



[GIANBEPPI] Bonsoir à toutes et à tous, et merci de vous joindre à ce webcast sur les résultats 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

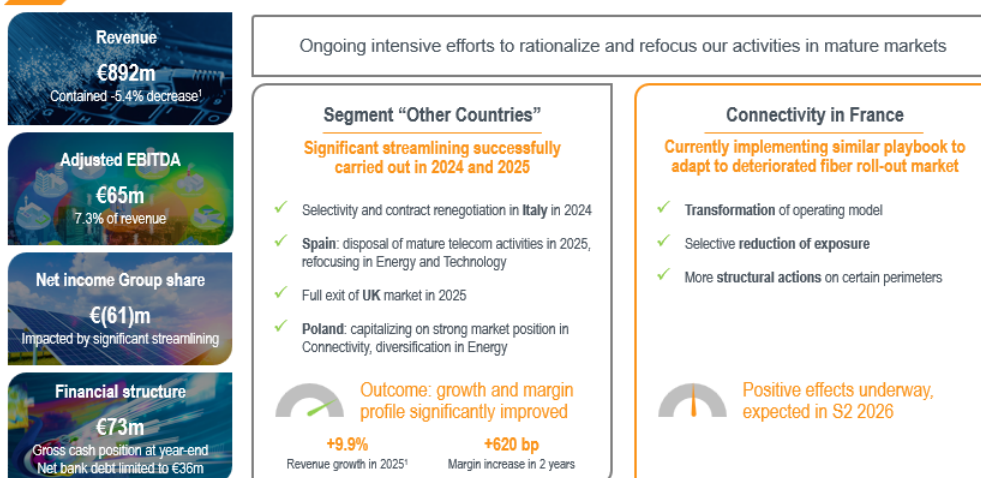


**Amaury Boilot**  
Group General Secretary

Amaury, notre Secrétaire Général, se joint à moi pour commenter ces résultats.

A l'issue de notre présentation, nous répondrons à vos questions posées via la messagerie du webcast.

## 2025 RESULTS REFLECTING CONTINUED STRATEGIC REFOCUSING IN A CONTRASTED MARKET ENVIRONMENT



(1) In accordance with IFRS 5, the 2024 comparative income statement figures have been restated to reflect the classification of the United Kingdom and the divested telecom activity in Spain as discontinued operations

**Solutions30**  
Solutions for New Technologies

5

Les résultats 2025 de Solutions30 sont contrastés, à l'image de l'environnement de marché dans lequel nous évoluons. Dans ce contexte, le Groupe a poursuivi en 2025, de façon particulièrement soutenue, un travail de rationalisation et de recentrage de son portefeuille d'activités.

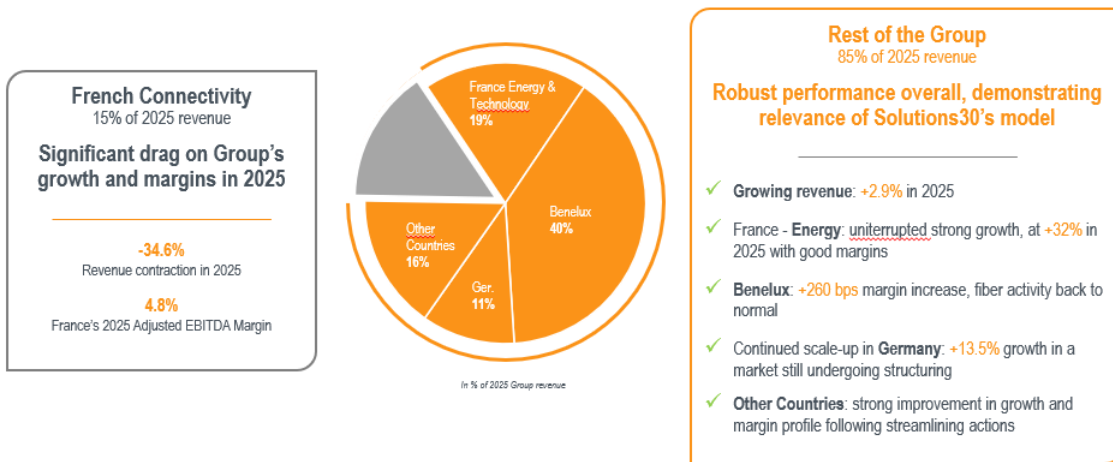
Le premier point à souligner, c'est le succès de cette démarche dans le segment Autres Pays. Les actions engagées depuis deux ans ont produit des effets très visibles. En 2025, nous nous sommes retirés du Royaume-Uni et du marché des télécoms en Espagne, deux marchés sur lesquels nos perspectives de marge étaient insuffisantes. Nous avons redéployé nos ressources vers des activités plus porteuses, notamment en Pologne avec l'acquisition de la société Elektra dans les réseaux électriques. Enfin, la performance en Italie a continué de s'améliorer, suite aux renégociations menées en 2024 avec Telecom Italia. Ces actions structurantes ont permis une amélioration très nette du profil de croissance et de marge du segment, avec notamment une hausse de marge de plus de 600 points de base en deux ans.

C'est cette même méthodologie que nous appliquons en ce moment dans les télécoms en France. Le marché du déploiement de la fibre s'est dégradé plus fortement qu'anticipé, et notre activité Connectivity a fortement pesé sur la performance du Groupe en 2025. Face à cela, nous avons engagé un travail de transformation de même nature : adaptation du modèle opérationnel, réduction sélective de l'exposition aux activités les moins rentables, et actions plus structurantes sur certains périmètres. Ce travail est en cours, et nous en attendons les premiers effets visibles au second semestre de cette année.

Ce que montrent déjà très clairement ces résultats, c'est que ce travail de repositionnement a certes un coût à court terme, mais lorsqu'il est mené à bien, il se traduit par une amélioration tangible du profil de croissance et de rentabilité des activités concernées.

C'est cette démarche que nous devons continuer à mener, avec lucidité et discipline pour, à terme, pouvoir améliorer durablement la performance du Groupe.

## 2025: SIGNIFICANT DRAG FROM FRENCH CONNECTIVITY ROBUST PERFORMANCE ACROSS THE REST OF THE GROUP



Comme je le disais à l'instant, l'activité Connectivity en France, qui représente 15% du chiffre d'affaires du Groupe, a pesé sur les résultats. Le chiffre d'affaires de cette activité recule de près de 35% sur l'exercice, ce qui a entraîné une détérioration de marge d'EBITDA ajusté de la France, qui ressort à 4,8%.

De l'autre côté, les 85 % restants du Groupe affichent une performance d'ensemble robuste, qui confirme la pertinence de notre modèle et de notre diversification, à la fois sectorielle et géographique.

Le chiffre d'affaires du Groupe hors Connectivity France progresse ainsi de 2,9 % en 2025.

En France, l'activité Energy a poursuivi sa forte croissance, à 32%, à de bons niveaux de marge. Elle représente désormais un tiers de notre chiffre d'affaires en France.

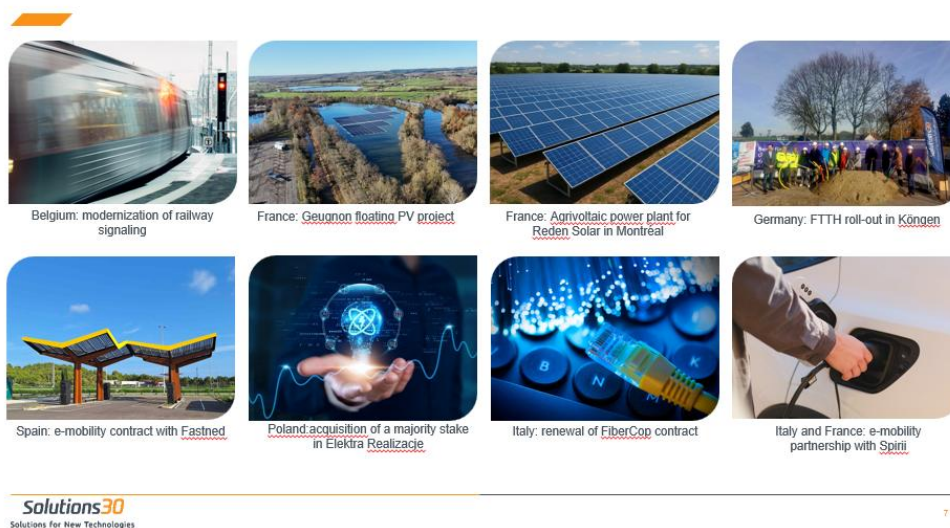
Au Benelux, la marge a fortement progressé, de 260 points de base. La situation dans la fibre en Belgique est nettement plus normalisée et notre activité Connectivity a renoué avec la croissance au T4.

