

FNAC DARTY

The logo for FNAC DARTY, featuring a horizontal line with a yellow-to-red gradient.

Présentation des résultats semestriels 2020

Mercredi 29 juillet 2020

Coordinatrice : Bonjour Mesdames et Messieurs et bienvenue à la conférence Résultats semestriels 2020 de Fnac Darty. Je m'appelle Val et je serai votre coordinatrice pour l'événement d'aujourd'hui.

Pendant la durée de l'appel vous serez uniquement en écoute, mais vous aurez l'occasion de poser des questions à la fin de la présentation. Cela peut être fait en appuyant sur *1 pour enregistrer votre question.

Si vous avez besoin d'assistance veuillez appuyer sur *0 et vous serez connecté à un opérateur.

Je vais donner maintenant la parole à M. Enrique Martinez, Directeur Général, pour commencer la conférence d'aujourd'hui. Monsieur c'est à vous.

Enrique Martinez : Merci beaucoup. Bonjour à toutes et à tous. Merci de suivre en direct la transmission de la conférence pour nos résultats d'aujourd'hui. Moi-même et Jean-Briec allons vous les présenter. Ce sont des résultats que nous avons un peu dévoilés dans notre communiqué du 17 juin. Nous avons décidé à l'époque de faire un *update* des activités pour les mois d'avril et de mai et de donner un peu nos perspectives sur l'impact de la crise.

Si vous voulez, on commence par la slide 3 de la présentation qu'on vous a envoyée. On remarque que nous avons réalisé un chiffre d'affaires en semestre à 2 849 M€, en baisse de 10 % en données comparables et dans un contexte de crise sanitaire sans précédent qui a conduit à la fermeture de presque tous nos magasins hors Pays-Bas pendant une période entre le 15 mars et le 10 mai et que nous avons estimé à l'époque en pertes de plus de 400 M€ dans ces périodes.

Je voudrais bien insister que grâce à l'excédent opérationnel du Groupe, et en particulier à nos capacités des plateformes digitales le poids du online a augmenté à 31 % dans le semestre par rapport à un chiffre du semestre précédent de 18 %. Bien évidemment ce chiffre a bénéficié de la fermeture des magasins pendant une quelque période mais aussi comme vous le verrez même avec les réouvertures l'activité online a été très dynamique. On parlait de la reprise très encourageante à partir du 11 mai, la réouverture de nos magasins avec une forte dynamique des ventes s'est poursuivie aussi en juin avec une activité très positive, mais aussi l'activité online a porté de bons résultats : 60 % de croissance sur le premier semestre avec une croissance, un pic, dans les périodes de confinement de 160 %, ce qui correspond à des chiffres très importants, et une activité online qui s'est poursuivie en croissance à partir du 11 mai avec une croissance de 85 %.

Un des éléments importants de cette crise c'est la capacité du Groupe à acquérir de nouveaux clients. Nous avons enregistré plus d'un million de nouveaux clients pendant la crise, une dynamique qui se poursuit après la réouverture de nos magasins. Et parmi ces nouveaux clients pour le Groupe, nous comptons avec 190 000 nouveaux adhérents Fnac+ au cours du premier semestre.

Si on se réfère maintenant à la dynamique autour de notre démarche, elle est en baisse de 110 points ; elle est fortement impactée par un effet mix produits important et aussi par la performance des services qui est très défavorisée par le mix canaux [?] et avec un effet positif par contre de l'intégration de Nature & Découvertes sur le périmètre au premier semestre. Donc nous avons atterri effectivement avec un niveau de marge à

29,6 %, une marge qui malgré l'écart par rapport à l'année précédente reste une marge élevée.

Nous affichons aussi une excellente maîtrise des coûts opérationnels grâce à un plan d'ajustement rapide qui a permis de faire face à une réduction des effectifs et à un recours à l'activité partielle dans la totalité de nos pays et qui a permis d'avoir des effets importants sur les frais.

Finalement, nous affichons une solide position financière à la fin du premier semestre 2020 avec un niveau de cash équivalent de plus de 900 M€. Jean-Briec vous donnera plus de détails sur ce point.

Je vous rappelle que nous avons été l'un des premiers groupes de taille importante en France à pouvoir avoir accès à ce prêt garanti de l'État et que l'une des conditions de ce prêt [?] par conséquent que nous avons dû retirer la proposition de dividende qu'on aurait dû verser lors de l'Assemblée générale de mai de 1,50 € sur 2019. Et nous avons aussi interdiction pendant l'année 2020 de procéder à des programmes de rachat d'actions.

Si on passe maintenant à la slide 4, pour mémoire, nous revenons sur ce premier semestre et nous le divisons en trois périodes distinctes qui se sont séquencé : en début d'année (en janvier et février) sur la période avant le confinement, nous avons réalisé un très bon début d'année en chiffre d'affaires avec une croissance de 2,8 % en données publiées et en données comparables en cumul à fin février alors même que, comme vous le savez, le contexte de consommation restait marqué, surtout en France, par les grèves des transports qui ont affecté les premiers jours de janvier et notamment le début des soldes d'hiver.

Dans ce contexte c'est là qu'est arrivée cette crise de COVID-19 avec une phase de fermeture de nos magasins et le confinement mi-mars. Pendant cette période qui a démarré le 16 mars et qui s'étalait jusqu'à la réouverture de nos magasins le 11 mai, nous avons dû agir rapidement et nous avons appris aussi beaucoup de: la première c'est que la puissance de la résistance de notre modèle omnicanal qui dans ce contexte aussi particulier a su montrer une nouvelle fois toute sa pertinence et afficher sa solide performance. La forte notoriété de nos marques Fnac et Darty identifiées comme étant parmi celles qui ont le plus manqué aux Français pendant le confinement a joué en notre faveur. Il a ensuite fallu être capable de servir au mieux des clients qui avaient besoin de nos produits et de nos services.

