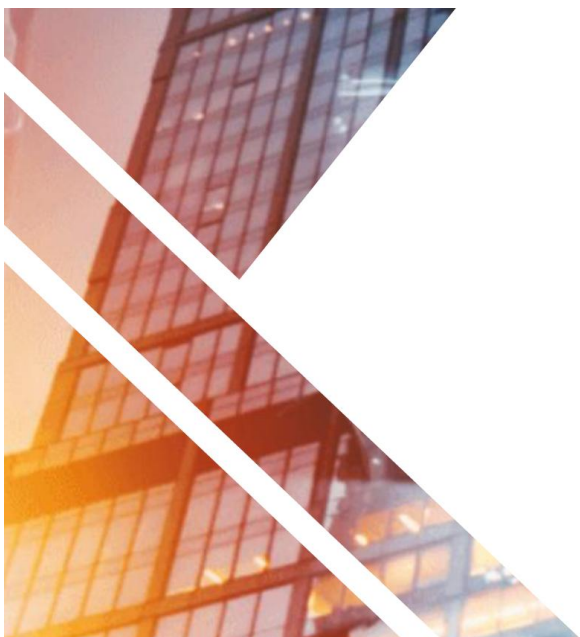


HY RESULTS 2025

17 SEPTEMBER 2025

[GIANBEPPI] Bonsoir à toutes et à tous, et merci de vous joindre à cette conférence téléphonique sur les résultats du premier semestre 2025 de Solutions30.

Cette conférence se tiendra en français ; comme d'habitude, un transcript sera disponible par la suite sur notre site internet.



TODAY'S PRESENTERS



Gianbeppi Fortis
Chief Executive Officer



Amaury Boilot
Group General Secretary

Amaury, notre Secrétaire Général, se joint à moi pour commenter ces résultats semestriels. A l'issue de notre présentation, nous répondrons à vos questions posées via la messagerie du webcast.

H1 2025 RESULTS HIGHLIGHTS



- **Half-year results reflect solid trends across the Group's businesses except in French telecoms**
 - Revenue of €467.4 million in H1 2025 (-9.7%)
 - Adjusted EBITDA margin at 6.7%, down 60 bps due to current pressure in French telecoms, partially offset by improved profitability in the rest of the Group
- **Excluding Connectivity in France: robust performance with revenue stabilization and improved profitability**
 - Revenue excluding France's Connectivity stable in H1 2025 (-0.4%) and up 2.2% in Q2
 - Continued profitable growth in Energy (+30.0%) and in Germany (+23.6%)
 - Benelux: adjusted EBITDA margin up 180 basis points to 11.8%
 - Other countries: adjusted EBITDA margin doubled to 5.0%, driven by turnaround in Italy and Spain
- **Connectivity in France (15% of Group revenue): accelerating adaptation in a market in transition**
 - Margin pressure due to sharper-than-expected slowdown in fiber deployments
 - Operating model transformation underway, with effects expected from early 2026

Solutions30
Solutions for New Technologies

5

Les résultats semestriels de Solutions30 reflètent la bonne tenue des activités du Groupe, à l'exception des télécoms en France, qui évoluent dans des conditions de marché difficiles.

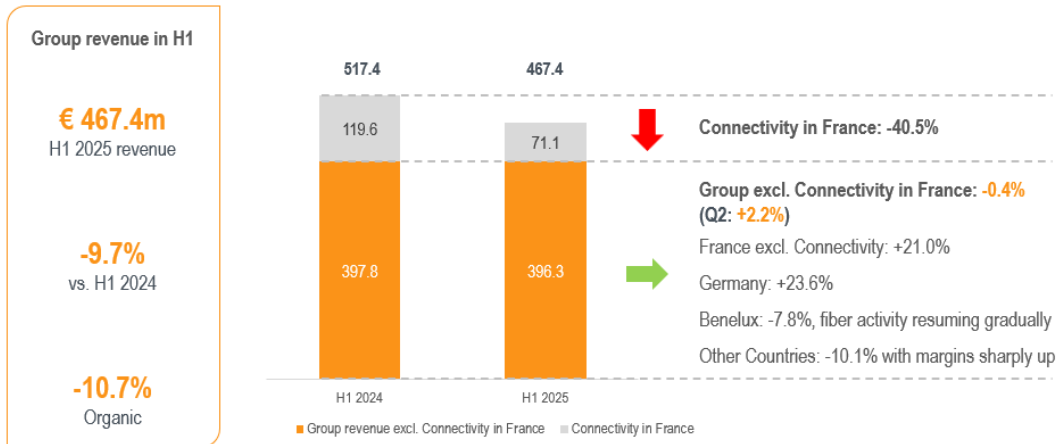
Pour l'ensemble du Groupe, le chiffre d'affaires s'élève à 467.4 millions d'euros, en recul de 9.7%. La marge d'EBITDA ajusté ressort à 6.7% en baisse de 60 points de base par rapport au 1^{er} semestre 2024, du fait d'une baisse dans les télécoms en France, en partie compensée par l'amélioration de la rentabilité dans le reste du Groupe.

Il convient donc de distinguer d'un côté le groupe hors activité Connectivity (c'est-à-dire télécoms) en France, où nous avons délivré une performance d'ensemble robuste, avec :

- Une stabilisation du chiffre d'affaires hors Connectivity en France au 1^{er} semestre, et même une légère croissance de 2.2% au 2^{ème} trimestre ;
- La poursuite d'une forte croissance rentable dans l'énergie, à +30%, et également en Allemagne, à près de 24% ;
- Une progression des marges au Benelux, de 180 points de base ;
- Et un doublement de la marge du segment Autres Pays, sous l'effet des mesures de redressement mises en œuvre en Italie et en Espagne, conformément aux engagements pris lors de notre Capital Markets Day en septembre 2024.

De l'autre côté, l'activité Connectivity en France, qui représente 15% du chiffre d'affaires du Groupe – pour rappel elle représentait plus de 40% en 2021. Dans cette activité, nous avons fait face ce semestre à un ralentissement plus fort qu'anticipé des activités de déploiement de la fibre. Le secteur tout entier traverse des difficultés, comme en témoigne l'annonce ce matin du vaste plan de réorganisation d'Orange en France. Cette situation s'est traduite par une pression accrue sur les marges, face à laquelle nous avons immédiatement mis en place un plan de transformation de notre modèle opérationnel. L'objectif est de nous adapter à l'évolution rapide du marché, et de redresser nos marges. Les effets de ces mesures sont attendues dès le début de l'année prochaine.

REVENUE DOWN -9.7%
STABLE EXCLUDING FRENCH CONNECTIVITY ACTIVITIES



Regardons plus en détail l'évolution du chiffre d'affaires, en baisse de 9.7% au premier semestre soit -10.7% en organique.

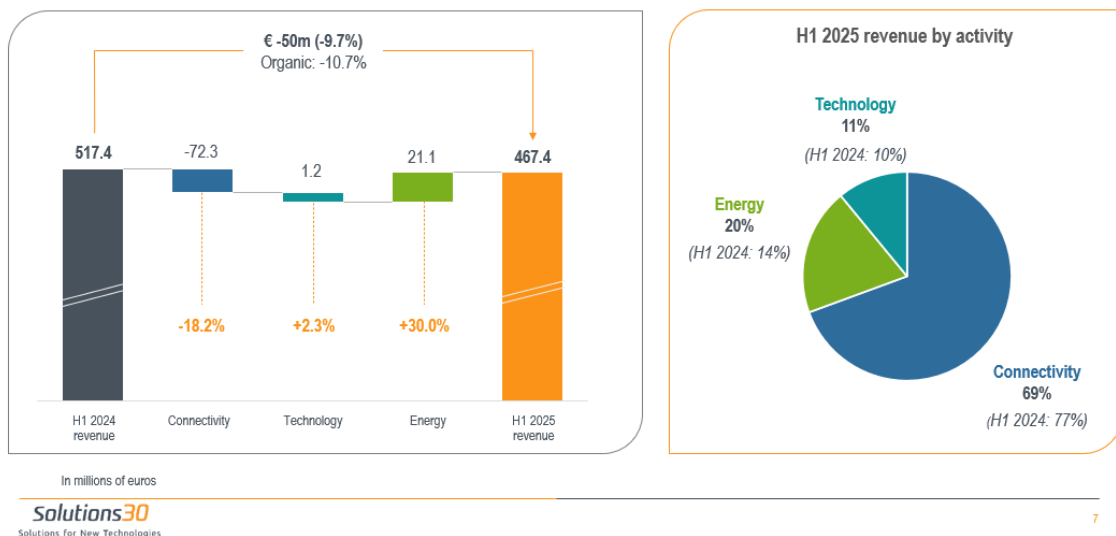
Je le disais à l'instant, cette baisse est entièrement imputable à l'activité Connectivity en France, qui recule de 40.5%, avec l'effet embarqué des mesures de sélectivité mises en place l'an dernier, et l'impact du ralentissement marqué dans le déploiement de la fibre.

Hors activité Connectivity en France, le chiffre d'affaires du Groupe est stabilisé au premier semestre, à -0.4%, et même en croissance de 2.2% au 2^{ème} trimestre.

- La France affiche une belle progression dans ses autres activités, de 21% pour l'ensemble Energy et Technology ;
- En Allemagne, la montée en charge de la fibre se poursuit et le chiffre d'affaires croît de près de 24% ;
- Le Benelux est en baisse de 7.8% au 1^{er} semestre, mais le 2^{ème} trimestre montre une reprise progressive des activités de déploiement de la fibre ;
- Enfin, dans les autres pays, le chiffre d'affaires recule de 10.1%, c'est principalement le reflet des mesures énergiques de sélectivité et de recentrage que nous avons mises en œuvre, et qui se sont traduites par une nette amélioration des marges, comme je l'évoquais en introduction.

Passons maintenant au détail de l'évolution par activité.

CONTINUED EXECUTION OF OUR DIVERSIFICATION STRATEGY ENERGY NOW 20% OF GROUP REVENUE



Nous poursuivons notre stratégie visant à nous recentrer sur nos marchés à plus forte valeur ajoutée tout en rationalisant nos positions sur les marchés plus matures. Ceci se traduit notamment par le rééquilibrage progressif de notre mix d'activité en faveur de l'énergie, secteur qui bénéficie de tendances extrêmement porteuses, et qui représente désormais 20% du chiffre d'affaires du Groupe, et même 37% en France, sur la base du 2^{ème} trimestre.

