



**COMPAGNIE
CHARGEURS
INVEST**

Nouvelles capacités, nouvelles ambitions

Résultats annuels 2025
19 mars 2026

Avertissement

Cette présentation peut contenir des déclarations de nature prévisionnelle concernant l'activité, les résultats et la situation financière de Compagnie Chargeurs Invest.

Ces anticipations s'appuient sur des hypothèses qui semblent raisonnables à ce stade mais sont dépendantes de facteurs exogènes et d'aléas, tels que l'évolution :

- de la conjoncture économique,
- du contexte géopolitique,
- des cours des matières premières et de l'énergie,
- de la crise sanitaire dans l'ensemble des géographies du Groupe,
- des parités monétaires,
- des réglementations,
- de la demande dans les grands marchés du Groupe,
- de lancements de nouveaux produits par la concurrence.

Les cibles de performance et les objectifs estimés sont soumis à ces aléas et communiqués à titre indicatif.

Du fait de ces incertitudes, Compagnie Chargeurs Invest ne peut être tenue responsable pour d'éventuels écarts par rapport à ses anticipations actuelles qui seraient liés à la survenance d'événements nouveaux ou d'évolutions non prévisibles.

Les facteurs de risques pouvant influencer de façon significative les résultats économiques et financiers de Compagnie Chargeurs Invest sont présentés dans le Document d'Enregistrement Universel déposé chaque année à l'AMF.

Lorsque cette présentation cite des informations ou des statistiques provenant d'une source externe, il ne doit pas être interprété que le Groupe approuve ou considère ces informations ou statistiques comme exactes.



SOMMAIRE

- 1 Revue stratégique
- 2 Revue du portefeuille d'actifs
- 3 Revue patrimoniale et financière
- 4 Conclusion



Projet de Museum Studio, *Milken Center for Advancing the American Dream, USA*

1

Revue stratégique

Michaël Fribourg
Président – Directeur Général

La cession de Novacel offre à Compagnie Chargeurs Invest une nouvelle cohérence stratégique et patrimoniale

Une cohérence stratégique

Pour le métier

Une opportunité de renforcer le rôle de consolidateur mondial de Novacel dans ses marchés, en s'adossant à KPS Capital Partners, partenaire réputé disposant d'une très forte solidité industrielle et financière

Pour le Groupe

Une lisibilité renforcée avec des métiers portés par l'avenir de l'économie émotionnelle

Pour les actionnaires

Une plus grande visibilité sur la récurrence et la prévisibilité des revenus et profits

Une cohérence patrimoniale

Cristallisation de valeur

Produit de cession de 230 M€⁽¹⁾ en numéraire et une **plus-value de cession de c.50 M€⁽²⁾** illustrant la capacité à incubier et valoriser des leaders mondiaux

Profil d'activité plus résilient

Evolution vers un modèle d'activités moins cyclique et moins consommateur de ressources (CAPEX et BFR)

Flexibilité financière renforcée

Génération de ressources financières significatives et accroissement de la flexibilité pour soutenir les futurs développements

Participation à la création de valeur future

Réinvestissement à hauteur de 25% dans le nouveau Novacel pour accompagner et profiter de la création de valeur future

Rotation active du portefeuille d'actifs

Une stratégie disciplinée d'arbitrage visant à optimiser la valorisation et l'allocation du capital

Versement d'un dividende exceptionnel de **1,5 € / titre⁽³⁾**



⁽¹⁾ Avant réinvestissement à hauteur de 25 % dans le nouveau Novacel

⁽²⁾ Plus-value estimée dans les comptes consolidés et établie sur la base des hypothèses et informations actuellement disponibles, à périmètre et conditions comparables. Elle est communiquée à titre purement indicatif et ne constitue ni un engagement ni une garantie de performance future. Les résultats définitifs pourront différer sensiblement à l'issue de la réalisation effective de la cession de Novacel.

⁽³⁾ Sous réserve de l'accord des organes de gouvernance du Groupe

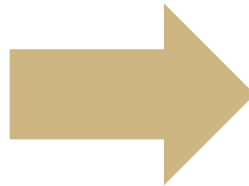
Un profil financier profondément enrichi post cession de Novacel

La cession de Novacel
sera achevée
au cours du S1 2026



NOVACEL

Cession du contrôle majoritaire



Un profil financier 2026
post cession de Novacel⁽¹⁾ bénéficiant
d'une grande flexibilité financière

- ✓ Une **dette nette très significativement réduite** et inférieure à 80 M€
 - Très forte réduction des frais financiers
- ✓ **Renforcement des liquidités disponibles** de l'ordre de 200 M€
- ✓ Un **ratio de gearing** (dette nette/capitaux propres) attendu inférieur à **0,3x**
- ✓ Un **ratio de levier** (dette nette/EBITDA) attendu inférieur à **2,0x**

Une rotation du portefeuille qui matérialise la mutation du profil de croissance de Compagnie Chargeurs Invest



Une stratégie active de valorisation du portefeuille

Une **création de valeur** par la **transformation stratégique** et **opérationnelle** des actifs

Un **arbitrage discipliné** du portefeuille dans une **logique de long terme** afin de **maximiser et extérioriser la création de valeur**



Un profil de leaders moins cyclique

Des actifs **non répliquables** stratégiquement positionnés dans **l'économie et l'intelligence émotionnelle**, portés par des **tendances structurelles durables** et offrant un **profil de revenus et de croissance prévisible**



Une capacité financière de développement significativement renforcée

Un **bilan significativement renforcé** après la cession de Novacel

Une **forte capacité de redéploiement**

En support de sa mutation, Chargeurs fait le choix de donner la priorité à sa stratégie de valorisation patrimoniale, libérant d'importantes marges de manœuvre pour l'avenir

Une priorité donnée à la stratégie de valorisation patrimoniale

- Une **stratégie** qui vise à **donner une forte solidité et liquidité au bilan**
- Un **pilotage tactique des investissements opérationnels** permettant **d'optimiser plus rapidement le retour sur investissements des nouveaux métiers**, post cession de Novacel
- Un aboutissement de la cession de Novacel et un achèvement des investissements dans les nouveaux métiers qui vont permettre d'obtenir un **double gain** :
 - ✓ Un **renforcement du bilan et une progression des capitaux propres**
 - ✓ Une **amélioration du profil de rentabilité future**

Un actif net réévalué confirmé par le prix de cession de Novacel et efficacement protégé dans un environnement macroéconomique volatil

585 M€, soit 24,2 €/action

ACTIF NET RÉÉVALUÉ ⁽¹⁾

CULTURE & EDUCATION

Au service de la transmission et de l'innovation culturelle



MODE & SAVOIR-FAIRE

Au cœur de l'excellence créative et de l'artisanat d'exception

CHARGEURS PCC
FASHION TECHNOLOGIES

SENFA CILANDER
Textile innovation since 1673

CHARGEURS NATIVA
LUXURY FIBRES

CAMBRIDGE SACHEL
ENGLAND

SWAINE ALTESSE
LONDON STUDIO

PARTICIPATIONS ET REDEPLOIEMENT



25 % de détention



Forte capacité de redéploiement

Aujourd'hui, un portefeuille d'actifs et de marques à très forts *héritages*, offrant un potentiel stratégique élevé et de fortes barrières à l'entrée

