

FNAC DARTY

# **Fnac Darty**

# **Résultats Q1 2020**

Wednesday, April 22<sup>nd</sup>

**Enrique Martinez :** Bonjour à tous et à toutes. J'espère avant tout que vous vous trouvez tous en bonne santé pendant cette période extrêmement particulière que nous sommes en train de vivre. Nous avons décidé d'avancer de quelques jours notre conférence sur le chiffre d'affaires et les nouveautés pendant ce week-end que nous allons vous commenter pendant cette conférence. Et aussi nous allons parler de comment cette crise du Covid-19 affecte et a affecté l'activité pendant ce trimestre. Bien évidemment le plus important pour nous, pendant cette période, ça a été de pouvoir garantir une certaine continuité de nos activités, en respectant en première priorité la santé de nos collaborateurs et sans mettre en péril la santé de nos clients. Nous sommes très satisfaits de pouvoir vous dire que malgré les circonstances une bonne partie des activités, notamment des services du groupe, restent complètement opérationnels. Je vous propose de suivre la présentation telle qu'elle vous a été envoyée et de passer à la slide numéro 2.

Cette crise du Covid-19, dont on parle depuis un certain temps, a démarré d'abord par un problème dans la chaîne d'approvisionnement. Vous le savez le groupe avait très vite mis en place des mesures pour sécuriser des stocks pénuriques [ ?] autour de 80 millions d'euros, tout au début du mois de février, pour effectivement prévoir des difficultés de fabrication et de transport de ces produits-là. Cela a été fait et une bonne partie de ces produits sont arrivés dans les entrepôts, mais rapidement la crise a tourné en crise européenne, avec des conséquences notamment sur la continuité des activités et surtout sur la fermeture de nos magasins à partir du 14 mars. Nous avons réussi, c'est probablement un des éléments clés de cette période, grâce à un bon dialogue social avec nos partenaires, notamment dans les centres logistiques et services, à mettre en place, en accord avec eux, toutes les mesures nécessaires pour garantir la continuité des opérations en bonne sécurité dès le début. Et ça, encore aujourd'hui, ça nous permet d'avoir un niveau opérationnel, qui est beaucoup plus important, notamment pour la partie commerce, en respectant toutes les mesures.

Nous avons, bien évidemment, suite à la fermeture des magasins, fait appel, de manière massive, dans tout le pays, au mécanisme du *lay-off*, de chômage partiel pour plus de 80 % de nos effectifs, cela concerne 100 % des effectifs dans les magasins, cela concerne aussi une partie du personnel du siège et d'autres services non indispensables ou très liés à l'activité des magasins. Nous avons aussi mis en place tout un plan de *contention* des dépenses, celles qui sont directement liées à l'activité des magasins, comme les prestations de services nettoyage, sécurité et bien d'autres et aussi tout un autre plan de rétention de programmes étaient prévus pour la période, notamment des campagnes marketing pour les magasins, etc. Donc une fois l'activité sécurisée, une fois l'accélération que nous sommes en train de vivre sur la partie online que je vais vous commenter, l'autre question qui est importante pour nous, c'est sécuriser une ligne de crédit qui a été mise à disposition suite aux annonces du gouvernement au tout début du mois de mars, de la BCE, pour avoir accès et garantir de manière pérenne les activités pour le groupe. Vous le savez, cela a été annoncé hier, la ligne des 500 millions d'euros que plus tard Jean-Briec vous expliquera plus en détail.

Nous sommes satisfaits d'être le premier grand groupe français à en bénéficier. Cela a été ma volonté, mon souhait, celle que toute l'équipe d'aller très vite, nous avons un bon dossier, nous avons un bon pool de banques qui nous ont accompagnés et nous avons eu le soutien rapide de l'état. Nous n'avons pas été plus vite, parce qu'en marchant, on a tous ensemble construit les conditions de ce prêt, nous étions dans les premiers, nous étions un peu les pionniers et

nous sommes très satisfaits d'avoir pu les communiquer, nous sommes convaincus que cette annonce donnera un élan de confiance autour du groupe tout son écosystème, les partenaires et les fournisseurs.

Finalement, dans ces conditions de prêt, nous avons annoncé malheureusement que nous devons retirer notre proposition d'attribution de dividende d'1,5 euros sur l'exercice 2019, c'est une des conditions posées par l'état français que nous avons naturellement respecté et donc cela ne sera pas mis en considération dans l'Assemblée générale du mois de mai. Si on passe maintenant sur le slide numéro 3, pour entrer plus en détail sur le chiffre d'affaires. Je tiens à vous dire que le début de l'année, malgré quelques perturbations encore sur les grèves de transport sur les premiers jours de janvier et en théorie [ ? ] plus court que l'habituel sur la période des soldes du mois de février, le groupe avait réussi à avoir, les deux premiers mois de l'année, une bonne projection avec un chiffre d'affaires très solide et un bon comportement global de [inaudible] à la fois produits et services, que qui laissait entrevoir un bon premier semestre.

Malheureusement, le mois de mars a changé, de manière très brutale, cette tendance ; et nous avons assisté, suite à la fermeture des magasins le 14 mars à un arrêt complet de l'activité des magasins et une activité qui s'est transformée en une activité purement online. L'activité magasin est aujourd'hui fermée dans l'ensemble de nos pays à l'exception des Pays-Bas, mais qui, comme vous les savez, n'est plus consolidé dans nos comptes. Aux Pays-Bas, le gouvernement a décidé d'avoir un autre type de stratégie pour lutter contre l'épidémie. Et les magasins, ils restent encore en activité, ils sont restés en bonne activité sur le trimestre. Pour les autres pays, tous les magasins sont fermés en commençant par l'Espagne et tout de suite par la France, le dernier pays à pousser un confinement complet a été le Portugal, ce qui explique qu'une partie du chiffre d'affaires de la péninsule ibérique était moins en retard que la France pendant la période. Les magasins ont été complètement fermés, mis en sécurité très rapidement et nous sommes passés effectivement à une activité purement online.

Si on revient, donc effectivement, sur l'activité online, ce qui est important à savoir ce que ce n'est pas l'époque de l'année pendant laquelle l'activité online est la plus importante, l'activité globalement. Et nous avons dimensionné tous nos services, toutes nos plates-formes pour une activité en pic qui est beaucoup plus importante et, vous le savez on passe, des volumes dans la période de black Friday et à Noël qui sont significativement importants. Donc les accélérations, que nous sommes en train de vivre, pour la période on parle d'une multiplication par deux, mais pour certaines catégories, on a assisté à une multiplication par sept et même par dix, je vais vous expliquer pour quelles catégories. Cela a été possible grâce à l'élimination du manque que le groupe a de tous ces systèmes, de tous ses process et de tous ses outils logistiques. On a assisté, je pense que tout le monde l'a vu, à une limitation de la capacité de nos partenaires à absorber nos flux [inaudible], ça a quelque part un peu freiné le potentiel de croissance ces derniers jours, le temps nécessaire pour ces partenaires d'organiser eux-mêmes les opérations d'une manière plus sécurisée et en rassurant ses collaborateurs. Cela a été vrai particulièrement en France avec les difficultés que La Poste a eu pour garder l'opération dans certains bureaux de poste.