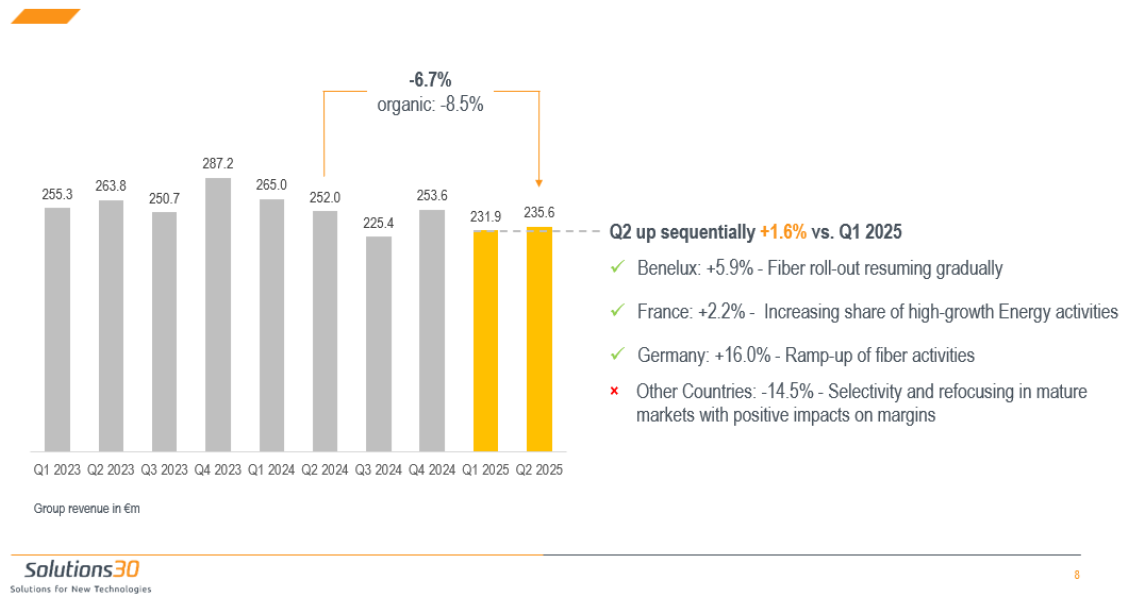
Notre chiffre d'affaires dans la Connectivité a baissé de 18,2 % au premier semestre, principalement du fait de la France, alors que cette activité continue de croître en Allemagne, également en Pologne, et a recommencer à croître en Belgique au deuxième semestre.

L'activité Technology reste globalement bien orientée, avec une progression de 2,3% sur le semestre.

L'énergie, enfin, continue d'afficher une forte croissance, à 30%, portée par l'essor du photovoltaïque en France, marché sur lequel nous occupons une position de tout premier plan.

Passons maintenant au chiffre d'affaires du 2^{ème} trimestre.

Q2 REVENUE SLIGHTLY UP SEQUENTIALLY COMPARED TO Q1



Le chiffre d'affaires du 2^{ème} trimestre 2025 s'élève à 235.6 m€, en baisse de 6.7% sur 12 mois, ce qui représente une atténuation significative par rapport aux -12.5% enregistrés au 1^{er} premier trimestre.

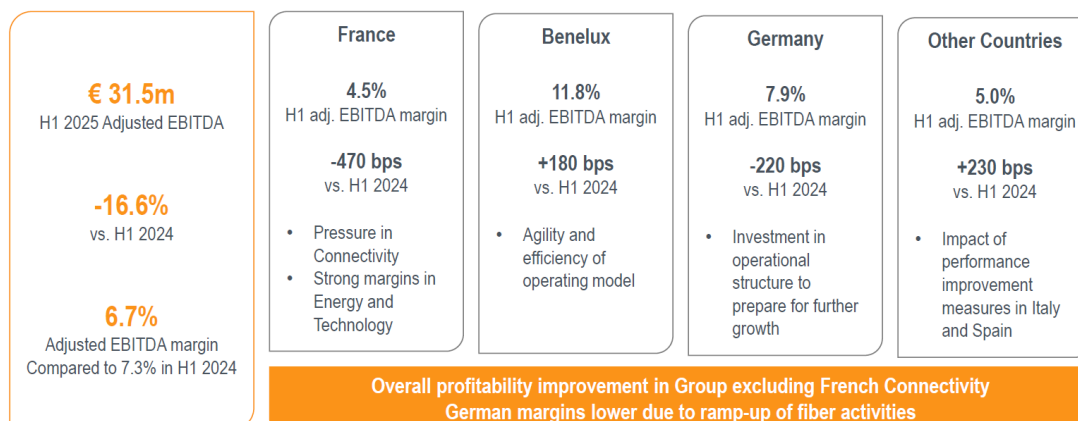
Mais surtout, il est légèrement supérieur, de 1.6%, à celui du 1^{er} trimestre. Cette évolution traduit un premier point d'inflexion dans plusieurs zones :

- Au Benelux, le chiffre d'affaires est en hausse de 5,9 % au deuxième trimestre par rapport au premier, grâce à la reprise progressive des opérations de déploiement de la fibre. Celles-ci étaient fortement ralenties depuis un an en raison des négociations entre opérateurs belges pour mutualiser leurs investissements.
- En France, le chiffre d'affaires augmente de 2.2% au T2 par rapport au T1, malgré la forte baisse dans l'activité Connectivity. Ceci est le fait d'une croissance toujours très dynamique dans l'énergie, qui représente désormais 37% du chiffre d'affaires du pays, contre 44% pour les télécoms. Conformément à notre stratégie, notre mix d'activité en France évolue très rapidement, ce qui représente un facteur clé de stabilisation.
- En Allemagne, l'accélération du déploiement de la fibre se poursuit, dans un marché qui demeure en phase de structuration. Le chiffre d'affaires du T2 progresse ainsi de 16% par rapport à celui du T1.
- Enfin, dans le segment Autres pays, le chiffre d'affaires recule de 14,5 %, reflet des mesures de recentrage et d'amélioration de la performance mises en œuvre en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni. Il s'agit clairement d'un arbitrage en faveur des marges, qui ont connu une progression remarquable au 1^{er} semestre comme je l'ai évoqué.

Ce deuxième trimestre présente donc des signaux clairs de stabilisation de notre activité, et illustre les bénéfices de notre stratégie de diversification, tant sur le plan géographique que sectoriel.

ADJUSTED EBITDA MARGIN

PRESSURE IN FRENCH CONNECTIVITY, PROGRESS IN THE REST OF THE GROUP



Passons maintenant aux marges. Au premier semestre, l'EBITDA ajusté s'élève à 31,5 millions d'euros, en recul de 16,6 % par rapport à l'an dernier. La marge ressort à 6,7 %, contre 7,3 % au premier semestre 2024.

Ce repli est concentré en France, où la marge est de 4,5 %, soit une baisse de 470 points de base, sous l'effet de la pression accrue dans la Connectivité. Celle-ci est confrontée à un marché français des télécoms moins porteur, avec (i) un ralentissement plus marqué que prévu du déploiement de la fibre, et (ii) un retard dans le démarrage de certains relais de croissance, notamment le démantèlement du réseau cuivre. De façon générale, nos clients télécoms font actuellement face à des gros challenges, avec des répercussions inévitables chez leurs partenaires, dont nous faisons partie.

En revanche, les activités Energy et Technology en France affichent de bonnes marges, et l'Energy devrait encore progresser au second semestre.

Dans le reste du groupe, la tendance d'ensemble est positive.

Au Benelux, la marge atteint 11,8 %, en hausse de 180 points de base, preuve de l'agilité et de l'efficacité de notre modèle opérationnel dans un contexte de montée en puissance des activités de déploiement de la fibre en Belgique moins rapide qu'attendu.

En Allemagne, la marge ressort à 7,9 %, en retrait de 220 points de base. Ce recul est lié aux investissements consentis pour renforcer la structure opérationnelle et préparer la poursuite de la croissance.

Enfin, dans le segment Autres pays, la marge atteint 5 %, soit un doublement sur un an. Cette amélioration résulte des mesures fortes mises en œuvre en Italie et en Espagne. Elle démontre que nous sommes capables, en l'espace d'un an, de redresser significativement la marge d'une filiale confrontée à la maturité de son marché principal, ou à des difficultés opérationnelles.

Ainsi, hors Connectivity en France, la rentabilité du Groupe s'améliore globalement, avec le seul point particulier de l'Allemagne, où les marges reflètent un effort d'investissement destiné à accompagner la croissance future.

Je passe maintenant la parole à Amaury, qui va commenter ces résultats plus en détail.

INCOME STATEMENT HIGHLIGHTS

€ millions	H1 2025	H1 2024	Change 24/25
Revenue	467.4	517.4	-9.7%
Operational costs	395.8	431.4	-8.2%
As % of turnover	84.7%	83.4%	
Central org. costs	40.1	48.4	-17.2%
As % of turnover	8.6%	9.4%	
Adjusted EBITDA⁽¹⁾	31.5	37.7	-16.6%
As % of revenue	6.7%	7.3%	
Operational depreciation	-26.7	-26.6	0.4%
As % of revenue	-5.7%	-5.1%	
Adjusted EBIT⁽¹⁾	4.7	11.1	-57.5%
As % of revenue	1.0%	2.1%	

⁽¹⁾ Correction of elements considered by the company as being exceptional or non-recurring to provide a better reading of operational performance.
Adjusted EBITDA: Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization, as well as non-recurring income and expenses.
Adjusted EBIT: Operating income before amortization of customer relationships, and non-recurring income and expenses.

Solutions30
Solutions For New Technologies



[AMAURY] Merci Gianbeppi, et bonsoir à toutes et tous.