UN PORTEFEUILLE UNIQUE D'ACTIFS DE PRESTIGE

Cilander



1677

Herbert Johnson



1856

Rayne



1885

Bertero



1907

D&P



1949

1750



Swaine

1875



Altesse Studio

1903



Lainière de Picardie

1928



Skira

1955



Beau Cèdre Institute

Fort de son recentrage, Chargeurs dévoile sa nouvelle signature stratégique : « Architect of Rarity »

UNE NOUVELLE SIGNATURE STRATÉGIQUE « ARCHITECT OF RARITY »

Notre vision et notre ambition à l'heure de la nouvelle révolution de l'IA

Concentrer l'allocation de nos ressources dans des activités « valeurs refuges »

Des activités insubstituables par la technologie et qui se distinguent par une rareté patrimoniale, matérielle, technologique, culturelle ou émotionnelle

Notre différence

Un portefeuille d'actifs axés sur une rareté et une désirabilité forte

Rareté
culturelle



Rareté des
savoir-faire



Rareté
créative



Rareté
technologique



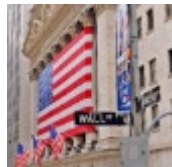
Notre mission

Compagnie Chargeurs Invest, sous la signature « Architect of Rarity », est un **groupe mixte, opérateur et financier**, dédié à la **maximisation de la valeur actionnariale** par la **détention et le développement opérationnel d'actifs critiques insubstituables** – culturels, technologiques et expérientiels – positionnés **sur le marché exclusif de l'intelligence émotionnelle** et de la réappropriation de soi.

En 2025, Chargeurs s'est mis en ordre de marche pour tirer parti d'un nouveau contexte économique et géostratégique



Bataille des droits de douane



Guerre des changes



Risque géopolitique

NOVACEL

Adaptation par l'amélioration de la productivité et des hausses de prix grâce à son fort *pricing power*

CHARGEURS PCC

Activités mode

Adaptation à la nouvelle géographie des droits de douane avec une réorganisation des flux logistiques mondiaux ouvrant de nouvelles opportunités en Asie du Sud-Est et en Amérique centrale

MUSEUM STUDIO

Activité de Museum Studio protégée de la volatilité grâce à son très solide carnet de commandes

PERSONAL GOODS

Dynamique des trois maisons de Personal Goods portée par des positionnements uniques et différenciants

Porté par la visibilité sur la cession de Novacel, Chargeurs a achevé en 2025 son cycle d'investissement de transformation stratégique

CULTURE & ÉDUCATION



Museum Studio

Poursuite du build-up pour accélérer la croissance

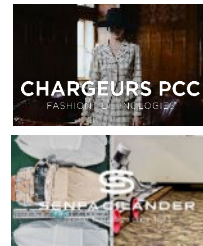
- Renforcement du portefeuille d'actifs culturels à fort potentiel avec l'acquisition de Lord Cultural Resources, de l'Institut Beau Cèdre, le lancement de Skira Education Systems et l'acquisition en cours de Chaplin's World

MODE & SAVOIR-FAIRE

Chargeurs PCC

Activités Mode & Activités Textiles Techniques

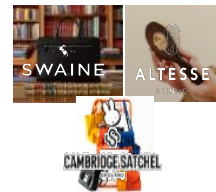
Adaptation, transformation et réorganisation



- Achèvement de la rationalisation de l'outil industriel
- Transformation et réorganisation de Senfa Cilander avec de forts investissements menés dans les marchés porteurs de la défense, la mobilité et l'*outdoor* pour amplifier la croissance

Personal Goods

Poursuite de l'expansion des trois maisons



- Achèvement de la refondation des marques BtoC
- Ouverture de nouveaux points de vente, développement de nouvelles collections pour accélérer la croissance des trois marques

MATÉRIAUX INNOVANTS



Novacel

Accélération de la croissance future

- Investissements structurants pour la réorganisation des sites industriels américains
- Frais centraux engagés pour la cession de Novacel à un partenaire industriel et financier de premier plan

c. 15 M€ d'investissements opérationnels structurants réalisés en 2025



Le Groupe a fait le choix de porter significativement ses investissements en P&L pour en être libéré à l'avenir

Des performances 2025 préservées malgré la bataille des droits de douane, l'accélération des investissements et l'évolution défavorable des parités de change

713,4 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES

Stabilité du chiffre d'affaires hors effet de change, en dépit de l'attentisme des clients de Chargeurs PCC face à la bataille des droits de douane et dans un contexte de parité de change défavorable

Poursuite des bonnes dynamiques de **Museum Studio**, **Personal Goods** et **Novacel**

52,3 M€

EBITDA

EBITDA impacté par :

- l'**attentisme des clients de Chargeurs PCC** pour un montant de **c.6 M€** et,
- les investissements opérationnels structurants réalisés pour la **transformation et réorganisation des activités Textiles Techniques** et des frais liés au **recentrage du portefeuille d'actifs** pour un montant total de **c.5 M€**

43,7 M€

FLUX DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNELS
générés par les métiers

Flux de trésorerie maintenus à un niveau très solide, grâce à une **gestion rigoureuse du BFR**, et malgré les investissements opérationnels structurants réalisés

2026 : Une année charnière de monétisation et de métamorphose

2015-2025

La cession de Novacel parachève la mutation stratégique du Groupe, menée avec discipline et agilité

- **10 ans de transformation stratégique** ayant forgé un portefeuille d'**actifs non répliquables disposant d'importantes barrières à l'entrée**
- Grâce à la visibilité sur la cession de Novacel, **réalisation en 2025 des investissements** pour **achever le cycle de déploiement** soutenant la mutation du Groupe
- **Création de valeur cristallisée** par la cession de Novacel à une valorisation attractive, combinée à un réinvestissement financier
- **Une capacité de résilience prouvée** à travers les cycles économiques

2026

Compagnie Chargeurs Invest est désormais en position d'obtenir le retour sur investissement de sa profonde métamorphose

- Un **portefeuille d'actifs et de marques uniques** positionnés au cœur de l'intelligence émotionnelle
- Un profil de croissance de l'**EBITDA plus élevée et moins cyclique**
- Un **retour sur capitaux employés plus élevé** grâce aux investissements réalisés et à des métiers à plus faible intensité capitalistique
- Une **génération de cash plus prévisible**
- Une **capacité de redéploiement renforcée** grâce à un endettement très significativement réduit

Ambition 2030 : capitaliser sur le potentiel stratégique des métiers en portefeuille et sur une forte flexibilité financière

Perspectives 2030

Actif net réévalué

> 1 Md€

Un **modèle actif de rotation** du portefeuille, permettant d'équilibrer pour Compagnie Chargeurs Invest son **rôle hybride d'investisseur** ou **co-investisseur** et celui **d'opérateur-développeur**

Volonté de **réduire significativement la décote** de holding grâce à une **politique active de valorisation**



