

FNAC DARTY

Enrique Martinez
Chief Executive Officer

Bonsoir à toutes et à tous,

Je suis très heureux d'être avec vous aujourd'hui pour commenter nos résultats annuels de 2025, une année structurante pour le Groupe avec bien sûr le lancement de Beyond everyday.

AGENDA

Je vais tout d'abord vous présenter les faits marquants de l'année.

Ensuite, Jean-Brieuc, notre directeur financier, détaillera nos résultats financiers. Les chiffres que nous présentons aujourd'hui s'inscrivent dans la continuité du preview du 26 janvier qui faisait suite à l'annonce du projet d'offre publique d'achat de EP GROUP.

Enfin, je reprendrai la parole pour la conclusion et nous serons disponibles tous les deux pour répondre à vos questions.

EXECUTIVE SUMMARY

Notre chiffre d'affaires progresse de 0.7% sur l'année, notamment porté par les services qui affichent une croissance à deux chiffres dans la majorité des géographies. Concernant les tendances de consommation, la situation est contrastée :

Nous avons un contexte de consommation difficile en France, notamment au 4^{ème} trimestre. Dans ce contexte, nous sommes tout de même en progression. C'est une bonne performance que nous estimons à 2 points au-dessus de la tendance du marché selon les chiffres de la Banque de France publiés fin janvier.

Dans le reste de l'Europe nous réalisons une solide progression de 1,1%, tirée par de très bonnes performances en Espagne et au Portugal.

Nos résultats sont donc solides avec un Résultat Opérationnel Courant de 203 millions d'euros soit 2% de notre chiffre d'affaires et un Free Cash-flow très solide à 145 millions d'euros.

Jean Brieuc reviendra en détail sur ces chiffres d'ici quelques minutes.

Nous avons présenté en juin 2025, notre nouveau plan stratégique « Beyond everyday », à horizon 2030. Ce plan s'inscrit dans la continuité du succès de notre plan précédent.

Enfin, début 2026, EP Group, notre premier actionnaire via sa filiale VESA, a annoncé le projet d'offre publique d'achat sur notre société. Au fil des années, nous avons construit une relation de confiance avec eux, et nous nous réjouissons de cette marque d'intérêt.

BEYOND EVERYDAY

Après le succès de notre plan Everyday, Beyond everyday nous projette sur l'avenir et repose sur 3 piliers stratégiques :

Devenir l'acteur de référence sur les produits à forte valeur ajoutée et accélérer le déploiement des services par abonnement, avec la circularité comme axe central ;

Définir les standards du marché en matière d'expérience client sur tous les points de contact ;

Enfin déployer nos expertises auprès de nos partenaires et dans toutes les géographies.

A horizon 2030, nous avons ainsi défini des objectifs ambitieux au niveau du Groupe et notamment sur le plan financier avec une progression de notre marge opérationnelle pour atteindre au moins 3% en 2030 et un cash-flow libre opérationnel cumulé d'au moins 1,2 milliard d'euros sur la période 2025-2030

REPAIR & BEYOND

Concernant le premier pilier, centré sur le déploiement des services par abonnement et la circularité, nous avons des indicateurs précis pour mesurer nos progrès et atteindre nos objectifs.

Nous visons 4 millions d'abonnés en 2030. A fin 2025, nous avons déjà atteint environ 2,4 millions d'abonnés.

Nous visons une multiplication par 2 de notre chiffre d'affaires sur l'offre de seconde vie : nous avons enregistré en 2025 une croissance de 24% par rapport à 2024.

Enfin, nous avons pour objectif à fin 2030 une contribution des activités de services à notre marge brute portée de 25 à 30% : c'est déjà 27% en 2025, en croissance de 200 points de base par rapport à 2024.

Développer le réflexe de la réparation et de l'achat de produits reconditionnés passe par des initiatives volontaristes. Ainsi, pour renforcer la transparence sur les produits d'électroménager et lever les freins à l'achat de produits de seconde vie, nous avons lancé début 2026 le « passeport digital » pour le gros électroménager et nous visons un déploiement sur 1 million de produits d'ici la fin de l'année.