Le groupe a pris toutes les mesures qui étaient disponibles pour diversifier les flux, vous savez qu'en condition normale plus de la moitié des colis que nous vendons online sont distribués à travers nos magasins, là ce n'est malheureusement pas possible. Nous avons dû nous tourner

vers d'autres alternatives, j'ai cité La Poste, mais on a fait un accord et on a passé des volumes très importants sur des réseaux de livraison expresse comme Chronopost et autres, ce qui a permis au groupe pendant cette période d'afficher la promesse de livraison la plus courte dans toutes ces catégories et c'est aussi un des éléments qui a permis d'expliquer la bonne performance pour le mois de mars et que continue voire s'accélère pour le mois d'avril. La perspective d'un confinement long incite le consommateur à anticiper ses achats, parce qu'il sait bien qu'au début du confinement la perspective était de quelques semaines et puis suite aux annonces des différents pouvoirs publics, cette perspective un peu plus longue a accéléré le comportement d'achat sur Internet et qui concerne les catégories qui sont très importantes pour tenir pendant cette période, au début cela a été très axé sur les produits relatifs aux activités au domicile, on parle bien d'ordinateurs, tablettes, outils de communication, répéteurs wifi, des choses qui sont nécessaires pour que les personnes travaillent dans de bonnes conditions. Aussi une forte explosion sur tous les outils d'impression, imprimantes, cartouches, scanner pour les mêmes raisons, après toute une série pour le divertissement, le gaming, les livres de manière générale et d'autres jeux, par exemple les jeux de société, pour garder les enfants *entretenus* [divertis] à la maison et puis plus l'univers Darty un appel très fort dans l'univers du froid, des congélateurs pour garder les aliments et aussi un accès fort aujourd'hui pour tous les produits importants pour l'hygiène et le nettoyage de la maison. Ce sont des consommations fortes qui montent et qui ont fait une accélération forte de ces catégories dans les magasins.

Comme je vous l'ai dit, la capacité logistique a été redimensionnée, on a renforcé nos équipes et aujourd'hui nous sommes capables de faire face à ces chocs de volumes importants. Aussi, notre modèle commercial, comme vous le savez, un sous-bassement qui est très structuré, très centralisé et en plus nous venons de finir la mutualisation des stocks entre la Fnac et Darty, cela nous donne une capacité, une disponibilité des produits très importante sur Internet, ce qui nous a permis dans des périodes de fortes accélérations d'avoir de la disponibilité, sans presque aucune limite, exceptés quelques produits un peu pénuriques comme la Nintendo etc., sur tous les autres produits, le groupe a eu de la disponibilité suffisante sur toute la période, la seule limite, je vous l'ai dit, cela a été sur les produits qui n'étaient pas disponibles à cause des délais de livraison très forts pendant quelques semaines et aujourd'hui ce n'est plus le cas. Ce modèle logistique, on a vu un peu de limite avec le fait de ne pas pouvoir livrer dans les magasins, mais par contre la centralisation de tous les flux de *supply* cela a été un axe clé pour pouvoir avoir un volume important et aussi dans des conditions normales, cela veut dire avec un coût de préparation normal, cela veut dire pas de recours à des process un peu exceptionnels qui sont parfois très chers. Voilà sur l'activité online. Peut-être Jean-Briec, tu peux commenter l'accord sur la liquidité.

**Jean-Briec Le Tinier :** On passe en slide 5, si vous voulez bien, merci beaucoup Enrique. Comme vous venez de le comprendre, les premières mesures ont porté sur la santé et la sécurité de nos salariés, ainsi que de nos clients. Nous avons ensuite pris toutes les mesures immédiates et nécessaires de protection de notre rentabilité et enfin nous venons de renforcer notre liquidité de manière significative en mettant en place une nouvelle ligne de crédit de 500 millions d'euros garantie par l'état français.

La fermeture de nos magasins a entraîné une baisse soudaine et brutale de notre chiffre d'affaires, qui est de surcroît intervenue en plein pic de besoin de trésorerie pour le groupe.

Comme vous le savez la distribution spécialisée est un secteur qui implique une forte saisonnalité en particulier au cours des mois d'avril et d'août, par ailleurs Fnac-Darty est déterminé en priorité à poursuivre une relation de partenariat de confiance avec ses fournisseurs à long terme et continuera d'opérer en responsabilité pendant la crise. Ainsi nous avons pris deux mesures fortes et immédiates. Tout d'abord, nous avons mobilisé la totalité de nos ressources financières disponibles en tirant intégralement mi-mars notre ligne RCF de 400 millions d'euros. Cette ligne était disponible sur nos comptes à fin mars, mais n'était pas utilisée et ne l'est toujours pas à date. Nous avons ensuite rapidement lancé la recherche de sources de financements additionnels.

Fnac-Darty est ainsi la première grande entreprise en France à bénéficier d'un prêt garanti par l'état. Cette nouvelle ligne de crédit, d'un montant de 500 millions d'euros, sera garantie à hauteur de 70% par l'état français, elle dispose d'une maturité d'un an, avec une option d'extension jusqu'à cinq années additionnelles, soit en avril 2026. L'ensemble des banques françaises du pool de Fnac-Darty a participé à cette opération : Arkéa, BNP Paribas, Bred, CIC, Crédit Agricole CIB, qui a agi en tant que coordinateur, La Banque Postale, LCL, Natixis et enfin Société Générale. Cette nouvelle ligne de crédit nous permettra de traverser solidement la période actuelle et d'assurer une reprise rapide et efficace de notre activité en sortie de crise. Nous avons également obtenu l'engagement de nos prêteurs d'accepter la suspension des conventions financières du groupe pour les mois de juin et de décembre 2020. Cette constitue une nouvelle étape dans nos efforts continus pour renforcer notre structure financière et témoigne du soutien et de la confiance des acteurs publics et des banques dans le modèle économique de Fnac-Darty. Une fois encore, nous avons démontré notre agilité, notre rapidité et notre capacité d'adaptation qui nous ont permis d'exécuter une transaction, en un temps très court, et de sécuriser un financement à long-terme dans un contexte de marché particulièrement incertain.

Je vous propose de passer ensuite en slide 6. Passons maintenant aux mesures relatives aux dividendes et à la rémunération des dirigeants. Conformément aux conditions imposées pour la mise en place d'un prêt garanti par l'état, le Conseil d'administration a retiré la proposition de dividendes de 1,50€ par action de 2019 et ne procédera pas à des programmes de rachat d'actions pour 2020. Pour mémoire, nous avons annoncé, le 26 février dernier, le lancement d'une politique de retour à l'actionnaire avec un objectif de taux de distribution de 30 à 40%. Cette politique de retour à l'actionnaire est donc temporairement suspendue et sera réexaminée ultérieurement. Par ailleurs, agissant en responsabilité le management du groupe a pris plusieurs décisions concernant les rémunérations. La rémunération globale d'Enrique versée en 2020 sera diminuée de 25% pendant toute la période pendant laquelle les salariés du groupe se trouveront en situation de chômage partiel aux motifs de la crise sanitaire. Il en sera de même pour celle de Jacques Veyrat, président de Fnac-Darty, ainsi que pour celle allouée aux membres du Conseil d'administration. Concomitamment, la rémunération fixe 2020 des membres du Comité exécutif sera réduite à hauteur de 15% sur cette même période. Enfin, Enrique a choisi de réinvestir 50% de sa rémunération variable 2019 versée en 2020 en actions du groupe. Une fois que celle-ci aura été soumise et approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale.