En Allemagne, nous avons poursuivi notre développement, avec une croissance de 13,5 %, dans un marché qui continue de se structurer, mais où notre positionnement est très solide.

Enfin, dans les Autres Pays, nous avons, comme je le disais, significativement amélioré notre performance.

Au total, on voit donc bien que la principale zone de difficulté se situe dans la Connectivity en France. En dehors de cette activité, le Groupe affiche une trajectoire robuste, avec plusieurs moteurs de croissance et d'amélioration de la rentabilité.

## GROWTH DRIVERS IN MOTION



Si on regarde maintenant plus concrètement ce qui soutient la dynamique dans 85% du Groupe, cette slide donne quelques exemples de projets illustrant nos relais de croissance.

En Belgique, le contrat dans la signalisation ferroviaire remporté auprès de l'opérateur national montre notre capacité à nous diversifier sur des infrastructures critiques, où la qualité d'exécution est déterminante.

En France, le photovoltaïque reste un puissant moteur de croissance. Les projets de Gueugnon et de Montréal illustrent notre montée en gamme dans ce domaine, avec des projets plus complets, plus techniques, et une offre de plus en plus intégrée, notamment grâce aux synergies avec So-Tec que nous avons racheté en mai 2025.

Dans la fibre en Allemagne, le projet de déploiement de Köngen, pour Netze BW, montre que nous continuons à gagner de nouveaux chantiers dans un marché qui reste porteur à moyen terme.

En Espagne, où nous nous sommes recentrés sur l'Energy et la Technology, le projet Fastned confirme notre positionnement dans les infrastructures de recharge ultra-rapide pour véhicules électriques.

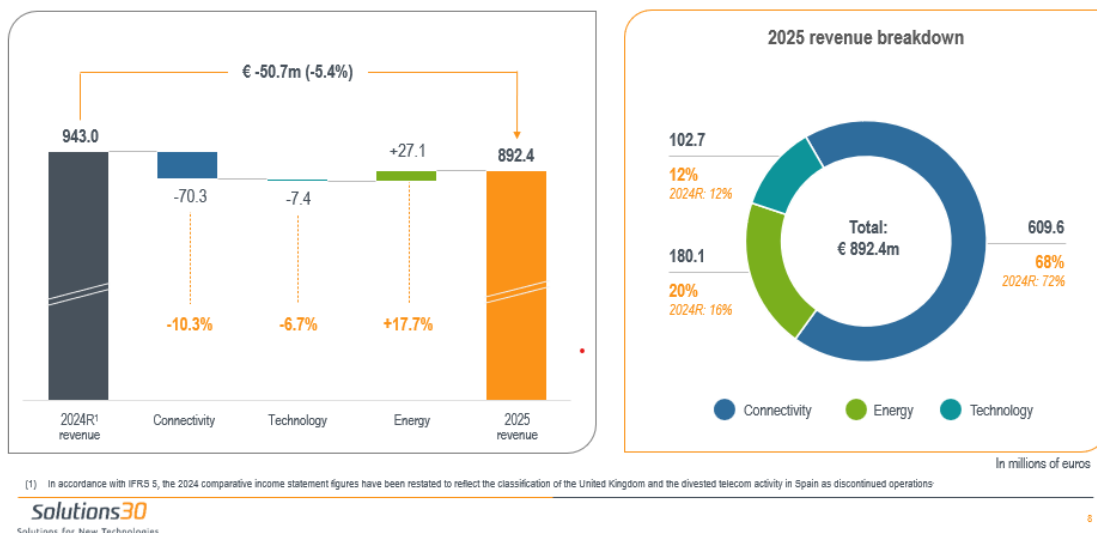
En Pologne, je l'évoquais à l'instant, l'acquisition d'Elektra marque une étape structurante dans notre diversification vers les services énergétiques après les succès enregistrés dans la fibre.

En Italie, le renouvellement du contrat FiberCop, pour plus de 125 millions d'euros sur trois ans, montre que le redressement engagé s'accompagne d'un retour à une croissance de qualité, plus sélective et plus rentable.

Enfin, l'extension de notre partenariat avec Spirii montre que nous continuons à nous renforcer dans les infrastructures de recharge pour véhicules électriques dans la plupart de nos pays d'implantation.

Ces relais de croissance sont bien réels. Ils reposent sur des expertises que nous continuons à élargir. C'est ce qui nous permet de faire évoluer progressivement le profil du Groupe vers des activités plus diversifiées, plus porteuses et plus rentables.

## LIMITED DECREASE IN REVENUE CONTINUED MIX REBALANCING



Passons maintenant à l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe.

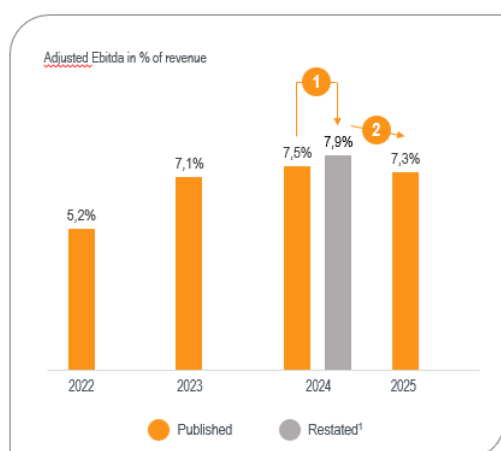
En 2025, le chiffre d'affaires s'établit à 892,4 millions d'euros, en recul limité de 5,4 % par rapport à 2024, retraité des activités non poursuivies au Royaume-Uni et dans les télécoms en Espagne. Conformément à la norme IFRS 5, la contribution de ces activités a été isolée et n'est donc pas reflétée dans l'évolution du chiffre d'affaires et de l'EBITDA ajusté du Groupe.

Comme on le voit sur le bridge à gauche, la baisse provient très largement de la Connectivity, qui recule de 70,3 millions d'euros, soit 10,3 %. C'est donc bien cette activité, et plus particulièrement en France, qui explique l'essentiel de la contraction du chiffre d'affaires du Groupe sur l'exercice.

À l'inverse, l'Energy continue de croître rapidement, à +17,7 % en 2025. La Technology recule de façon modérée, de 7,4 millions d'euros, soit -6,7 %, principalement du fait d'une base de comparaison élevée liée aux Jeux Olympiques de Paris en 2024.

Vous voyez sur la droite de la slide que le profil du Groupe continue d'évoluer, avec un mix progressivement moins dépendant de la Connectivity et davantage orienté vers l'Energy, qui représente désormais 20% du chiffre d'affaires, contre 16% l'année précédente.

## 7.3% ADJUSTED EBITDA MARGIN IN 2025



- 1 **Margin-accretive impact** of exit of UK market and disposal of Spanish Connectivity activity in 2025 (accounted for as discontinued operations), in line with strategic refocusing and priority on margins over revenue
- 2 **60 bps year-on-year contraction**: improvement in Benelux and successful turnaround in Other Countries mitigating decreases in France and Germany



(1) In accordance with IFRS 5, the 2024 comparative income statement figures have been restated to reflect the classification of the United Kingdom and the divested telecom activity in Spain as discontinued operations

**Solutions30**  
Solutions for New Technologies

9

S'agissant des marges : l'EBITDA ajusté du groupe représente 7.3% du chiffre d'affaires en 2025.