BEYOND DIGITIZED OMNICHANNEL

Sur le deuxième pilier du plan Beyond everyday, nous voulons définir les standards du marché en matière d'expérience client sur tous les points de contact. Cela suppose d'investir dans nos magasins : sur la durée de notre plan, nous prévoyons d'en rénover plus de 200 et d'en ouvrir 150. Nous avons déjà cette année réouvert la Fnac à Callao, ouvert le nouveau magasin de Barcelone transféré sur les Ramblas, ainsi que la nouvelle Fnac de Dijon. Concernant Darty, nous avons ouvert à Rouen, dans le centre commercial des Docks 76, un magasin bénéficiant des dernières innovations de notre concept.

La dynamique d'ouvertures va notamment se poursuivre au Portugal, où nous avons lancé la marque Darty. La marque bénéficie déjà d'une très forte reconnaissance spontanée parmi les marques d'électroménager et de produits électroniques. Le trafic dans les magasins est en augmentation de 4% et le chiffre d'affaires de plus de 10%.

BEYOND RETAIL

Sur le troisième pilier, nous allons déployer nos expertises auprès de nos partenaires et dans toutes les géographies.

Les ventes en ligne ont progressé de près de 6% en 2025, avec une hausse du trafic et des volumes. Elles représentent 22% des ventes totales du Groupe. Le Click&Collect confirme son succès : il représente plus de 50% de nos ventes en ligne, avec près de 9 millions de produits récupérés en magasin en 2025.

Nous avons observé une activité très dynamique en 2025 sur nos activités de marketplace, de reverse marketplace et de notre JV Weavenn détenue à parts égales avec notre partenaire CEVA Logistics. Les activités de seconde vie, côté Fnac comme côté Darty, représentent une

part importante de cette dynamique. Au global, c'est une croissance des ventes de près de 10% sur ces canaux.

UNIEURO INTEGRATION

En 2024, l'acquisition d'Unieuro en Italie a été une opération structurante pour notre Groupe.

Son intégration se déroule très bien. Les équipes françaises et italiennes travaillent ensemble sur le déploiement des axes du plan Beyond everyday, à la fois sur le digital, la logistique (avec par exemple l'ouverture du nouvel entrepôt de Collefero près de Rome), la rénovation des points de vente et des ouvertures de magasins. Nous déployons également à grande échelle d'immenses murs de LED en vitrine pour le retail media, comme nous avons pu le faire en France.

L'objectif d'au moins 20 millions d'euros de synergies d'ici fin 2026 est confirmé et a commencé à se concrétiser cette année.

La performance opérationnelle de l'Italie est ainsi très satisfaisante et contribue à elle seule pour plus de 60% de la progression du ROC de la zone « Reste de l'Europe ».

EP GROUP'S TAKEOVER BID

Pour conclure ma partie, je voudrais revenir sur l'annonce d'EP Group qui a communiqué fin janvier sur une offre d'achat en numéraire visant les actions Fnac Darty

EP Group est notre actionnaire de référence depuis 2023 et détient, au travers de sa filiale VESA, 28,5% de notre capital.

Le prix de l'offre est de 36 euros par action. Il représente une prime de 19% par rapport au cours de clôture avant l'offre, soit le 23 janvier, et des primes de respectivement 24% et 26% sur les cours moyens sur un mois et trois mois.

L'offre envisagée est soumise au seuil de réussite obligatoire de 50 % du capital ou des droits de vote, prévu par le règlement général de l'AMF. Elle est évidemment soumise à l'obtention des autorisations réglementaires en matière de droit de la concurrence et de contrôle des investissements étrangers.

EP GROUP a par ailleurs indiqué qu'il n'entendait pas solliciter la mise en œuvre d'une procédure de retrait obligatoire à l'issue de l'offre.

Après examen approfondi du projet d'offre, le Conseil d'administration a accueilli favorablement l'opération envisagée, à l'unanimité. Il rendra son avis motivé dans les prochaines semaines à la suite de la remise du rapport de l'expert indépendant, le cabinet Ledouble et de l'avis consultatif du Comité de groupe.

Le dépôt de l'offre est attendu dans les prochaines semaines, avant la fin du 1^{er} trimestre.