Je vous propose de passer en slide 7. Passons maintenant à nos perspectives. Le chiffre d'affaires réalisé en magasins au mois d'avril 2019, donc l'an dernier, était d'environ 400

millions d'euros au niveau du groupe, dont 80% en France. Ce chiffre nous permet d'estimer la perte de chiffre d'affaires magasins en 2020 avec la fermeture de tous nos magasins, sur l'ensemble du mois d'avril. Par ailleurs, le taux de marge brute estimée du mois de mars s'est fortement dégradé compte tenu de la fermeture des magasins, qui a eu un impact négatif important sur le mix services-produits.

En effet, le taux d'attachement des services dans nos ventes e-commerce est structurellement plus faible, notamment avec un niveau de vente moins élevé des extensions de garanties et des assurances sur les produits techniques. Compte tenu des impacts significatifs de l'épidémie sur ces activités, Fnac-Darty a indiqué dans un communiqué publié le 17 mars 2020, ne plus être en mesure de confirmer ses objectifs 2020, qui étaient une légère croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par rapport à 2019. L'incertitude liée à l'évolution de la crise sanitaire et ses conséquences sur l'économie mondiale rendent très difficile l'évaluation de son impact sur Fnac-Darty, celui-ci dépendra de la durée effective du confinement, de la capacité à poursuivre les livraisons à domicile et du rythme de reprise de la consommation post-confinement. A date, le groupe ne connaît pas de manière précise, les conséquences de la crise sur son compte de résultats. Etant donné que beaucoup d'inconnues demeurent, notamment les coûts logistiques, la prise en charge du chômage partiel et les effets mixtes sur la marge brute. Nous ne sommes donc pas en mesure de mettre à jour les objectifs chiffrés du groupe pour 2020, ainsi que les objectifs à moyen terme. Fnac-Darty s'appuiera sur son agilité opérationnelle et sa qualité d'exécution reconnue pour s'adapter au mieux à cette situation sans précédent.

Je vous remercie, Enrique et moi-même sommes maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions.

## Q&A

**Steve Levy (Mainfirst) :** Bonjour Enrique, Bonjour Jean-Briec, j'espère que vous allez bien. J'ai trois questions, si vous me le permettez, pour la première, je voudrais revenir sur le chiffre que Jean-Briec a donné, des 400 millions d'euros, c'est 400 millions d'euros en avril 2019, quel était le poids des ventes en ligne à ce moment-là. Est-ce que vous pouvez nous dire s'il y a eu des transferts charge entre le off-line et le *online*, de manière à voir la base de coûts. Et est-ce que vous avez l'intention de renouveler les *French days* cette année ?

La deuxième question, c'est juste une précision sur la base de coûts qui a été mise en chômage partiel, c'est 80% des effectifs en France ou c'est 80% des effectifs du groupe ? Est-ce que, avec les mesures de déconfinement annoncées le 11 mai, vous allez anticiper cela, avec plus de *click & collect* sur site, (il y a des comparables en Europe qui ont commencé ça) en amont du 11 mai ?

Et juste sur le BFR, est-ce que vous pouvez nous donner une idée de comment a bougé le BFR sur cette période et avoir une idée de la consommation de cash par rapport à ça. Merci beaucoup.

**Enrique Martinez :** Je commence Jean-Briec, après je te laisse répondre à la dernière. Le chiffre que Jean-Briec a commenté le chiffre d'affaires du mois d'avril, le confinement semblait un peu plus long donc c'est fort probable qu'il y aura un chiffre d'affaires assez similaire pour les premiers jours du mois de mai. Les produits *online* en moyenne pour le groupe était autour de 19% de manière assez homogène pendant l'année et l'accélération que l'on a vue en mars

se poursuit sur le mois d'avril. On a un taux de conversion du chiffre qui doit rester dans la même ampleur entre le *online* et la manque de chiffre. Le transfert de charge, il y a énormément de choses qui sont mises en jeu, d'un côté dans les magasins, la masse salariale, cela concerne plus de 80% des effectifs du groupe, c'est à peu près pareil dans tous les pays, avec des mécanismes plus ou moins homogènes, mais qui finalement ont permis de mettre en chômage partiel [inaudible] des collaborateurs. Seuls ceux qui sont indispensables pour le fonctionnement, je dirais, minimum de la société et tous les effectifs liés au e-commerce sont restés en activité.

Après sur le sujet du chômage partiel et la fin du déconfinement, on attend les instructions précises des pays, il y a par exemple la Belgique qui vient d'annoncer que les mesures du chômage partiel vont être étendues jusqu'à la fin du mois de mai, indépendamment de la date d'ouverture. En France pour l'instant, on n'a pas ces informations en détail, il faudra probablement attendre un peu plus pour comprendre quelles seront nos possibilités pour mettre fin à ce confinement. Nous sommes, par contre, en train de travailler sur nos magasins pour les préparer à cette période de déconfinement. On attend les parcours en appliquant toutes les mesures de protection des clients et des collaborateurs avec des barrières, avec des contrôles de température etc. tout ce qui aujourd'hui est connu et standard. Nous avons créé les plans, ils sont en train d'être faits, ils seront faits en tout cas avant l'ouverture de nos magasins. Par contre, nous avons décidé de ne pas ouvrir certains sites *click and collect* que certains acteurs sont en train de faire, la raison principale est que nous avons un dispositif online qui est très, très puissant avec une capacité de livraison à domicile très rapide et très bonne et dans ces circonstances, il nous semble que le plus pertinent est de ne pas obliger le consommateur à se déplacer pendant cette période où les déplacements sont fortement non recommandés. [Inaudible] du groupe et nos chiffres *online* nous montre que c'est la bonne stratégie. Sur les BFR, Jean-Brieux, tu peux dire un mot.

**Jean-Brieuc Le Tinier :** Oui, oui, je vais prendre ce point-là, donc sur les BFR, globalement, comme je l'ai précisé, l'activité est très saisonnière en termes de gestion du BFR et traditionnellement on a plutôt un point bas sur les mois de mars-avril, qui sont les mois au cours desquels on va finir de payer toutes les commandes et toutes les ventes qui ont été faites sur le mois de décembre. Donc naturellement, on est sur un point bas, cette année l'effet est amplifié puisque là on part d'un point bas et en plus sur les mois de mars-avril-mai, on va régler les commandes que nous avons faites sur janvier, février et début mars, sans avoir de chiffre d'affaires en face. Evidemment, on a mis en place un certain nombre de mesures pour compenser cet effet sur le BFR, nos fournisseurs sont tous passés, vous savez on a une gestion de notre dette fournisseurs en délai court / délai long, on a plutôt tendance à payer relativement rapidement et prendre un escompte, là tout le monde est passé en délai long, on a évidemment diminué très, très significativement les approvisionnements et les commandes, mais ça on en verra les bénéfices à partir du mois de mai-juin, ou plutôt à partir de juin-juillet pardon lorsqu'il faudra que l'on passe sur une comparaison où l'année dernière nous avons réglé ces mêmes commandes que cette année, nous n'avons pas faites, mais voilà on a coupé les investissements de façon assez significative, en tout cas pour la fin de l'année.