C'est en cela que la qualité de notre exécution opérationnelle et la robustesse de nos capacités informatique et logistique ont permis d'assurer au niveau des prestations et des services à nos clients pendant ces deux mois.

Nous avons réalisé pendant la période plus de 220 000 interventions service après-vente même dans les périodes plus dures de confinement. Et j'aimerais bien profiter pour remercier les équipes qui ont été d'une extrême diligence et professionnalisme et qu'ils ont été très courageux dans ces moments aussi difficiles pour eux.

Si on regarde pour les catégories de produits qui ont été plus plébiscitées par nos clients pendant ces périodes de crise, bien évidemment je me réfère aux produits techniques et notamment les ordinateurs et produits accessoires : le gaming, les produits blancs et bien évidemment aussi le petit électroménager.

Nous avons – et j’insiste – pu bénéficier de ce prêt de 500 M€ le 19 avril. Nous avons pu réaliser un délai très court et qui a permis de pouvoir faire face à la suivante étape de la crise avec beaucoup plus de confiance et permettre aussi de faire face si besoin à avoir recours à des liquidités additionnelles.

Nous avons en conséquence aussi soutenu nos parcs de magasins pour intégrer à la réouverture mais aussi nos magasins franchisés qui sont aussi importants. Nous les avons accompagnés sur des mesures d’expansion de la trésorerie et du financement et nous les avons aidés aussi à faire face eux-mêmes à des demandes de prêt garanti par l’État. Et le plus important c’est qu’on les a aidés et accompagnés à préparer la période de reprise avec des résultats qui aujourd’hui sont très encourageants.

Après on s’attaque aux périodes du 11 mai. On l’a dit : on est très content de la manière dont le Groupe a pu exécuter cette période de réouverture des magasins. Nous avons mis en place des standards de sécurité sanitaire les plus élevés, les plus exigeants, pour rassurer à la fois nos collaborateurs et nos clients. Et ça, ça continue jusqu’à aujourd’hui parce que nous avons été toujours avec ce niveau de sécurité dans nos magasins.

Nos magasins ont réalisé une croissance de 9 %, ce qui veut dire que les clients ont plébiscité ces mesures, qu’ils sont venus de manière importante dans nos magasins. Cette confiance a été rappelée et confirmée par les différentes enquêtes de qualité que nous menons autour de notre NPS.

Si on regarde le mois de juin, qui est un mois un peu plus stable, nous avons réalisé une hausse de l’activité en magasin de plus de 21 % à périmètre constant. Et si on regarde seulement la zone géographique France et Suisse la hausse est de 25 %. La dynamique digitale j’en ai parlé rapidement. Après cette période, elle s’établit à +85 % de croissance.

Bien évidemment, dès que cela a été possible nous avons récupéré notre dynamique autour du *click and collect*. Comme vous le savez, un des axes importants du développement de notre modèle omnicanal c’est la capacité et la rapidité de livraison des produits à travers nos plateformes. Et nous sommes revenus à un niveau très comparable avant la crise. Ça explique bien que même avec un trafic plus faible dans les centres commerciaux les services de *click and collect* étaient très sollicités par nos clients.

Si on regarde la slide 5, quelques actions que nous avons menées aussi pendant cette période. Pendant cette période de crise nous n’avons pas arrêté toutes nos stratégies de produits de diversification et nous avons continué à investir sur des marchés prometteurs et de croissance. Nous avons continué à faire des ouvertures de magasins (13), notamment sur le modèle de la franchise, qui ont permis de continuer à renforcer nos modèles de maillage territorial. Nous avons continué à développer nos réseaux de franchisés et des réseaux de magasins Darty Cuisine avec l’ouverture de huit nouveaux espaces et quatre qui ont été exclusivement dédiés à la cuisine. Nous avons continué à déployer nos espaces WeFix au sein de nos magasins avec cinq ouvertures, ce qui porte le nombre total de points de vente à 100 avec un total de 101 ouvertures à la fin du mois de juin.

Et finalement, comme vous l’avez probablement entendu, nous avons décidé de faire une avancée très forte sur les marchés de la mobilité urbaine. Nous avons fait le lancement du véhicule électrique Citroën AMI – il est déjà déployé à 39 magasins Fnac et Darty depuis mi-juin partout en France – qui a constitué un véritable temps fort et continue d’avoir un

très fort impact médiatique qui se « raffle » aussi à une bonne performance commerciale. Donc c'est important que le Groupe a démontré que même dans une nouvelle catégorie il a mis en valeur tous ses actifs à la fois de la marque, de sa base clients et aussi son savoir-faire et qui est mis à contribution pour la distribution de produits dans ce cas d'AMI avec Citroën. Donc ces solutions de mobilité ne s'arrêtent pas là. C'était quand même une volonté de marquer un symbole fort comme nous voulons constituer tout un écosystème autour de la mobilité urbaine dont l'espace lié à la trottinette Labelle avec beaucoup d'exclusivité autour de Labelle Angel mais aussi d'autres, notamment la marque XIAOMI, ce qui va nous permettre de continuer à développer notre empreinte et développer des chiffres d'affaires importants d'ici à la fin de l'année.

Finalement, j'avais signalé comme un des axes importants du semestre la difficulté de la vente de services pendant les périodes de confinement parce qu'une bonne partie des activités passe à travers le magasin. Nous avons constaté qu'après la réouverture l'activité services devient très satisfaisante, notamment avec l'évolution de notre service Darty Max lancé l'année dernière, qui va nous permettre de continuer à capter des nouveaux clients sur notre modèle serviciel et les avoir dans un mode plus d'abonnement et moins transactionnel, ce qui permettra de limiter les aléas des captations de nouveaux clients dans nos magasins.