EP GROUP'S TAKEOVER BID : INTENTIONS

L'offre d'EP s'inscrit dans la continuité du partenariat solide que nous avons noué ensemble depuis plusieurs années.

Elle constitue une nouvelle étape clé pour accompagner l'accélération de notre plan stratégique Beyond everyday.

Dans l'environnement actuel, marqué par de profondes mutations des attentes et des comportements des consommateurs, le soutien d'un actionnaire stable et de long terme est un formidable atout.

Enfin je veux souligner que notre politique de dividende reste inchangée, avec un payout ratio supérieur à 40%.

Je passe maintenant la parole à Jean-Brieuc, notre directeur financier, qui va détailler nos résultats financiers.

Jean-Brieuc Le Tinier
Chief Financial Officer

Merci Enrique.

Bonjour à toutes et à tous et merci d'être avec nous aujourd'hui. Je vous propose de commencer en slide 13.

2024 RESTATEMENT

Il présente la nouvelle base 2024 pour nos états financiers du fait de 2 éléments.

Le premier est le reclassement en IFRS 5 de Nature & Découvertes tout en bas de notre compte de résultat.

En effet, depuis la crise sanitaire, l'activité de Nature & Découvertes a été confrontée à la fois à une pression importante sur le pouvoir d'achat des ménages, ainsi qu'à l'émergence d'acteurs en ligne proposant des produits à très bas prix. Le modèle de Nature et Découvertes, tel qu'il existe, doit donc être adapté. Le plan de redressement mis en œuvre depuis un peu plus de 12 mois maintenant n'a malheureusement pas eu les résultats escomptés. Nous avons donc pris la décision de rechercher un partenaire, ce qui nous a semblé nécessaire au regard d'une gestion rigoureuse et optimisée de notre portefeuille.

L'impact que vous voyez sur le slide est lié aux résultats de 2024. Il est de -172 millions sur le chiffre d'affaires et il est positif sur notre ROC à hauteur de 14 millions.

Je vous commenterai d'ici quelques minutes les éléments détaillés pour 2025.

Le deuxième retraitement est plus marginal et concerne Unieuro avec la comptabilisation d'un amortissement d'actifs résultant du Purchase Price Allocation (PPA) pour 6 millions d'euros en 2024 affecté à la zone Reste de l'Europe puisqu'il concerne l'Italie. Le montant pour 2025 est sensiblement équivalent.

Ainsi, les évolutions que je vais commenter dans quelques instants seront basées sur ces chiffres 2024 retraités à savoir un chiffre d'affaires de 10,3 milliards d'euros et un résultat opérationnel courant de 200 millions d'euros.

Passons maintenant à nos résultats 2025.

2025 KEY FINANCIAL FIGURES

Vous voyez sur ce slide 14 nos principaux chiffres clés pour 2025. Comme Enrique vous l'a indiqué il y a quelques instants, nous sommes satisfaits de la performance du Groupe compte tenu d'un contexte particulièrement difficile en France pour le secteur de la distribution, marqué par une pression forte sur la consommation et sur la confiance des ménages.

Le chiffre d'affaires du Groupe à fin 2025 est en légère progression à +0,7% en like-for-like et atteint 10,3 milliards d'euros.

La marge brute continue de progresser traduisant la robustesse du modèle omnicanal.

La marge opérationnelle courante atteint 2,0% à fin décembre 2025 en légère progression vs 2024.

Soutenu par une gestion optimisée du besoin en fonds de roulement, le Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16 est de 145 millions d'euros, en progression par rapport à 2024 hors cessions d'actifs.

Rentrons maintenant dans le détail de cette performance.

PERFORMANCE BY CATEGORY

Un mot rapide sur la performance par canal de distribution avant de passer à la performance par catégorie de produit en slide 15.

Enrique vous l'a déjà commenté, les ventes en ligne affichent une très belle progression d'environ 6%. Elles représentent 22% du chiffre d'affaires et environ 50% sont réalisées via le Click&Collect.

