	<b>+3,5 %</b>

L'effet de périmètre est positif de 99 M€, lié aux acquisitions de Sterling Publishing (novembre 2024) et de 999 Games (avril 2025) par Lagardère Publishing et à l'entrée dans le périmètre de Lagardère Travel Retail de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (mai 2025).

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

## RÉSOP :

Le Résop pour l'exercice 2025 s'établit à 641 M€, en progression de +8,1 %. Toutes les activités du Groupe sont en progression.

(M€)	2024	2025	Variation (%)
Lagardère Publishing	310	312	+0,6 %
Lagardère Travel Retail	305	334	+9,5 %
Lagardère Live *	(22)	(5)	N/A
<b>TOTAL RÉSOP Lagardère</b>	<b>593</b>	<b>641</b>	<b>+8,1 %</b>

Sauf précision contraire, les variations présentées ci-dessous sont en données comparables.

## Lagardère Publishing

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

Nos principaux marchés contribuent à cette nette progression et les diversifications (Jeux de société et Fascicules notamment) affichent également une belle dynamique. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique

<sup>5</sup> Par destination.

par un effet de périmètre favorable de 98 M€, notamment lié aux acquisitions de Sterling Publishing et de 999 Games, et par un effet de change négatif de 48 M€ du fait de la dépréciation du dollar américain.

- **En France**, le chiffre d'affaires enregistre une progression de +2 % dans un marché en recul de -1,5 % (*source GfK*). Le segment Illustré a bénéficié du succès du nouvel album d'Astérix (*Astérix en Lusitanie*) qui s'est vendu à plus de deux millions d'exemplaires, mais également de la poursuite des ventes de livres de coloriage et des titres de cuisine. Les ventes de Littérature générale sont notamment portées par le succès des nouveautés de Dan Brown (*Le secret des secrets*) chez JC Lattès, du titre de Nicolas Sarkozy (*Le journal d'un prisonnier*) chez Fayard, du troisième tome de la saga de Pierre Lemaitre (*Un avenir radieux*) chez Calmann-Lévy et du roman d'Adélaïde de Clermont-Tonnerre (*Je voulais vivre*), lauréate du prix Renaudot 2025 chez Grasset. Le segment Éducation a bénéficié des ventes de manuels scolaires en lien avec la réforme de la classe de 6<sup>e</sup> au collège ainsi que du primaire.
- **Au Royaume-Uni**, l'activité est en croissance de +3 %, dans un marché également en léger repli de -0,5 % (*source Nielsen*), bénéficiant du succès de nombreux titres dont *Onyx Storm* (Rebecca Yarros), *Quicksilver* et *Brimstone* (Callie Hart), *The Hallmarked Man* (Robert Galbraith), *Circle of Days* (Ken Follett) et de la poursuite des ventes de la série *The Housemaid* (Freida McFadden), ainsi que du nouveau partenariat de distribution avec Bloomsbury.
- **Aux États-Unis**, le chiffre d'affaires est en croissance de +3 %, dans un marché en recul de près de -0,5 % (*source AAP*). En intégrant la contribution de Sterling Publishing (Union Square), la croissance s'élève à +11 %. L'activité progresse sous l'effet d'un programme de nouveautés très dynamique. Les titres *Quicksilver* et *Brimstone* (Callie Hart), *Gone Before Goodbye* (Reese Witherspoon et Harlan Coben) ainsi que les rééditions anniversaire de *Twilight* figurent parmi les meilleures ventes de 2025. Les ventes de catalogue soutiennent également la croissance des ventes, avec notamment le succès continu de *The Housemaid* (Freida McFadden).
- **En Espagne/Amérique latine**, le chiffre d'affaires est en repli de -6 %. En Espagne, l'activité est en léger recul notamment du fait de la fin de la réforme scolaire nationale qui avait débuté en 2022, partiellement compensée par les succès de *Quicksilver* (Callie Hart), du nouvel album d'Astérix et des derniers titres d'Ali Hazelwood (*Caída libre*, *Alfa* et *Un amor de verano complicado*). En Amérique latine, le chiffre d'affaires est en repli, tant en Éducation qu'en Littérature générale.
- **Les Fascicules** affichent un chiffre d'affaires en hausse de +5 %, porté notamment par les lancements récents dont *Warhammer Combat Patrol* (lancé avec succès au Royaume-Uni et aux États-Unis) et *Disney Novels*. Hormis la France qui pâtit d'un programme de lancements moins porteur, toutes les zones géographiques sont en croissance.
- **Les Jeux de société** poursuivent leur dynamique de croissance (+10 %), tirée par le succès continu de *Skyjo* (Blackrock Games), avec deux millions d'exemplaires vendus en 2025, et de *Cracklist* ainsi que par le lancement réussi du nouveau jeu *Flip 7* (Catch Up Games).