Je m'arrête là et je passe maintenant la parole à Jean-Briec pour vous détailler la performance financière du Groupe au premier semestre.

Jean-Briec Le Tinier : Merci Enrique. Je vous propose de rentrer dans le détail de la performance de chacune des régions avant de commenter la performance opérationnelle et financière du Groupe ce semestre.

Si on passe au slide 7, sur la zone France et Suisse : le chiffre d'affaires de la zone est en recul de -9,7 % en données comparables ce semestre, lié à la perte des ventes en magasins suite à la fermeture de l'ensemble du parc durant la crise sanitaire. La forte performance des ventes en ligne sur le semestre ainsi que le bon redémarrage des magasins dès la sortie du confinement permettent néanmoins d'atténuer cette perte. La reprise encourageante des magasins que nous avons indiquée à fin mai s'est confirmée en juin ainsi que l'atteste la forte croissance du chiffre d'affaires du mois de juin de +25 % sur la zone.

La bonne dynamique des catégories informatiques liée au développement du télétravail et de l'apprentissage à domicile (des congélateurs, climatiseurs, du gaming) et des catégories de diversification n'a pas suffi à compenser le retrait des segments livres, audio et vidéo qui sont par nature très sensibles aux achats d'impulsion et qui ont été pénalisés par la fermeture des magasins.

Enrique l'a dit : les services affichent une forte baisse liée au repli des services marchands depuis le début de confinement et à l'arrêt des ventes de la billetterie suite aux mesures gouvernementales d'interdiction de rassemblement. Face à la crise, le Groupe a ajusté ses dépenses opérationnelles en mettant en place rapidement un certain nombre de mesures de réduction de coût dont les premiers effets permettent d'atténuer mais ne compensent pas la perte de chiffre d'affaires liée à la crise et la baisse du taux de marge brute.

Je vous rappelle également que la montée en puissance progressive des nouvelles offres d'assurance suite au changement de partenaire en avril 2019 a continué à impacter le taux de marge brute des trois premiers mois de cette année.

Ainsi l'ensemble de ces éléments a eu un impact négatif significatif sur le résultat opérationnel courant de la zone qui s'établit à -45,6 M€ dont -15 M€ sont liés à l'intégration de Nature & Découvertes sur ce premier semestre. Je reviendrai plus en détail sur ce point dans les prochains slides.

On passe maintenant à la péninsule Ibérique (slide 8). La zone a particulièrement souffert d'une période de confinement plus longue que les autres régions du Groupe et par conséquent d'une ouverture plus progressive des magasins qui ne s'est achevée qu'à la fin de la première semaine du mois de juin.

Ainsi, le chiffre d'affaires affiche un repli de -20,5 % sur le premier semestre en données comparables malgré un doublement des ventes en ligne dans les deux pays et une bonne dynamique des biens d'équipement informatique et du gaming.

L'environnement macro-économique et le pouvoir d'achat des consommateurs se sont considérablement dégradés en Espagne et au Portugal en conséquence de la crise sanitaire. Cette situation macro-économique peu porteuse a fortement impacté le résultat opérationnel courant de la zone, malgré une solide exécution commerciale des équipes et une bonne maîtrise des coûts. Celui-ci s'établit donc à -12,7 M€, en retrait par rapport au premier semestre 2019.

Examinons maintenant les performances de la Belgique et du Luxembourg (slide 9). La zone est marquée par une forte résistance de son chiffre d'affaires, en baisse de seulement 3 % en données comparables sur le semestre, porté par la bonne dynamique des ventes de biens d'équipement informatique, du froid, des petits appareils de cuisine et du gaming. Cette bonne performance résulte de la forte croissance des ventes en ligne et du bon redémarrage des magasins dès le 11 mai. La croissance du chiffre d'affaires de +22 % sur le seul mois de juin témoigne de la poursuite de cette bonne dynamique en magasins depuis le déconfinement.

La pression concurrentielle est restée soutenue sur le semestre, mais la solide exécution opérationnelle, notamment sur le blanc, permet à la zone d'afficher un résultat opérationnel courant positif à +0,7 M€, en très léger retrait de -0,7 M€ par rapport au premier semestre 2019.

On passe maintenant au compte des résultats (slide 10). En conséquence des éléments que je viens d'indiquer par région, le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 2 849 M€, en baisse de 8 % en données publiées et de 10 % en données comparables. Le chiffre d'affaires est donc en baisse de 240 M€ sur le semestre par rapport à l'an passé après une contribution positive de Nature & Découvertes d'environ 60 M€. La perte estimée de 400 M€ de chiffre d'affaires liée aux deux mois de fermeture de nos magasins a donc été en partie compensée par la très bonne tenue des activités e-commerce dont le chiffre d'affaires a augmenté d'environ +60 % à fin juin et à la bonne reprise de l'activité depuis la réouverture physique des magasins.

À noter la poursuite de la bonne reprise en juin avec une croissance à plus de 21 % sur le mois au niveau du Groupe. La solide dynamique des ventes en ligne s'est également

maintenue depuis le déconfinement puisqu'elles affichent une hausse de 85 % sur la période du 11 mai à fin juin.

La marge brute s'établit à 844 M€ au premier semestre, donc en baisse de 110 points de base par rapport à l'an passé. Ce retrait s'explique principalement par un effet mix produits et services défavorables lié à la fermeture des magasins qui a engendré un recul des ventes de produits éditoriaux très sensibles aux achats d'impulsion et une baisse des services liée à un taux d'attachement structurellement plus faible sur le canal internet.

Ainsi que je l'ai également dit, la montée en puissance progressive des nouvelles offres d'assurance suite au changement de partenaire en avril 2019 a continué à impacter le taux de marge brute au premier trimestre 2020. Ainsi l'impact positif de +60 points de base sur le taux de marge brute lié à l'entrée en périmètre de Nature & Découvertes n'a pas suffi à compenser ces éléments.