Par catégorie, commençons avec les services, qui poursuivent toujours leur progression. Ils affichent une croissance à deux chiffres dans la majorité des géographies, portée notamment par l'enrichissement de l'offre et le déploiement de Darty Max et de Fnac Vie Digitale. Tous services confondus, nous comptabilisons environ 2,4 millions d'abonnés à fin 2025 vs 2.0 millions à fin 2024. Nous ambitionnons d'atteindre 4 millions d'ici à 2030.

La diversification reste également très dynamique, avec une croissance à deux chiffres du jeu-jouet et de la papeterie. L'activité literie, lancée en début d'année dans nos magasins intégrés, connaît un déploiement rapide, tout comme la cuisine équipée qui continue de gagner en notoriété.

L'électroménager progresse. Le petit électroménager poursuit sa trajectoire de croissance, porté par les innovations, notamment dans la beauty tech et l'entretien du sol. Les ventes de gros électroménager se stabilisent portées par des conditions météorologiques favorables de l'été qui ont dynamisé les ventes de réfrigérateurs, de climatiseurs et de ventilateurs.

Les produits éditoriaux bénéficient du très bon lancement de la console Switch 2 début juin 2025, avec plus de 150 000 unités vendues depuis son lancement. Le livre est en léger recul dans un marché marqué par l'absence de nouveautés majeures.

Enfin, les produits techniques reculent en raison de la baisse des ventes de télévisions et de téléphones neufs. En revanche, les téléphones reconditionnés enregistrent une forte progression. Le marché du PC renoue avec la croissance, porté par l'arrêt du support de Windows 10 et le démarrage d'un nouveau cycle de renouvellement, comme précédemment annoncé. Les tablettes, les lunettes connectées et la photo affichent également de très belles dynamiques de croissance.

En parallèle, le lancement des composants informatiques sur Fnac.com en août 2025 a rencontré un fort succès. Nous sommes désormais positionnés comme un acteur de référence sur toute la catégorie gaming. Nous testerons cette année l'ouverture d'un rayon dédié aux composants dans plusieurs magasins pilotes ainsi que sur le site darty.com.

GROUP REVENUE BY GEOGRAPHY

Passons maintenant au détail du chiffre d'affaires par zone géographique en slide 16.

La zone France, affiche une croissance de ses ventes LFL de +0,5% sur l'année. Elles sont toutefois en baisse de -0,6% au quatrième trimestre. Comme mentionné en introduction,

l'activité observée au mois de décembre en France a été en recul, en particulier en magasins, ce qui a pesé sur la performance du quatrième trimestre.

Les chiffres publiés par la Banque de France fin janvier ont confirmé un contexte particulièrement difficile en 2025 pour le secteur de la distribution avec une pression forte sur la consommation et la confiance des ménages.

Passons maintenant à la zone Reste de l'Europe qui affiche une performance très satisfaisante avec une croissance like for like de ses ventes de +1,1% sur l'année entière, et de +1,0% au quatrième trimestre. Les évolutions par pays sont les suivantes :

En Italie, le chiffre d'affaires like for like est en retrait de -1,1% sur l'année avec un quatrième trimestre à -2,1% en raison principalement d'une forte pression concurrentielle sur la téléphonie et une base de comparaison élevée pour la télévision, ce qui n'a pas eu de conséquences matérielles sur la croissance du ROC.

La Belgique et le Luxembourg affichent des ventes en progression de +1,8% sur l'année dont une croissance de +3,9% au T4 confirmant la reprise au second semestre avec une très belle dynamique des ventes en ligne.

Le Portugal affiche une très solide croissance like for like de +7,3% dont +8,7% sur le seul quatrième trimestre. Les 2 marques performant très bien, tant sur le web qu'en magasins, avec, comme Enrique vous l'a souligné, une très belle performance des magasins nouvellement intégrés sous l'enseigne Darty.

L'Espagne affiche une croissance like for like de +6,6% sur l'année 2025, et de +7,3% pour le seul quatrième trimestre. L'ensemble des catégories est en croissance sur la période et les services affichent une progression à deux chiffres. L'effet périmètre traduit notamment les fermetures temporaires de magasin pour rénovations. Ils ont par ailleurs tous rouvert en fin d'année.

Enfin, en Suisse, le chiffre d'affaires like for like à fin décembre est en progression de +5,2% dont +4,1% au quatrième trimestre, porté par une très belle progression, tant en ligne qu'en magasin, et la croissance des services.