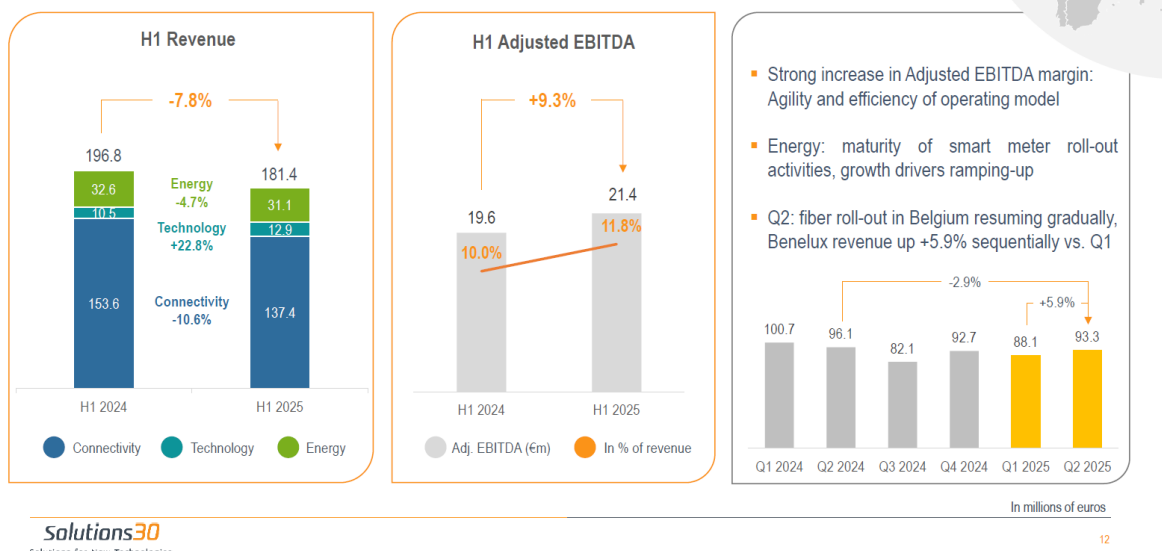
Commençons par les principaux éléments de notre compte de résultat du 1^{er} semestre :

- Le chiffre d'affaires s'élève donc à 467,4 millions d'euros, en baisse de 9,7 % sur 12 mois.
- Les coûts opérationnels reculent de 8,2 %, à 395,8 millions d'euros, représentant 84,7 % du chiffre d'affaires contre 83,4 % l'an dernier.
- Les coûts centraux diminuent également, de 17,2 %, pour s'établir à 40,1 millions d'euros. Ils représentent 8,6 % du chiffre d'affaires, contre 9,4 % un an plus tôt, traduisant bonne une maîtrise des charges de structure.
- L'EBITDA ajusté ressort ainsi à 31,5 millions d'euros, en baisse de 16,6 %. La marge correspondante s'établit à 6,7 %, contre 7,3 % au premier semestre 2024.
- Les amortissements et provisions opérationnelles restent globalement stables à 26,7 millions d'euros.
- Ainsi, l'EBIT ajusté ressort à 4,7 millions d'euros, contre 11,1 millions d'euros au 1^{er} semestre de l'an dernier, ce qui représente 1 % du chiffre d'affaires, contre 2,1 % en 2024.

Ces résultats traduisent la pression sur les marges exercée par le recul de l'activité Connectivity en France, mais ils montrent aussi que nous avons su adapter nos coûts de structure, et faire progresser la rentabilité du reste du groupe, comme Gianbeppi l'a expliqué.

Passons maintenant à l'analyse par zone géographique.

BENELUX: STRONG INCREASE IN MARGIN, FIBER ROLL-OUT IN BELGIUM RESUMING GRADUALLY



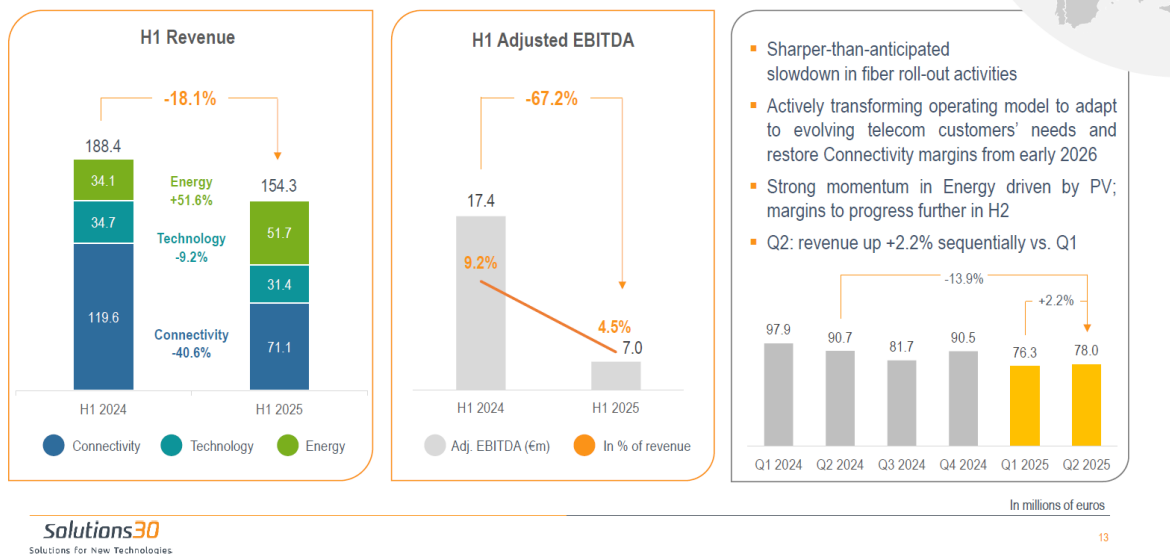
Au Benelux, le chiffre d'affaires du premier semestre s'élève à 181,4 millions d'euros, en baisse de 7,8 % par rapport à l'an dernier.

- L'activité Connectivity recule de 10,6 %, mais montre des signes de reprise au deuxième trimestre, avec une croissance séquentielle, c'est-à-dire par rapport au trimestre précédent, de 5.9 %.
- L'activité Energy baisse légèrement de 4,7 %, du fait de l'arrivée à maturité du déploiement des compteurs intelligents, tandis que les relais de croissance poursuivent leur montée en puissance.
- Enfin, l'activité Technology progresse fortement, de +22,8 %.

Malgré ce repli du chiffre d'affaires, la rentabilité s'améliore nettement. L'EBITDA ajusté ressort à 21,4 millions d'euros, en hausse de 9,3 %, avec une marge de 11,8 % contre 10 % au premier semestre 2024. Cela marque le quatrième semestre consécutif avec une marge à deux chiffres, pour la première zone du groupe en termes de chiffre d'affaires.

Cette performance témoigne de l'agilité et de l'efficacité de notre modèle opérationnel, dans un contexte où la montée en puissance des déploiements de fibre en Belgique reste plus lente qu'initialement prévu, mais où la reprise est désormais enclenchée.

FRANCE: MARGIN PRESSURE IN CONNECTIVITY, ACTIVE TRANSFORMATION OF OPERATING MODEL



En France, le chiffre d'affaires du premier semestre ressort à 154,3 millions d'euros, en baisse de 18,1 % par rapport à l'an dernier.

Ce recul est lié principalement à l'activité Connectivity, en repli de 40,6 %, sous l'effet combiné des mesures de sélectivité engagées l'an passé et du ralentissement plus marqué qu'anticipé des déploiements de fibre.

Ce ralentissement s'accompagne d'une pression accrue sur les marges. Ainsi notre EBITDA ajusté recule fortement, à 7,0 millions d'euros, soit une marge de 4,5 % contre 9,2 % au premier semestre 2024.

Gianbeppi l'évoquait, le secteur français des télécoms fait face à une situation inédite, qui oblige l'ensemble des acteurs à adapter leurs organisations. Certains le font de manière particulièrement marquée, à l'image d'Orange – l'un de nos principaux clients - qui vient de rendre publics les contours de son plan "Regain". Dans ce contexte, nous avons-nous-même lancé un plan de transformation de notre modèle opérationnel, afin de l'adapter à cette évolution du secteur, et de restaurer notre rentabilité. Nous en attendons les effets dès le début de 2026.

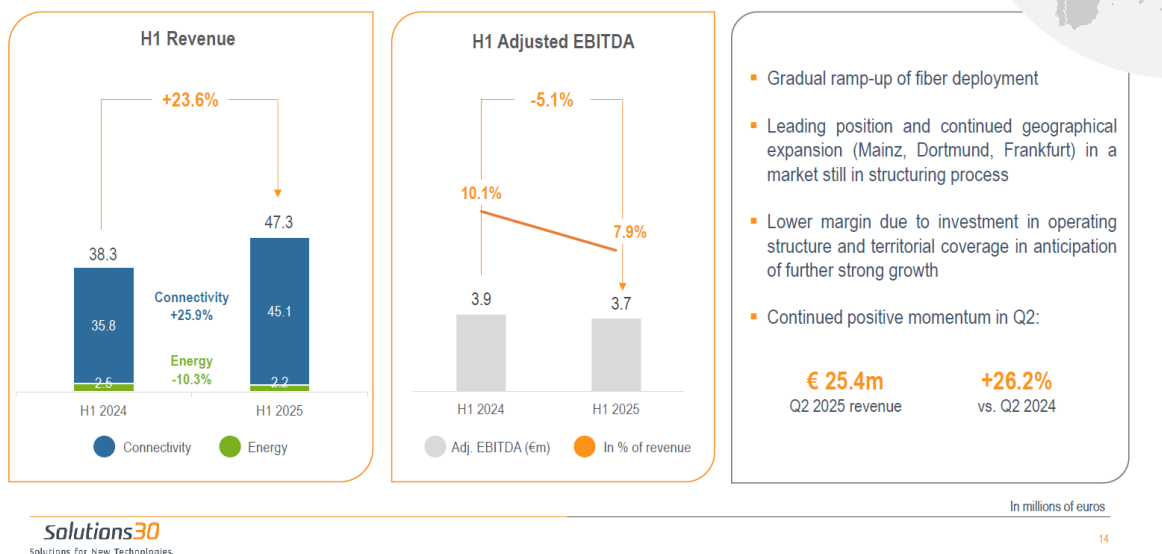
En parallèle, nos relais de croissance dans l'énergie sont particulièrement dynamiques, avec une croissance de 51,6 %, portée par le photovoltaïque. Les marges de cette activité sont robustes et devraient encore progresser au second semestre.

La technologie recule légèrement de 9,2 %, mais reste globalement bien orientée.