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

**Le Résop** s'établit à 312 M€ en 2025, en croissance de 2 M€ par rapport à l'année dernière. La rentabilité de Lagardère Publishing se maintient grâce notamment à la croissance de l'activité, à un mix des ventes favorable et à une bonne gestion des coûts.

## Lagardère Travel Retail

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

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

- **En France**, le chiffre d'affaires enregistre une progression de +3 %, liée à la croissance du trafic aérien, aux gains de concessions et aux initiatives commerciales dans les points de vente Duty Free. Les activités Travel Essentials et Restauration bénéficient également du succès de la modernisation des réseaux.

- **La zone EMEA (hors France)** progresse de +7 % avec une croissance solide au Royaume-Uni, en Espagne, en Pologne et en Italie portée par l'augmentation du trafic et l'extension des réseaux. La zone bénéficie également de la reprise des opérations Duty Free en Albanie. L'Afrique accélère son développement (+25 %) avec les récentes ouvertures au Bénin, Cameroun et Rwanda.  
*À noter que la croissance comparable ne comprend pas la contribution de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol, traitée comme une variation de périmètre.*
- **Dans la zone Amériques**, le chiffre d'affaires augmente de +3 %. En Amérique du Nord (+2 %), l'activité est portée par le développement des réseaux et la dynamique commerciale des activités Travel Essentials et Restauration, malgré un trafic aérien stable sur la période et un contexte économique tendu. L'Amérique du Sud enregistre une croissance du chiffre d'affaires de +28 % tirée par la reprise du trafic touristique et l'ouverture du nouvel aéroport de Lima au Pérou.
- **La zone Asie-Pacifique** enregistre un recul de -13 %, particulièrement marqué en Asie du Nord (-39 %) en raison de la poursuite de la rationalisation de l'activité et de la fermeture de points de vente en Chine continentale. L'activité dans cette zone bénéficie du démarrage réussi des activités Duty Free à Auckland (Nouvelle-Zélande) depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2025.

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

**Le Résop** s'établit à 334 M€ en 2025, en croissance de 29M€, soit +9,5 % par rapport à l'année dernière. Le niveau de marge de Résop atteint 5,5 %, contre 5,3 % en 2024. Cette progression résulte des performances solides de l'activité, du contrôle rigoureux des coûts et de la rationalisation de l'activité en Asie du Nord. Le Résop en 2024 comprenait également des reliquats d'aides ponctuelles aux États-Unis liées à la période du Covid.

## Lagardère Live

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

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

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

**Le Résop** s'établit à -5 M€ en 2025, en nette amélioration de 17 M€ par rapport à 2024, portée par les importantes économies réalisées par Lagardère News & Lagardère Radio.