GROSS MARGIN INCREASE

Passons maintenant à la marge brute en slide 17. Sur l'année 2025, elle est en progression de 50 points de base et de 60 points de base hors impact dilutif de la franchise.

Cette bonne performance s'explique notamment par la progression des activités de services et particulièrement Darty Max.

FINANCIAL RESULTS

Passons maintenant aux autres éléments du compte de résultat, en slide 18.

Comme je viens de vous le présenter, le taux de marge brute est en progression à fin décembre.

Nos coûts opérationnels avant dotations aux amortissements et provisions atteignent 2 226 millions d'euros à fin 2025, en hausse de 38 millions d'euros par rapport à fin 2024 retraité. L'effet embarqué de la hausse des coûts immobiliers, ainsi que l'inflation observée sur les autres postes de coûts ont été quasiment compensés par l'efficacité des plans de performance déclinés dans l'ensemble des directions du Groupe.

L'EBITDA à fin décembre 2025 est en progression de 15 millions d'euros.

Le résultat opérationnel courant, le ROC, s'établit à 203 millions d'euros contre 200 millions d'euros à fin 2024 retraité, compte tenu de l'augmentation du niveau des dotations aux amortissements, notamment liées à l'impact de nos loyers et l'application d'IFRS 16.

Par zone, la baisse de l'activité en France en décembre a impacté la rentabilité. A l'inverse, la zone Reste de l'Europe affiche une belle progression de son ROC de près de 15 millions d'euros. La progression du ROC de l'Italie représente à elle seule plus de 60% de la croissance totale du ROC de la zone.

A fin 2025, environ 4m€ d'euros de synergies ont été comptabilisées. Comme Enrique vous l'a précisé, l'objectif de 20 millions d'euros à fin 2026 est confirmé.

Les éléments non courants s'établissent à -123 millions d'euros contre -27 millions d'euros à fin 2024 retraité. L'évolution provient d'impairment d'éléments incorporels, sans impact cash, pour 96m€ et de la comptabilisation de frais de restructuration pour un montant équivalent à 2024.

Le résultat opérationnel s'établit ainsi à 80 millions d'euros à fin 2025.

Les charges financières s'élèvent à -118 millions d'euros en progression de 21 millions d'euros par rapport à fin décembre 2024. Cela résulte directement de la progression du coût de l'endettement financier net, liée aux nouvelles conditions de financement du Groupe, ainsi que de l'augmentation des charges IFRS 16.

La charge d'impôt s'élève à 25 millions d'euros, et inclut 10 millions d'euros liés à la surtaxe exceptionnelle d'IS sur les grandes entreprises.

Le résultat net part du Groupe des activités poursuivies à fin 2025 s'élève à -67 millions d'euros en détérioration par rapport à 2024 où il était de +43 millions d'euros. Retraité des éléments non courants sans impact sur la trésorerie du Groupe – les 96 millions d'euros dont je viens de vous parler – le résultat net part du Groupe des activités poursuivies ajusté serait de +28 millions d'euros à fin 2025.

La charge de -78 millions comptabilisée en résultat des activités abandonnées correspond au reclassement de l'activité de Nature et Découvertes en activités abandonnées. La majorité de ce résultat correspond, d'une part, d'une dépréciation du goodwill pour 60 millions d'euros et d'autre part de la perte nette de l'exercice 2025 pour 18 millions d'euros. Pour mémoire, en 2024, cette ligne, résultat des activités abandonnées, intégrait une perte de 19 millions d'euros liée à Nature et Découvertes conformément à IFRS 5 et un produit de 2 millions d'euros lié au dénouement du litige Comet.

FROM EBITDA TO FCF

Passons maintenant à l'analyse des flux de trésorerie en slide 19.

Le cash-flow libre opérationnel, hors IFRS 16, s'élève à 145 millions d'euros contre 210 millions d'euros au 31 décembre 2024 retraité, ce qui est conforme à nos anticipations. En effet, je vous rappelle qu'en 2024, les investissements nets intégraient des cessions d'actifs, notamment celle d'un entrepôt logistique en Île-de-France pour un montant de 93 millions d'euros.