2

Revue du portefeuille d'actifs

Jérôme Angin
Directeur Financier Groupe

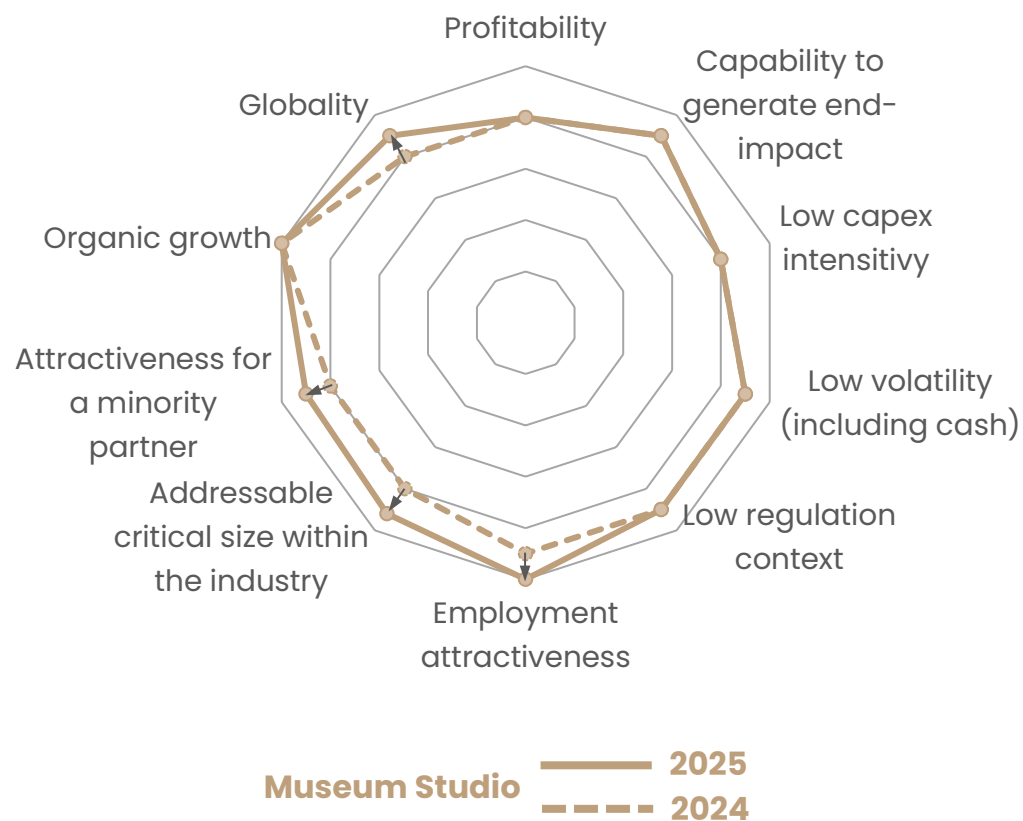
Culture & Education



Projet de Museum Studio, Hong Kong History Museum

Culture & Education : réalisations 2025 et vision stratégique

Matrice d'analyse stratégique et patrimoniale



Demande en forte accélération

- La dynamique des biens culturels physiques et expérientiels se confirme à l'échelle mondiale

Un positionnement mondial différenciant au cœur de l'économie de l'intelligence émotionnelle

- Museum Studio capte les projets les plus structurants tout en consolidant des initiatives en propre pour sécuriser des revenus récurrents et renforcer le *repeat business*
- Le métier s'inscrit pleinement dans la transformation des industries de l'expérience et de l'intelligence émotionnelle

Accélération géographique en 2025

- Aboutissement de projets majeurs au Moyen-Orient et déploiement structuré en Asie, notamment au Vietnam et en Inde

Extension stratégique à l'éducation

- Développement de Skira Education Systems, nouvelle activité stratégique dédiée à la formation et à la valorisation de contenus éducatifs, scientifiques et culturels
- Développement d'un pôle de formation d'excellence dédié aux métiers et à l'expertise du management culturel avec l'acquisition de l'Institut Beau Cèdre en Suisse

Nouveau siège international de Museum Studio à Paris pour accompagner son expansion et son développement

Museum Studio s'installe au 9 rue Kepler à Paris dans un lieu unique réunissant l'ensemble de ses expertises

- Un **hub stratégique pour la croissance internationale** : conception et pilotage des projets muséaux et culturels d'envergure mondiale en Europe, Asie, Moyen-Orient et États-Unis
- La **création d'un pôle européen de création**, regroupant les équipes françaises et européennes
- Un **écosystème intégré regroupant l'ensemble des entités françaises** : Museum Studio, Skira France et GPI
- Un **actif stratégique au cœur de l'intelligence émotionnelle**, renforçant la capacité de création, d'innovation et de conquête commerciale



Trois nouvelles acquisitions pour continuer à renforcer les savoir-faire, les géographies et les offres de Museum Studio

Lord Cultural Resources

Prise de participation majoritaire



University of Michigan Museum of Natural History



Louvre Abu Dhabi, Saadiyat Island



Centre Culturel et Touristique du Vin de Bordeaux



Thailand Creative and Design Center

Leader mondial en planification culturelle, avec 5 bureaux à travers le monde : Toronto, New York, Los Angeles, Madrid, Mumbai

Institut Beau Cèdre

Création d'un institut de formation pour les managers de musée



Un lieu unique pour créer un institut de formation pour les futurs dirigeants de musée, avec le développement d'un programme de formation diplômant

Chaplin's World

Acquisition en cours du seul musée au monde dédié à Charlie Chaplin



Un lieu culturel unique de portée internationale, avec une expérience immersive exceptionnelle entièrement consacrée à Charlie Chaplin

&

Un portefeuille d'actifs culturels à fort potentiel de valorisation

Finalisation de projets majeurs aux Etats-Unis en 2025

Washington-on-the Brazos



Nouveau chapitre pour le lieu légendaire de l'héritage texan Washington-on-the Brazos, avec un musée totalement repensé pour une nouvelle expérience dynamique et immersive

Milken Center for Advancing the American Dream



Livraison du Milken Center for Advancing the American Dream et son exposition inaugurale *American Dream Experience*, qui offre un parcours immersif et narratif explorant les origines, évolutions et défis contemporains du rêve américain

Des ouvertures de musées emblématiques au Moyen-Orient

Grand Musée Egyptien



Inauguration du Grand Musée Egyptien, le plus grand et important musée pharaonique au monde, où Lord Cultural Resources a fourni un large éventail de services de projet

Al Ain Museum



Réouverture d'Al Ain Museum, le premier musée fondé aux Emirats Arabes Unis, où Museum Studio a repensé l'ensemble du musée pour une nouvelle génération, en intégrant les récentes fouilles archéologiques

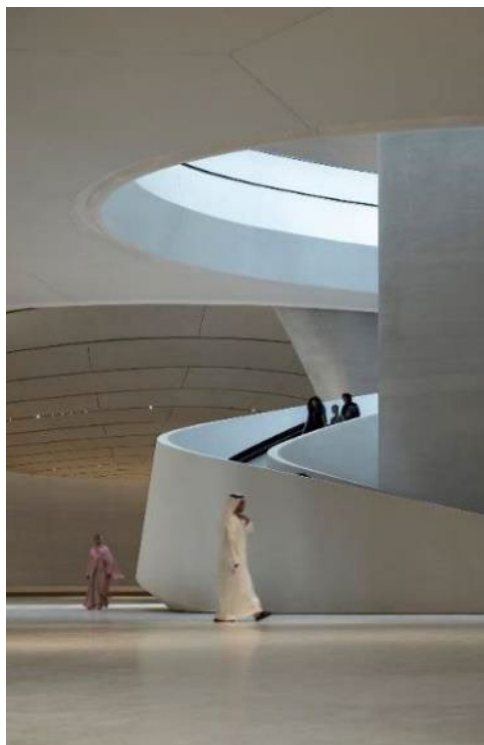
Ouverture du Zayed National Museum et du Natural History Museum à Abu Dhabi