### III. COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2024	2025	Var (M€)	Var (%)
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>8 942</b>	<b>9 353</b>	<b>411</b>	<b>+4,6 %</b>
<b>Résop Groupe</b>	<b>593</b>	<b>641</b>	<b>48</b>	<b>+8,1 %</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence	-	16	16	N/A
Éléments non récurrents / non opérationnels	(15)	(44)	-29	+193,3 %
<i>Dont impacts IFRS 16 sur les contrats de concession (y compris gains sur contrats de location)</i>	99	109	10	+10,1 %
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>578</b>	<b>613</b>	<b>35</b>	<b>+6,1 %</b>
Charges financières nettes	(138)	(124)	14	-10,1 %
Charges d'intérêts sur dettes de location	(111)	(122)	-11	+9,9 %
Impôts	(127)	(111)	16	-12,6 %
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>202</b>	<b>256</b>	<b>54</b>	<b>+26,7 %</b>
Intérêts minoritaires	(34)	(53)	-19	+55,9 %
<b>Résultat net – part du Groupe</b>	<b>168</b>	<b>203</b>	<b>35</b>	<b>+20,8 %</b>

**Le résultat des sociétés mises en équivalence** (avant pertes de valeur) atteint 16 M€ en 2025, contre 0 M€ en 2024. Cette amélioration provient principalement de Lagardère Travel Retail, portée par le redressement de ses activités en partenariat dans le Pacifique et la fin des coûts de rationalisation engagés par Lagardère Travel Retail dans sa JV en Chine qui avaient impacté 2024. L'activité de Mangas de Lagardère Publishing aux États-Unis progresse également.

En 2025, les **éléments non récurrents / non opérationnels** s'établissent à -44 M€, contre -15 M€ sur l'exercice 2024. Ils comprennent principalement :

- des pertes de valeur sur actifs incorporels, corporels et titres mis en équivalence pour -33 M€, dont -25 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux restructurations des activités en Islande et en Asie et la dépréciation des titres d'une entité mise en équivalence en Pologne, et -5 M€ au sein de Lagardère Live 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 -123 M€, dont -109 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession en Amérique du Nord (Paradies Lagardère), en Italie (aéroport de Rome et Airst) et au Luxembourg (IDF), et -14 M€ chez Lagardère Publishing liés aux amortissements des droits d'édition notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- des charges de restructuration pour -43 M€, dont -23 M€ chez Lagardère Travel Retail en Asie, en Islande et aux Pays-Bas), -14 M€ chez Lagardère Publishing principalement liés à des coûts de départs et de réorganisation aux États-Unis et en Espagne, et -6 M€ au sein de Lagardère Live ;
- des plus et moins-values de cession pour un montant net de +48 M€ qui correspond principalement à la cession d'un ensemble immobilier situé 6-8 rue d'Assas à Paris détenu par Lagardère Publishing ainsi qu'à la cession d'un nom de domaine détenu par Lagardère Publishing aux États-Unis ;
- l'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions à hauteur de +109 M€ (y compris gains et pertes sur contrats de location) 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.

**Le résultat avant charges financières et impôts (RACFI)** s'établit à 613 M€ en 2025, contre 578 M€ en 2024.

**Les charges financières nettes** s'établissent à -124 M€, contre -138 M€ sur l'exercice 2024. Cette évolution s'explique principalement par la baisse des taux d'intérêt et l'obtention de conditions plus favorables lors du refinancement réalisé sur le 1<sup>er</sup> semestre 2025 ainsi que par une baisse de la dette brute.

**Les charges d'intérêt sur dettes de location** s'élèvent à -122 M€, contre -111 M€ en 2024, soit une hausse de -11 M€ en lien avec l'augmentation des dettes de location.

**La charge d'impôt** s'établit à -111 M€, contre -127 M€ en 2024, soit une diminution de 16 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 256 M€ sur l'exercice 2025, en progression de 54 M€.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à 53 M€ en 2025, contre 34 M€ en 2024. Ce montant comprend essentiellement la part des résultats de Lagardère Travel Retail aux États-Unis (Paradies Lagardère) et en Italie (Airst). L'augmentation de 19 M€ par rapport à 2024 est liée à la réduction des pertes en Asie.

