



#9

Lettre aux actionnaires

NOVEMBRE 2025

Madame, Monsieur, Cher Actionnaire,

Le troisième trimestre 2025 confirme une trajectoire claire : celle d'un Groupe solide, engagé et en mouvement. Rubis continue de démontrer sa capacité à conjuguer performance opérationnelle et discipline financière.

Une hausse de 9 % des marges et de 6 % des volumes dans la distribution d'énergies figurent parmi les faits saillants de notre performance trimestrielle, confirmant la pertinence de notre modèle diversifié. Le Groupe accélère également son développement dans la production d'électricité photovoltaïque avec un portefeuille sécurisé en progression de 25 % par rapport à septembre 2024, à 1,3 GWc. Nous confirmons ainsi nos objectifs financiers pour l'année 2025.

Au-delà de la solidité des résultats, Rubis poursuit la modernisation de ses infrastructures, la digitalisation de son expérience client et le développement de solutions énergétiques adaptées aux besoins de ses marchés. Cette démarche se traduit notamment par la transformation progressive des stations-service en espaces multi-services, conçus pour offrir davantage de proximité, de fluidité et de confort à nos clients.

Notre ambition et nos objectifs restent inchangés : assurer une croissance durable et créatrice de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

Nous vous remercions pour votre confiance et votre fidélité.

La Gérance

Zoom sur l'actualité en Jamaïque

À la suite du passage dévastateur de l'ouragan Melissa, les dommages ont été considérables sur l'île. Tous nos collaborateurs sont toutefois en sécurité et se sont très rapidement mobilisés pour rouvrir les dépôts de carburants et approvisionner les véhicules de secours et les générateurs d'électricité, y compris dans les zones reculées. Aujourd'hui, 75 % de nos stations sont opérationnelles et nous continuons de suivre la situation avec attention. Nous mobilisons l'ensemble de nos moyens pour aider la population et venir en aide aux victimes.

Retrouvez toutes les informations du Groupe sur notre [site internet](#).
Inscrivez-vous à l'adresse investors@rubis.fr pour recevoir nos Lettres aux actionnaires.

Interview



Stéphanie Moussel

Directrice Développement
Marketing & Convenience retail,
Rubis Énergie

En quoi les stations-service sont-elles aujourd'hui des lieux de convivialité tournés vers le client ?

Nos stations-service incarnent les valeurs et l'excellence du Groupe en garantissant une offre de produits et de services répondant aux attentes de nos clients avec un niveau de qualité constant. Le service y occupe une place centrale : un accueil attentif, un café de qualité, une offre de restauration adaptée, des commerces de proximité et des espaces où l'on prend plaisir à s'arrêter. Chaque détail compte pour faire de ces stations de véritables lieux de vie, pensés pour le confort et la satisfaction. C'est ainsi que Rubis allie excellence opérationnelle, proximité et sens du service.

Comment la décentralisation du Groupe se traduit-elle dans vos stations-service ?

La décentralisation opérationnelle fait partie de notre ADN. Elle nous donne la souplesse nécessaire pour adapter nos propositions à chaque pays, en tenant compte des habitudes de consommation locales. Dans les Caraïbes anglophones, nous nous associons avec des enseignes internationales comme KFC ou Pizza



Hut ; aux Antilles et à La Réunion, des marques locales comme Snack Élysée ; en Afrique, Chicken Inn, Pizza Inn ou les cafés Java House, très prisés des consommateurs. Cette capacité d'adaptation se traduit aussi par le développement d'un écosystème de proximité autour de nos stations : des commerces, des points de restauration, mais aussi des services financiers et utilitaires (pharmacies, opticiens...). Partout, nous œuvrons pour offrir des lieux ouverts, pratiques et utiles à la vie quotidienne, qui répondent aux envies et aux besoins locaux quel que soit le type de client. C'est une véritable force du modèle Rubis.

Comment voyez-vous l'avenir des stations-service Rubis ?

Si beaucoup a été fait, le potentiel de développement reste considérable. Notre priorité est de continuer à enrichir nos offres et avec elles, nos revenus hors carburants, notamment en doublant d'ici 2030 le nombre de stations proposant une offre de restauration ou de boutique. Nous



.../...

“ Si beaucoup a été fait, le potentiel de développement reste considérable. Notre priorité est de continuer à enrichir nos offres et avec elles, nos revenus hors carburants, notamment en doublant d’ici 2030 le nombre de stations proposant une offre de restauration ou de boutique.

poursuivons également le développement de l’offre de bouteilles de GPL dans les stations où elle n’est pas encore disponible, en travaillant sur l’accessibilité et le financement des consignes, notamment en Afrique. L’avenir passera aussi par une expérience client plus fluide et connectée. Demain, grâce à la donnée et

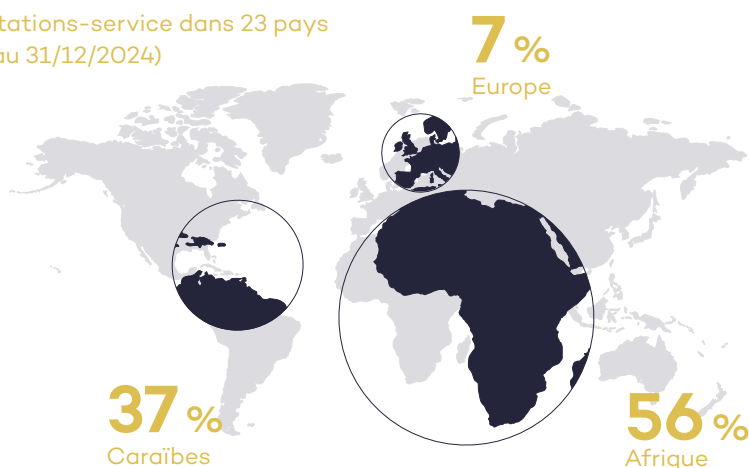
à l’intelligence artificielle, nous affinerons le suivi des ventes, la personnalisation des offres et la gestion des stocks. Nous restons concentrés sur ce qui fait notre différence : une qualité de service irréprochable, des offres pensées pour simplifier la vie de nos clients et accompagner les transitions de mobilité partout où Rubis est présent.



Chiffres clés

1 143

stations-service dans 23 pays
(au 31/12/2024)



Vos prochains rendez-vous

- **12 mars 2026**
Résultats annuels 2025
- **Fin avril 2026**
Publication du Document d'enregistrement universel 2025
- **05 mai 2026**
Activité du premier trimestre 2026
- **10 juin 2026**
Assemblée Générale 2026