Masterplanning du musée et design & gestion des boutiques du Zayed National Museum

Projet de Museum Studio Paris et Lord Cultural Resources illustrant toutes les opportunités de *cross-selling* du métier

Design & gestion des boutiques du Natural History Museum

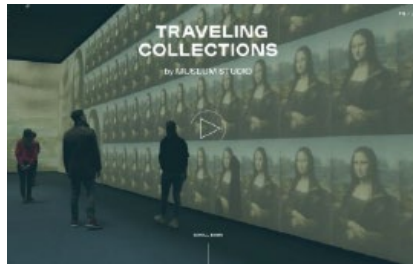
Projet de Museum Studio Paris, soulignant l'expertise et la reconnaissance de Museum Studio au Moyen-Orient



Gain de projets emblématiques et percée dans de nouveaux marchés

Museum Studio a remporté des projets majeurs et poursuit son expansion dans de nouvelles géographies

Itinérance de l'exposition
Meet Mona Lisa
au Hong-Kong Heritage Museum



Mahatma Gandhi
Sabarmati Ashram Memorial



Prime Ministers' Museum
Pradhanmantri Sangrahalaya



Premier projet en Mongolie,
le Musée d'Histoire Naturelle



Projet du Andy Warhol
Museum
aux Etats-Unis



Projet du
Musée Océanographique
à Monaco



Projet du
Musée du Parti
Communiste
au Vietnam



Museum Studio

Très solide performance du métier, rythmée par l'avancement des projets

<i>en millions d'euros</i>	2025	2024	Variation	
Chiffre d'affaires	147,1	140,1	+5,0%	+7,8 % à taux de change constant
<i>Croissance organique</i>			+3,9%	
EBITDA	19,5	21,8	-10,6%	
<i>en % du CA</i>	13,3%	15,6%		
Résultat opérationnel des activités	15,5	18,5	-16,2%	
<i>en % du CA</i>	10,5%	13,2%		

- **Carnet de commandes élevé à plus de 300 M€**, avec un **développement stratégique dans de nouveaux marchés internationaux** (Inde, Vietnam, Mongolie)
- **Livraison de projets emblématiques** en 2025 : 5 des 12 galeries de l'aile Est du projet National Air & Space Museum, Milken Center for Advancing the American Dream, Washington on the Brazos, Al Ain Museum, ouverture des boutiques du Zayed National Museum et du Natural History Museum
- **Chiffre d'affaires** en hausse de +5 % et de +7,8% à taux de change constant, malgré **le phasage de projet sur 2026**
- Maintien d'un **solide taux de marge opérationnelle de 10,5 %**, comparé à une base 2024 intégrant 3 M€ de ventes et profits exceptionnels

Mode & Savoir-faire

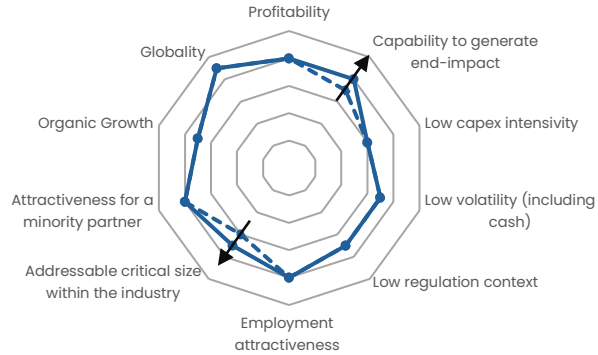


Mode & Savoir-faire : réalisations 2025 et vision stratégique

Matrice d'analyse stratégique et patrimoniale

Chargeurs PCC

— 2025
 2024



Priorité à la transformation et réorganisation

- Il a été donné la priorité en 2025 à des transformations de fond avec, d'une part, la différenciation entre les activités mode et textiles techniques au sein de Chargeurs PCC, de forts investissements opérationnels, industriels et commerciaux dans les activités de textiles techniques et, d'autre part, l'accélération de l'expansion des marques BtoC
- Après l'impact des tensions douanières au SI, les activités mode se sont adaptés à ce nouvel environnement et retrouvent progressivement une trajectoire de stabilisation

Recomposition des chaînes de valeur mondiales

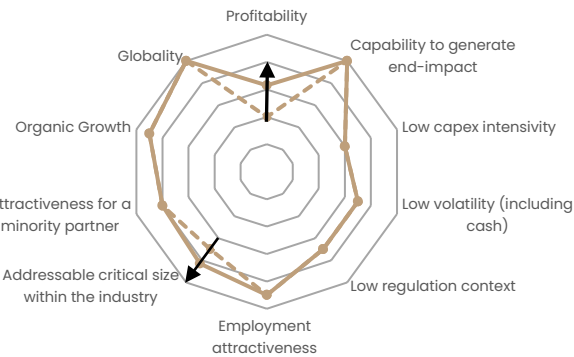
- Le rééquilibrage géographique des chaînes de valeur du secteur du textile ouvre des opportunités en Asie du Sud-Est et en Amérique centrale

Signaux de reprise dans le luxe européen

- Le marché du luxe en habillement, notamment en Europe, fait apparaître des signaux de reprise, profitable à Chargeurs PCC

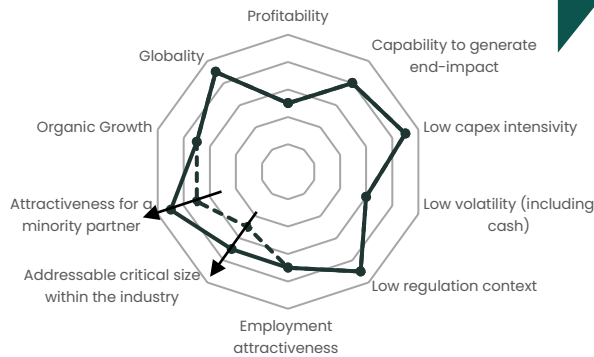
Personal Goods

— 2025
 2024



Luxury Fibers

— 2025
 2024





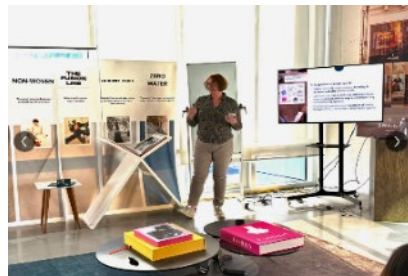
La Lainière de Picardie à Péronne, France

Chargeurs PCC Activités Mode

Un renforcement de la stratégie de référencements et d'innovation dans un contexte économique incertain



Promotion de l'expertise de Chargeurs PCC et de ses gammes avec le lancement **des Technical Seminars**