Après déduction des intérêts minoritaires, le résultat net – part du Groupe s'élève à 203 M€, contre 168 M€ sur en 2024, soit une progression de 35 M€.

### Résultat net ajusté – part du Groupe

(M€)	2024	2025
<b>Résultat net</b>	<b>202</b>	<b>256</b>
Charges de restructuration	+72	+43
Plus et moins-values de cession	-114	-48
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et mises en équivalence	+28	+33
Amortissements des actifs incorporels et autres éléments liés aux acquisitions	+130	+126
Impact IFRS 16 sur les contrats de concession	-	-1
Effets d'impôt relatif aux transactions ci-dessus	-17	-26
<b>Résultat net ajusté</b>	<b>301</b>	<b>383</b>
Part des minoritaires	-48	-64
<b>Résultat net ajusté – part du Groupe</b>	<b>253</b>	<b>319</b>

## IV. CASH FLOW ET ENDETTEMENT NET

(M€)	2024	2025	Var (M€)	Var (%)
<b>Flux générés par les opérations avant variation de BFR et avant impôts payés (MBA)</b>	<b>776</b>	<b>780</b>	<b>4</b>	<b>+0,5 %</b>
Variation du BFR (Besoin en Fonds de Roulement)	20	3	-17	-85,0 %
Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels	(292)	(210)	82	-28,1 %
<b>Flux de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO)</b>	<b>504</b>	<b>573</b>	<b>69</b>	<b>+13,7 %</b>
Impôts payés	(81)	(109)	-28	+34,6 %
<b>Free cash-flow</b>	<b>423</b>	<b>464</b>	<b>41</b>	<b>+9,7 %</b>
Intérêts encaissés	16	14	-2	-12,5 %
Intérêts payés	(168)	(110)	58	-34,5 %
<b>Cash-flow après intérêts et impôts (CFAIT)</b>	<b>271</b>	<b>367</b>	<b>96</b>	<b>+35,4 %</b>

La **marge brute d'autofinancement (MBA)** ressort à 780 M€, contre 776 M€ sur l'exercice 2024. Cette hausse provient de la croissance du résultat opérationnel courant, malgré la diminution des provisions et des charges de plans d'options qui l'impactent, sans incidence sur les flux de trésorerie.

La **variation du besoin en fonds de roulement** s'établit à 3 M€, contre 20 M€ en 2024. Cette évolution 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 -210 M€, contre -292 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 573 M€ en 2025, contre 504 M€, en forte augmentation de 69 M€.

Les **impôts payés** s'élèvent à -109 M€, contre -81 M€ en 2024, soit une hausse de 28 M€. Cette évolution est liée à l'amélioration de l'activité, principalement en Europe, et au remboursement en 2024 d'une taxe sur les flux transfrontaliers aux États-Unis.

**Les intérêts financiers payés** se sont élevés à -110 M€ en 2025, en diminution de 58 M€. Cette amélioration s'explique par la diminution de la dette brute et la baisse du coût moyen de la dette en lien avec la baisse des taux.

**Le cash-flow après intérêts et impôts (CFAIT)** s'élève à 367 M€ en 2025, contre 271 M€ en 2024, en forte augmentation de 96 M€.

Par ailleurs, **les dividendes versés** s'élèvent à 148 M€, contre 154 M€ en 2024. En 2025, ils comprennent 95 M€ versés aux actionnaires de Lagardère SA au titre de l'exercice 2024, 45 M€ versés aux intérêts minoritaires de Lagardère Travel Retail (notamment en Amérique du Nord) et 8 M€ versés aux minoritaires de Lagardère Publishing.

## Endettement net et liquidité

(M€, sauf indications contraires)	31 déc. 2024	31 déc. 2025
Endettement net	1 855	1 600
Engagements de rachats d'intérêts minoritaires	58	35
EBITDA récurrent	789	836
<b>Levier financier</b>	<b>2,4x</b>	<b>1,96x</b>

Au 31 décembre 2025, **l'endettement net** s'élève à 1 600 M€, soit une amélioration de 255 M€ liée à la génération de trésorerie des activités.