Nous avons publié 7.5% en 2024, mais comme je le disais à l'instant, les données 2024 ont été retraitées afin d'exclure la contribution du Royaume-Uni et de l'activité télécoms cédée en Espagne, classées en activités non poursuivies dans nos comptes 2025.

Le désengagement de ces activités a eu un effet relatif, c'est-à-dire positif, sur la marge – ce qui est logique puisque leur rentabilité était insuffisante et c'est précisément la raison pour laquelle nous en sommes sortis. Ainsi, au périmètre actuel, notre marge de 7.3% se compare à 7.9% en 2024.

Cette évolution reflète une progression au Benelux et un redressement marqué dans le segment Autres Pays, qui n'ont que partiellement compensé la baisse observée en France.

Je laisse maintenant la parole à Amaury, qui va rentrer plus en détail dans les résultats de l'exercice.

## INCOME STATEMENT HIGHLIGHTS

€ millions	FY 2025	FY 2024R <sup>1</sup>	Change 25/24R <sup>1</sup>	FY 2024 <u>published</u>
<b>Revenue</b>	<b>892.4</b>	<b>943.0</b>	<b>-5.4%</b>	<b>996.0</b>
Operational costs	750.0	778.6	-3.7%	826.1
As % of turnover	84.0%	82.6%		82.9%
Central org. costs	77.2	89.8	-14.0%	94.8
As % of turnover	8.7%	9.5%		9.5%
<b>Adjusted EBITDA<sup>2</sup></b>	<b>65.2</b>	<b>74.6</b>	<b>-12.7%</b>	<b>75.1</b>
As % of revenue	7.3%	7.9%		7.5%
Operational depreciation	-57.9	-45.2	+28.2%	-46.7
As % of revenue	-6.5%	-4.8%		-4.7%
<b>Adjusted EBIT<sup>2</sup></b>	<b>7.3</b>	<b>29.5</b>	<b>-75.3%</b>	<b>28.4</b>
As % of revenue	0.8%	3.1%		2.9%

(1) In accordance with IFRS 5, the 2024 comparative income statement figures have been restated to reflect the classification of the United Kingdom and the divested telecom activity in Spain as discontinued operations

(2) Restatement of items 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.

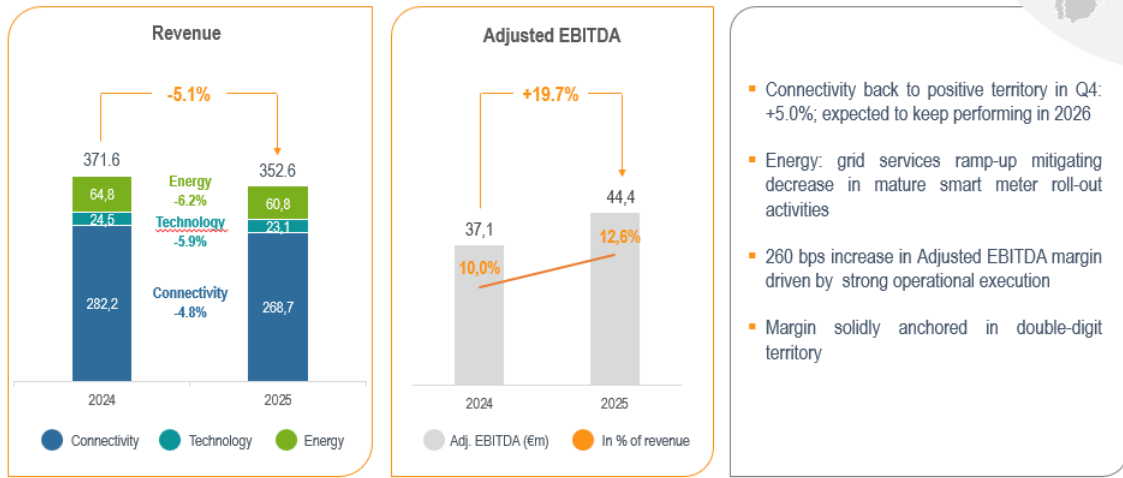
Commençons par les principaux éléments de notre compte de résultat 2025 :

- Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 892,4 millions d'euros, en baisse de 5,4 % par rapport à 2024 retraité de la contribution des activités non poursuivies. Cela inclut une décroissance organique de 6.9% et l'impact des acquisitions pour +1.5%.
- Les coûts opérationnels s'élèvent à 750 millions d'euros, en baisse de 3.7%. Ils représentent 84 % du chiffre d'affaires, contre 82,6 % en 2024 retraité.
- Les coûts centraux reculent de manière plus marquée, de 14 %, à 77,2 millions d'euros. Ils représentent 8,7 % du chiffre d'affaires, contre 9,5 % en 2024 retraité. Cela illustre les efforts de discipline engagés sur les frais de structure.
- Au total, l'EBITDA ajusté s'établit à 65,2 millions d'euros, en baisse de 12,7 % par rapport à 2024 retraité.
- Les dotations aux amortissements et provisions opérationnelles s'élèvent à 57,9 millions d'euros, en hausse sensible par rapport à 2024 retraité
- Ainsi, l'EBIT ajusté ressort à 7,3 millions d'euros, contre 29,5 millions d'euros en 2024 retraité.

En synthèse, la pression sur la rentabilité est concentrée sur la Connectivity en France, tandis que le Groupe a appliqué une discipline stricte sur ses coûts de structure.

Passons maintenant à l'analyse par zone géographique.

## BENELUX: SIGNIFICANT MARGIN INCREASE, CONNECTIVITY RETURNS TO GROWTH IN Q4



- Connectivity back to positive territory in Q4: +5.0%; expected to keep performing in 2026
- Energy: grid services ramp-up mitigating decrease in mature smart meter roll-out activities
- 260 bps increase in Adjusted EBITDA margin driven by strong operational execution
- Margin solidly anchored in double-digit territory

Commençons par le Benelux.

Le chiffre d'affaires s'établit à 352,6 millions d'euros en 2025, en baisse organique de 5,1 %. Cette évolution reste marquée par la situation de la fibre en Belgique, où les déploiements ont été fortement ralentis pendant une grande partie de l'année par les discussions entre opérateurs sur la mutualisation de leurs investissements.

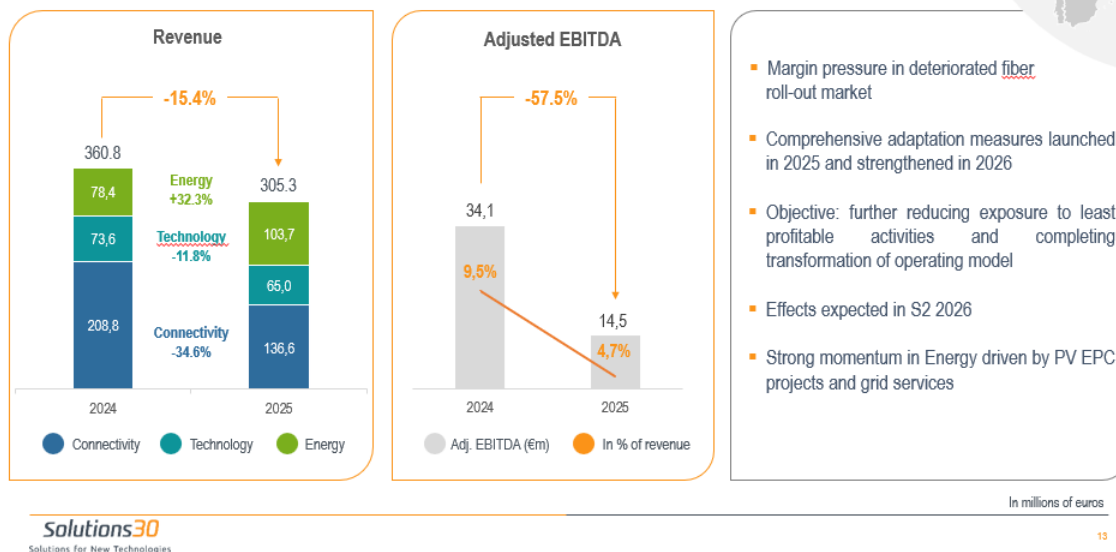
Cela étant dit, le point important est que l'activité Connectivity a renoué avec la croissance au quatrième trimestre, à +5 %. Et, à ce stade, nous anticipons une bonne performance de cette activité en 2026.