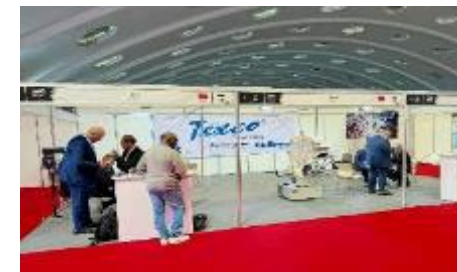
Lancement de VERSALIX, Entoilage de la collection Lainière Paris, offrant une solution hybride avec une élasticité exceptionnelle, une grande douceur et adaptabilité



Modernisation du site de Lainière de Picardie avec la finalisation de la mise en place **des nouvelles lignes de lavage et thermo-fixation** permettant un travail en continu et des économies d'énergie

Présence remarquée au Morocco International Manufacturing Trade Fair

Présentation de l'ensemble de la gamme à l'un des événements les plus importants dans l'industrie du textile en **Afrique du Nord**



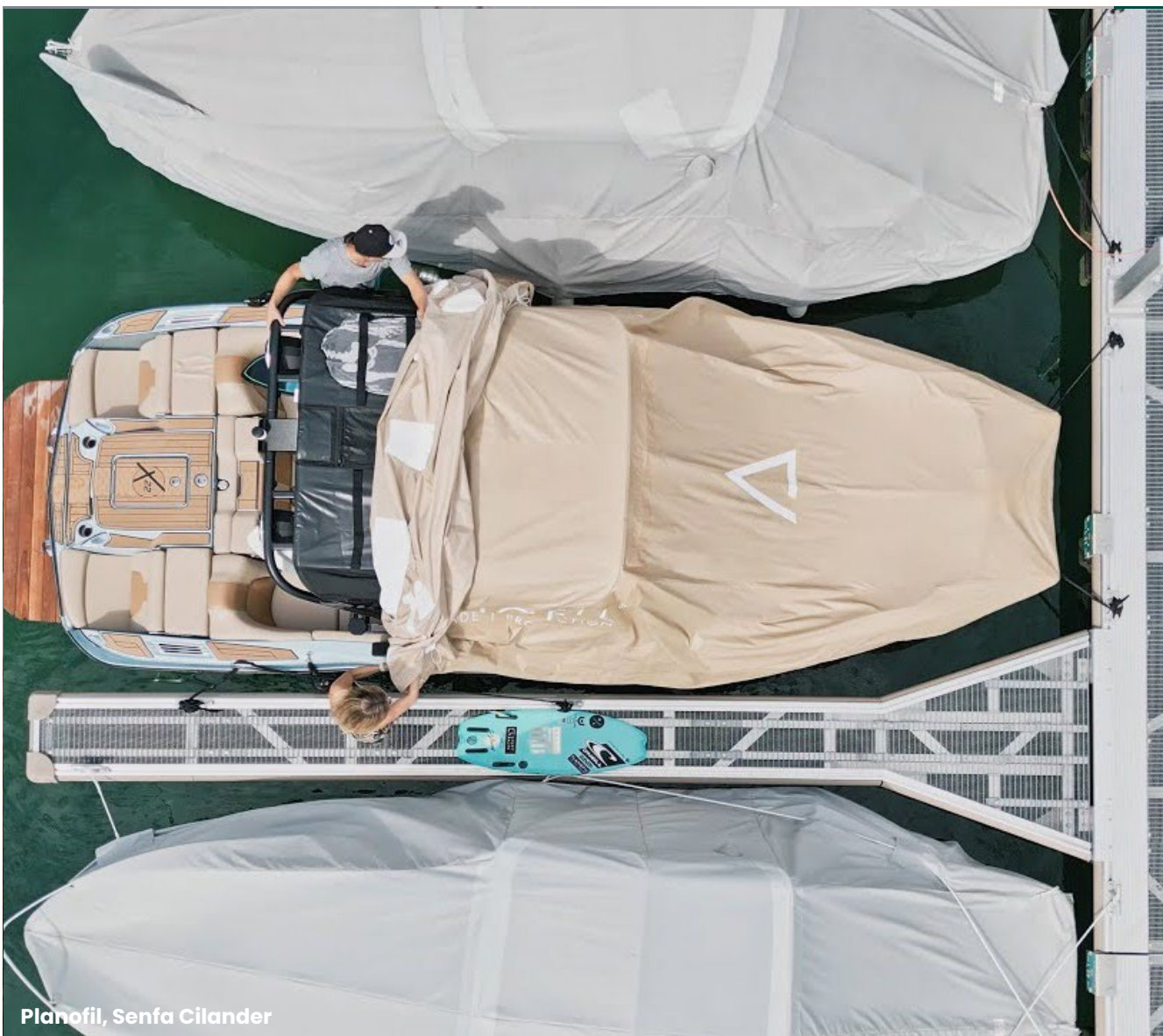
Première collaboration stratégique avec Uniqlo

Chargeurs PCC – Activités Mode

Une année 2025 impactée par la bataille des droits de douane

<i>en millions d'euros</i>	2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires	170,4	189,9	-10,3%
<i>Croissance organique</i>			-7,5%
EBITDA	16,5	22,3	-26,0%
<i>en % du CA</i>	9,7%	11,7%	
Résultat opérationnel des activités	11,5	17,1	-32,7%
<i>en % du CA</i>	6,7%	9,0%	

- **Activité affectée par les incertitudes sur les droits de douane**, et l'attentisme du secteur du luxe en Europe
- **Adaptation progressive** du marché **à la nouvelle géographie des droits de douane américains**
- **Accélération de la stratégie de référencement et d'innovation**, pour renforcer la compétitivité et la différenciation produit
- **EBITDA** et **ROPA impactés par le retrait des ventes**, lié à la bataille des droits de douane



Planofil, Senfa Cilander

Activités Textiles Techniques Senfa Cilander

Une année de transformation et de réorganisation des activités de textiles techniques

Réorganisation des activités de textiles techniques à la suite de l'intégration de Cilander

Investissements et développements commerciaux dans les nouveaux marchés de croissance

Militaire



Marine



Architecture



Chargeurs PCC – Textiles techniques (*Senfa Cilander*)

Une année 2025 d'investissements structurants au service de la performance future

<i>en millions d'euros</i>	2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires	13,4	12,9	+3,9%
<i>Croissance organique</i>			-12,7%
EBITDA	-3,9	-1,9	
<i>en % du CA</i>	-29,1%	-14,7%	
Résultat opérationnel des activités	-5,8	-2,9	
<i>en % du CA</i>	-43,3%	-22,5%	

- **Transformation et réorganisation** des activités de textiles techniques
- **Forts investissements opérationnels, industriels et commerciaux** à la suite de l'intégration de Cilander pour :
 - ✓ Accélérer le **développement** dans les **marchés porteurs : défense, marine et architecture**
 - ✓ Se rapprocher des utilisateurs finaux
- **Impact transitoire des investissements** sur le ROPA pour **préparer la croissance future**



Champ de coton NATIVA™

Luxury Fibers

Poursuite de la forte demande des marques de mode pour les programmes NATIVA™

NATIVA



Les marques mettent de plus en plus en avant leur engagement avec les programmes NATIVA™ auprès de leurs clients