Globalement aujourd'hui, la situation de liquidités de l'entreprise est plutôt bonne, la semaine dernière, il nous restait globalement un peu plus de, je crois, 530 millions d'euros sur le compte, ce qui correspond à la ligne de RCF qui n'est pas tirée plus le volume de billets de trésorerie qui

est en cours, donc normalement en milieu de semaine prochaine, il nous restera un peu plus d'un milliard d'euros sur le compte, donc on aura de quoi passer la période de déconfinement et pouvoir attaquer, on va dire, cette nouvelle ère sur la fin du deuxième trimestre et le second semestre avec beaucoup plus de sérénité.

**Enrique Martinez :** Pardon Steve, je n'ai pas répondu à la question sur les *French days*, c'est en discussion avec les partenaires, vous savez que c'est une initiative que nous avons démarrée avec deux-trois e-commerçants français, aujourd'hui c'est beaucoup plus large et l'idée avec eux c'est probablement de maintenir au premier semestre mais quelques semaines plus tard, pour vérifier que toutes les conditions d'ouverture de tous les partenaires sont bonnes et probablement attendre le temps nécessaire pour que les équipes travaillent dans de bonnes conditions. Donc la date n'a pas été communiquée, mais il faudra probablement la décaler. En parallèle, toutes les enseignes vont travailler sur les différents plans d'animation commerciale suite à l'ouverture donc voilà. Je pense que ça ne manquera pas d'activation commerciale au démarrage, pour les *French days* c'est plus prudent d'attendre que les conditions soient un peu plus stabilisées.

**Steve Levy (Mainfirst) :** Merci beaucoup.

**Nicolas Langlet (Exane) :** Oui, bonjour à tout le monde. J'ai trois questions s'il vous plaît. La première sur la marge brute, vous parlez d'une baisse, notamment très forte sur mars, sur le trimestre, est-ce que vous pouvez nous dire à peu près de combien elle a baissé et est-ce que vous anticipez une baisse très forte sur le deuxième trimestre.

Deuxième question, si on exclut les aides gouvernementales et les plans de performances habituels, de combien vous pensez pouvoir faire baisser la base de [inaudible] cette année. Je ne demande pas un chiffre précis, mais au moins une fourchette qui pourrait nous aider.

Et finalement, vous avez mentionné une discussion sur les loyers avec les bailleurs, maintenant compte tenu de la norme IFRS 16, est-ce ces renégociations, si elles sont fructueuses vont vraiment avoir un impact sur le PNN [ ? ] ou pas ? D'un point de vue [inaudible] j'imagine que oui mais pour le PNN est-ce que vous pouvez confirmer qu'il y aura un impact compte tenu de la norme IFRS 16 ? Et le dernier point sur les 400 millions d'euros sur avril, je n'ai pas vraiment compris, vous parlez d'une baisse de CA de 400 millions d'euros de CA sur avril, si vous pouvez m'éclaircir sur ça se serait cool, merci beaucoup.

**Enrique Martinez :** Je te laisse répondre.

**Jean-Brieuc Le Tinier :** Oui, sur la marge brute sur le trimestre, on ne donne pas de tendance de marge brute Nicolas, on n'en donne pas parce qu'on n'est pas encore complètement au clair sur les niveaux de marge brute effectifs que l'on va avoir et la tendance sur l'année évidemment on ne la connaît pas. Cela dépendra du déconfinement. Cela dépendra de la vitesse de retour des consommateurs en magasin, donc on reste relativement prudent sur cet élément-là. La marge produits, elle est plutôt bonne, le mix produits, on verra qu'il donnera, on verra ce que ça donnera en fonction du retour des consommateurs, en revanche, la partie services, elle, demeure un aléas et demeure un aléas relativement important en tout cas sur le taux de marge brute. Et on ne donne pas de tendance sur le trimestre. De toutes façons, ce serait relativement faux et peu extrapolable étant donné qu'il n'y a que deux semaines d'impact.

La base d'OPEX, on va continuer à être très volontaire et volontariste sur la base d'OPEX de l'entreprise, comme on l'a écrit dans le communiqué de presse on ne donne pas non plus aujourd'hui de tendance sur la fin de l'année, si je te donne une tendance de marge, plus une tendance d'OPEX, quelque part c'est assez facile d'en déduire une tendance sur le roc et c'est quelque chose que l'on ne souhaite pas faire à ce stade, il y a encore beaucoup trop d'aléas aujourd'hui pour que l'on puisse valider un quelconque modèle. Les éléments qu'il faut que vous ayez en tête pour les OPEX, c'est qu'il y a un effet périmètre cette année. Il y a Nature et Découvertes qui rentre pour 5 mois, on a un effet périmètre sur les magasins que l'on a ouverts l'an dernier, pour lesquels on aura des OPEX, donc on aura des OPEX qui vont croître structurellement cette année, toute chose égale par ailleurs.

Ensuite sur la partie du Covid, sur la partie de la crise vous avez les frais de personnels qui vont être pris pour la partie chômage partiel qui vont être pris en charge par l'état. Les loyers, je réponds à ta question à cette occasion-là, nous on se bat pour la partie cash avec IFRS 16, les deux mois de loyers économisés vont se retrouver finalement lisser sur une durée moyenne de quatre ans et demi, donc en compte de résultats l'impact sera probablement très peu significatif, mais à ce stade de l'année ce qui est important pour nous ce n'est pas le compte de résultats c'est le cash, donc de toutes façons, on ne lâchera pas sur le sujet. Et le dernier sujet, c'était sur les 400 millions, en fait, le message que l'on voulait passer c'est avril l'an dernier c'était 400 millions d'euros de chiffre d'affaires à peu près 70-80 millions d'euros sur le web, même en appliquant une progression significative des ventes sur le web, vous pouvez imaginer que la perte de chiffre d'affaires sur avril sera très significative.

**Nicolas Langlet (Exane) :** D'accord. OK c'est clair. Et juste sur le chômage partiel en prenant 80% de votre masse salariale au chômage partiel, sur une base mensuelle, quelle est l'économie d'OPEX que vous allez recevoir ?

**Jean-Brieuc Le Tinier :** Alors, c'est 80% des salariés, qui sont au chômage partiel. On a plutôt gardé des cadres, on sera sur une base qui sera, à mon avis, un peu inférieure aux 80%.

**Nicolas Langlet (Exane) :** D'accord.

**Jean-Brieuc Le Tinier :** D'accord. La masse salariale elle est relativement linéaire dans l'année, tu prends la masse salariale *full year*, tu la divises par 12 et tu ne vas pas te tromper de beaucoup.

**Nicolas Langlet (Exane) :** Très bien. OK, merci beaucoup.

**Jean-Brieuc Le Tinier :** Je t'en prie.

**Intervenant non identifié 1 :** La prochaine question vient de Clément Gluet [ ? ] de Bayane [ ? ]. Allez-y s'il vous plaît.