Enfin, sur une base séquentielle, le chiffre d'affaires du deuxième trimestre progresse de 2,2 % par rapport au premier trimestre, confirmant les premiers signes de stabilisation, grâce à l'essor de l'activité Energy.

La France traverse donc une phase d'ajustement à la nouvelle réalité du marché des télécoms. Mais la croissance rapide de l'énergie et la transformation engagée de notre modèle opérationnel dans la Connectivité sont des leviers clairs pour redresser la profitabilité.

GERMANY: STRONG GROWTH, INVESTING IN OUR OPERATING STRUCTURE IN ANTICIPATION OF FURTHER GROWTH



Passons à l'Allemagne, que nous reportons désormais séparément dans nos publication, compte-tenu de sa forte croissance et du fait qu'elle émerge progressivement comme le 3^{ème} pilier géographique du groupe.

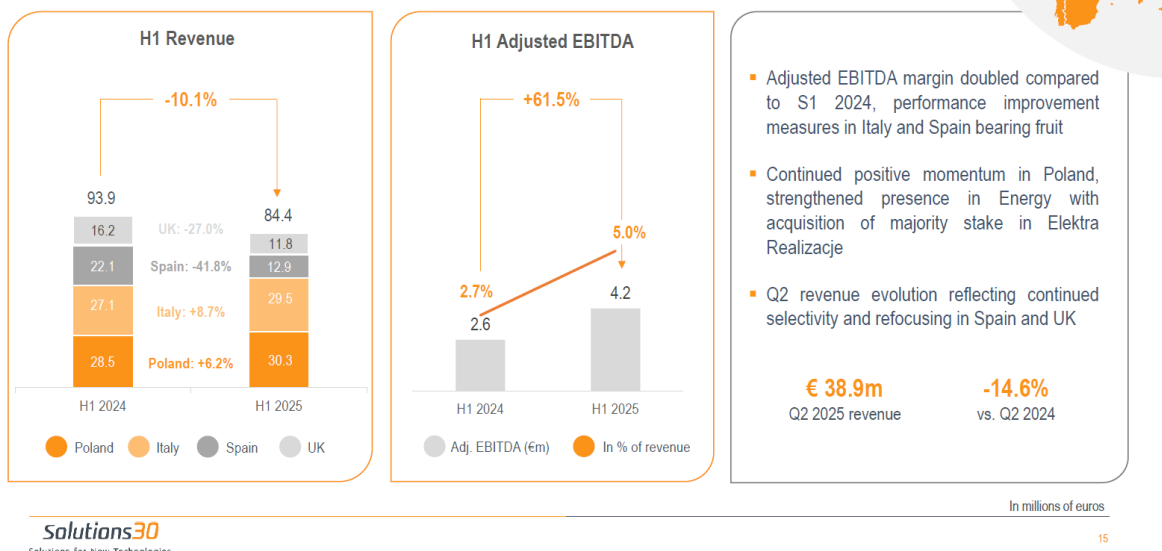
La dynamique y reste particulièrement forte: le chiffre d'affaires du premier semestre atteint 47,3 millions d'euros, en hausse de 23,6 % par rapport au S1 2024, tiré par l'activité Connectivity. Celle-ci représente 95% du total et progresse de 25,9 %, avec la poursuite de la montée en charge progressive des déploiements de fibre.

L'EBITDA ajusté ressort à 3,7 millions d'euros, soit une marge de 7,9 %, en baisse de 220 points de base par rapport à l'an dernier. Cette baisse est directement liée aux investissements que nous réalisons pour renforcer notre structure opérationnelle et élargir notre couverture territoriale, afin de nous préparer à la poursuite de la croissance.

Notre position sur ce marché en structuration est solide. Nous accompagnons les principaux opérateurs locaux et poursuivons notre expansion géographique, notamment à Mayence, Dortmund et Francfort.

Enfin, la dynamique est restée positive au deuxième trimestre, avec un chiffre d'affaires en hausse de 26,2 % par rapport au T2 2024, ce qui confirme la vigueur de notre développement en Allemagne.

OTHER COUNTRIES: SHARP MARGIN INCREASE THANKS TO PERFORMANCE IMPROVEMENT MEASURES IN ITALY AND SPAIN



Dans le segment Autres pays, le chiffre d'affaires du premier semestre s'établit à 84,4 millions d'euros, en baisse de 10,1 %.

Cette évolution masque des situations très différentes selon les pays :

- La Pologne est en croissance de 6,2 %, dans un marché télécom bien orienté. Nous y avons également renforcé notre présence dans l'énergie grâce à l'acquisition d'une participation majoritaire dans Elektra Realizacje, spécialiste des réseaux électriques basse et moyenne tension.
- L'Italie affiche une solide croissance de 8,7 %.
- En Espagne et au Royaume-Uni, l'activité recule fortement, respectivement de 41,8 % et 27 %, du fait des mesures de sélectivité et de recentrage que nous avons mises en œuvre.

Malgré la baisse du chiffre d'affaires, la rentabilité s'améliore très nettement. L'EBITDA ajusté progresse de plus de 60 %, à 4,2 millions d'euros, soit une marge de 5 %, contre 2,7 % un an plus tôt. Cette amélioration illustre le succès des mesures de redressement mises en place en Italie et en Espagne, qui portent désormais pleinement leurs fruits.

Au deuxième trimestre, le chiffre d'affaires recule encore de 14,6 % sur douze mois, reflet de la rationalisation de nos positions sur certains marchés matures, au bénéfice des marges.

NET INCOME GROUP SHARE

€ millions	H1 2025	H1 2024
Adjusted EBIT	4.7	11.1
Amortisation of intangibles	-7.3	-7.2
Financial result	-7.4	-6.1
Non-recurring items	-8.3	-2.5
Corporate taxes	1.7	-2.1
Consolidated net income	-16.4	-6.5
Net income (group share)	-16.8	-5.9
Adjusted net income (group share)	▶ -11.8	-1.0

Financial result:

- Interest expense from bank debt stable year-on-year at €4.0m
- Interest expense from IFRS 16 lease debt: €1.6m, compared to €1.5m in H1 2024
- FX impact variance H1 2025 vs. H1 2024: € -1.4m

Non-recurring items mainly include:

- €5.9 million in restructuring costs related to headcount reductions
- €1.2 million in trade receivable impairments following the discontinuation of a partner's operations

Adjusted net income (group share):

- Adjusted for group's share of amortisation of intangibles (post tax) – a non-cash, technical item with no operational substance
- Adjusted net income (group share) impacted by lower EBIT and higher non-recurring items

Passons maintenant à la partie basse du compte de résultat.

Notre EBIT ajusté pour le premier semestre 2025 s'élève à 4,7 millions d'euros, en recul par rapport aux 11,1 millions enregistrés un an plus tôt.

Les amortissements d'actifs incorporels ressortent à 7,3 millions d'euros, un niveau stable sur 12 mois. Je rappelle qu'il s'agit d'une charge purement comptable, liée à la valorisation des relations clients dans le cadre des acquisitions. Cette valorisation est ensuite amortie de manière linéaire dans nos comptes consolidés, sans impact sur la trésorerie ni lien avec un quelconque actif tangible.

Les éléments non récurrents s'élèvent à -8,3 millions d'euros, contre -2,5 millions un an plus tôt. Ils correspondent principalement à des coûts de restructuration, pour 5,9 millions, liés à des réductions d'effectifs, ainsi qu'à une dépréciation de créances commerciales, à hauteur de 1,2 million, suite à la cessation d'activité d'un partenaire.

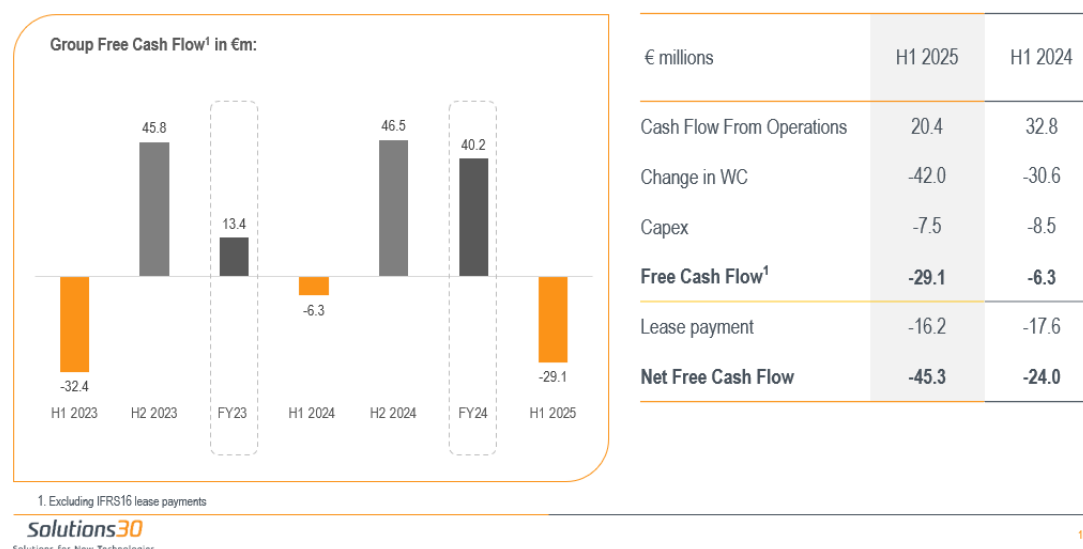
Le résultat financier ressort à -7,4 millions d'euros, comparé à -6,1 millions l'an passé. Il intègre une évolution défavorable de l'impact du change, à hauteur de -1,4 million. Le coût de l'endettement bancaire est, quant à lui, stable à 4,0 millions d'euros.

En intégrant l'impôt sur les sociétés, positif de 1,7 million d'euros du fait de la variation des impôts différés, le résultat net consolidé ressort à -16,4 millions d'euros, contre -6,5 millions un an plus tôt.

Le résultat net part du Groupe s'élève à -16,8 millions d'euros, comparé à -5,9 millions l'an passé.

Enfin, si l'on retire l'amortissement des relations clientèles, net de leur effet impôt, nous obtenons un résultat net ajusté part du Groupe de -11,8 millions d'euros, contre -1,0 million un an plus tôt. Cette évolution reflète la baisse de chiffre d'affaires, la pression sur les marges dans les télécoms en France, ainsi que la hausse des éléments non-récurrents.