NATIVA™ poursuit le développement de ses partenariats et programmes NATIVA™

LVMH



ba&sh



Création du livre de formation NATIVA™ conçu pour les marques partenaires, pour proposer des outils de *storytelling*, des exemples marketing et une FAQ

Expansion du programme NATIVA™ pour le coton en Inde



Maje

NATIVA™ partenaire du "Cercle de Maje", une initiative de Maje dédiée à la circularité et à la traçabilité, illustrée par un court-métrage et une série photographique réalisés dans une ferme NATIVA™



Lancement NATIVA™ pour la laine d'Alpaga



Luxury Fibers

Nouvelle année de forte demande pour les programmes NATIVA™ et déploiement stratégique maîtrisé



<i>en millions d'euros</i>	2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires	71,9	74,4	-3,4%
<i>Croissance organique</i>			-0,9%
EBITDA	1,2	1,2	+0,0%
<i>en % du CA</i>	1,7%	1,6%	
Résultat opérationnel des activités	0,7	0,7	+0,0%
<i>en % du CA</i>	1,0%	0,9%	

- **Demande très soutenue pour les programmes NATIVA™** portée par un **remarquable engagement client**
 - ✓ Volume de vente en croissance de plus de +28 %
- Volatilité persistante dans le marché traditionnel de la laine
- **Niveau de ROPA maintenu, en ligne avec le programme d'investissements réalisés** pour soutenir le déploiement des programmes NATIVA™
- Volonté de **faire changer le métier d'échelle** pour encore mieux servir les clients



Lancement de la Brosse Collector d'Altesse Studio à l'occasion de ses 150 ans

Personal Goods

Swaine accélère son expansion (1/2)

Une stratégie d'ouverture de boutiques et d'activation événementielle exclusive

Entrée historique chez Harrods et ouverture de la première boutique en Suisse au sein de l'Hôtel Palace à Montreux

Ouverture prochaine aux Etats-Unis et en France des premières boutiques à **Beverly Hills** et à **Paris**

Programme d'événements exclusifs dans des environnements prestigieux à Monaco et St. Moritz avec des présentations privées (*trunk shows*) à une clientèle ultra sélective



Swaine accélère son expansion (2/2)

Célébration des 275 ans de la maison

Campagne visuelle magistrale pour célébrer les 275 ans
d'élégance britannique diffusée dans la presse internationale

Une exposition éphémère dans l'écrin de New Bond Street
accueillant antiquités rares et pièces iconiques de la maison



Reconnaissance et accélération du savoir-faire « Made in UK »

Recrutement et formation de nouveaux artisans
pour accompagner la demande croissante de produits *made in UK*

Extension de l'offre produits
dans l'ensemble des catégories



Nouvelle impulsion digitale

avec une refonte du site internet et renforcement des campagnes en *paid media*



Swaine remporte le prestigieux prix Walpole du luxe et de l'excellence artisanale,

lors des *British Luxury Awards 2025*, la plus haute distinction du secteur du luxe au Royaume-Uni



Reconnaissance de la créativité de Cambridge Satchel et poursuite de l'expansion internationale

Un talent reconnu pour créer des collaborations emblématiques avec le prix du *Licensing Award 2025*



- **La collection capsule Miffy x Cambridge Satchel remporte le *Licensing Award 2025*** dans la catégorie Best Licensed Adult Apparel or Accessories Range
- Nouvelles collaborations avec *Swizzels Love Hearts* et second volet de la collection *Wicked*
- Lancement de la *Cambridge Satchel Universities Collection*, en collaboration avec Harvard et Columbia et reprenant les codes de la *Ivy League*

Poursuite du développement *retail* soutenu de la marque



- **Ouverture de 4 nouvelles boutiques :**
 - ✓ Windsor
 - ✓ Édimbourg
 - ✓ Bath
 - ✓ Paris Le Marais
- Succès de la nouvelle collection été
- **En 2026, poursuite de l'ouverture de nouveaux points de vente** avec une **nouvelle génération de cuirs souples** pour la ligne *core*

Grand succès commercial d'Altesse Studio et célébration de ses 150 ans

Très forte dynamique commerciale reflétant le succès de son positionnement en France et à l'international

- Poursuite de l'expansion du développement commercial
- Montée en cadence réussie de la production pour satisfaire la demande
- Succès de la nouvelle brosse pour le corps
- Lancement d'une Brosse Collector « 1875 » à l'occasion du 150^{ème} anniversaire d'Altesse Studio



Personal Goods

Une année de succès commercial, d'excellence reconnue et d'investissements stratégiques



<i>en millions d'euros</i>	2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires	15,9	13,6	+16,9%
<i>Croissance organique</i>			+17,2%
EBITDA	-2,9	-2,7	
<i>en % du CA</i>	-18,2%	-19,9%	
Résultat opérationnel des activités	-7,3	-6,8	
<i>en % du CA</i>	-45,9%	-50,0%	

- **Performance commerciale remarquable des trois maisons** avec un chiffre d'affaires en croissance organique de +17,2 %, porté par des **dynamiques commerciales très solides** et une **exécution rigoureuse**
- **Reconnaissance institutionnelle forte**, illustrée par l'**obtention de plusieurs prix d'excellence** consacrant le savoir-faire et l'exigence artisanale des maisons
- **ROPA en ligne avec le programme d'investissements**, traduisant les ouvertures de boutiques, le développement des lignes produits et le renforcement des capacités de production.

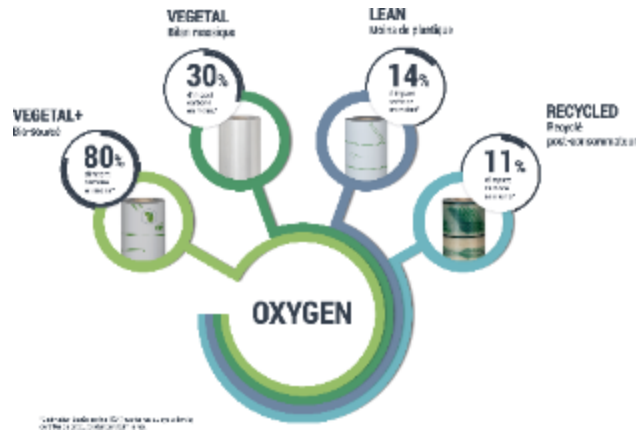
Matériaux Innovants



Film de protection Novacel

Novacel accélère ses innovations et renforce ses développements commerciaux

Innovations produits



- ✓ Déploiement de **VERSATIS**, offre « film + machine » polyvalente pour métaux prélaqués
- ✓ Élargissement des gammes éco-conçues **OXYGEN** (biosourcé, recyclé)

Développements commerciaux



- ✓ **Inde** : ouverture d'un centre de distribution local au 1er semestre 2026
- ✓ **Moyen-Orient** : renforcement via distributeurs
- ✓ **Lancement de la marque « Main Tape »**, proposition prix plus accessible pour reconquérir la Chine et les nouveaux marchés du Moyen-Orient et de l'Amérique du Sud