**Clément Gluet (Bayane) :** Oui bonjour. J'ai trois questions pour vous. La première c'est sur les coûts de financement des lignes de crédit sur lesquelles vous avez tirées et le coût de financement de la ligne négociée avec l'état français, même si on ne tire pas dessus.

Ma deuxième question, c'est pourquoi avoir fermé les magasins au Portugal alors que des concurrents comme [inaudible] ont encore des magasins ouverts là-bas. Et comme il n'y a pas de règle précise qui vous force à fermer les magasins là-bas, quand pourrait-on espérer avoir la réouverture des magasins dans le pays ?

Et enfin, la troisième question, est-ce que vous n'avez pas peur de voir un environnement ultra-promotionnel sur le H2, là je pense essentiellement à la France, comme on voit énormément d'acteur qui entrent en procédure de sauvegarde, est-ce que vous n'avez pas peur de les voir revenir dans des comportements irrationnels dans un besoin urgent de distribuer leurs stocks et qui vous forcerait vous aussi à [inaudible] sur votre marge brute sur le H2.

**Jean-Brieuc Le Tinier :** Je peux peut-être prendre la première question.

**Enrique Martinez :** Oui.

**Jean-Brieuc Le Tinier :** Sur le coût du financement, le coût du RTF, c'est assez comparable au *term loan*, il n'y a pas de grande différence. Sur le PGE, c'est un peu plus subtil. Sur le prêt garanti par l'état, donc les 500 millions d'euros, la première année, le coût est de zéro, et simplement on paiera cinquante points de base de coût lié à la garantie de l'état, donc pour le moment, cela coutera 1,5 million pour les 12 prochains mois. Ensuite, la mécanique du PGE, elle est un petit peu particulière, si on décide d'étendre cette facilité au-delà des 12 premiers mois, là on part pour une durée de 5 ans supplémentaires, le mécanisme de rémunération est double : d'une part le coût intrinsèque de l'emprunt, il sera discuté et validé par les banques et par l'état un peu plus tard, aujourd'hui Bercy a indiqué que l'on parlait d'un prix coutant pour les banques, mais sans plus définir ce que c'était. On a une clause de rendez-vous, nous et l'ensemble du marché, pour savoir ce que veut dire un prix coutant pour une banque.

Cela sera probablement un coût très raisonnable et la garantie de l'état, elle, elle est payée one shot au moment où on étend l'emprunt. Tout serait payé en une seule fois en avril 2021, si on décidait d'étendre le prêt. Et les conditions, vous les connaissez, c'est 100 points de base les premières années et 200 points de base les dernières. Donc c'est à peu près 800 points de base multipliés par 70% qu'il faudrait régler sur le montant dû en avril 2021.

**Enrique Martinez :** Sur le Portugal, je prends la question, oui effectivement il y a certains acteurs, dans ces circonstances qui ont gardé quelques magasins ouverts. Il faut savoir que nos magasins ont des trafics des importants au Portugal, nous sommes installés pour la quasi-totalité dans des centres commerciaux. Il nous a semblé beaucoup plus judicieux de focaliser tous nos efforts sur le *online*. Il faut savoir que Fnac PT est un gros acteur du online au Portugal et nous avons une capacité, comme en France, d'une accélération très forte et au Portugal les partenaires de livraison n'ont eu aucun problème pour livrer les colis, donc on a décidé de basculer 100% *online*, de sécuriser nos magasins et nos équipes, de bénéficier aussi des réductions de charges grâce au chômage partiel et aussi de dispositions intelligentes sur les loyers, et par contre, garder une activité qui est très dynamique sur le *online* pendant la période. Voilà la décision que l'on a prise. Je pense que ce n'est pas faux de prévoir que le Portugal sera un des premiers pays de nos territoires à sortir du confinement, c'est à confirmer, mais probablement que début mai on pourra avoir des magasins réouverts.

Après sur le sujet des promos en H2, je pense que des excuses pour faire des promos on peut en trouver tout [le temps] quand ça va bien, pour que ça aille mieux, quand ça va mal, pour que ça aille un peu mieux, honnêtement on est loin d'imaginer ce que sera la suite, je ne pense pas que les groupes sortent de cette période avec une capacité infinie d'investissement, probablement que ceux qui étaient fragilisés le seront encore plus, je ne vois pas beaucoup de promos pour des campagnes très agressives sur le marché. Au contraire, on peut s'imaginer que l'on va passer tous sur un mode avec un coût un peu plus important par rapport aux

volumes avec une tendance de protection plus importante de la marge haute, mais ce sont des spéculations à date. D'abord, il faut attendre les conditions des uns et des autres après cette crise, et deuxièmement connaître la dynamique qui rentre dans le marché. C'est encore trop tôt pour spéculer quoi que ce soit sur H2.

**Clément Gluet (Bayane) :** D'accord, merci.

**Enrique Martinez :** Allô ? On a d'autres questions.

**Christian Devinne[ ?]:** Oui, bonjour, vous m'entendez ?

**Jean-Brieuc Le Tinier :** Oui. Très bien ? Vas-y.

**Christian Devinne:** Oui, bonjour. J'aurais deux questions. La première question porte sur le chômage partiel, à écouter d'autres groupes français type Sodexo, j'ai l'impression, qu'il y a un reste à charge, qui est non négligeable pour l'employeur. Sodexo parlait de 20 à 25%, sans même faire les compléments de salaires entre les 90% et les 100%, la question que je viens vous poser à vous compte tenu de la structure de vos salariés et effectivement du reste à charge sur les personnes qui ont été mises au chômage partiel, ça c'est la première question.

Et la deuxième question c'étaonomie[ ?] a publié vendredi soir son édit sur le T1 2020, effectivement l'impact est beaucoup plus lourd, que ce qu'on attendait hier, sur les phénomènes de marge brute. Est-ce que vous pourriez nous donner une estimation quand même à date de ce que le Covid vous a amputé en termes de restes opérationnels ? Chez eux en fait, ça leur a mangé 157 millions d'euros. Est-ce qu'on pourrait avoir une petite estimation chez vous même à une dizaine de millions d'euros près pour pouvoir caler nos modèles. Merci.

**Enrique Martinez :** Sur le chômage partiel, ce que vous dites c'est si la société a décidé ou pas de compléter le dispositif donné par l'État pour les personnes au chômage partiel, je pense que c'est ça la question. D'abord, il faut savoir que dans chaque pays les dispositifs sont différents, il y a à la fois le [inaudible]de prises en charge, des smics différents par pays, des taux qui sont très variables, globalement tout le monde se situait autour de 70-80%, et nous sommes maintenant en discussion avec nos partenaires sociaux pour voir dans quelles circonstances le groupe pourrait prendre une partie du reste à charge et sous quelles conditions. Ce sont des discussions qui sont en cours. La grande majorité de ces coûts des personnes au chômage partiel sera pris par les états. Pour avoir un peu de compléments notamment pour les petits salaires, ça sera probablement en discussion sur la stratégie de déconfinement et l'utilisation de ce temps de travail pendant ces périodes, mais c'est encore en discussion.