Dans l'Energy, la baisse de 6,2 % reflète avant tout l'arrivée à maturité des activités de déploiement de compteurs digitaux. Cette évolution a été en partie compensée par la montée en charge des services aux réseaux électriques dans le cadre du contrat avec Fluvius.

La rentabilité progresse très fortement. L'EBITDA ajusté s'établit à 44,4 millions d'euros, en hausse de 19,7 %, et la marge atteint 12,6 %, contre 10,0 % en 2024, soit une progression de 260 points de base.

Cette performance reflète la qualité d'exécution opérationnelle du Groupe dans la zone. Elle confirme aussi que le Benelux reste un socle de rentabilité très solide pour Solutions30, avec un niveau de marge solidement ancré en territoire à deux chiffres.

## FRANCE: PRESSURE IN CONNECTIVITY, ADAPTATION PLAN IN PROGRESS



- Margin pressure in deteriorated fiber roll-out market
- Comprehensive adaptation measures launched in 2025 and strengthened in 2026
- Objective: further reducing exposure to least profitable activities and completing transformation of operating model
- Effects expected in S2 2026
- Strong momentum in Energy driven by PV EPC projects and grid services

Passons à la France.

Le chiffre d'affaires s'établit à 305,3 millions d'euros en 2025, en recul de 15,4 % par rapport à l'an dernier. Comme l'évoquait Gianbeppi, et on le voit bien sur le premier graphique : cette baisse provient quasi exclusivement de la Connectivity, dont le chiffre d'affaires recule de près de 35%, dans un marché du déploiement de la fibre fortement dégradé.

À l'inverse, l'Energy poursuit sa forte croissance, à +32,3 %, et représente désormais 34% du chiffre d'affaires de la France. Dans le photovoltaïque, qui bénéficie toujours de tendances porteuses, notre bon positionnement nous permet d'accompagner de plus en plus nos clients au travers de projets de type EPC, à plus forte valeur ajoutée, et qui mettent en œuvre une palette de compétences élargies. A ce titre, nous sommes désormais majoritaires au capital de la société So-Tec, constructeur de structures pour centrales photovoltaïques, avec laquelle nous avons développé d'importantes synergies.

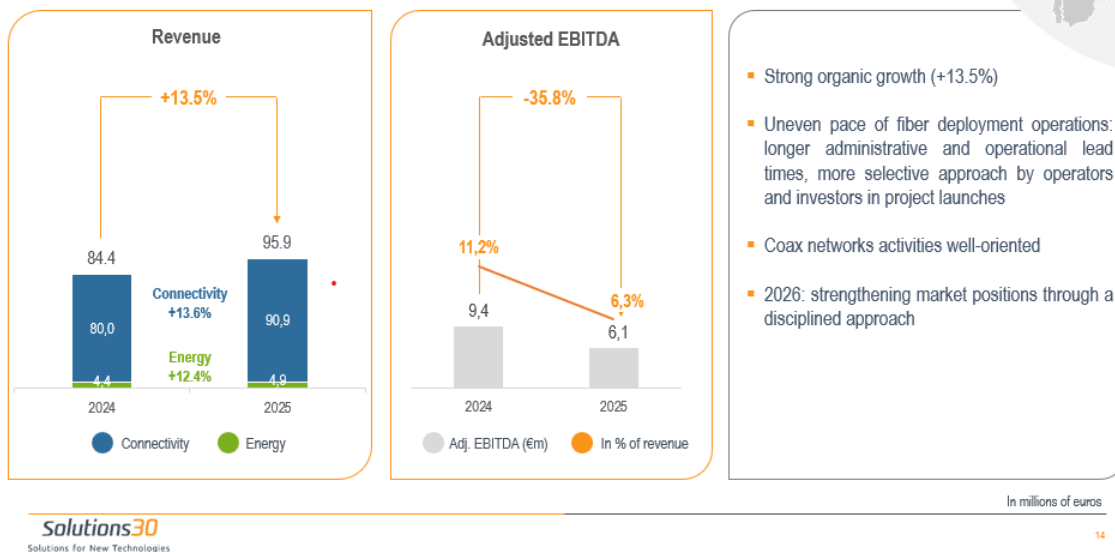
La Technology recule de 11,8 %, principalement en raison d'une base de comparaison élevée liée au surplus exceptionnel d'activité dont nous avons bénéficié en 2024, dans le cadre des Jeux Olympiques de Paris.

L'EBITDA ajusté de la France ressort ainsi à 14,5 millions d'euros, soit une marge de 4,7 %, contre 9,5 % en 2024. Cette forte baisse traduit la pression dans la Connectivity, face à laquelle nous avons engagé en 2025 un plan d'adaptation d'ampleur, qui se poursuivra de façon renforcée en 2026. L'objectif est double : réduire davantage notre exposition aux activités les moins rentables, et achever la transformation de notre modèle opérationnel.

Ce travail est en cours. Il est exigeant, mais il est nécessaire. Et nous en attendons les premiers effets sur les marges au second semestre 2026.

Donc, si je résume, la France reste aujourd'hui la principale zone de pression du Groupe, mais avec d'un côté une activité Energy très dynamique, et de l'autre un plan de transformation clairement engagé dans la Connectivity pour redresser progressivement le profil de rentabilité.

## GERMANY: CONTINUED SCALE-UP IN A HIGH-POTENTIAL MARKET STILL UNDERGOING STRUCTURING



En Allemagne, le chiffre d'affaires ressort à 95,9 millions d'euros en 2025, en croissance organique de 13,5 %. Nous y avons poursuivi notre montée en puissance tout au long de l'année, dans un marché qui a néanmoins été marqué par un rythme de déploiement de la fibre plus irrégulier qu'anticipé.

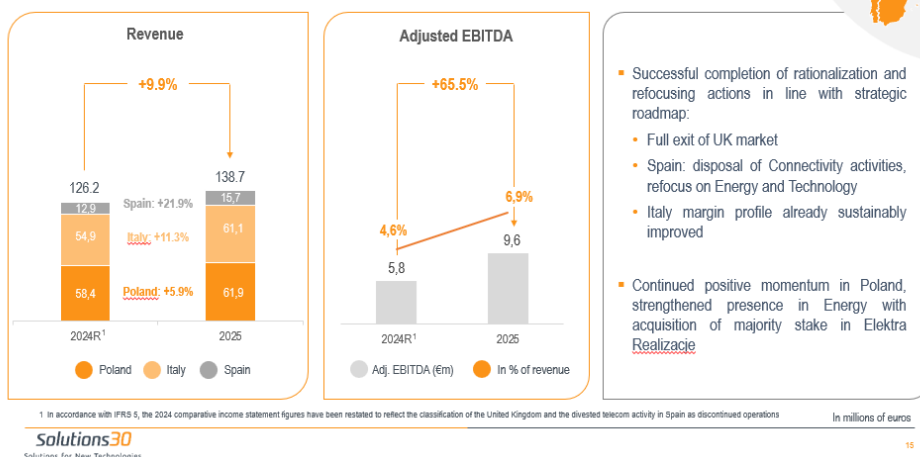
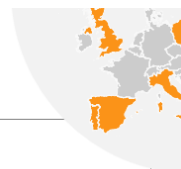
Cela reflète à la fois des délais administratifs plus longs que prévu pour l'obtention des permis locaux nécessaires pour déployer la fibre optique, ainsi qu'une approche plus sélective des opérateurs et des investisseurs dans le lancement de nouveaux projets. Si le potentiel du marché allemand reste très fort, le rythme de montée en charge y est moins linéaire que ce que l'on pouvait envisager il y a encore quelques mois.

En revanche, il est important de souligner que nos activités historiques sur le réseau national coaxial demeurent bien orientées. Elles illustrent la qualité d'exécution du Groupe sur ce marché qui reste encore important en Allemagne.