<i>en millions d'euros</i>	2025	2024	Variation
Chiffre d'affaires	293,7	297,2	-1,2%
<i>Croissance organique</i>			+0,1%
EBITDA	27,7	27,1	+2,2%
<i>en % du CA</i>	9,4%	9,1%	
Résultat opérationnel des activités	17,9	17,4	+2,9%
<i>en % du CA</i>	6,1%	5,9%	

- **Solide dynamique commerciale** dans un contexte de parités de change défavorables, avec une **forte accélération du chiffre d'affaires au S2 2025 (+5.0 % en données organiques** par rapport au S2 2024) et des prises de commandes en forte hausse
- Renforcement du positionnement dans les marchés porteurs et les produits techniques et premium
- **Très solide performance opérationnelle** sur une base de comparaison élevée et dans un contexte de bataille des droits de douane, dont les impacts ont été neutralisés par la **hausse des prix** et l'**amélioration de la productivité**
 - ✓ **Amélioration des taux de marge d'Ebitda et de marge opérationnelle**, malgré un chiffre d'affaires impacté par la bataille des droits de douane et des changes
- **Accélération des investissements structurants pour préparer la croissance future**, avec notamment la réorganisation et simplification des activités aux Etats-Unis



3

Revue patrimoniale et
financière

Jérôme Angin
Directeur Financier Groupe

2025 : une année de transition combinant une pression conjoncturelle dans le textile liée à la bataille des droits de douane et des investissements structurants pour préparer la croissance future

Données présentées avant reclassement de Novacel comme activité non poursuivie

en millions d'euros	2025	2024	Var.
Chiffre d'affaires	713,4	729,6	-2,2%
Marge brute	193,1	206,8	-6,6%
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>27,1%</i>	<i>28,3%</i>	
EBITDA	52,3	65,0	-19,5%
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>7,3%</i>	<i>8,9%</i>	
Résultat opérationnel des activités	25,0	39,3	-36,4%
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>3,5%</i>	<i>5,4%</i>	
Amortissement des PPA ⁽¹⁾	-3,0	-3,6	
Autres produits et charges opérationnels	-14,5	2,9	
Résultat d'exploitation	7,5	38,6	
Résultat financier	-28,3	-31,3	
Impôts	-6,2	2,4	
Résultat net part du Groupe	-26,5	7,3	
Résultat consolidé net part du Groupe⁽²⁾	-24,0	7,3	

① Un **chiffre d'affaires stable** hors effet de change, malgré l'attente des clients de Chargeurs PCC lié à la bataille des droits de douane

② EBITDA et ROPA impactés par l'attente des clients de Chargeurs PCC en Asie et en Europe, par les investissements opérationnels réalisés chez Senfa Cilander pour préparer la croissance future et les frais centraux pour supporter l'évolution du portefeuille d'actifs

③ Autres produits et charges pour réorganiser les sites industriels et les organisations

④ Début de la baisse des charges financières

⑤ Charges d'impôt dans les géographies bénéficiaires, charge exceptionnelle d'impôt et moindre activation de déficits fiscaux

⑥ Résultat net impacté par le niveau des charges financières précession Novacel et par c.15 M€ d'investissements opérationnels structurants, engagés pour préparer la croissance future et dont les bénéfices sont attendus à partir de 2026

Des flux de trésorerie opérationnels préservés grâce à une stricte gestion du BFR

<i>en millions d'euros</i>	2025	2024
EBITDA des activités poursuivies et non poursuivies	52,3	65,0
<i>Non récurrent - cash</i>	-6,3	-11,4
<i>Frais financiers - cash</i>	-28,9	-26,4
<i>Impôts - cash</i>	-7,0	-5,4
<i>Autres</i>	-7,4	-7,0
Marge brute d'autofinancement	2,7	14,8
Dividendes reçus des mises en équivalence	-	-
Variation du BFR lié à l'activité	18,9	28,8
Flux de trésorerie opérationnels	21,6	43,6
Acquisition d'actifs corporels et incorporels, nette de cessions	-29,6	-13,8
Acquisition de filiales, nette de trésorerie acquise	-2,5	-10,3
Dividendes versés en numéraire	-2,9	-
Autres	-16,9	-6,6
Variation de la dette (-) / trésorerie (+) nette	-30,3	12,9
Variation de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	-10,9	1,8
Dette (-) / Trésorerie (+) nette à l'ouverture	-236,4	-251,1
Dette (-) / Trésorerie (+) nette à la clôture	-277,5	-236,4

- ① Une MBA impactée par la baisse de l'EBITDA lié à l'attente des clients de Chargeurs PCC et des investissements opérationnels structurants réalisés en 2025
- ② Poursuite de la baisse du BFR
- ③ Acquisition de l'Institut Beau Cèdre et investissements industriels réalisés chez Novacel aux USA et en France
- ④ Acquisition majoritaire de Lord Cultural Resources
- ⑤ Fort impact négatif des variations de change, principalement lié à la parité EUR/USD

Une nouvelle capacité de déploiement stratégique attendue dans les prochains mois post cession de Novacel

Données présentées avant reclassement de Novacel comme activité non poursuivie

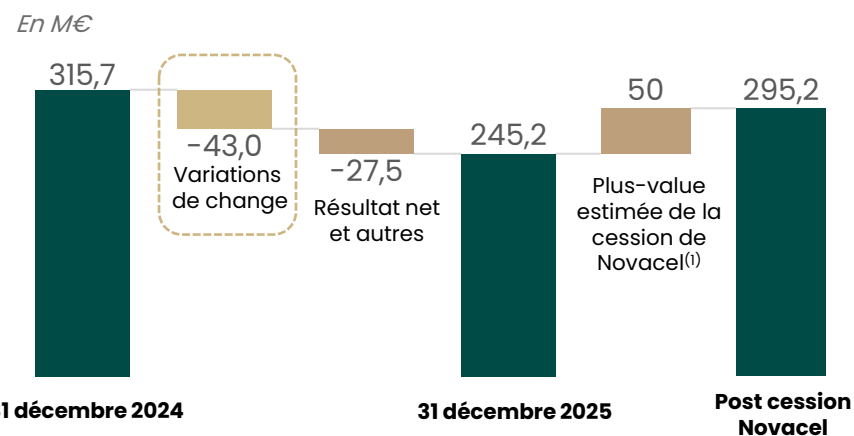
77,5 M€

Dette financière nette post-cession⁽¹⁾

Des capitaux propres renforcés post-cession

en millions d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Immobilisations incorporelles	301,7	320,2
Immobilisations corporelles	157,6	147,0
Mises en équivalence	5,0	5,3
Autres actifs et passifs nets	20,0	35,7
BFR	38,2	54,2
Total des capitaux employés	522,5	562,4
Capitaux propres Groupe	245,2	315,7
Dette financière nette	-277,5	-236,4

Une plus-value de cession attendue de c. 50 M€⁽¹⁾



Succès des refinancements long terme de la dette et réduction de la surliquidité

Près de 200 millions d'euros refinancés depuis fin 2024

<i>en millions d'euros et années</i>	31/12/2025	Maturité moyenne	31/12/2024	Maturité moyenne
Lignes de financement tirées	414,6	3,2	379,1	3,2
Lignes de financement non tirées	8,0	5	91,0	1,4
Total financements	422,6	3,2	470,1	2,8
Ressources financières disponibles (trésorerie + lignes non tirées)	119,6		212,9	