La variation de BFR s'élève à 75 millions d'euros et témoigne de l'excellente maîtrise du Groupe malgré un quatrième trimestre difficile en France.

L'augmentation des investissements opérationnels nets est conforme à nos ambitions et concerne nos magasins, notre logistique, ainsi que nos systèmes informatiques. L'Italie a notamment vu ses investissements progresser avec l'ouverture du nouvel entrepôt de Colleferro qu'Enrique vous a présenté ainsi que plusieurs ouvertures et rénovations de magasins.

SOLID FINANCIAL STRUCTURE

La situation financière du Groupe est saine et solide comme vous pouvez le voir en slide 20.

Notre endettement financier hors IFRS 16, est de 958 millions d'euros et inclut notamment les 2 émissions obligataires, 550 millions d'euros à échéance 2029 et 300 millions d'euros à échéance 2032 ainsi que le reliquat de l'OCEANE pour 46 millions d'euros.

A fin décembre 2025, le Groupe affiche une position nette de trésorerie de 146 millions d'euros à laquelle s'ajoute les lignes de crédit non tirées, le RCF et le DDTL, pour un montant de 600 millions d'euros. Je vous rappelle que cette ligne non tirée, couvre à la fois l'échéance 2029 en taille et l'échéance 2032 en maturité.

Enfin, les agences de notation S&P Global, Fitch Ratings et Scope Ratings ont publié leurs notations respectives à BB+, BB+ et BBB-, toutes avec des perspectives « stable ».

Nous bénéficions donc d'un solide profil de liquidité à long terme.

Et enfin, un dernier point sur le bilan, je vous rappelle que nous avons conclu un accord avec le Trustee du fonds de pension Comet au Royaume-Uni avec Canada Life UK pour assurer entièrement les passifs du régime via un buy-in intégral de 330 millions de livres. Cette opération n'a eu et n'aura aucun impact significatif sur la position de trésorerie du Groupe.

Je repasse maintenant la parole à Enrique.

Enrique Martinez
Chief Executive Officer

Merci Jean-Brieuc

Je voudrais saluer l'engagement sans faille de nos équipes, nos 30 000 collaborateurs, qui ont su être au service des attentes de nos clients et aller chercher toutes les opportunités de croissance.

Pour conclure, sur les perspectives financières.

Nous proposerons lors de notre Assemblée générale du mois de mai le paiement d'un dividende de 1 euro par action, dans le respect de notre politique de retour à l'actionnaire, qui sera détaché le 3 juin prochain.

Dans un contexte volatile et encore incertain, nous visons néanmoins pour 2026 une augmentation de notre marge opérationnelle courante et de notre free cash-flow.

Et bien sûr nous confirmons nos objectifs 2030, que j'ai pu annoncer lors de la présentation de notre plan Beyond everyday en juin 2025.

Je vous remercie pour votre attention et, avec Jean-Brieuc, nous sommes maintenant prêts à répondre à vos questions.

QUESTIONS AND ANSWERS

Q : Nous avons une première question de Florent Thy-Thine. Avez-vous reçu des manifestations d'intérêt pour Nature & Découvertes ? Devons-nous nous attendre à un impact en trésorerie lors de la cession ?

R : Oui, je peux répondre à cette question. Concernant Nature & Découvertes, nous avons lancé le processus de cession, qui est désormais formalisé. Nous avons choisi une banque et un expert pour nous accompagner sur les aspects financiers. À ce stade, il est prématuré d'évoquer les premières manifestations d'intérêt que nous avons déjà reçues. Il est trop tôt pour vous donner plus de détails. Oui, nous avons eu des manifestations d'intérêt. Quant à l'impact en trésorerie de la cession, nous reviendrons vers vous lorsque nous disposerons d'expressions d'intérêt plus formelles. Comme vous l'avez dit, il est trop tôt pour se prononcer. Une fois encore, nous confirmons notre engagement à maintenir l'activité en magasin ainsi que l'ensemble des activités liées à Nature & Découvertes jusqu'à ce que nous trouvions la bonne solution. Nous avons le temps pour cela.