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

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

**La situation de liquidité** du Groupe au 31 décembre 2025 est solide avec 1 332 M€ de liquidités disponibles, dont 632 M€ de trésorerie et placements financiers au bilan, et 700 M€ de montant non tiré de la facilité de crédit bancaire renouvelable.

## V. PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES 2025

En décembre 2025, Louis Hachette Group, la société-mère de Lagardère, a défini une stratégie RSE commune à l'ensemble de ses activités, capitalisant sur les engagements historiques de Lagardère et Prisma Media, et portée par la signature « **Cultures en mouvement** ». Cette stratégie incarne à la fois les métiers du groupe et la manière de les opérer, et constitue désormais le cadre dans lequel Lagardère poursuit ses engagements en matière de durabilité. Ci-après quelques résultats significatifs de cette stratégie en 2025 :

- **Faire vivre une culture des talents**, en cultivant la diversité, en révélant les compétences et en encourageant l'innovation dans nos équipes. A fin 2025, les femmes représentent **47 %** des « top exécutifs » du Groupe.
- **Faire vivre une culture d'impact**, en décarbonant nos activités et en veillant aux ressources tout au long de notre chaîne de valeur. En 2025, Lagardère enregistre une réduction de **-27 %** de ses émissions de CO<sub>2</sub> (scope 1 et 2 et scope 3 partiel) par rapport à 2019.
- **Faire vivre une culture de confiance**, en garantissant des comportements éthiques dans nos relations d'affaires: En 2025, **90 %** des collaborateurs ont été formés contre la corruption, et **91 %** de la dépense fournisseurs à risques a fait l'objet d'une évaluation EcoVadis ou équivalente.
- **Faire vivre une culture d'ouverture**, en soutenant la création plurielle et en promouvant l'accès à l'éducation et à la culture au plus grand nombre : En 2025, l'accessibilité et la diversité de nos formats éditoriaux se sont encore accrues avec **29 018** livres audio publiés par Lagardère Publishing (+11,5 %) et **98 %** des livres électroniques accessibles aux personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, Lagardère enregistre une amélioration de ses notations extra-financières en 2025 : La notation Sustainalytics s'améliore sensiblement à **12,87**, positionnant le Groupe au **4<sup>e</sup> rang** de sa catégorie, de même que le score Ethifinance, en progression de 14 points, à **70/100**.



## VI. FAITS MARQUANTS DEPUIS LE 30 SEPTEMBRE 2025

### Lagardère Publishing

#### **Hachette Livre fait l'acquisition de la marque du Routard**

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

### Lagardère Travel Retail

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

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

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

Le 21 octobre 2025 Lagardère Travel Retail a annoncé l'ouverture de ses opérations à Techo International Airport (Phnom Penh). Le groupe y déploie ses trois segments – Duty Free & Mode, Travel Essentials et Restauration – sur plus de 3 600 m<sup>2</sup>, combinant concepts inspirés de la culture khmère et standards internationaux dans le plus grand aéroport du pays.

#### **Lagardère Travel Retail inaugure ses opérations à Kigali (Rwanda)**

Le 17 novembre 2025 Lagardère Travel Retail a inauguré un nouveau magasin Duty Free et Travel Essentials à l'aéroport de Kigali. Avec cette implantation, Lagardère Travel Retail porte à plus de trente le nombre de ses points de vente répartis dans huit pays africains, confirmant ainsi le dynamisme et le fort potentiel de croissance de cette région pour le groupe.

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

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

## VII. PERSPECTIVES

En 2026, dans un contexte géopolitique et macro-économique incertain, nous reconduirons notre politique d'allocation de capital exigeante et créatrice de valeur, portée par les performances robustes et la complémentarité de nos activités.