H1 FREE CASH FLOW REFLECTING INTRA-YEAR SEASONALITY AND RAMP-UP IN ENERGY AND IN GERMANY



Passons maintenant à la génération de trésorerie.

Le Free Cash Flow du premier semestre ressort à -29,1 millions d'euros, contre -6,3 millions un an plus tôt. Comme chaque année, ce flux reflète la saisonnalité du besoin en fonds de roulement, qui se traduit par une consommation de trésorerie au premier semestre.

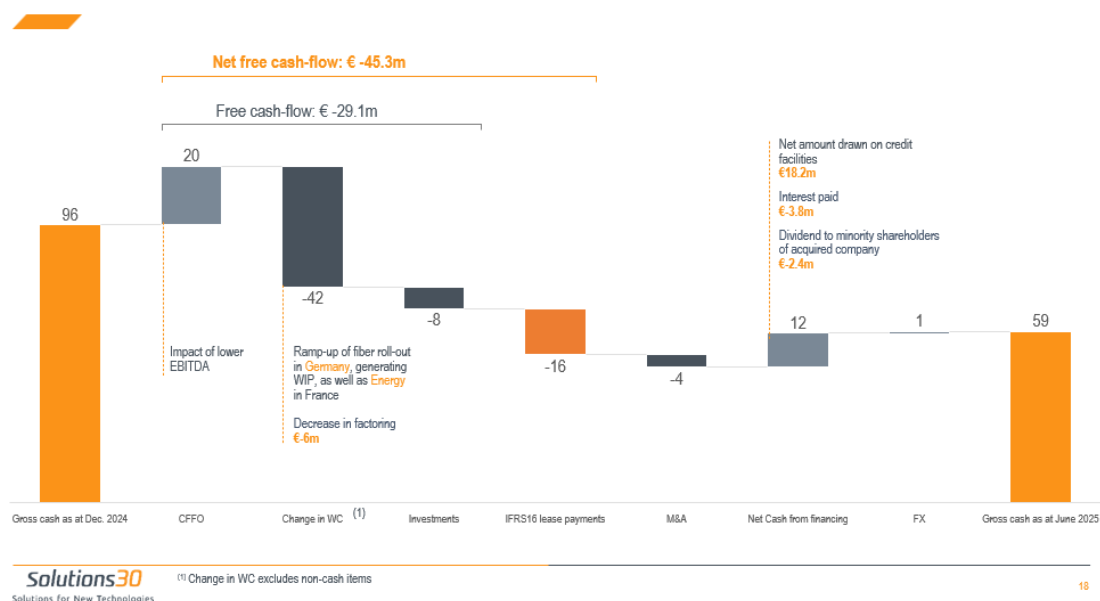
La variation négative du BFR est plus prononcée qu'au S1 2024. Elle reflète la montée en charge des phases de déploiement de la fibre en Allemagne, génératrices d'encours de production, ainsi que de celle de l'activité énergie en France. Elle intègre par ailleurs une baisse de l'affacturage de 6 millions d'euros, conséquence d'un moindre volume de créances dans l'activité Connectivity en France.

Les capex restent extrêmement limitées, à 7.5 millions d'euros soit 1.6% du chiffre d'affaires, en ligne avec nos niveaux normatifs.

En incluant le paiement des loyers IFRS 16, le Free Cash Flow net s'établit à -45,3 millions d'euros, contre -24 millions au premier semestre 2024.

Passons maintenant à la position de trésorerie du Groupe.

H1 2025 CHANGE IN GROSS CASH POSITION



Au 30 juin 2025, notre trésorerie brute s'élève à 59 millions d'euros, contre 96 millions à fin décembre 2024.

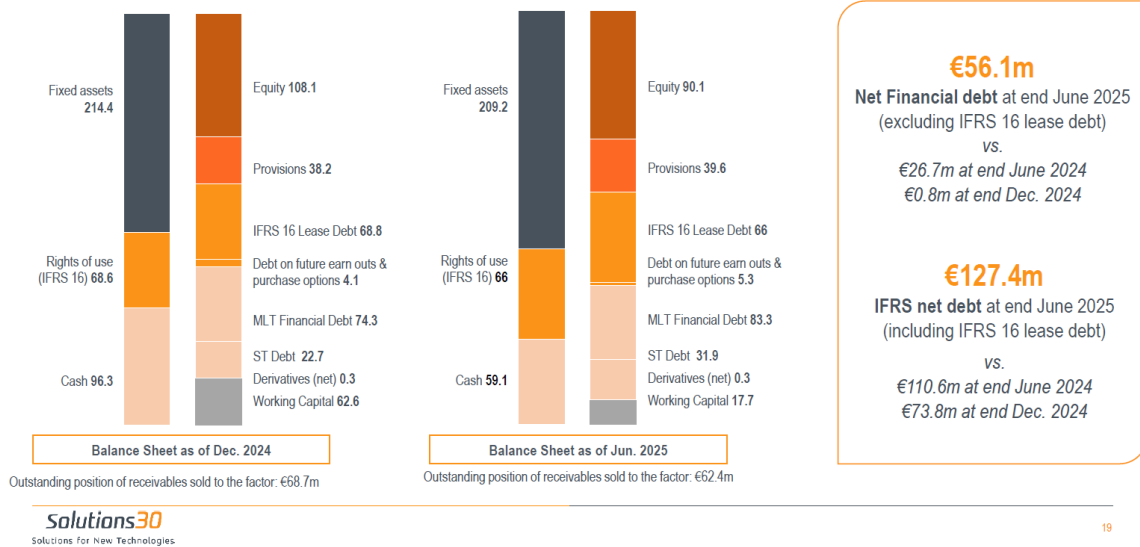
Cette évolution reflète principalement le Free Cash Flow net négatif de 45,3 millions d'euros, commenté à l'instant.

À cela s'ajoutent :

- L'impact des acquisitions, pour -4 millions d'euros, dont -2,7 millions d'euros au titre de compléments de prix sur des acquisitions d'exercices antérieurs, et -1,6 millions pour l'impact net de la montée au capital de la société So-Tec, dans l'énergie en France.
- Les flux de financement, pour 12 millions d'euros, incluent un tirage net de 18 millions d'euros sur nos lignes de crédit, le paiement de 3,8 millions d'euros d'intérêts ainsi qu'un versement de dividende aux minoritaires d'une filiale acquise pour 2,4 millions ;
- Enfin, l'effet de change, qui contribue positivement à hauteur de 1 million d'euros.

La position de trésorerie du Groupe reste donc solide, avec 59 millions d'euros disponibles à fin juin 2025, après prise en compte de la réduction du recours à l'affacturage qui diminue, je le rappelle, de 6 millions d'euros sur le semestre.

SOLID FINANCIAL STRUCTURE HIGH LIQUIDITY AND LIMITED NET FINANCIAL DEBT

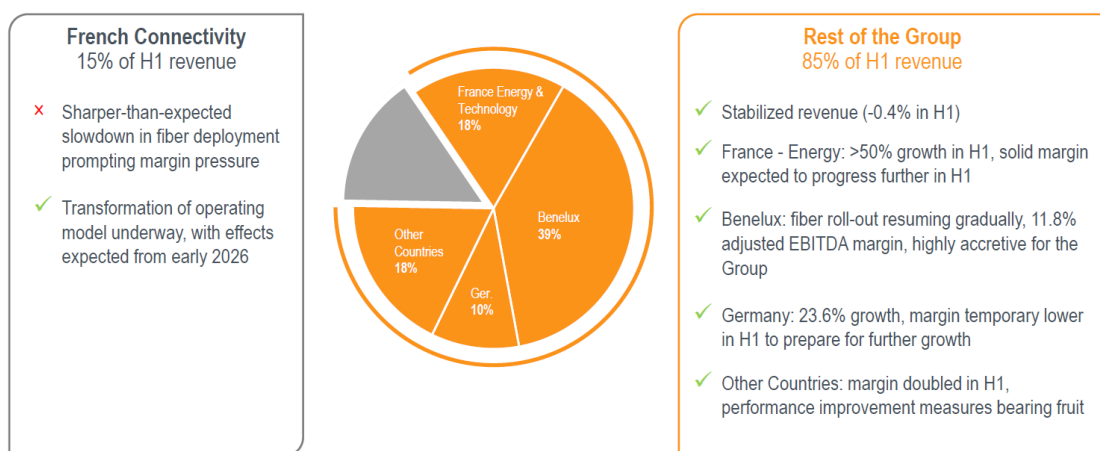


La structure financière du Groupe demeure solide ; elle combine une forte liquidité et un endettement financier net limité, qui ressort à 56.1 millions d’euros à fin juin 2025.

En tenant compte de 66,0 millions d’euros de dette IFRS 16, principalement liée aux loyers de notre flotte de véhicules et de nos locaux, et de 5,3 millions d’euros au titre des compléments de prix et options de vente, la dette nette IFRS du Groupe ressort à 127,4 millions d’euros, comparé à 110.6 millions à fin juin 2024.

Voilà pour le détail des résultats, je repasse maintenant la parole à Gianbeppi pour la conclusion.

ROBUST PERFORMANCE ACROSS THE GROUP EXCLUDING FRENCH CONNECTIVITY



[GIANBEPPI] Merci Amaury.

Pour conclure cette présentation, ce que vous voyez sur cette diapositive illustre bien les dynamiques à l'œuvre au 1^{er} semestre.

D'un côté, l'activité Connectivity en France, qui représente désormais 15 % du chiffre d'affaires, a pesé sur les marges du semestre. Les conditions de marché, plus contraintes, se sont traduites par une pression accrue. Nous avons réagi immédiatement, avec un plan de transformation de notre modèle opérationnel qui est déjà enclenché, et dont nous attendons les effets dès le début de l'année prochaine.

De l'autre côté, le reste du Groupe, soit 85 % du chiffre d'affaires, présente une situation positive.