Q : Nous avons une deuxième question. Les chiffres de la Banque de France pour janvier ne sont pas dans une bonne tendance. Confirmez-vous une tendance similaire pour Fnac Darty ?

R : Merci pour cette question. Comme vous le savez, nous faisons généralement mieux que les chiffres de la Banque de France. Malheureusement, je ne peux pas confirmer aujourd'hui quelle est la performance actuelle, mais nous le verrons lors de la publication trimestrielle. Je dirais néanmoins que le groupe continue de se développer avec confiance dans un contexte que nous connaissons bien et que nous maîtrisons, et cela ne remet en aucun cas en cause les objectifs que nous avons fixés pour 2026. Les chiffres de la Banque de France ne sont pas bons, mais attendons les résultats trimestriels pour donner au marché des données précises.

Q : Nous avons une question en anglais.

R : Merci pour cette question. Concernant les activités significatives à l'échelle du groupe que nous classons dans les services — comme les cartes cadeaux, les coffrets d'expériences, etc. — nous n'allons pas donner de perspectives spécifiques. Nous sommes leaders sur ces activités et l'offre de billetterie constitue un dispositif standard. Ces segments connaissent une forte expansion. Quant aux spectacles, ce sont des marchés pour lesquels l'appétit des consommateurs reste très fort en 2026. Merci encore pour cette question.

Nous attendons encore quelques instants pour voir si d'autres questions arrivent. Sinon, nous concluons la session.

Nos équipes restent bien entendu disponibles.

Q : Une nouvelle question vient d'arriver sur les perspectives. Jeremy Garnier demande : concernant les perspectives de marge opérationnelle et de free cash-flow, hors synergies ou contribution d'Unieuro, quelle pourrait être l'amélioration potentielle, l'ampleur du levier ?

R : Merci pour la question. Évidemment, si l'on inclut les synergies et les leviers de notre plan stratégique Beyond everyday, les services et la dynamique commerciale restent solides dans l'ensemble des pays, notamment dans le sud de l'Europe. Nous avons vu les chiffres du Portugal et de l'Espagne, par exemple. Nous continuons donc d'en bénéficier. Nous espérons également que la dynamique de consommation en France sera un peu plus favorable, avec une inflation plus faible et peut-être des opportunités de renouvellement d'équipements liées à la Coupe du monde en juillet. Par ailleurs, le marché immobilier pourrait montrer quelques signes de reprise. Les ménages — grands comme petits — sont déjà dans une phase de rééquipement, notamment pour la robotique domestique, l'entretien des sols, etc. Il existe donc de nombreuses activités positives qui soutiendront le développement du groupe. Nous projetons une rentabilité de 3 % à horizon 2030. Il faut donc poursuivre ce chemin, et la difficulté

en 2026 sera d'augmenter la génération de free cash-flow afin de tenir nos engagements pour 2030.

Q : Une nouvelle question : quel niveau d'investissement devons-nous attendre en 2026 et dans les années à venir ?

R : En 2026, nous pouvons nous attendre à un niveau d'investissement globalement similaire à celui de 2025, peut-être légèrement supérieur. Ensuite, notre trajectoire à horizon 2030 prévoit environ 200 millions d'euros d'investissements par an en moyenne. Comme nous l'avons indiqué précédemment, ce niveau est légèrement supérieur à celui observé historiquement afin d'intégrer le développement des services informatiques, la rénovation des magasins et une partie importante du plan Beyond everyday.

Q : Une autre question concernant le BFR. Le BFR a augmenté de 75 millions d'euros. L'Italie explique-t-elle une part importante de cette hausse ?

R : L'Italie y a contribué — je ne donnerai pas le chiffre exact — de manière assez significative, mais pas majoritaire. Tous les pays ont contribué à cette augmentation de 75 millions d'euros, y compris l'Italie, comme les autres pays.

Nous attendons encore quelques secondes.

Sinon, nous pouvons clôturer cette session. Bien entendu, nous restons disponibles si vous avez besoin d'informations complémentaires ou d'échanges supplémentaires. Nous vous donnons rendez-vous pour la prochaine présentation en avril, ainsi que pour l'Assemblée générale et les prochains événements liés à l'offre en cours.

Merci pour votre attention et excellente soirée.