Nous maintiendrons une rémunération régulière des actionnaires et réaliserons des investissements ciblés tout en maintenant une stricte discipline financière.

## VIII. CALENDRIER <sup>6</sup>

- **Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2026** : 16 avril 2026, après bourse.
- **Assemblée Générale annuelle des actionnaires** : 5 mai 2026 à 9h30 au Casino de Paris.
- **Dividende ordinaire** : le dividende ordinaire, proposé à 0,67€ par action au titre de l'exercice 2025, serait détaché le 6 mai 2026 et mis en paiement à compter du 8 mai 2026.
- **Résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2026** : 28 juillet 2026, après bourse.

---

<sup>6</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 la présentation des résultats annuels, soit dans l'annexe aux comptes annuels consolidés.

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

Le chiffre d'affaires à données comparables est utilisé par le Groupe pour analyser la variation du chiffre d'affaires hors effets 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 réalisé de la période et le chiffre d'affaires de la période précédente retraité des entrées et des sorties du périmètre de consolidation intervenues pendant la période ;
- le chiffre d'affaires de la période et le chiffre d'affaires de la période précédente recalculé sur la base des taux de change applicables sur la période.

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

### ➤ **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.

### ➤ **Marge opérationnelle**

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

### ➤ **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.

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

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

**Résultat net**

Éléments à exclure :

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

= Résultat net ajusté – part du Groupe

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

➤ **Free cash-flow**

Le free cash-flow est calculé en ajoutant aux flux générés par l'activité 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.

➤ **CFFO**

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

➤ **CFAIT**

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

➤ **Endettement net**

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

- 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.

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

La présentation des résultats 2025 de Louis Hachette Group sera retransmise en direct, ce jour à 18h00 (heure de Paris), sur le site de Lagardère.  
([www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)).

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 50 pays, comptant plus de 33 000 collaborateurs et ayant dégagé un chiffre d'affaires de 9 353 M€ en 2025.

Le Groupe repose sur deux branches principales : Lagardère Publishing (Livres, Fascicules, Jeux de société, Papeterie haut de gamme) et Lagardère Travel Retail (Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration).

Le périmètre du Groupe comprend également Lagardère Live 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, 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.

\*\*\*

## CONTACTS

### Presse

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

### Relations Investisseurs

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

Nathalie Pellet : [npellet@lagardere.fr](mailto:npellet@lagardere.fr)

# ANNEXE

## Compte de résultat consolidé

(M€)	2025	2024
Chiffre d'affaires	9 353	8 942
Produits annexes	70	57
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>9 423</b>	<b>8 999</b>
Achats et variation de stocks	(3 482)	(3 383)
Charges externes	(2 442)	(2 307)
Charges de personnel	(2 004)	(1 955)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions	(203)	(196)
Amortissements des droits d'utilisation	(515)	(461)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	(114)	(115)
Charges de restructuration	(43)	(72)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	48	114
Gains et pertes sur contrats de location (*)	2	5
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	(26)	(28)
Autres charges	(49)	(42)
Autres produits	19	30
Contribution des sociétés mises en équivalence	(1)	(11)
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>613</b>	<b>578</b>
Produits financiers	23	28
Charges financières	(147)	(166)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(122)	(111)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>367</b>	<b>329</b>
Charge d'impôts	(111)	(127)
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>256</b>	<b>202</b>
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	203	168
Intérêts minoritaires	53	34
<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>1,44</b>	<b>1,19</b>
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	<b>1,43</b>	<b>1,18</b>