Sur les chiffres de c'étaonomie, je pense qu'ils ont fait des projections, nous ne nous sentons pas en capacité de les faire Ou de vous donner des chiffres plus précis que les chiffres que vous a donnés Jean-Brieuc. Je pense qu'il y a énormément d'aléas face à nous, d'abord on ne connaît pas encore la date du déconfinement, on commence à faire des hypothèses, mais ce sont des hypothèses qui sont très différentes les unes des autres, sur laquelle je m'arrêteraï pour vous donner un chiffre, je trouve trop précipité, en tout cas pour nous, mais je comprends que ce soit important pour vous pour acheter vos modèles, mais honnêtement ça ne serait pas très raisonnable de notre part de vous donner un chiffre précis, même à quelques millions près parce que ça pourrait être éloigné de la réalité, donc on préfère ne pas le faire. Après rien ne nous empêche après un certain temps si on y voit plus clair et que la situation est plus stabilisée sur l'évolution des chiffres et sur les plans d'action que la société met en place pour la réduction

de ses coûts de pouvoir prendre la parole, mais d'ici là, on va devoir accepter une certaine marge d'erreur et donc on ne vous communiquera pas un impact plus précis que cela.

**Christian Devinne:** Parfait, merci.

**Hervé [Inaudible] (Dorval[ ?]) :** Bonjour, vous m'entendez ?

**Jean-Brieuc Le Tinier :** Oui, Hervé, vas-y.

**Hervé [Inaudible] (Dorval) :** Ça va être court en fait. Simplement les 500 million garantis par l'État, puisque vous avez aussi peu de visibilité, ce que je comprends fort bien et je salue les efforts d'agilité que vous avez fait. Qu'est-ce qui vous a conduit vers ce chiffre ? Est-ce que c'était le maximum possible ?

Et puis l'autre question c'était Amazon, on pourrait commencer un peu à voir les évolutions, comment vous percevez les perspectives puisque vous avez trouvé des moyens de livrer hors point de vente, est-ce que vous attendez un environnement beaucoup plus dur de la part d'amazone ou exactement contraire je ne sais pas du tout.

**Enrique Martinez :** Pour le prêt le montant que le gouvernement a fixé c'était un montant maximum de 25 % du chiffre d'affaires France, donc on aurait pu demander beaucoup plus parce que 25 % de 5 milliards c'était en théorie plus d'un milliard. Nous avons travaillé sur des scénarios de stress case qu'on ne communique pas mais on les a bien travaillé, sur des périodes de confinement plus ou moins longues, reprise des activités plus ou moins rapide, et ce montant-là correspond à un besoin de liquidité à court terme et aussi à moyen terme pour lancer nos activités avec tout un scénario qui nous permet d'avoir même dans un scénario plus long de confinement la liquidité suffisante voilà comment on a construit après il faut que l'Etat le valide, après c'est le montant théorique maximum pour chacun il y en a une évaluation des risques par le comité des banques ça c'est le montant que nous avons demandé et qui a été validé.

Sur le sujet d'Amazon, Amazon aujourd'hui, pour beaucoup de nos catégories, ils ont rencontré beaucoup de difficultés parce qu'ils ont plus de problèmes que nous, et c'est normal parce que nous avons des couvertures de stocks pour servir nos magasins qui sont significativement plus importantes que faire que pour servir seulement la partie online, ce qui nous a permis de garder pendant plus longtemps des disponibilités. Et après le sujet des difficultés d'Amazon pour aujourd'hui pour la livraison elles sont liées à leurs problématiques de dialogue social et d'organisation de leurs centres logistiques, ce sont des choses que nous n'avons pas eues et cela nous permet d'avoir une continuité d'activité complètement normale. La seule limite que nous avons aujourd'hui et ça c'est lié au modèle, c'est que nous ne pouvons pas livrer dans nos magasins, ce que vous savez que nous adorons, parce que nous contrôlons à la fois les coûts, les process et la qualité, donc on est obligé de partir d'un modèle de livraison pur à domicile, mais le choix que l'on a fait c'est de privilégier les réseaux Chronopost ; donc express pour tout ce qui est petits colis et pour les grands colis et les moyens colis, on a saturé tous les réseaux de livraison Darty normalement ils font la livraison des grands produits électroménager, mais aussi depuis quelques années, ils commencent à livrer des petits colis Darty, comme les ordinateurs, le téléphone portable etc. pour effectivement pouvoir contrôler de bout en bout notamment pour les produits plus chers la qualité et les délais.

Nous avons mis à disposition tout un réseau alternatif à la livraison des magasins, dès que les magasins seront tous ouverts nous sommes convaincus que les pick-up en magasin deviendra encore plus qu'ils n'étaient avant, une zone de prédilection des consommateurs, pour ceux qui vont avoir un peu plus peur de se balader dans les magasins, de pouvoir passer leurs commandes en ligne et les récupérer dans des bons délais, des bonnes conditions de sécurité, les magasins resteront pour ce qui nous concerne des points très importants.

**Hervé [Inaudible] (Dorval):** OK merci Enrique, je n'ai juste pas compris le contrôle de la chaîne logistique de bout en bout, pour des paquets, même tout petits, mais de prix élevés ou de gens qui sont sensibles à la sécurité, vous faites appel à qui je n'ai pas compris.

**Enrique Martinez :** Le fait que nous puissions livrer par nous-mêmes, si vous achetez un ordinateur ou un téléphone portable à 1500 €, le fait de pouvoir le récupérer dans un magasin Fnac ou Darty vous avez la certitude que le colis a été bien traité, qu'il est là pour vous, que vous n'aurez pas de problème. Un colis il peut être parfois laissé devant la porte d'un bâtiment et les clients ça, il ils ont peur et surtout si pendant la période de confinement ils ont eu de mauvaises expériences avec d'autres marques, des retards parfois d'une, deux, trois ou quatre semaines tout ça ce sont des choses qui dès que les magasins seront réouverts, je pense que les clients vont mettre en valeur l'importance d'avoir des pick-up dans les magasins.

**Hervé [Inaudible] (Dorval) :** Et là vous livrez vous-même avec votre personnel c'est ça que je n'ai pas compris.

**Enrique Martinez :** Nous avons, pour le réseau Darty, 1000 livreurs en France, mais habituellement ils livrent les grands produits, les produits électroménagers et ils les installent en condition normale, les petits colis comme les ordinateurs etc. sont livrés soit dans les magasins, soit par les partenaires comme la poste et Chronopost, mais pendant cette période parce que ces réseaux étaient un peu saturés ces livreurs ont livré aussi les petits colis voilà ce que je voulais dire.

**Hervé [Inaudible] (Dorval) :** Et ça va continuer ?

**Enrique Martinez :** Non pas forcément parce que du point de vue économique c'est plus cher et c'est moins efficace du point de vue des coûts, mais c'est mieux de livrer par ces moyens que de livrer par Chronopost. Quand ça fonctionne parfaitement on livre dans la journée et à un coût inférieur à les faire par nous-mêmes par nos équipages qui sont prêts plutôt pour la livraison des grands colis avec des grands moyens de transport, des camions etc.

**Hervé [Inaudible] (Dorval) :** ça marche en ce moment Chronopost ? Parce que je n'ai pas tellement l'impression... Enfin, ça marche mais pas... avec des gros retards non ?