Dès le début de la crise, le Groupe a immédiatement mis en place des mesures d'économie et a eu recours à l'activité partielle, ce qui a permis de réaliser environ 69 M€ d'économie de coût sur le semestre.

En revanche, les frais logistiques et de livraison ont évidemment été impactés par la très forte augmentation des volumes, ce qui a représenté une charge de 11 M€. Les coûts d'exploitation incluent également une charge de 55 M€ liée à l'entrée en périmètre de Nature & Découvertes.

Les négociations entreprises par le Groupe sur ces loyers sont toujours en cours. Nous avons déjà négocié et validé formellement avec nos partenaires les premiers accords dont les montants restent à fin juin peu significatifs à l'échelle du Groupe puisqu'ils représentent une économie d'environ 3 M€ sur le semestre.

Des négociations se poursuivent chaque jour en France et à l'international avec des dynamiques et une écoute plutôt favorable chez nos bailleurs qui reconnaissent la forte capacité des enseignes du Groupe à générer un trafic important et de qualité dans un contexte plutôt morose de fréquentation des grands ensembles commerciaux. La majorité des économies de loyers sont donc attendues au second semestre 2020 voire en 2021.

Ainsi, conformément à ce que nous avons annoncé mi-juin, le résultat opérationnel courant s'établit à -58 M€, en baisse de 104 M€ dans la fourchette haute ou basse de la guidance donnée qui était entre -100 et -120 M€.

Je vous rappelle que l'intégration Nature & Découvertes a engendré un impact technique négatif de -15 M€ lié à la saisonnalité de l'enseigne. En excluant cet impact le résultat opérationnel courant serait en recul de 90 M€ par rapport au premier semestre 2019.

Les coûts non récurrents s'élèvent à 25 M€ contre 22 M€ l'année dernière. Ces coûts comprennent tout d'abord un ajustement technique sans effet cash au titre de la dépréciation de la marque Darty pour 14 M€, essentiellement lié à l'évolution du taux d'actualisation. Ils comprennent également des coûts de 6 M€ liés directement à la crise sanitaire suite à la mise en place d'équipement de sécurité dans le cadre du respect des règles barrières en magasins et à l'attribution d'une prime aux collaborateurs de la logistique pour le travail effectué lors de la période de confinement. En excluant ces deux

éléments, les coûts non récurrents s'élèvent à 5 M€. Ainsi, le résultat d'exploitation s'établit à 83 M€.

Les charges financières sont de -23 M€ non ! il s'agit de 29 M€, en forte baisse par rapport au premier semestre 2019. Elles incluent notamment les charges d'intérêts, les charges liées au PGE pour 600 000 € ainsi qu'un impact IFRS 16 de 11 M€. Et pour rappel, les charges financières du premier semestre 2019 incluaient le coût de refinancement de l'emprunt obligataire pour 27 M€. Après prise en compte des éléments non récurrents, des frais financiers et d'un produit crédit [?] d'impôt de 26 M€ liés au résultat opérationnel négatif, le résultat net des activités poursuivies de l'exercice s'établit à -80 M€, en baisse de 46 M€ par rapport à l'an passé.

Concernant le processus de recherche d'un partenaire pour l'activité néerlandaise BCC que nous avons démarrée en début d'année, Fnac Darty poursuit ses discussions. Le Groupe a d'ores et déjà comptabilisé une charge de 42 M€ correspondant à l'ajustement de la valeur de l'actif net de la filiale au compte de résultat, ce qui n'a aucun effet cash. Le résultat net consolidé, part du Groupe s'élève ainsi à -118 M€ sur le semestre.

Si on passe en slide 11, on va regarder en détail les impacts de la norme IFRS 16 sur nos résultats du premier semestre. Pour rappel, les principaux impacts de cette norme concernent l'EBITDA, la position d'endettement du Groupe ainsi que la charge financière hors trésorerie associée à cette dette. L'EBITDA s'élève à 119 M€ ce semestre, en baisse de 87 M€ par rapport à l'an passé. La norme IFRS 16 a eu un impact de +124 M€ sur l'EBITDA. Ainsi, hors IFRS 16, l'EBITDA s'élève à -5 M€ contre 95 M€ l'an passé, soit une baisse de 100 M€ en ligne avec la baisse du résultat opérationnel courant que j'ai déjà commenté. L'application de la norme IFRS 16 a également eu un impact de 11 M€ sur la charge financière comptabilisée dans le compte de résultat. Enfin, à fin juin, la dette nette s'élevait à 1 507 M€. L'impact de l'IFRS 16 lié à la dette supplémentaire comptabilisée au titre des loyers est de 958 M€. En excluant cet effet comptable la dette nette ajustée est donc de 549 M€ hors IFRS 16.

Si on passe à l'analyse des flux de trésorerie à fin juin (slide 12), au total les flux de trésorerie et d'exploitation hors IFRS 16 s'élèvent à -503 M€, en baisse par rapport à l'an passé. Ce retrait provient principalement de trois éléments. Tout d'abord, la baisse de 100 M€ de l'EBITDA par rapport à l'an dernier que je viens de commenter ; ensuite, un effet ressac sur la dette fournisseurs suite à la forte diminution des volumes d'achat pendant la période de confinement ; et enfin un impact très positif sur les stocks que nous avons géré de manière très prudente pendant ce semestre.

Comme annoncé, les investissements opérationnels sont en baisse de 15 M€ par rapport à l'an passé et s'établissent à 38 M€. Le Groupe a également décaissé – ça c'est un effet cash – un montant de 13 M€ au titre des investissements réalisés en 2019. Le deuxième semestre devrait bénéficier pleinement de la poursuite de la baisse de ces investissements avec un montant attendu total à moins de 100 M€.