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

## État des flux de trésorerie consolidé

(M€)	2025	2024
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>256</b>	<b>202</b>
Impôts sur le résultat	111	127
Charges financières nettes	246	249
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>613</b>	<b>578</b>
Dotations aux amortissements	831	769
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires	31	95
(Gain) perte sur cessions d'actifs et sur contrats de location	(50)	(118)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	11	18
Résultat des sociétés mises en équivalence	1	11
Variation du besoin en fonds de roulement	3	16
<b>Flux générés par l'activité</b>	<b>1 440</b>	<b>1 369</b>
Impôts payés	(109)	(81)
<b>Flux opérationnels</b>	<b>1 331</b>	<b>1 288</b>
<b>Investissements</b>		
- Incorporels et corporels	(255)	(293)
- Titres de participation	(64)	(47)
- Trésorerie sur entrée de périmètre	18	(3)
- Autres actifs non courants	(21)	(14)
<b>Total investissements</b>	<b>(322)</b>	<b>(357)</b>
<b>Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé</b>		
Prix de vente des immobilisations cédées	-	-
- Incorporelles et corporelles	45	1
- Titres de participation	42	115
- Trésorerie sur sortie de périmètre	-	-
Diminution des autres actifs non courants	44	28
<b>Total cessions</b>	<b>131</b>	<b>144</b>
Intérêts encaissés	14	16
<b>Flux d'investissements</b>	<b>(177)</b>	<b>(197)</b>
<b>Somme des flux opérationnels et d'investissements</b>	<b>1 154</b>	<b>1 091</b>
<b>Opérations sur les capitaux propres</b>		
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	9	9
- (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle	-	(9)
- (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires	(31)	(4)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(95)	(92)
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires	(53)	(62)
<b>Total des opérations sur les capitaux propres</b>	<b>(170)</b>	<b>(158)</b>
<b>Mouvements financiers</b>		
- Augmentation des dettes financières	919	1 877
- Diminution des dettes financières	(877)	(2 188)
<b>Total des mouvements des dettes financières</b>	<b>42</b>	<b>(311)</b>
Intérêts payés	(110)	(168)
Diminution des dettes de location	(530)	(454)
Intérêts sur dettes de location	(127)	(119)
<b>Flux de financement</b>	<b>(895)</b>	<b>(1 210)</b>
<b>Autres mouvements</b>		
- Différences de conversion sur la trésorerie	20	(11)
- Autres éléments	-	-
<b>Total des autres mouvements</b>	<b>20</b>	<b>(11)</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>279</b>	<b>(130)</b>
<b>Trésorerie début de période</b>	<b>255</b>	<b>385</b>
<b>Trésorerie fin de période</b>	<b>534</b>	<b>255</b>



## Informations par branche d'activité

### Compte de résultat 2025

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live	Total
Chiffre d'affaires	3 009	6 133	219	9 361
Chiffre d'affaires inter-branches	(8)	-	-	(8)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>3 001</b>	<b>6 133</b>	<b>219</b>	<b>9 353</b>
Produits annexes consolidés	11	24	35	70
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>3 012</b>	<b>6 157</b>	<b>254</b>	<b>9 423</b>
<b>Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées</b>	<b>312</b>	<b>334</b>	<b>(5)</b>	<b>641</b>
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	6	11	(1)	16
Charges de restructuration	(14)	(23)	(6)	(43)
Plus et moins values de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	42	-	-	42
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	(3)	(18)	(5)	(26)
Gains et pertes sur contrats de location (hors concession)	-	-	-	-
Autres éléments de l'EBITA	-	1	(1)	-
<b>Résultat opérationnel ajusté (EBITA)</b>	<b>343</b>	<b>305</b>	<b>(18)</b>	<b>630</b>
Plus et moins values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions	(1)	(1)	5	3
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(14)	(109)	-	(123)
<i>Sociétés intégrées</i>	(14)	(98)	-	(112)
<i>Sociétés mises en équivalence</i>	-	(11)	-	(11)
Pertes de valeur liées aux acquisitions (*)	1	(7)	-	(6)
<i>Sociétés intégrées</i>	-	-	-	-
<i>Sociétés mises en équivalence</i>	1	(6)	-	(6)
Ajustement de prix post acquisition	-	(1)	-	(1)
Litige relatif à l'activité Cricket en Inde	-	-	-	-
Impact IFRS 16 des contrats de concessions	-	109	-	109
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>329</b>	<b>297</b>	<b>(13)</b>	<b>613</b>
<b>Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant</b>				
Achats et variation de stocks	(753)	(2 715)	(14)	(3 482)
Charges externes	(1 132)	(1 221)	(88)	(2 442)
Charges de personnel	(683)	(1 200)	(121)	(2 004)
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(41)	(151)	(11)	(203)
Amortissements des droits d'utilisation - Immobilier et autres	(34)	(14)	(20)	(68)