Dans ce contexte, l'EBITDA ajusté s'établit à 6,1 millions d'euros, contre 9,4 millions en 2024, et la marge ressort à 6,3 %, contre 11,2 % l'an dernier.

L'Allemagne est un marché à fort potentiel pour Solutions30, mais qui a encore besoin de se structurer. Dans ce contexte, nous poursuivons le renforcement de nos positions avec une approche disciplinée.

## OTHER COUNTRIES: STRONG IMPROVEMENT IN GROWTH AND MARGIN PROFILE FOLLOWING STREAMLINING ACTIONS



Passons enfin au segment Autres Pays, qui constitue l'une des très bonnes réalisations de l'exercice.

Comme évoqué précédemment, nous avons mené à bien les actions de rationalisation et de recentrage engagées conformément à notre feuille de route. Et ce travail a clairement porté ses fruits.

Nous nous sommes totalement désengagés du Royaume-Uni, et avons cédé notre activité Connectivity en Espagne. Ces choix stratégiques nous ont permis de sortir d'activités dont le profil de marge n'était pas satisfaisant.

Notre filiale espagnole est désormais recentrée sur l'Energy et la Technology et affiche une croissance de près de 22% sur l'exercice.

Parallèlement, la dynamique reste positive en Pologne, où nous avons renforcé notre présence dans l'énergie avec l'acquisition d'une participation majoritaire dans la société Elektra, spécialisée dans le déploiement des réseaux énergétiques.

Enfin, l'Italie affiche une croissance de plus de 11% avec de bonnes tendances dans la fibre – Gianbeppi évoquait notamment le renouvellement du contrat avec Fibercop. Le travail réalisé en 2024 sur les conditions contractuelles produit désormais des effets durables. Notre filiale a en plus gagné le contrat pour le démantèlement du réseau cuivre dans la région du Piémont, qui va démarrer en 2026.

Ainsi le segment affiche un profil de croissance et de marge nettement amélioré :

- Le chiffre d'affaires progresse de 9,9 % en 2025, en base retraitée, à 138,7 millions d'euros.
- L'amélioration est encore plus marquée au niveau de la rentabilité. L'EBITDA ajusté progresse de 65,5 %, à 9,6 millions d'euros, et la marge atteint 6,9 %, contre 4,6 % en 2024.

Cette performance montre très bien ce que peuvent produire nos actions sur un périmètre d'activités sous-performantes, avec à la clé un portefeuille plus resserré, recentré sur des activités porteuses, et une rentabilité nettement redressée.

## NET INCOME IMPACTED BY INTENSIVE STREAMLINING AND REFOCUSING ACTIONS PAVING THE WAY FOR FUTURE PROFITABILITY IMPROVEMENTS

€ millions	FY 2025	FY 2024R <sup>1</sup>
<b>Adjusted EBIT</b>	<b>7.3</b>	<b>29.5</b>
Amortisation of intangibles	-11.6	-12.1
Financial result	-13.9	-15.2
Non-recurring items <b>1</b>	-13.1	-6.6
Corporate taxes	-9.8	-1.7
Equity-accounted companies	-	0.4
<b>Consolidated net income – continued operations</b>	<b>-41.1</b>	<b>-5.7</b>
Discontinued operations <b>2</b>	-17.1	-9.4
Consolidated net income	-58.3	-15.1
<b>Consolidated net income (group share)</b>	<b>-60.7</b>	<b>-15.8</b>
<b>Adjusted net income (group share) <b>3</b></b>	<b>-35.7</b>	<b>1.9</b>

1 In accordance with IFRS 5, the 2024 comparative income statement figures have been restated to reflect the classification of the United Kingdom and the divested telecom activity in Spain as discontinued operations

**Solutions30**  
Solutions For New Technologies

16

- 1 Non-recurring items:** mainly restructuring costs associated to turnaround of "Other Countries" segment and ongoing adaptation measures in Connectivity in France
- 2 Discontinued operations:** UK business and Spain's Connectivity activities, discontinued in 2025. 2025 amount includes financial impacts associated with disposals as well as current year's net income
- 3 Adjusted net income (group share):** excludes discontinued operations and amortisation of intangibles (post tax) – a non-cash, technical item with no operational substance

Passons maintenant à la partie basse du compte de résultat.

L'EBIT ajusté ressort à 7,3 millions d'euros en 2025, contre 29,5 millions d'euros en 2024 retraité. À partir de là, trois éléments principaux expliquent l'évolution du résultat net.

Les amortissements d'actifs incorporels ressortent à 11,6 millions d'euros, un niveau globalement en ligne avec celui de 2024. 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.

Le résultat financier s'améliore légèrement, à -13.9 millions d'euros, du fait d'une variation plus favorable de la valeur des compléments de prix, promesses d'achat et options de vente.

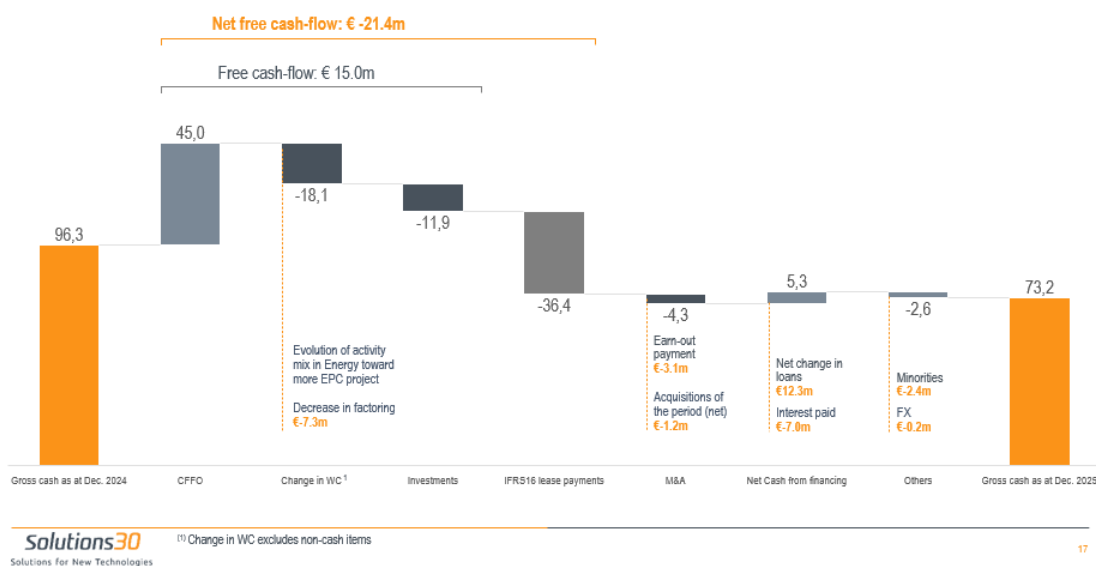
Un point important concerne les éléments non récurrents, qui représentent une charge de 13,1 millions d'euros en 2025. Il s'agit principalement de coûts de restructuration liés, d'une part, au redressement du segment Autres Pays et, d'autre part, aux mesures d'adaptation engagées dans la Connectivity en France. Autrement dit, ils reflètent le coût du travail de rationalisation et de recentrage que nous menons actuellement dans plusieurs parties du Groupe.

Le deuxième point important concerne les activités non poursuivies au Royaume-Uni et en Espagne, qui génèrent une perte nette de 17,1 millions d'euros sur l'exercice. Ce montant est isolé dans nos comptes conformément à la norme IFRS 5. Il inclut à la fois le résultat courant de ces activités sur la période et les impacts financiers liés à leur sortie du périmètre. Naturellement, cet élément disparaîtra totalement en 2026.

Au total, le résultat net part du Groupe ressort à -60,7 millions d'euros. Le résultat net ajusté part du Groupe, qui exclut les activités non poursuivies ainsi que l'amortissement des relations clientèles après impôt, s'établit à -35,7 millions d'euros.

Ce niveau de résultat reflète à la fois le poids de l'environnement de marché sur certaines activités, mais aussi le coût du repositionnement en cours du Groupe. Ce repositionnement est indispensable pour, à terme, pouvoir améliorer durablement notre rentabilité.