Enfin, l'impact cash de la charge d'impôt augmente ce semestre à -24 M€ contre -15 M€ au premier semestre 2019. Le Groupe avait en effet bénéficié en 2019 de paiements réduits du fait d'acomptes élevés payés fin 2018.

Quelques mots à présent sur notre structure financière (slide 13). La situation financière du Groupe est saine avec des capitaux propres de plus de 1,2 Md€ et un endettement net hors IFRS 16 de 549 M€ à fin juin 2020. Hors IFRS 16 notre dette financière nette a donc évolué d'environ -532 M€ par rapport au 31 décembre 2019. Cette évolution est normale et habituelle compte tenu de la forte saisonnalité qui caractérise le secteur de la distribution en général et particulièrement Fnac Darty. Elle a toutefois été amplifiée ce semestre par la baisse de l'EBITDA et la variation défavorable du BFR dont j'ai parlé précédemment.

Comme nous vous l'avions mentionné avec Enrique au cours de ce semestre, la liquidité a été et reste l'une des priorités du Groupe. Celle-ci est solide à fin juin, malgré la crise inédite que nous venons de traverser. Le Groupe a en effet mis en place très rapidement des mesures de réajustement de ces coûts pour protéger sa liquidité : une gestion agile des stocks et une politique d'achat de marchandises et ce dès le début de la période de confinement. Cette solide gestion financière combinée à la bonne reprise de l'activité et à l'obtention d'un PGE de 500 M€ permet au Groupe d'avoir plus de 900 M€ de trésorerie disponible fin juin, auxquels s'ajoute une ligne crédit revolving de 400 M€ non tirée. Ainsi Fnac Darty dispose de près de 1,3 Md€ de disponibilités qui rendent le Groupe confiant pour faire face aux incertitudes qui demeurent dans les mois à venir.

En parallèle et compte tenu des incertitudes engendrées par la crise S&P a dégradé la note de Fnac Darty de BB+ à BB. En revanche, grâce à la solide résistance du Groupe et à la très bonne reprise des activités postconfinement, Moody's et Scope Rating ont laissé inchangée leur notation à Ba2 avec une perspective qui est passée de stable à négative et à BBB- témoignant de leur confiance dans le modèle Fnac Darty.

À noter également que le Groupe avait obtenu l'engagement de ses prêteurs d'accepter la suspension des covenants financiers pour les mois de juin et de décembre 2020. Néanmoins, les covenants ont cependant tous été respectés à fin juin.

Fnac Darty a démontré une fois encore sa forte capacité d'adaptation et son agilité pour permettre à notre Groupe de protéger sa liquidité dans un contexte de crise sans précédent.

Je vous remercie et repasse maintenant la parole à Enrique pour vous parler perspectives [inaudible].

Enrique Martinez : Merci beaucoup Jean-Briec. Pour une conclusion très rapide et après on passe à vos questions.

Comme vous pouvez l'imaginer, le contexte nous invite à rester prudents pour le deuxième semestre à la fois sur les conditions sanitaires et aussi sur la reprise de la consommation. Le Groupe a fait preuve de stabilité de manière exemplaire pendant cette période. C'est ce qui nous confiant à la capacité à soulever de nouveaux défis s'ils arrivent. Et comme tous les groupes, vous savez bien que le deuxième semestre est critique pour la création de nos résultats annuels. Nous avons déjà mis en place toutes les actions nécessaires pour sécuriser nos du commerce en commençant par *Back to School* à la rentrée, *Black Friday* et la fin de l'année.

Un petit mot pour remercier les équipes et nos partenaires et l'ensemble des écosystèmes qui ont permis au Groupe de faire face à cette crise de manière remarquable, minimiser

l'impact sur nos résultats du premier semestre et nous rendre confiants sur notre capacité pour relever les défis de la fin de l'année.

Comme Jean-Briec l'a dit, nous rentrons dans cette fin de premier cycle de la crise probablement mieux préparés pour faire face à un deuxième cycle s'il existe, notamment par une position de liquidités beaucoup plus importante grâce à l'obtention de ces prêts. C'est ce qui nous rend beaucoup plus confiants en notre capacité à faire face à la crise.

Et maintenant, on passe à vos questions.

Questions et réponses

Coordinatrice : Merci. Mesdames et Messieurs, si vous souhaitez poser une question, appuyez sur *1 sur le clavier de votre appareil. S'il vous plaît, assurez-vous que votre ligne ne soit pas en mode silence. Je vais vous avertir que vous pouvez poser votre question. Encore une fois : c'est *1 sur votre clavier.

La première question vient de la ligne de M. Nicolas Langlet de Exane. Monsieur, c'est à vous.

Nicolas Langlet : Bonjour tout le monde. J'ai trois questions, s'il vous plaît. La première : est-ce que vous pouvez nous dire comment ont évolué les ventes depuis le début du mois de juillet ? Est-ce que vous avez vu un maintien de la très bonne dynamique qu'on a vue en juin ou est-ce qu'on commence à avoir une normalisation ?

La deuxième question porte sur la marge brute : comment vous voyez la tendance sur le S2 ? D'un côté on a Nature & Découvertes qui va moins impacter positivement, de l'autre il y a le mix services et le mix produits qui pourraient s'améliorer. Si on prend tout ça ensemble, est-ce qu'une stabilité de la marge brute ça vous paraît raisonnable ou c'est trop optimiste ?

Et le dernier point sur la baisse d'OPEX de 69 M€ au S1 hors Nature & Découvertes. Combien est lié aux aides d'État ? Et si on regarde le S2, est-ce que vous anticipez d'autres aides d'État et est-ce que vous avez des initiatives de réduction de coût en plus des PDP habituels ? Merci beaucoup.