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

## Compte de résultat 2024

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live	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
<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)
<i>Sociétés intégrées</i>	-	(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>				
Achats et variation de stocks	(727)	(2 638)	(18)	(3 383)
Charges externes	(1 096)	(1 098)	(113)	(2 307)
Charges de personnel	(660)	(1 159)	(136)	(1 955)
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.

## Financement 2025

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live et éliminations	Total
<b>Flux générés par l'activité</b>	<b>405</b>	<b>1 016</b>	<b>19</b>	<b>1 440</b>
Diminution des dettes de location (*)	(44)	(460)	(26)	(530)
Intérêts payés sur dettes de location (*)	(8)	(117)	(2)	(127)
<b>Flux générés par les opérations avant impôts payés</b>	<b>353</b>	<b>439</b>	<b>(9)</b>	<b>783</b>
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	8	(215)	(3)	(210)
- <i>Acquisitions</i>	(36)	(217)	(2)	(255)
- <i>Cessions</i>	44	2	(1)	45
<b>Flux de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO)</b>	<b>361</b>	<b>224</b>	<b>(12)</b>	<b>573</b>
Impôts payés	(70)	(52)	13	(109)
<b>Free cash-flow</b>	<b>291</b>	<b>172</b>	<b>1</b>	<b>464</b>
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(36)	15	40	19
- <i>Acquisitions</i>	(37)	(28)	(2)	(67)
- <i>Cessions</i>	1	43	42	86
Intérêts encaissés	16	3	(5)	14
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-
<b>Somme des flux générés par les opérations et d'investissements</b>	<b>271</b>	<b>190</b>	<b>36</b>	<b>497</b>

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

## Financement 2024

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live et éliminations	Total
<b>Flux générés par l'activité</b>	<b>411</b>	<b>973</b>	<b>(15)</b>	<b>1 369</b>
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 avant impôts payés</b>	<b>367</b>	<b>470</b>	<b>(41)</b>	<b>796</b>
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(37)	(250)	(5)	(292)
- <i>Acquisitions</i>	(37)	(251)	(5)	(293)
- <i>Cessions</i>	-	1	-	1
<b>Flux de trésorerie généré par les opérations avant impôts payés (CFFO)</b>	<b>330</b>	<b>220</b>	<b>(46)</b>	<b>504</b>
Impôts payés	(56)	(32)	7	(81)
<b>Free cash-flow</b>	<b>274</b>	<b>188</b>	<b>(39)</b>	<b>423</b>
Flux nets d'investissements d'immobilisations 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 d'investissements</b>	<b>272</b>	<b>181</b>	<b>65</b>	<b>518</b>

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

## Bilan au 31.12.2025

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live et éliminations	Total
Actifs sectoriels	3 380	5 118	420	8 918
Titres mis en équivalence	30	117	4	151
Passifs sectoriels	(1 963)	(4 024)	(460)	(6 447)
Fonds opérationnels employés	1 447	1 211	(36)	2 622
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé				(1 600)
Capitaux propres consolidés				1 022

## Bilan au 31.12.2024

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live et éliminations	Total
Actifs sectoriels	3 547	4 903	512	8 962
Titres mis en équivalence	28	132	6	166
Passifs sectoriels	(1 963)	(3 700)	(519)	(6 182)
Fonds opérationnels employés	1 612	1 335	(1)	2 946
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé				(1 855)
Capitaux propres consolidés				1 091