- Refinancement de près de 200 M€ depuis fin 2024 assortis de conditions financières compétitives
- Allongement de la maturité moyenne de plus d'un an
- Réduction de la surliquidité en anticipation de la cession de Novacel

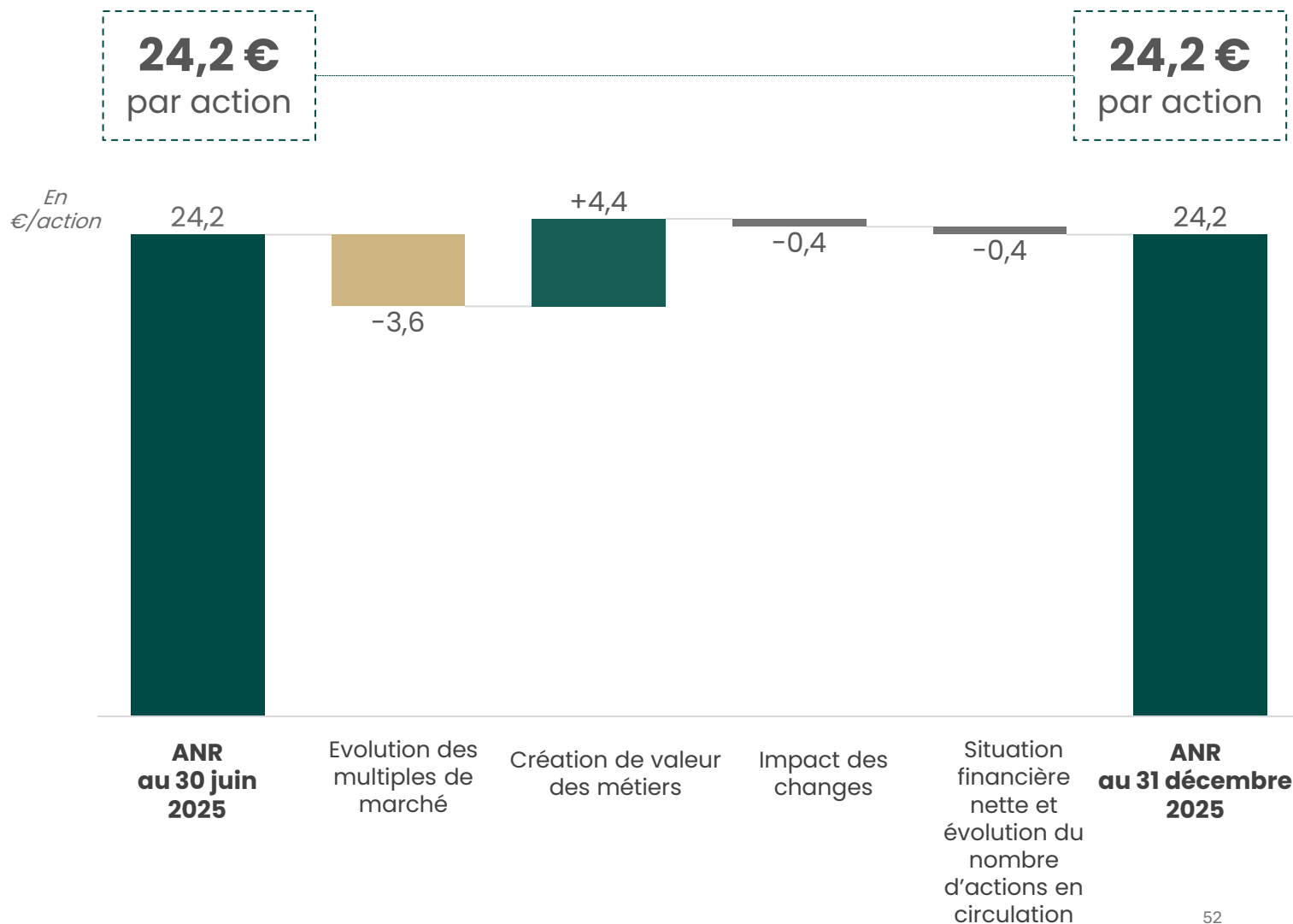
Evolution de l'actif net réévalué au 31 décembre 2025

Actif net réévalué

585 M€

Facteurs déterminants de la valorisation en 2025

- + création de valeur des métiers
- évolution des multiples de marché
- impact des changes





Projet de D&P, Washington –on–the Brazos, USA

4

Conclusion

Michaël Fribourg
Président – Directeur Général

Un modèle solide de création de valeur durable



Un actionariat familial engagé et de long terme, garant de la création de valeur durable

- ✓ Un soutien stable et patient, garantissant la vision de long terme du Groupe Fribourg et de ses partenaires
- ✓ Une vision entrepreneuriale, guidée par l'esprit précurseur et le pragmatisme
- ✓ Un alignement fort des intérêts avec une création de valeur durable

Un portefeuille d'actifs uniques dans les métiers créatifs et à forte valeur ajoutée, pour bâtir un leader de l'intelligence émotionnelle dans la Culture, l'Éducation, la Mode et les Savoir-faire

- ✓ Des actifs aux standards internationaux bénéficiant de barrières à l'entrée élevées
- ✓ Des actifs représentant une exceptionnelle et irremplaçable rareté émotionnelle
- ✓ Des actifs porteurs de savoirs et savoir-faire, tangibles et immatériels, ancrés dans une authenticité historique

Une puissance de valorisation des actifs

- ✓ Une gestion active et une optimisation des actifs pour maximiser la valeur
- ✓ Une capacité à cristalliser la valeur créée lors d'opérations stratégiques



**COMPAGNIE
CHARGEURS
INVEST**

Comptes consolidés Groupe 2025

Conformément à la norme IFRS 5, le compte d'exploitation de Novacel est présenté dans la ligne Résultat net des activités non poursuivies pour les exercices 2024 et 2025

<i>en millions d'euros</i>	Comptes avant reclassement de Novacel en IFRS 5		Comptes consolidés avec Novacel classé en IFRS 5		
	2025	Novacel	2025	2024	Var.
Chiffre d'affaires	713,4	293,7	419,7	432,4	-2,9%
Marge brute	193,1	68,8	124,3	136,2	-8,7%
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>27,1%</i>	<i>23,4%</i>	<i>29,6%</i>	<i>31,5%</i>	
EBITDA	52,3	27,7	24,6	37,9	-35,1%
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>7,3%</i>	<i>9,4%</i>	<i>5,9%</i>	<i>8,8%</i>	
Résultat opérationnel des activités	25,0	17,9	7,1	21,9	-67,6%
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>3,5%</i>	<i>6,1%</i>	<i>1,7%</i>	<i>5,1%</i>	
Amortissement des PPA	-3,0	-	-3,0	-3,6	
Autres produits et charges opérationnels	-14,5	-7,2	-7,3	7,8	
Résultat d'exploitation	7,5	10,7	-3,2	26,1	
Résultat financier	-28,3	-4,7	-23,6	-25,9	
Résultat avant impôt	-20,8	6,0	-26,8	0,2	
Résultat net des activités non poursuivies	-		6,3	4,3	
Résultat net part du Groupe	-26,5		-24,0	7,3	