Enrique Martinez : Merci Nicolas. Sur les ventes de juillet, on ne va pas donner de détails, mais l'activité reste bonne donc une tendance du commerce qui se rapproche de ce qu'on a vécu dans les mois précédents. Il ne faut pas oublier[?] l'année dernière. Les soldes cette année ont été moins impactantes pour le commerce. Mais au-delà de ça, nous sommes satisfaits de la performance du mois de juillet. Un peu moins sur la performance au sud de l'Europe, vous le saviez bien : l'Espagne souffre des petits phénomènes de pré-confinement notamment en Catalogne, ce qui affecte le trafic dans nos magasins. Le Portugal aussi a un profil de sortie de crise probablement un peu plus différent de ce à quoi on assiste en France.

Sur la marge brute, peut-être que Jean-Briec peut compléter, mais ce qu'on a vécu pour le premier semestre c'était vraiment lié à un effet très fort du mix produits et de l'effet services. C'est quelque chose qui, en conditions normales d'exploitation avec une activité qui est aujourd'hui beaucoup plus normalisée, ne doit pas se reproduire. Donc on ne peut pas anticiper une performance de la marge en S2, mais[?] différents, il ne doit pas avoir

des impacts comme ceux qu'on a vécus en S1. Et vous le savez très bien : le Groupe est très déterminé à avoir une performance de marge stable et avec un apport de services qui doit être au bon niveau.

Et sur le sujet de l'OPEX, peut-être Jean-Brieuc tu peux répondre ?

Jean-Brieuc Le Tinier : Sur la marge, techniquement Nature & Découvertes impactera un tout petit peu le deuxième semestre parce que l'an dernier Nature & Découvertes est rentré en périmètre le 1^{er} août donc on aura le mois de juillet qui va venir impacter l'OPEX et marge. Ce sont des montants assez marginaux, mais ça se verra quand même. Par contre, comme on l'a dit, au deuxième semestre nous n'aurons pas non plus l'effet du changement de partenaire d'assurance qui a pénalisé le premier trimestre de cette année.

Sur les OPEX donc l'essentiel des économies c'est sur les frais de personnel, avec les aides de l'État et des charges sociales qui n'ont pas été payées puisque les salaires n'ont pas été versés. On a également économisé un peu sur les autres frais généraux puisqu'on a moins consommé d'électricité et d'autres *utilities* pendant cette période de confinement ; et on n'a pas comptabilisé sur le premier trimestre de vraies économies de loyer. Vous connaissez la règle. La règle comptable est stricte : tout ce qui n'est pas signé à la date de la clôture n'est pas pris en compte. Donc on s'est contenté de comptabiliser ce qui était vraiment signé avec les bailleurs pour un montant de 3 M€ et on aura probablement des effets plus importants sur le deuxième semestre voire, si les discussions tardent, même sur 2021. On n'est pas très pressé. On a le temps de discuter et on a plutôt les bons arguments et la force des marques avec nous. Sur le deuxième semestre, pour revenir sur les OPEX, ça dépend, mais aujourd'hui si on est dans des conditions normales d'activité, on n'aura pas recours aux aides de l'État et les plans de PDP joueront leur rôle au deuxième semestre comme on a pu le faire en permanence.

Nicolas Langlet : D'accord. Donc potentiellement les OPEX en condition normale ça peut être globalement stable[?].

Jean-Brieuc Le Tinier : On verra à la fin de l'année. Ça dépendra aussi un peu du mix canal magasin, mais on n'attend pas de grosses surprises sur les OPEX à la fin de l'année en tout cas.

Nicolas Langlet : D'accord. Ok. Merci beaucoup, c'est très clair.

Jean-Brieuc Le Tinier : Je vous en prie.

Coordinatrice : Merci. La prochaine question vient de la ligne de Mme Aurélie Jean de Kepler [?]. Madame, c'est à vous.

Aurélie Jean : Bonjour à tous. J'ai deux questions. La première c'est par rapport à votre commentaire sur juillet. Vous dites que ça se rapproche des mois précédents. Le vrai mois qui peut s'apparenter à juillet c'est juin. Est-ce que du coup on peut tabler sur un juillet qui est dans la même ligne que juin, c'est-à-dire de l'ordre de +25 %, ce qui est vraiment une performance exceptionnelle ? Et d'ailleurs, à propos de juin, est-ce qu'il y a eu beaucoup d'activité promotionnelle ? Il me semble que non, mais si vous pouviez confirmer que juin n'a pas été tiré par les promotions.

Et j'ai une deuxième question : votre EBIT ressort près de 10 M€ au-dessus de votre *guidance*, si je prends le milieu de fourchette. Si jamais le consensus sur l'année s'ajustait de 10 M€ au-dessus de son niveau actuel, est-ce que vous seriez serein avec ça ?

Et enfin, une dernière question : est-ce que vous pouvez nous rappeler votre *guidance* de CAPEX sur 2020 ? Merci beaucoup.

Enrique Martinez : Aurélie, merci pour tes questions. Juillet, on ne va pas donner des chiffres. On vous a dit qu'on est satisfait. On peut être satisfait si on fait 20 % de croissance. Donc même avec un peu moins, quand je dis satisfait c'est parce que l'activité est normalisée et on a une bonne dynamique. On a fait face à l'historique de solde et néanmoins, on a construit un mois de qualité. On ne va pas donner des chiffres. Et probablement ça sera pas des[?] qu'on a vécus en juin, qui était quand même un mois un peu extraordinaire.

Sur le CAPEX, on l'a dit, on sera à moins de 100 M€ année pleine, ce qui est une baisse importante par rapport au CAPEX de l'année dernière. Ça nous a permis quand même de garder nos projets stratégiques les plus importants, mais les périodes de gel pendant le confinement il y a aussi quelques arbitrages et il nous permet d'avoir[?] de CAPEX un peu plus faible pour 2020.