## 2025 CHANGE IN GROSS CASH POSITION



Cette slide présente l'évolution de la trésorerie brute sur l'exercice. Elle passe de 96,3 millions d'euros à fin 2024 à 73,2 millions d'euros à fin 2025, soit une baisse de 23 millions d'euros.

Le point de départ est une capacité d'autofinancement de 45 millions d'euros. La principale variation vient ensuite du besoin en fonds de roulement, avec un impact négatif de 18,1 millions d'euros. Cela reflète principalement deux éléments. D'abord, l'évolution du mix d'activité dans l'énergie vers une part plus importante de projets EPC, qui sont plus rémunérateurs mais s'accompagnent de cycles de facturation plus longs. Ensuite, une baisse du recours à l'affacturage de 7,3 millions d'euros sur l'exercice.

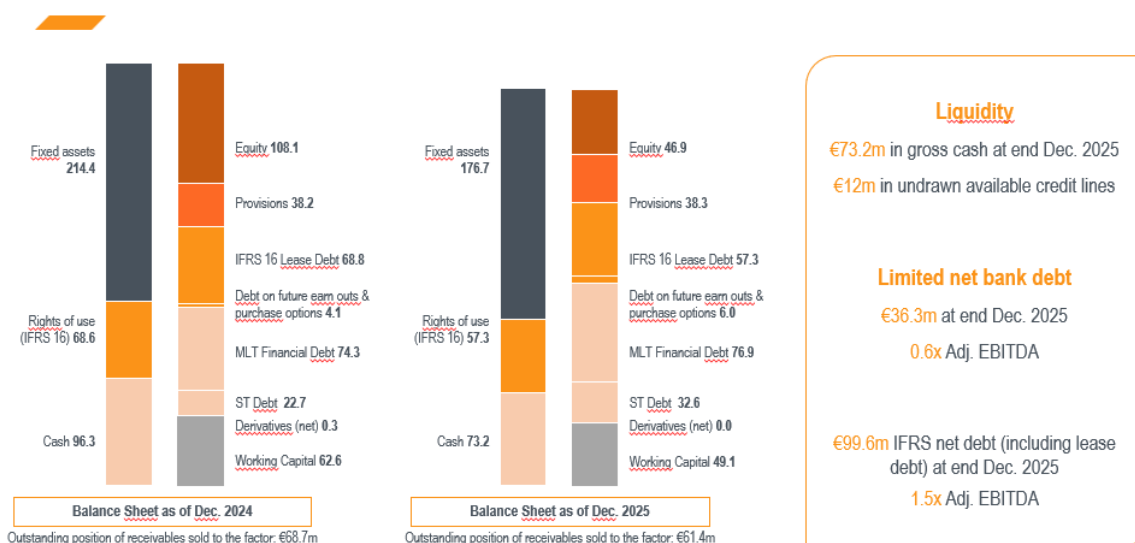
Après 11,9 millions d'euros de capex, le free cash flow s'élève à 15 millions d'euros.

En incluant le paiement des loyers IFRS 16, à hauteur de 36,4 millions d'euros, le free cash flow net ressort à -21,4 millions d'euros.

À cela s'ajoutent ensuite plusieurs éléments plus limités :

- -4,3 millions d'euros liés aux earn-outs et aux acquisitions nettes de la période ;
- un flux de financement net positif de 5,3 millions d'euros, qui comprend 12,3 millions d'euros de tirages nets sur les lignes bancaires et 7 millions d'euros d'intérêts payés ;
- et enfin, -2,6 millions d'euros d'autres effets, liés aux minoritaires et au change.

## FINANCIAL STRUCTURE



Pour finir, un mot sur le bilan.

En termes de liquidité, le Groupe dispose d'une trésorerie brute de 73.2 millions d'euros à fin décembre 2025, et de lignes de crédit disponibles non tirées pour 12 millions d'euros.

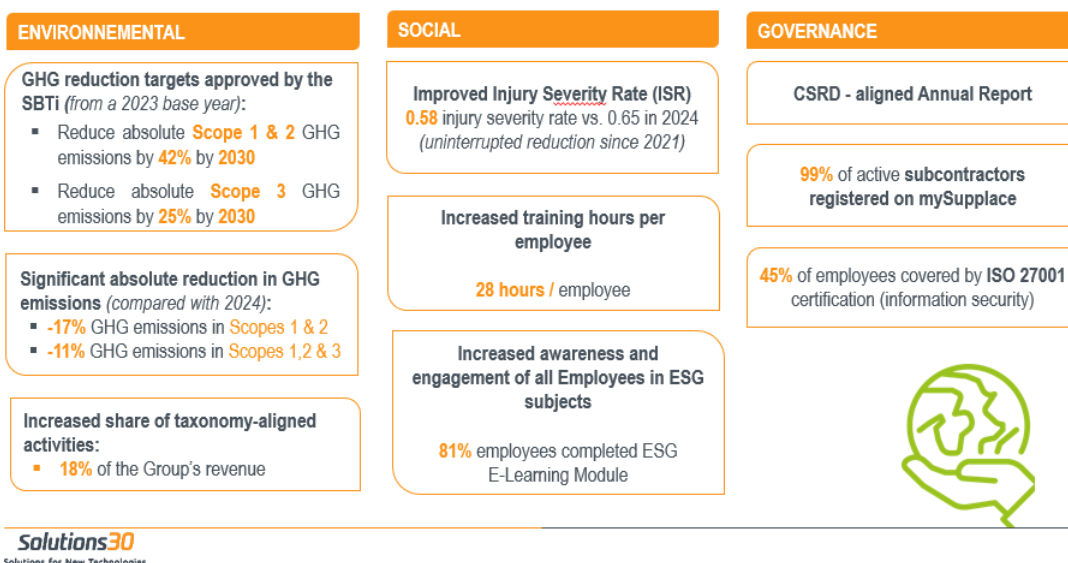
La dette bancaire nette ressort à 36,3 millions d'euros à fin 2025. Cela représente 0,6 fois l'EBITDA ajusté, ce qui reste un niveau très modéré.

Si l'on adopte une vision plus large de l'endettement, incluant la dette locative IFRS 16 ainsi que les compléments de prix et options de vente, la dette nette IFRS du Groupe s'élève à 99,6 millions d'euros, soit 1,5 fois l'EBITDA ajusté.

Nous abordons ainsi 2026 avec un bilan qui demeure sain.

Voilà pour le détail des résultats, je vais maintenant évoquer rapidement la performance RSE du groupe en 2025.

## 2025 HIGHLIGHTS



En matière de RSE, nous avons poursuivi l'exécution de notre feuille de route avec discipline et régularité.

Sur le volet environnemental, l'étape la plus importante a été la validation par le SBTi de nos objectifs climatiques à horizon 2030. En parallèle, nous avons réduit significativement nos émissions en 2025, avec une baisse de 17 % par rapport à 2024 pour les scopes 1 et 2 et de 11 % pour l'ensemble des 3 scopes. La part des activités alignées avec la taxonomie représente désormais 18 % du chiffre d'affaires du Groupe, contre 11% en 2024.

Sur le volet social, nous continuons d'améliorer nos indicateurs de sécurité, avec un taux de gravité des accidents qui poursuit sa baisse, tout en renforçant la formation et la sensibilisation des équipes, avec 28 heures de formation par collaborateur.

Enfin, je mentionnerai que 99 % des sous-traitants actifs sont désormais enregistrés sur mySupplace, notre outil de gestion des partenaires.

Ainsi, 2025 a été une année de progression concrète sur l'ensemble des axes de notre stratégie ESG.