**Enrique Martinez :** Non pas pour nous, nous avons des délais de livraison relativement courts et on a multiplié par 10 les volumes que l'on a livré par Chronopost. Il y a une bonne visibilité, c'est plus compliqué le réseau de La Poste, ce qu'ils appellent Colissimo parce que là ils ont absorbé beaucoup de petits colis, mais pour le réseau de livraison express, c'est plutôt correct.

**Hervé [Inaudible] (Dorval) :** Ok merci, pardon d'avoir été un peu long.

**Enrique Martinez :** Merci.

**Geoffrey Michael (Auto PHS)[ ?] :** Oui bonjour, Geoffrey Michael de BHS, deux questions pour moi. On l'a vu en Allemagne, il est question de n'ouvrir que des magasins dont la surface

serait inférieure à 800m<sup>2</sup>, deux sous-questions là-dessus, est-ce que vous avez écho de discussion en France sur une taille limite de magasins qui pourraient réouvrir post déconfinement ?

Et la deuxième sous-question c'est, si l'exemple allemand était appliqué en France, à savoir un seuil à 800m<sup>2</sup>, de combien de magasins seriez-vous impactés ? Ça, c'était pour la première question et pour la deuxième question, est-ce que vous pourriez décrire un petit peu plus longuement ce qu'il se passe en termes de taux d'attachement de vente d'assurance et d'extension de garantie aujourd'hui sur les ventes purement online. Voilà, je vous remercie.

**Enrique Martinez :** Oui. Nous n'en avons pas eu connaissance. Je ne suis pas sûr que ce soit une stratégie qui soit adoptée dans tous les pays. Hier j'ai écouté avec beaucoup d'attention les paroles du Premier ministre et en aucun cas il n'a évoqué ce sujet de la taille des magasins. Mais il reste quelques jours pour que cela soit précisé. Certains pays ont accepté d'anticiper la date de déconfinement pour des petits magasins. Mais je pense que la stratégie que la France a eu c'est de donner la date, c'est celle du 11 mai, à partir de laquelle toute l'économie, tous les magasins vont être disponibles. C'est plutôt l'exception qui a été annoncée dans certains pays comme l'Allemagne et la règle générale s'appliquera plutôt en France le 11 mai. Nos magasins normalement sont beaucoup plus importants que 800m<sup>2</sup>, on a quelques petites exceptions de petite taille de quelques franchisés, mais l'essentiel du parc il est en taille moyenne de plus de 1000m<sup>2</sup>, je ne sais même pas si ça sera la taille qui s'appliquera. On sait que dans les magasins, nous on va mettre des règles et des marquages au sol pour que la distanciation sociale puisse s'appliquer dans de bonnes conditions.

Et vous voyez aujourd'hui les hypermarchés font plus que 800m<sup>2</sup> et ils sont ouverts, même pour les zones non alimentaires, je verrais très mal qu'un hypermarché de 1000m<sup>2</sup> et des produits non alimentaires puisse fonctionner et au moment où nos magasins ouvrent, ils soient limités à une taille plus petite, là franchement je ne vois pas l'argument juridique pour le faire.

Sur le taux d'attachement, on l'a dit, normalement, vous avez deux types de service : vous avez le service par exemple comme la billetterie, aujourd'hui c'est le *offline* et le *online* qui est complètement à l'arrêt. Toute la filière spectacle est très impactée[ ?] pendant cette crise. Nous n'avons pas encore de perspective du moment où ça va revenir, où ça va redémarrer. Cette partie des services est aujourd'hui presque à zéro. Après vous avez les services par souscription, par abonnement, ce sont des choses qui continuent à tourner. Ça veut dire que vous avez souscrit, il y a quelques semaines il y a quelques mois une assurance ou une extension de garantie, en Darty max, vous continuez à payer et ça peu importe si vous êtes *online* ou *offline*, ça ce sont des revenus récurrents.

En ce qui concerne les nouvelles souscriptions, c'est vrai que normalement les taux d'attachement en magasin sont plus importants que sur Internet, cela ne signifie pas que l'on n'en fait pas sur Internet, mais le taux est significativement plus important en magasin, ce qui fait qu'il pourra y avoir un mix qui va se dégrader sur la relation entre les produits et les services c'est pour ça que Jean-Briec vous disait qu'il va y avoir un impact négatif sous la marge brute, après on travaille sur une stratégie de savoir comment on pourra rattraper les clients qui sont passés par Internet pour leur proposer après, parce que la plus grande majorité sont des clients fidèles qui ont des relations [inaudible] avec nous et on est désespère pas de pouvoir à un moment donné accroché pour des modèles de souscription d'extension de garantie, des

modèles de souscription plus longue comme Darty max à l'instantané le taux de souscription des services est plus faible.

**Geoffrey Michael (Auto PHS)** : Très bien. Je vous remercie.

**Denis (Morgenstern) [ ?]**: Bonjour j'espère que vous m'entendez bien.

**Enrique Martinez** : Très bien. Là, non. On ne vous entend plus.

**Intervenant non identifié 2** : Posez votre question.

**Denis (Morgenstern)** : La première question qui porte sur la taille maximale du prêt du gouvernement, vous avez dit que le maximum était de 500 millions, j'avais cru comprendre que vous pouviez obtenir un prêt jusqu'à 20% de votre chiffre d'affaires français, donc ça semble correspondre à plus de 500 millions, peut-être plus proche d'un milliard donc je voulais juste clarifier ce point.

Deuxième, sur le niveau de senior de la dette, même niveau de senior que les obligations existantes et que le crédit revolving et que le crédit, alors le solde de trésorerie exclut le prêt de l'état et du crédit revolving vous avez parlé de 800 points de base pour la garantie de l'état je n'ai pas pu obtenir, d'après vous préciser le [inaudible].

**Enrique Martinez** : Oui. Jean-Briec, tu prends.

**Jean-Briec Le Tinier** : Oui. Sur la première partie, le prêt garanti par l'État, le montant maximal que l'on puisse demander, c'est effectivement 25 % du chiffre d'affaires réalisé par les entités françaises, donc nous aurions pu demander quelque chose entre 1,2 et 1,3 milliard. On a demandé 500 millions d'euros. On a demandé beaucoup moins que ce à quoi nous avons droit au maximum ça c'est le 1er point. C'était un choix de prendre 500 millions d'euros qui était un choix prudent par rapport à nos besoins.

La dette, le prêt garanti par l'état est complètement [inaudible], par rapport au *term loan* et par rapport aux obligations existantes.

Troisième question, qui était le solde... Je ne suis pas sûr d'avoir compris, mais en tout cas aujourd'hui, comme je vous l'ai dit nous avons plus de 500 millions d'euros sur le compte, notre compte bancaire, et ça n'inclut pas le PGE. Donc le plan garanti par l'État, qui ne sera versé au cours de la semaine, viendra en plus du cash que nous avons aujourd'hui à date. Et sur le dernier point, le coût de la garantie de l'État pour les 5 années qui suivent la période d'extension, si on décide d'étendre cette facilité, il y a un coût pour la garantie de l'État qui est de 800 points de base pour les 5 ans, donc c'est 2 fois 100, plus 3 fois 200. Cela fait partie du décret qui a été publié, il n'y a pas d'informations particulièrement confidentielles. Et ce qu'il faut savoir, c'est que ce montant, la partie de l'état, donc les 70 pourcents de cette garantie sont versés en une seule fois, le jour où l'on décide d'étendre, ils ne sont pas versés année après année. C'était simplement ce point-là qu'il fallait préciser.