Et finalement pour le consensus, je réponds : on ne va pas commenter les[?] de la fin d'année. Donc à vous de faire vos marques. Je pense qu'il faut rester prudent. Et sur la performance, on a bien vécu que des choses qui peuvent faire barrière rapidement en peu de temps[?] et notamment au deuxième semestre où la performance est sensible à l'activité commerciale donc nous restons très prudents et nous ne voulons pas donner d'indications au marché aujourd'hui sur nos atterrissages[?].

Enfin, vous avez posé la question sur l'activité promotionnelle. Déjà si vous pensez que l'année dernière, il y a eu une semaine de soldes fin juin et le mois de juillet avec des soldes ont été plutôt positives, cette année on a eu beaucoup moins ça et notamment au mois de juillet, il y a eu des animations commerciales, mais je pense que l'intensité promotionnelle est soit équivalente soit un peu moins forte.

Aurélie Jean : Merci beaucoup.

Coordinatrice : Merci. La prochaine question vient de la ligne de M. Christian Devim [?] de CM-CIC. Monsieur, c'est à vous.

Christian Devim : Bonjour. Merci. J'ai une question sur des ventes en ligne. Je faisais un petit calcul de pointage assez rapide : je prenais 18 % du chiffre d'affaires du S1 2019 et 31 % du chiffre d'affaires du S1 2020 et donc j'arrivais à 550 M€ l'an dernier et à 880 M€ cette année. Ça fait une hausse de 35 à 40 % donc est-ce que vous pourriez expliquer un peu plus comment se décomposent les ventes en ligne, les ventes omnicanal pour reconstituer un peu les chiffres ?

Et la question subsidiaire c'est que vous avez chiffré en fait l'impact du COVID ou de la fermeture des magasins sur des magasins 400 M€ sur le chiffre d'affaires. Hier soir en fait Maisons du Monde s'est aventuré à essayer de chiffrer l'impact sur les magasins, mais aussi l'impact positif sur les ventes en ligne, c'est-à-dire que vous avez perdu 400 M€ de chiffre d'affaires lié au COVID-19 sur les magasins, est-ce que vous auriez une estimation

de l'impact en millions d'euros sur le chiffre d'affaires en ligne, une espèce de sur-activité qui n'est pas pérenne ? Merci.

Jean-Briec Le Tinier : Sur les ventes en ligne, effectivement, on est passé de 18 % à 31 %. Ça représente des progressions significatives, mais sur une base qui est en baisse. Il faut juste bien l'avoir en tête, notamment sur le deuxième semestre, et ça a été très marqué pendant le Q2. Je ne sais pas s'il y avait un point plus particulier là-dessus, Christian ?

Et l'impact sur le COVID : globalement, le COVID c'est assez compliqué et je pense que nous, on n'a pas voulu se risquer à commencer à faire la part des choses, notamment pour ce qui était ventes magasins, ventes en ligne, le report. On a vu effectivement différentes choses : on a vu un taux de *click and collect* qui a beaucoup diminué suite à la fermeture des magasins. Ensuite, un taux de *click and collect*, comme on l'a dit, qui est revenu à un niveau complètement normal dès le mois de juin. Donc ça c'est plutôt une bonne nouvelle. Et globalement sur l'impact du COVID sur les magasins et sur le Groupe, nous on ne va pas commencer à essayer de détailler les effets sur l'ensemble des magasins. Ce qu'on a vu c'est une diminution des ventes de 300 M€ sur le semestre avec une récupération sur le mois de juin d'une centaine de millions par rapport à ce qu'on avait estimé. Quelle est la part qui est liée au COVID ? Quelle est la part liée à une activité beaucoup plus soutenue du retour des clients en magasin ? C'est extrêmement complexe de faire la part des choses. Nous en tout cas on ne va pas se risquer en détail à cet exercice.

Tu veux compléter Enrique ?

Enrique Martinez : Non, mais juste trouver la période 15 mars-11 mai où vous mettez 80 % de votre chiffre d'affaires à zéro et 20 % de votre chiffre d'affaires vous le multipliez pour un peu plus de fois 2 et demi. Donc là il y a effectivement une part de chiffre d'affaires dans les magasins qui a été transférée en chiffre d'affaires *on line* et une part de conquête de nouveaux clients parce qu'on a quand même créé un million de comptes.

Et puis comme vous rouvrez vos magasins, vous trouvez pendant de longues semaines des magasins en positif et le *on line* qui continue à faire presque fois deux donc bien évidemment il y a une partie des transferts de récupération des ventes non réalisées sur les mois de mars et avril et après une part de l'activité normale. Je pense que tout ça c'est... J'espère que ça ne nous arrive jamais dans la vie, mais ça perturbe énormément la lecture de nos indicateurs, notamment la partie *click and collect*. Effectivement la *click and collect* ça fait en mode normatif plus de 50 %, mais si vos magasins sont fermés il devient zéro donc bon. Nous ce qu'on peut constater c'est que quand les magasins étaient fermés l'activité pure *on line* ça a très bien fonctionné et nous avons pu faire des progressions très fortes. Et dès que les magasins ont rouvert, nous avons récupéré un profil de croissance très forte mais avec un recours au *click and collect* qui a été aussi important qu'avant la crise avec des volumes d'affaires très significatifs. Donc ça c'est très satisfaisant et ça nous laisse entendre que le Groupe a les bons outils, les bons systèmes pour faire face à une croissance *on line* tout en mettant en place un système de récupération du trafic dans ses magasins.

Christian Devim : Parfait. Merci. Peut-être une dernière question : vous avez donné l'EBIT de Nature & Découvertes. J'en profite : est-ce que vous pourriez donner le chiffre d'affaires de Nature & Découvertes sur le S1 ? Je n'ai plus exactement le chiffre en tête.

Enrique Martinez : Soixante millions.

Christian Devim : Merci.