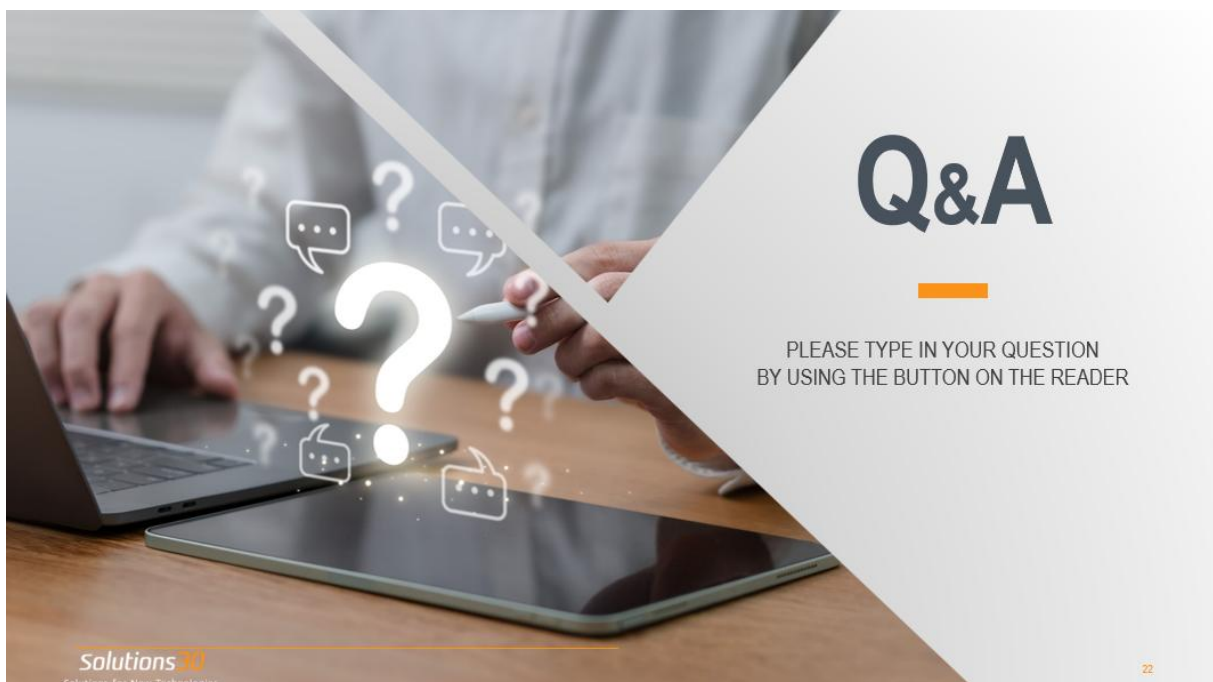
- Le chiffre d'affaires est stabilisé, et les signes d'inflexion au 2^{ème} trimestre sont nombreux.
- En France, nos activités Énergie sont en très forte croissance, avec des marges solides appelées à progresser encore au second semestre.
- Au Benelux, la reprise progressive du déploiement de la fibre va permettre de retrouver une dynamique favorable, avec une marge d'EBITDA ajusté à 11.8% au S1, un niveau particulièrement relatif pour le Groupe.
- En Allemagne, la croissance se poursuit, et même si les marges sont temporairement en recul, cela reflète les investissements nécessaires pour préparer la poursuite de la montée en charge.
- Enfin, dans les Autres Pays, les mesures de redressement mises en œuvre en Italie et en Espagne portent pleinement leurs fruits, avec un doublement de la marge du segment en un an.

Bon, pour dire les choses en toute sincérité, je partage totalement la frustration que vous pouvez avoir, vous les actionnaires et toutes les personnes qui suivez la société, face à ces résultats.

Je suis extrêmement frustré de vous présenter, depuis 3 ans, des résultats insatisfaisants de mon point de vue, qui traduisent le fait que dès qu'un problème est réglé un autre surgit. Mais je tiens à vous dire que, en dépit de cette frustration que nous partageons, nous ne lâchons pas l'affaire, nous continuons à travailler d'arrache-pied pour rétablir marges et génération de cash.

Nous avons les outils et la méthode pour le faire, c'est comme ça que nous avons redressé notre performance en Italie, maintenant en Espagne, et très rapidement, je l'espère, dans les télécoms en France. Ceci dans le but de revenir à un niveau de rentabilité plus élevé, que nous considérons « normal » et que nous avons connu pendant très longtemps dans le passé.

Je vous remercie, nous pouvons maintenant passer à vos questions.



Questions - Réponses

Speaker1: Mesdames et messieurs, pour rappel vous pouvez poser une question en utilisant le formulaire situé en bas de la page.

Gianbeppi Fortis : Alors nous avons une première question. Pouvez-vous revenir sur la baisse des marges en France ? Quelles en sont les causes exactement ? L'activité Connectivity en France est-elle en perte au S1 ? Amaury, c'est pour toi. Amaury je crois que tu dois être sur mute.

Amaury Boilot : Pardon, merci Gianbeppi. Comme on vous l'a expliqué, le niveau de rentabilité en France, la faible rentabilité de la France est exclusivement liée en fait à la faiblesse des marges dans nos activités télécoms en France et ça s'explique principalement par un arrêt plus marqué que ce que nous anticipions du plan de déploiement de la fibre et qui s'accompagne d'une pression accrue sur nos marges de la part de nos clients et qui nous oblige à opérer une transformation. Cette transformation elle s'applique à Solutions30 mais elle s'applique également à l'ensemble du secteur. On a évoqué ce grand plan de transformation qu'a annoncé Orange ce matin et donc le groupe prend la mesure de ces changements de marché et a engagé des actions pour redresser les marges du secteur des télécoms. Dans les autres segments de l'activité, l'activité énergie, l'activité technologie on est déjà proche de marges à deux chiffres et la bonne nouvelle c'est que le segment énergie en particulier connaît une très forte dynamique positive, une croissance supérieure à 50 % ; ce qui va nous aider également en complément des transformations qu'on va opérer sur l'activité télécom, à améliorer les marges sur le segment France.

Gianbeppi Fortis : Alors, nous avons une deuxième question sur les marges en France. Vos marges en France sur S2 sont-elles attendues au même niveau que le S1 ? Alors je laisserai Amaury commenter mais je peux vous dire déjà que non parce que vous avez vu l'impact des marges Connectivity France sur le groupe qui sont visibles là déjà au premier semestre. Donc on a pas attendu, on a enclenché des actions. Alors on vous a dit tout à l'heure qu'on va avoir le fruit complet de ces actions l'année prochaine mais on verra déjà des choses au deuxième semestre. Donc on s'attend à une amélioration déjà à partir du deuxième semestre, ça va être une amélioration progressive. Amaury je sais pas si tu veux commenter ça.

Amaury Boilot : Oui, non simplement pour éclairer ce que tu viens de dire ou appuyer ce que tu viens de dire. Dans le domaine de l'énergie, on s'attend à une accélération des volumes d'activité qu'on va adresser donc ça, ça va s'accompagner par une amélioration des marges globales du pays puisque ses activités sont davantage profitables, et puis j'anticipe une deuxième question que j'aperçois concernant la mise en redressement judiciaire d'une de nos filiales en France. Ça fait partie des plans d'action qu'on a engagé pour préparer l'avenir et pour redresser nos marges. Cette décision de gestion elle ne concerne qu'une filiale au sein du groupe qui générerait des pertes et qui opérerait exclusivement dans le domaine des télécoms et on est complètement dans cet exercice d'adaptation. Notre volonté c'est de pouvoir opérer ces transformations et d'adapter notre organisation aux nouveaux enjeux du marché le plus rapidement possible, et c'est pour ça qu'on a engagé cette procédure sans attendre. On l'a vu, on a ouvert des procédures similaires dans d'autres pays, notamment en Italie et en Espagne et l'effet a été relativement rapide avec un

doublément des marges en quelques mois et c'est exactement le même objectif qu'on se fixe avec l'activité télécoms en France à court terme.

Gianbeppi Fortis : Et je vais peut-être ajouter un mot sur ça. En fait, quand on doit faire une restructuration, une réorganisation, on regarde juste quelle est la méthode la plus rapide et la plus efficace pour pouvoir le faire quand il y a urgence, et donc ça devient après une décision de gestion. On a utilisé des procédures similaires en Italie, on a utilisé une procédure similaire en Espagne. Ça fait partie des outils de gestion qui sont à disposition. Donc c'est pour ça qu'on les utilise. Ensuite : quand vous parlez d'une situation plus normalisée début 2026 dans les télécoms en France, que voulez-vous dire ? En fait c'est que ce je disais tout à l'heure, c'est-à-dire que là il y a un changement, donc on doit changer des choses, on a commencé à le faire et on pense que les actions qu'on est en train d'implémenter maintenant, qu'on a déjà commencé à implémenter, vont porter leurs fruits pleinement sur l'année 2026. Parce qu'il faut toujours un petit peu de temps entre le moment où vous mettez les choses en place dans une entreprise et vous en voyez les effets. Donc on pense que les actions qu'on doit mettre en place seront toutes mise en place d'ici fin d'année. Alors j'ai une autre question : pourquoi ne pas carrément sortir des télécoms en France ? Je pense que c'est une décision qu'il faut réfléchir. Mais qu'il faut vraiment bien réfléchir. Ça nous est déjà arrivé avec l'ADSL, ça nous est déjà arrivé dans d'autres secteurs ; il y a parfois dans notre métier des changements de conditions de marché qui sont difficiles à gérer mais ça ne veut pas dire pour autant que si on est capable de les gérer on va finalement pouvoir fonctionner de façon très correcte dans un contexte différent. Donc je pense qu'on n'en est pas là du tout et au contraire ce qu'on doit faire maintenant, c'est juste nous adapter à cette nouvelle donne du marché. Amaury a parlé tout à l'heure de cette annonce d'Orange. Je sais pas si vous l'avez vue, si ce n'est pas le cas allez voir, elle est dans la presse. C'est une réorganisation qui va toucher 20 000 personnes, 20 000 salariés d'Orange France sur un total de 40 000, donc c'est vraiment significatif. Amaury pardon, tu voulais rajouter quelque chose.