## 2026 OBJECTIVES

### ENVIRONNEMENTAL

- Further reduce **Absolute Carbon Footprint** by:
  - 27%** for **Scope 1** compared to 2023
  - 25%** for **Scope 2** compared to 2023 (2023 being the baseline)
- Ensure that at least **19%** of **Group revenue** is eligible and aligned with **EU Taxonomy**

### SOCIAL

- Maintain **Injury Severity Rate\*** under a certain level (**< 0.65** at group level)
- Continued focus on a high volume of **training hours** (**≥ 25 hours** per employee)
- At least **85%** of employees to participate in **ESG awareness** sessions
- At least **70%** of employees\*\* to participate in **Eco & Safe driving** and **Cybersecurity** training sessions
- Increase the number of **women in management positions** (**≥ 27%** by year-end)

### GOVERNANCE

- Manage at least **97%** of **subcontractors** on **mySupplace** platform
- 90%** implementation rate of **Risk management framework** across all EU S30 Countries must reach 90% by the end of 2026

**NOTE: ESG KPIs included in Group's managers performance assessment and in calculation of their variable compensation**

\*Injury Severity Rate is calculated by dividing the number of lost days due to workplace accidents by the number of worked hours multiplied by 1000  
\*\* Eco & Safe Driving: aimed at employees who are assigned or use S30 vehicles. Cybersecurity: aimed at all employees who work with computers or similar devices.

En 2026, nous voulons naturellement continuer à faire progresser notre performance RSE de façon concrète, mesurable et pilotée.

Vous voyez sur cette slide l'ensemble de nos objectifs RSE pour 2026, je ne les commenterai pas tous mais retiendrai simplement trois priorités :

- D'abord, poursuivre la réduction de notre empreinte carbone et continuer à faire progresser la part du chiffre d'affaires alignée avec la taxonomie européenne ;
- Ensuite, maintenir un haut niveau d'exigence sur la sécurité et la formation, avec un taux de gravité en-dessous de 0,65 et au moins 25 heures de formation par collaborateur ;
- Enfin, continuer à renforcer nos bonnes pratiques de gouvernance, avec notamment un déploiement à 90 % de notre cadre de gestion des risques dans l'ensemble de nos implantations dans l'Union européenne.

J'en ai terminé, je vous remercie pour votre attention et repasse maintenant la parole à Gianbeppi pour la conclusion.

## 2026 PRIORITIES



### **Continued implementation of strategic roadmap in a contrasted market environment**

Selectivity, operational discipline, refocusing of activity mix



### **Ongoing streamlining and adaptation measures on mature markets**

Achieve Group repositioning and sustainably improve growth and margin profile



### **Focus: margins and cash generation while developing our growth drivers**

Delivery of 2024 CMD targets will follow a more gradual timetable

[GIANBEPPI] Merci Amaury.

Pour conclure, je voudrais être très clair.

2025 n'a pas été une année satisfaisante dans l'absolu. Nos résultats restent pénalisés par la Connectivity en France, dans un marché de la fibre très compliqué. Il serait inutile de chercher à minimiser cette réalité.

C'est aujourd'hui le principal point de pression du Groupe, et nous le traitons comme tel.

Par ailleurs, dans un environnement de marché beaucoup plus exigeant qu'anticipé à l'époque, l'atteinte des objectifs présentés lors du Capital Markets Day de septembre 2024 suivra un calendrier plus progressif qu'initialement envisagé.

Mais ce que montrent aussi très clairement ces résultats 2025, c'est que notre méthode fonctionne. Là où nous avons mené jusqu'au bout les actions de recentrage, de rationalisation et de transformation, nous avons su redresser le profil de croissance et de marge. Le segment Autres Pays en fournit la démonstration incontestable.

Nos priorités pour 2026 sont donc claires : poursuivre l'exécution de notre feuille de route avec discipline, aller au bout du travail engagé dans la Connectivity en France, continuer à nous diversifier, tout ceci pour, à terme, améliorer durablement notre rentabilité et notre génération de trésorerie.

Nous n'avons pas besoin de changer de cap. Nous avons besoin d'aller au bout de ce que nous avons commencé. Et c'est exactement ce que nous allons faire.

Je vous remercie, nous pouvons maintenant passer aux questions.

## Questions & réponses

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

Gianbeppi Fortis : J'ai une première question. Elle est pour toi, Amaury.

**L'amortissement des relations clients est encore de 11,6 M€ en 2025. Connaît-on les montants pour 2026 et 2027 ? Quand cet amortissement sera-t-il achevé ?**

Amaury Boilot : C'est une très bonne question. Je vous rappelle que les relations clients correspondent à un exercice obligatoire de cette reconnaissance au moment de la réalisation des acquisitions. Ces amortissements ont donc une réalité qui est non cash. C'est purement comptable et il faut prévoir, pour les deux prochaines années, des niveaux d'amortissement qui vont rester aux alentours de 11 M€, puis une baisse progressive jusqu'à 2031.

Gianbeppi Fortis : **Comment s'explique la baisse de la marge en Allemagne ?**

Nous étions au départ vraiment persuadés que les Allemands allaient mené le projet fibre du pays mieux que dans d'autres pays. En réalité, il se passe en Allemagne ce qu'on a déjà vu en Belgique où finalement le déploiement a été ralenti par les négociations entre les opérateurs. En Italie, il y a eu des allers-retours avec TIM, qui nous a créé pas mal de problèmes. En Allemagne, ce n'est pas la même chose, mais on voit que le déploiement, finalement, va moins vite que prévu à beaucoup d'endroits, parce qu'il y a des contraintes administratives beaucoup plus lourdes au niveau des villes. Du coup, la machine ne fonctionne pas comme elle le devrait. Si je peux le dire de façon synthétique, ce sont des projets qui sont d'une taille très importante et malheureusement, ils ne se déroulent pas de façon linéaire. Il y a des périodes d'ajustement. C'est ce que nous avons vu en 2025 en Allemagne ; 2026 devrait mieux se dérouler.

Autre question : **Quand pensez-vous avoir un résultat net positif ?**

Amaury Boilot : Il est un peu trop tôt pour s'engager sur un timing, surtout compte tenu de l'environnement macroéconomique actuel, mais je dirais qu'on connaît la feuille de route et la méthode, que les opérations de transformation et de rationalisation qui ont été menées par le Groupe dans différentes géographies, en particulier en Italie et en Espagne, ont porté leurs fruits. Maintenant, il faut qu'on achève cette phase de transformation et de rationalisation. On voit déjà que si on exclut l'impact des activités non poursuivies, le résultat net ajusté, celui qui représente la performance nette économique du Groupe, aurait été légèrement positif en 2024. Il faut donc continuer à employer les mêmes recettes, notamment sur le segment Connectivity en France.

Gianbeppi Fortis : **La sortie des activités UK et Spain a entraîné une perte de 17,1 M€ en 2025. Ces coûts sont-ils achevés ou aurons-nous un reliquat de coûts sur 2026 et 2027 ?**

Amaury Boilot : Non. Aujourd'hui, l'intégralité des coûts liés à ces opérations de mise à l'arrêt des activités, que ce soit au UK ou dans le secteur de la Connectivity en Espagne, sont décaissés. Il n'y a donc plus de coûts d'impact à attendre sur ces deux géographies.

Gianbeppi Fortis : **Quel est le niveau de marge sur le périmètre énergie ?**

Amaury Boilot : Les niveaux de marge sur les périmètres énergie sont à des niveaux conformes aux attentes du Groupe. Dans l'ensemble des géographies, on voit un apport positif des activités énergie sur la marge des pays.

**Gianbeppi Fortis : Est-ce que la détérioration récente de l'environnement géopolitique et donc macro-économique crée de l'incertitude sur vos marchés ou sont-ils immunes ?**

Je dirais qu'on n'a pas de sujet à court terme. On est dans un marché qui n'est pas impacté par la guerre au Moyen-Orient. Je pense que ce que tout le monde redoute, c'est une augmentation de l'inflation, mais ce sera un problème pour tout le monde. Et à court/moyen terme, nos activités énergie devraient avoir un impact positif de ces effets, parce que les pays européens sont de plus en plus sensibles à leur indépendance énergétique. Du coup, normalement, les investissements dans le renouvelable devraient augmenter.