**Aurélie Ousson [ ?](Kapler)** : Oui bonjour tout le monde, j'ai deux questions s'il vous plaît. La première concerne le e-commerce, peut-être avez-vous déjà répondu, mais je n'ai pas entendu excusez-moi si c'est le cas. Le voudrais savoir si vous preniez aussi le stock que vous aviez dans les magasins ou si vous fonctionniez uniquement avec l'entrepôt logistique dédié au e-commerce. Et si jamais vous ne prenez pas le stock des magasins, est-ce que c'est envisageable ? Et la deuxième c'est sur la performance des rayons Darty, dans les shop in shop

dans les hypermarchés, est-ce que vous avez vu une explosion des ventes de ce chiffre d'affaires-là, est-ce qu'on pourrait éventuellement envisager d'étendre la taille du rayon pendant le reste de la durée du confinement, merci.

**Enrique Martinez :** Sur le stock magasin, effectivement nous sommes allés chercher quelques produits pénuriques, surtout au sein des grands magasins, mais il ne faut pas oublier que l'essentiel, la large majorité du stock de la société, il est déposé dans un entrepôt central pour servir à la fois les magasins en mode cross-dock, mais aussi l'e-commerce, donc cela a permis que l'on a pu livrer la large majorité de nos commandes à partir du stock central. Mais cela ne nous a pas empêché d'aller chercher les produits qui ont été très pénuriques pendant quelques jours, comme les consoles de jeux, la catégorie gaming et les ordinateurs dans les magasins la disponibilité est plutôt très bonne et on a préféré se concentrer sur des opérations logistiques plutôt performantes et pas trop coûteuses, parce qu'aller chercher le stock des magasins, cela désorganise beaucoup la chaîne logistique et ça coûte cher et en plus on n'avait pas trop besoin.

Sur le shop in shop Darty chez Carrefour, écoutez ce sont les meilleurs magasins du réseau aujourd'hui, les 2 meilleurs magasins du réseau, ceux qui ont qui sont restés ouverts d'un autre côté, mais bien sûr qu'ils ont eu des accélérations, parce que le trafic, notamment dans les premiers jours, des hypermarchés ont été très fort. Et ces magasins ont bénéficié du fait de pouvoir rester ouverts et de pouvoir continuer à vendre. On a continué à les approvisionnés pour qu'ils aient le stock disponible. La taille, ce sont des magasins qui occupent déjà à 1000m<sup>2</sup>, donc c'est largement suffisant pour répondre à la demande des clients, avec la bonne qualité, donc ce n'est pas nécessaire de faire plus d'espace. Par contre, les achats provisionnels, on a continué à livrer pour faire face à la demande.

**Aurélié Ousson (Kapler) :** Ok, merci beaucoup.

**Hervé Ruquin :** Oui, bonjour. Bonjour Enrique, bonjour Jean-Briec. Bonjour à tous et toutes. Ma question portait un sujet dont on parlait tout à l'heure, sur la livraison des petits colis et les différentes solutions que l'on avait pu emprunter et je sais qu'il y a quelques magasins notamment les franchisés qui est ouvert en *pick and collect* et cela fait quelques jours ou semaines maintenant et je voulais savoir s'il y avait des résultats positifs sur cette méthode de livraison et de paiement directement sur le site Fnac Darty et si les résultats sont positifs s'il y avait la possibilité de l'étendre sur le reste des magasins ou peut-être même dans d'autres pays, parce que je ne sais pas si cette solution-là est envisagée dans d'autres pays. Merci.

**Enrique Martinez :** Oui, merci. Effectivement, il y a quelques magasins franchisés qui nous ont sollicité pour ouvrir afin de pouvoir faire quelques livraisons, depuis quelques jours, un peu plus d'une semaine. Nous avons mis en place toutes les conditions nécessaires pour pouvoir le faire. Notre stratégie consiste à privilégier le *online* et la livraison à domicile et cela restera pour nous la ligne conductrice dans l'ensemble de nos pays. Il y a des pays qu'ils ont décidé parce qu'ils ont moins de stock disponible dans les entrepôts nationaux, de soit récupérer plus de stock en magasin, soit d'envoyer des équipes pour préparer des colis dans les magasins, c'est le cas de la Belgique, mais nous préférons, pour le moment, garder les magasins fermés et privilégier la livraison pure à domicile. Comme le groupe a une plateforme technologique, un trafic très fort de clients très significatif sur le e-commerce c'est pour nous complètement satisfaisant

**Hervé Ruquin :** D'accord, merci beaucoup.

**Opérateur :** Deux questions écrites la première, pensez-vous avoir maintenu vos parts de marché sur la période ?

**Enrique Martinez :** Les chiffres ne sont pas stabilisés, pour moi. Il y a énormément de changement de méthode, avec des sociétés comme GfK, avec un secteur très bousculé. Ce n'est pas évident. Nous avons des échos très positifs de nos fabricants qui nous disent que la performance du groupe a été significativement meilleure que celle du marché mais je ne peux pas encore avoir une affirmation complète.

**Opérateur :** Et la dernière question est-ce que le recours à l'option d'extension de 5 ans changera les conditions du prêt garanti par l'État avez-vous des inquiétudes concernant la capacité de l'entreprise à repayer cette nouvelle date dans les années à venir ?

**Enrique Martinez :** Nous avons voulu garantir une dette, et c'était les conditions de l'État, qui soit dans une durée d'amortissement maximale longue, dont nous avons bien évidemment bénéficié. Comme Jean-Briec l'a dit, le mécanisme nous permet de confirmer le montant de la dette dans 12 mois, donc 12 mois nous verrons si nous avons besoin ou pas de garder cette dette et pour quel montant et, dans ce cas-là, le sujet de l'amortissement viendra, mais notre objectif, comme vous l'imaginez, c'est un de garantir des liquidités et ça a été fait, et après optimiser complètement toutes les lignes du bilan pour avoir un niveau de le plus faible possible et avoir des annuités sur les amortissements de nos obligations tout à fait dans les capacités du groupe. Ça, c'est une discussion qui viendra un peu plus tard et ce sera conditionné 1) par la durée de la crise et par les conditions de sortie de la crise et 2) effectivement dans 12 mois au montant de la dette que l'on décide de garder ou pas.

Merci. Donc écoutez, je pense que l'on a couvert toutes vos questions. D'abord, merci beaucoup d'avoir accepté de participer ce matin à cette conférence téléphonique. Je vous souhaite à toutes et à tous une bonne fin de confinement, qu'elle soit finalisée le plus rapidement possible et que l'on reste tous en bonne santé. Et en ce qui nous concerne, nous sommes contents, je l'ai dit, d'avoir réalisé, sur cette période, des accès à des financements additionnels et de pouvoir continuer à exercer dans de bonnes conditions pendant les prochaines semaines, en attendant les instructions plus précises pour le déconfinement. On vous tiendra au courant normalement, dès que les choses seront plus claires pour nous. Voilà merci beaucoup et bonne journée. Au revoir.

[END OF TRANSCRIPT]