Amaury Boilot : Oui, j'allais ajouter que nous continuons à avoir des opportunités en fait sur le marché des télécoms d'abord avec le décommissionnement du réseau cuivre à venir au cours des prochaines années, qui va être un chantier majeur au cours des prochaines années ; mais également sur les révolutions du marché de la fibre optique. On va passer d'une phase de déploiement qui nous a occupés ces dernières années dans le cadre du plan France très haut débit. On va désormais passer dans un marché d'activité plus récurrente de maintenance sur l'ensemble du territoire où les enjeux vont être d'être en capacité d'intervenir rapidement et c'est là où Solutions30 a une vraie carte à jouer compte tenu de son modèle opérationnel avec un réseau de techniciens qui couvre l'ensemble de la France et un réseau de techniciens mutualité, capable d'intervenir également sur d'autres activités, et je pense dans cette mutation du marché, les options de réorganisation dont nous sommes en train de discuter avec nos équipes nous permettront d'adresser efficacement ces nouveaux besoins du marché télécoms en France.

Gianbeppi Fortis : Autre question : quel niveau de marge faites-vous dans l'énergie en France ? Pourquoi ce niveau va-t-il progresser au S2 ? Je vais faire un premier commentaire et après je laisser Amaury continuer mais les marges dans l'énergie en France sont évolutives par rapport aux marges de la France et aux marges du groupe donc ce sont des bonnes marges. Et pourquoi elles vont progresser au S2 ? Parce que finalement le S1 n'a pas été des groupes volume dans l'énergie, tels qu'on attendait. Il y a eu des retards au niveau du lancement de certains projets. Et

donc, quand vous avez ce genre de situation où vous êtes prêt à réaliser une prestation et il y a du retard pour des raisons opérationnelles, c'était du côté client, c'étaient des délais administratifs ou contraintes opérationnelles, votre marge est pas optimale. Maintenant ces projets sont rentrés donc on va avoir des volumes de production qui vont augmenter au S2 et du coup mécaniquement des marges qui vont progresser. Amaury je sais pas si tu veux donner d'autres précisions sur ce point ?

Amaury Boilot : Oui, de manière complémentaire et pour préparer cette croissance qui je le rappelle était de près de 52 % sur le premier semestre et qui va se poursuivre au cours du second semestre. On a également staffé nos équipes pour nous préparer à la croissance, et donc, on était dans une phase un petit peu d'investissement en début d'années 2025, des coûts additionnels qui sont rentrés dans notre PNL et qui vont maintenant marcher à plein régime compte tenu des volumes qu'on est en train d'adresser et qu'on va adresser encore sur les prochains mois.

Gianbeppi Fortis : Alors : est-ce que le chiffre d'affaires en France va se stabiliser au S2 ? La réponse est oui, Amaury tu veux en dire un peu plus ?

Amaury Boilot : Oui, comme indiqué précédemment on a déjà vu cette forme de stabilisation au deuxième trimestre, puisque le chiffre d'affaires France au deuxième trimestre était en croissance de 2% par rapport aux chiffres du premier trimestre dans un trimestre un petit peu particulier en termes de nombre de jours ouvrés marqué par beaucoup de ponts, notamment dans la période de mai. C'est une bonne nouvelle, donc la tendance est à la stabilisation avec une montée en puissance des activités énergie.

Gianbeppi Fortis : Alors : ces résultats remettent-ils en cause vos objectifs de la journée investisseur de septembre 2024 ? Je dirais en fait ces résultats vous avez vu, la trajectoire est bonne par rapport à ces objectifs, partout sauf les télécoms en France. Donc les télécoms en France, on vous a dit qu'on sait ce qu'il faut faire, ce sont des choses qu'on a déjà fait à d'autres dans le groupe. Donc là-dessus c'est bon, on a déclenché ce qu'on devait déclencher. Il faut se laisser un peu de temps maintenant au S2 voir les résultats de ces actions et après on verra le plan de l'année prochaine. Donc on a des objectifs et on y travaille. C'est trop tôt pour pouvoir vous dire autre chose. Ensuite : peut-on attendre un retour de la croissance au Benelux au T3 ? Normalement oui, Amaury est-ce que tu peux donner un peu plus de détails ?

Amaury Boilot : Oui, alors les négociations entre les opérateurs qui avaient affecté nos volumes en fait au cours des derniers mois sont désormais finalisées. Ce processus doit encore aboutir avec des dernières discussions avec le régulateur belge, mais dès le deuxième semestre comme on l'a dit on a pu reprendre le déploiement pour le compte de grands clients et donc on confirme que la montée en charge a débuté et qu'elle sera encore davantage visible au deuxième semestre.

Gianbeppi Fortis : Ensuite deux questions sur l'Allemagne : donc les perspectives en Allemagne sont-elles toujours aussi prometteuses et la marge de l'Allemagne va-t-elle progresser au

deuxième semestre ? Donc la première question au niveau des perspectives, la réponse est oui. L'Allemagne a investi et on est bien positionnés donc on est en train de faire une belle croissance qui va continuer. Au niveau des marges du S2, je suis un peu plus réservé parce qu'on est dans une phase de montée en charge donc c'est très difficile de monter en charge et en parallèle d'améliorer les marges et aussi au deuxième semestre on va démarrer deux nouveaux clients. Donc, on a de nouveaux clients avec lesquels nous sommes en train de travailler. Y'en a deux nouveaux qu'on est en train de rentrer là sur le deuxième semestre. La priorité va être vraiment aux opérations, au fait de pouvoir honorer nos engagements vis-à-vis de nos clients et assurer la montée en charge. Je pense que c'est tout ce que je peux vous dire pour l'instant. Amaury tu veux commenter ça ?

Amaury Boilot : Non, je suis en lien avec toi. Je vois qu'il y a une deuxième question assez proche qui concerne l'objectif des marges sur l'Allemagne à moyen terme et savoir quelle est la perspective à horizon 2026. J'ajouterai simplement que l'année dernière, l'Allemagne avait déjà une marge qui était supérieure à 10 %. Là, on opère des montées en charge nombreuses avec de nombreux nouveaux contrats, et donc ça, ça pèse un tout petit peu sur les marges qui sont proches de 8 % sur ce premier semestre. Donc, c'est normal dans ces phases de montée en charge, qu'on soit un petit peu dans une phase d'investissement avec beaucoup d'entrées de nouveaux collaborateurs et ce qui pèse à court terme sur les marges. Mais l'objectif de marge à deux chiffres d'ici 2026 est totalement plausible.

Gianbeppi Fortis : Ensuite ; les restructurations en Espagne, Italie et UK sont-elles terminées ? Y aura-t-il à nouveau des coûts non récurrents élevés au S2 ? Donc en Italie, non. Le boulot on l'a fait, c'est fini. D'ailleurs, la filiale performe bien. On est vraiment très content de ce qu'on a réussi à faire, de ce qu'ils ont fait. Amaury peut-être sur l'Espagne et l'Angleterre, tu peux donner un peu plus de détails ?

Amaury Boilot : Oui, donc sur l'Espagne, le processus est très avancé. L'essentiel de notre recentrage stratégique et de l'ajustement de notre organisation est finalisé. Néanmoins, la procédure du point de vue juridique est toujours en cours et on prévoit de finaliser complètement cette transformation et cette procédure d'ici la fin de cette année. Concernant l'Angleterre, là aussi, toutes les réorganisations pour avoir un portefeuille d'activités cohérent et être bien positionné sur les segments les plus dynamiques, notamment ceux de l'énergie et de la fibre sont faits. Néanmoins, cette filiale est aujourd'hui d'une taille relativement modeste. Et donc notre priorité pour les prochains mois va être portée au développement commercial de nos activités sur les marchés qu'on cible en priorité.

Gianbeppi Fortis : Alors autre question : la perte nette s'est creusée au S1, quand pouvons-nous espérer un retour aux bénéfices ? Ça c'est ce que je disais tout à l'heure, c'est la frustration, c'est-à-dire que la perte s'est creusée parce que vous avez vu la performance de la France. Donc si la France avait continué comme on avait prévu, on en serait pas là. L'autre élément, c'est également les coûts de restructuration qui ont un poids sur le résultat net parce que ça impacte les coûts non récurrents. Donc, c'est difficile de vous donner une date. Ce qu'on vous a dit, c'est qu'on travaille d'arrache-pied pour remettre d'équerre la France. On a lancé les actions qu'on devait

lancer, on va voir le résultat de ça l'année prochaine. Je pense que c'est tout ce qu'on peut vous dire pour l'instant. Amaury à nouveau, est-ce que tu veux rajouter un commentaire sur ça ?

Amaury Boilot : Non, simplement dire qu'effectivement notre résultat net comme tu l'indique, est pénalisé par les coûts des restructurations qu'on a opérés. Néanmoins, c'est un véritable investissement pour l'avenir puisque, on l'a vu, ces coûts exceptionnels qui ont pesé sur notre PNL, que ce soit en Espagne ou en Italie, portent leurs fruits puisque ils nous ont permis de doubler les marges sur ce segment. Et donc c'est vers ça qu'on tend et que toutes nos équipes mettent leur énergie.

Gianbeppi Fortis : Alors autre question : pourriez-vous vous associer à un grand partenaire européen de votre secteur comme un concurrent ? Écoutez, oui, oui, je pense que ça fait du sens. C'est un scénario qui fait du sens, surtout dans un contexte où certains marchés arrivent dans une phase de maturité. Je dirais que c'est une option qui est ouverte. Après, ce n'est pas la seule, je dirais, voilà. Donc je dirais pourquoi pas, mais en faisant attention. Avez-vous une vue sur le chantier de suppression du réseau cuivre par Orange ? Amaury ça c'est pour toi. Tu as regardé ça.

Amaury Boilot : Alors aujourd'hui, Solutions30 intervient déjà sur des chantiers pilotes en France sur le démantèlement du réseau cuivre. On a dû déjà retirer plus de 2 000 tonnes l'année dernière de cuivre. Donc on dispose déjà d'un vrai savoir-faire et on a pu éprouver les processus opérationnels liés à ce décommissionnement du réseau cuivre. Aujourd'hui, le passage en phase industrielle est un petit peu décalé. On est encore en phase de réponse à l'appel d'offres pour ces activités. Néanmoins, on pense qu'elles devraient démarrer à compter de 2026, puis progressivement passer dans une phase industrielle. Et c'est un chantier qui devrait durer entre six et dix ans.