**Quelles sont les perspectives au Benelux en 2026 ?**

Les perspectives sont bonnes. On a une géographie sur laquelle nous sommes implantés de façon forte, qui a délivré un très bon niveau de marge. En 2026, en revanche, au Benelux, comme dans toutes les géographies, la priorité est vraiment marge et rentabilité. En fait, dans l'ensemble du Groupe, nous avons mis en tête la marge, la rentabilité, la génération de cash. Le sujet de la croissance devient un sujet secondaire. On est vraiment concentré sur délivrer marge et cash.

**En France, pouvez-vous détailler les mesures lancées en 2025, la façon dont vous allez les renforcer en 2026 et les impacts qu'il faut en attendre sur la marge France en 2026 ?**

Oui, en France, on a déjà entamé pas mal de choses, comme on l'a dit lors de la présentation. On a embauché un nouveau patron pays qui est arrivé au premier trimestre de l'année et qui a commencé à faire beaucoup de choses. Nous avons opéré une restructuration importante sur notre filiale du Sud-Ouest, où nous avons baissé la base de coûts de façon significative. Puis, globalement, en France, comme dans toutes les géographies, on a bien baissé la structure de coûts centraux. D'ailleurs, vous l'avez vu dans la présentation d'Amaury, on a baissé nos coûts centraux de 13 M€ sur 2025 et nous allons continuer.

**Le recours à l'affacturage s'est arrêté. Quel sera l'impact sur la trésorerie 2026 ? Et cela peut-il entraîner une nécessité de recapitalisation ?**

Amaury Boilot : Je me permets de corriger un peu. En fait, l'utilisation de l'affacturage a un peu baissé, mais, du fait de l'évolution de nos besoins, nous conservons cet outil pour financer notre BFR à plusieurs endroits du Groupe. Néanmoins, et c'est un peu ce qu'on expliquait tout à l'heure, l'évolution de nos activités dans le domaine de l'énergie, et notamment notre orientation sur les métiers de l'EPC dans le domaine des énergies renouvelables, font évoluer un peu nos cycles de facturation, rallongent un peu les cycles de facturation et l'affacturage n'est pas forcément l'outil adapté à ce type d'activité, mais ça reste un outil puissant utilisé par le Groupe pour le financement de son BFR.

Gianbeppi Fortis : Je vais peut-être rajouter un mot sur la partie recapitalisation. Pour l'instant, ce n'est vraiment pas à l'ordre du jour. On est en train de traverser une période difficile où il faut qu'on fasse très attention à nos marges et à notre cash, mais on pense pouvoir mener ce qu'on doit mener sans avoir besoin de faire une recapitalisation. En tout cas, ce n'est pas à l'ordre du jour.

**Autre question : Bonjour, le plan d'électrification présenté par le gouvernement courant de la semaine sera-t-il une bonne nouvelle pour Solutions30 ? Qu'attendez-vous à propos de ce plan ?**

Je dirais que c'est tout le sujet des réseaux de distribution d'électricité en Europe. C'est comme ça en France, mais c'est comme ça dans l'ensemble des pays. On l'avait déjà dit dans les autres

présentations. Là, on a la chance d'avoir un filon d'investissement qui est vraiment très solide, très stable, avec beaucoup de visibilité. Et, vous l'avez bien vu, notre mix d'activité voit bien une énergie qui passe globalement de 16 % de l'ensemble à 20 % de l'ensemble. Et on va continuer. C'est vraiment le secteur dans lequel on voit des investissements avec des clients qui sont solides et un secteur dans lequel nous allons certainement continuer à investir.

**Quelles sont les leçons à tirer pour le Groupe des problèmes dans la connectivité en France ? Ne faut-il pas s'inquiéter pour l'avenir de ces mêmes activités de connectivité dans d'autres pays ?**

Ça, c'est une très bonne question. Je pense que la première partie de la réponse, c'est la partie la plus importante, c'est qu'il faut être diversifié. Il faut vraiment être très diversifié. Je pense que la connectivité en soi n'est pas un problème. Le problème peut être la fin d'un macrocycle si vous êtes trop dépendant de ce macrocycle à un endroit. Donc il faut essayer de se diversifier. Ensuite, je ne pense pas qu'il y ait des problèmes liés à une activité plutôt qu'à une autre. Après, ça dépend des relations avec les clients, de leur stratégie au niveau de la gestion de leurs fournisseurs et des contrats. C'est là qu'on peut avoir plus ou moins de difficultés à un endroit plutôt qu'à un autre. Mais je pense que la vraie réponse, c'est la diversification à la fois en termes de clientèle et d'activité. Il faut qu'on continue à faire progresser l'énergie et il faut qu'on ait le plus possible de diversification dans notre mix d'activité.

**Pourquoi ne pas abandonner la connectivité en France non rentable ?**

En fait, on sera très pragmatique en 2026. Notre approche est très simple : une activité est rentable, on voit qu'on peut la faire de façon rentable, on y reste ; une activité n'est pas rentable, on n'arrive pas à négocier des conditions correctes avec les clients, on va l'arrêter. C'est ce qu'on a fait déjà dans les autres géographies, en Italie et en Espagne, et finalement, ça a plutôt bien réussi. C'est vraiment le chantier 2026 de la France.

**Allez-vous participer au démantèlement du cuivre par Orange ? Et si oui, faut-il attendre un impact positif en 2026 ou en 2027 ?**

Oui, on fait des activités de démantèlement du cuivre en France, on le fait en Allemagne. On a gagné un contrat intéressant en Italie, dans le Nord du pays. Donc on fait ces activités partout. C'est là que je dis qu'on ne pense pas sortir de la connectivité. C'est juste qu'il faut gérer cette activité de façon pragmatique en étant présent sur les segments qui sont intéressants et en fermant les segments qui ne le sont pas.

**Sous quelle échéance pensez-vous pouvoir répliquer en France le redressement réalisé dans les Autres Pays ?**

C'est un coût. C'est vraiment le chantier 2026 donc ça sera LE chantier France 2026. C'est quelque chose qu'on fera dans l'année 2026.

**Doit-on s'attendre en 2026 à une poursuite de la décroissance et une amélioration des marges ?**

Pour moi – je vais laisser Amaury également répondre –, les marges et le cash c'est la priorité absolue. La croissance passe en deuxième plan. En 2026, on sera extrêmement pragmatique, avec comme boussole vraiment le cash et les marges. Amaury.

Amaury Boilot : Oui, absolument. La priorité absolue de l'exercice ce sont les marges du Groupe. On a une très forte visibilité dans plusieurs géographies sur nos volumes d'activité. Le Benelux est

de nouveau dans une phase de déploiement industriel de la fibre et on va donc maintenir des marges à un très bon niveau, comme on l'a publié sur ce segment en 2025. Les opérations de transformation en Italie et en Espagne sont désormais achevées. Aujourd'hui, on démarre des activités plus rentables, avec une organisation resserrée, qui nous permettent d'avoir une très bonne visibilité. On a également une bonne visibilité dans les autres pays, comme la Pologne notamment. Tous nos efforts de transformation vont porter sur la France pour redresser les marges, puisque c'est ce segment de la collectivité en France qui nous a pénalisés au cours de l'exercice 2025.

**Gianbeppi Fortis : Quels sont les relais de croissance sur lesquels vous comptez le plus pour tirer la croissance à court terme ?**

C'est l'énergie. Comme on l'a dit tout à l'heure, on a au niveau du mix Groupe l'énergie qui passe de 16 à 20 % et ça va continuer. On a également démarré des activités intéressantes dans le ferroviaire. Elles sont liées aux projets de déploiement de la nouvelle signalisation qui a été approuvée par l'Europe et qui est en train d'être déployée dans tous les pays. C'est les différents chemins de fer qui mettent en place de nouveaux équipements de signalisation. Ça implique du câblage, la mise en place d'équipements électroniques différents. On a également commencé à faire des réalisations dans le secteur des data centers parce qu'il se passe pas mal de choses dans ce secteur-là. Et ça, ça peut aussi être un relais de croissance intéressant pour nous à court et moyen terme.

Il n'y a plus de questions. Je remercie tout le monde pour votre participation. L'année 2025 a été une année difficile, mais je vous assure que nous restons pleinement engagés pour redresser la barre en 2026. Merci de votre patience et de votre participation ce soir.