Gianbeppi Fortis : Merci Amaury. Avez-vous dans les tuyaux de gros contrats à venir ou de nouveaux développements ? La réponse est oui. On a un bail commercial bien fourni. On a pas loin de 2 milliards d'affaires qui sont en cours de négociation avec différents clients. Là-dedans, il y a plus qu'un tiers, je dirais, 40 % qui sont dans l'énergie. On a une progression commerciale importante dans le secteur de l'énergie, mais on a également pas mal de connectivité. Donc, pas en France, mais en Allemagne, il y a beaucoup d'affaires et également dans d'autres géographies. Donc oui, on a une activité commerciale qui reste soutenue, portée surtout par l'énergie. Alors la filiale en redressement va-t-elle engendrer des coûts supplémentaires ? Amaury, c'est pour toi.

Amaury Boilot : Alors là, aujourd'hui, donc, c'est dans le cadre de cette procédure de redressement. Nous menons tout d'abord nos discussions avec nos collaborateurs, avec leurs représentants. Et donc les plans sont en cours de discussion. Donc, il est un petit peu trop tôt aujourd'hui pour aboutir à un chiffrage. Comme je le disais précédemment, on a des activités en croissance, donc on a aussi des enjeux de d'accompagnement de nos collaborateurs vers ces nouveaux métiers et on est capable de faire ces évolutions à moindre coût. Donc en synthèse, un

petit peu trop tôt pour vous donner un chiffre précis sur les coûts liés à cette évolution, mais on a des leviers pour limiter au maximum cette enveloppe.

Gianbeppi Fortis : Alors : combien d'années devrait durer le déploiement de la fibre en Allemagne ? Longtemps. Très longtemps. Là, on est vraiment au tout début. Ça n'avance pas très, très vite. C'est un pays très décentralisé, donc il y a vraiment une activité très fine à faire dans toutes les régions. C'est une affaire qui va durer plus d'une décennie. Ce sont vraiment des investissements à très long terme. Quel est l'objectif de marge sur l'Allemagne à moyen terme ? Est-ce que cela sera en amélioration au S2 ou plutôt l'horizon 2026 ? On en a déjà parlé, je crois qu'on a déjà couvert ce sujet. Ensuite : confirmez-vous que la croissance du chiffre d'affaires en France sur l'énergie au deuxième semestre sera supérieure au premier semestre qui était déjà à plus 50 % ? Amaury tu veux répondre à ça ?

Amaury Boilot : Alors le chiffre d'affaires du segment énergie en France au deuxième semestre sera supérieur au chiffre d'affaires du premier semestre. Je vous rappelle que l'objectif qu'on s'est fixé, c'est un triplement de notre chiffre d'affaires dans le domaine de l'énergie entre 2023 et 2026. Et on est aujourd'hui complètement aligné sur cette trajectoire. Donc, on va continuer d'avoir une croissance très dynamique sur ce segment.

Gianbeppi Fortis : Alors : que pouvez-vous à vos actionnaires pour les rassurer ? Ça, c'est en fait, c'est ce que j'essayais de vous dire tout à l'heure. Voilà, on est très frustré parce qu'on a l'impression qu'on a fait des choses, mais voilà, il y a toujours quelque chose de nouveau qui nous saute à la figure. Mais enfin, pour vous rassurer, ce sont des choses qu'on a déjà faites. Donc on a un sujet à traiter et on est dessus et on est énervé comme vous et on sait ce qu'on veut faire et on va essayer de le régler le plus vite possible. Voilà. Donc on a ce sujet à traiter. Et peut-être la deuxième chose, c'est qu'il y a quand même des choses à faire dans notre métier. On vous a dit on a à peu près 2 milliards d'activités qui est en cours de négociation commerciale. Il y a quand même beaucoup d'investissements dans beaucoup de secteurs, surtout dans l'énergie en Europe. On est quand même bien positionné sur ce marché. C'est une activité qui n'est pas délocalisable. Donc, il y a un manque de compétences techniques dans pas mal de pays en Europe. Donc voilà, en fait, ce problème à régler ne remet pas en cause la stratégie. On a juste du travail à faire pour régler les problèmes qu'on a. On aimerait bien que ça puisse être différent, mais bon, c'est comme ça et on est dessus et on ne lâche pas l'affaire. Quel est le coût moyen de votre dette ? Quelles sont les prochaines échéances importantes de refinancement ? Amaury.

Amaury Boilot : Oui. Alors comme indiqué précédemment, sur ce premier semestre, le coût de notre endettement bancaire était de 4 millions d'euros et il est stable par rapport à l'année dernière. Notre endettement, il est exclusivement composé de dette bancaire très concentrée en fait, sur un crédit structuré qu'on a souscrit auprès d'un pool de huit banques, huit banques de premier plan, ce qui nous permet d'avoir un coût de l'endettement maîtrisé et moins onéreux que si on avait recours à d'autres sources de financement type dette privée. On a refinancé l'intégralité de notre dette à la fin de l'année 2024, à la fin du mois de novembre 2024, donc on n'a pas d'échéance de refinancement à court terme.

Gianbeppi Fortis : Êtes-vous intégré fiscalement ? Est-ce que les pertes de l'activité Connectivity peuvent venir en compensation des bénéfices des autres activités ? Amaury.

Amaury Boilot : C'est une bonne question. On a effectivement une intégration fiscale qui concerne l'ensemble de nos filiales en France et donc, effectivement, les pertes enregistrées sur une entité juridique peuvent être déduites des profits générés par d'autres.

Gianbeppi Fortis : Pouvez-vous revenir sur les récentes nominations de dirigeants comme Antoine Mirabel et Olivier Fidorra et le renforcement de l'équipe de management ? Oui, en France, ça faisait un moment qu'on cherchait un patron pour le pays, en sachant qu'Amaury avait une double casquette qui était difficile à garder parce que son travail au niveau de la finance c'est un travail à temps plein. On a mis un peu de temps parce que on voulait vraiment trouver la bonne personne et je pense qu'on l'a trouvée. Donc Antoine nous a rejoint en mars 2025. Je pense que c'est vraiment un excellent candidat. Et maintenant, il faut lui laisser un petit peu de temps dans un contexte qui n'est pas facile pour faire ses preuves. Mais voilà, on est très confiants. Olivier, nous l'avons embauché pour l'Allemagne. Lui, il est arrivé en février de cette année. Donc il est sur la structure allemande et il nous accompagne dans cette montée en charge. C'est un homme qui a de l'expérience. C'est un homme qui connaît très bien le secteur des télécommunications. Il connaît bien le marché allemand, il connaît tout le monde en Allemagne. Et ensuite, ce n'est pas mentionné dans la question, mais nous avons également embauché récemment, c'était cet été, Arno Janssen aux Pays-Bas, parce qu'il y a du potentiel aux Pays-Bas. Nous avons une organisation qui était bien, mais un peu jeune, un peu petite. Donc on a injecté de l'expertise avec Arno qui vient de Bosch Systems, donc la partie service de Bosch qui est importante dans le nord de l'Europe. Donc ça répond à une logique de renforcement de l'équipe de management, qui est normal pour une entreprise qui veut continuer à aller de l'avant et à se développer. Risquons-nous une augmentation de capital ? Écoutez, là, c'est vraiment pas à l'ordre du jour. Donc, non, pour l'instant, cette option-là, on ne l'a pas envisagée. Enfin, en tout cas, il n'y a rien sur la table de prévu par rapport à ça. Pouvez-vous citer quelques exemples de développements futurs des secteurs ou technologies dans lesquels vous pourriez vous diversifier et où votre business model serait pertinent ? Alors ça c'est une excellente question, parce que ça, ce sont des choses qu'on fait très régulièrement. Alors je vais peut-être à l'essentiel, sans m'attarder sur tous les détails, mais nous avons déjà l'énergie, on en a parlé plusieurs fois, il faut rappeler qu'on fait des activités d'énergie à beaucoup d'endroits dans le groupe, mais pas partout. Par exemple en Allemagne où le potentiel du marché de l'énergie est énorme, je pense plus gros que celui des télécoms, pour l'instant, on a une toute petite activité énergie, on n'a pas encore déployé. Et c'est le cas aussi dans d'autres géographies, la Pologne a fait très peu d'énergie et c'est le cas aussi d'autres pays. Donc on doit continuer à déployer ce savoir-faire énergie dans l'ensemble des pays. On a un secteur qu'on regarde depuis un moment et qui commence à fonctionner, c'est le ferroviaire. En fait, il y a beaucoup d'investissements en Europe dans le ferroviaire. On a vraiment le sentiment que ce sont des investissements qui sont pérennes. Donc, il y a une vraie volonté de d'augmenter la capacité du réseau ferroviaire en Europe et par les rails où là, ce n'est pas notre métier, mais il y a tout ce qui va avec en termes de communication, informatique, tout ce qui est signalisation, électrification, il y a de la fibre optique à côté des rails. Donc, il y a des choses que nous pouvons faire dans ce secteur. On pense que c'est très pertinent. On a lancé l'activité cette année en 2025. On a gagné déjà pour 5, 6 millions de contrats. On a démarré au Benelux et on a un pipe qui se remplit. Donc, ça, c'est une activité qu'on va déployer dans l'ensemble du groupe. Et après on a d'autres secteurs qu'on regarde. Il y en a un qui est particulièrement intéressant, mais c'est

vraiment très préliminaire comme type de réflexion, ce sont les investissements dans les data centers. Je pense que ça, vous le voyez dans la presse. Donc, il y a des gros investissements dans les data centers un peu partout dans le monde et également en Europe. Et quand vous avez la construction d'un data center, vous avez beaucoup de travail de construction en dur, mais il y a toute une partie de climatisation, d'électricité, d'informatique, de câblage, de sécurité, de batteries. Ce sont de gros chantiers et il y a une partie de ces activités qui sont dans nos cordes. Donc, c'est un marché qu'on est en train de regarder de façon très précise. Et je m'arrête à ça. Je pense que ce sont les diversifications les plus intéressantes qui sont déjà en cours et qui vont commencer à donner des fruits déjà à partir un petit peu en 2025 et ensuite en 2026. Je n'ai plus d'autres questions. Donc, je vous remercie tous. Merci de nous avoir suivi ce soir et je vous donne rendez-vous pour la prochaine publication qui sera pour le chiffre d'affaires et les résultats 2024. Merci tout le monde ! Bonne soirée.

[END OF TRANSCRIPT]