Coordinatrice : Merci. La prochaine question vient de la ligne de M. Geoffroy Michalet de Oddo BHF. Monsieur, c'est à vous.

Geoffroy Michalet : Oui. Bonjour Messieurs. Merci de prendre mes questions. Bonjour, Messieurs, merci de prendre mes questions. J'en ai deux qui ont trait au BFR. La première concerne les stocks. Il y a une réduction d'un peu moins de 150 M€ qui correspond à peu près à la surperformance du mois de juin 2020 par rapport au mois de juin 2021. Je voulais savoir si l'on pouvait en déduire que votre[?].

Coordinatrice : Excusez-moi. C'était un problème technique de mon côté. Je suis désolée. Je vais maintenant passer à la prochaine personne et j'inviterai la personne à appuyer sur *1 encore une fois, s'il vous plaît. Merci beaucoup de votre patience.

Enrique Martinez : Vous pouvez passer à la prochaine question s'il vous plaît ?

Coordinatrice : Oui, merci beaucoup. La prochaine question est celle de la ligne de Mme Marie Faure de Société Générale. Madame, c'est à vous.

Marie Faure : Oui, bonsoir. Est-ce que vous pourriez tout d'abord nous donner le montant des frais de personnel sur le premier semestre ainsi que le montant des loyers que vous avez enregistré l'année dernière sur une base annuelle ? Par ailleurs, est-ce que vous craignez que les fabricants, les marques, reculent le lancement de nouveaux produits sur la fin de l'année ou est-ce que vous attendez un pipeline relativement fourni ? Et enfin, qu'est-ce que vous inspire le différend que vous avez avec vos franchisés ? Si vous pouviez revenir là-dessus et nous donner un petit peu d'éléments. Merci beaucoup.

Enrique Martinez : Oui, très bien, merci. On n'a pas censuré la précédente question. On va la reprendre après, ne vous inquiétez pas. Mais pour les lancements, je pense que les fabricants ont dans l'essentiel gardé ce qui était prévu en termes de lancements de nouveaux produits. Au contraire, je pense qu'il y a des choses qui étaient prévues pour S1 qui vont finalement arriver en S2. Je pense notamment au monde éditorial avec beaucoup de lancements qui sont arrivés postconfinement sur le mois de juin. Il y a des lancements qui arrivent dès la rentrée et aussi, je pense, de gros lancements dès la fin de l'année sur la téléphonie ou sur la partie multimédia ou sur la partie consoles de jeux. Je pense que l'essentiel des *line-up* va être maintenu donc ça nous laisse penser que nous avons des bons lancements de produits pour la fin de l'année. Et aucun fabricant, à ma connaissance, ne s'interroge sur décaler des lancements. Je pense que tout le monde a besoin de faire du chiffre d'affaires donc il est hors de question de les garder pour plus tard.

Sur le sujet des franchises : comme je l'ai dit dans mon introduction, nous avons soutenu d'une manière irréprochable les franchisés pendant la période de confinement, notamment parce que certains avaient des problèmes de trésorerie. Avec l'arrêt de l'activité, ils n'avaient pas la capacité d'honorer ces engagements notamment par rapport à nous et nous avons décidé d'étendre à tous des lignes de crédit suffisantes pour pouvoir passer

cette période et leur concéder de nouveaux crédits pour continuer à acheter pour le lancement de l'activité. Le lancement de l'activité en mai est très bonne, les franchisés sont très dynamiques et ils font une bonne croissance de chiffre d'affaires en juin et même en juillet. Le sujet qui a été mis à la connaissance du public est une réclamation d'une partie des franchisés sur une régularisation des conditions d'achat sur 2019 et sur un prétexte d'obligation de fermeture pendant la période du confinement. Sans trop rentrer dans les détails, nous ne sommes bien évidemment pas d'accord avec ce qui a été dit. Nous sommes très engagés à continuer de les soutenir dans l'activité pour qu'ils fassent un deuxième semestre de très bonne qualité. Je suis sûr que l'on va arriver à une bonne compréhension et à une bonne entente avec eux rapidement. J'espère qu'on n'arrivera pas à devoir se retrouver au tribunal. Je pense qu'il faut considérer que cette période a été très difficile pour tout le monde, pour nos franchisés aussi. C'est normal qu'ils soient un peu plus sous tension, mais je pense que c'est à nous de les aider à construire un deuxième trimestre de qualité pour compenser la perte d'activité du début d'année.

Jean-Brieuc Le Tinier : Sur les autres points, Marylin, les frais de personnels du premier semestre s'élèvent à 465 M€. Sur les loyers, comme tu le sais depuis l'application de cette brillante norme IFRS 16, nous n'avons plus de loyer dans le compte de résultat. Ils sont comptabilisés en amortissement et en frais financiers. La différence c'est que les économies de loyer qu'on va pouvoir réaliser au titre du COVID, eux, on pourra les passer en compte de résultat. Il y a une norme spécifique[?] qui est sortie sur ce sujet donc les économies de loyer ne vont pas être étalées sur la durée de vie estimée du bien, mais vont pouvoir passer en compte de résultat. Juste pour mémoire : si on prend l'effet cash, les loyers c'est à peu près 20 M€ tous les mois.

Marie Faure : D'accord. C'était 210 M€ en 2018 donc ça a un petit peu augmenté si on le remet dans l'ordre de grandeur.

Jean-Brieuc Le Tinier : Oui, mais c'est cet ordre de grandeur exactement.

Marie Faure : Merci bien.

Coordinatrice : Merci. On a encore une fois en ligne M. Michalet pour ses questions. Monsieur, c'est à vous encore une fois. Merci de votre patience.

Geoffroy Michalet : J'avais une question sur le BFR et la part des charges fiscales et sociales qu'il vous avait été permis de décaler du S1 au S2, c'est-à-dire que vous n'aviez pas payé au S1 et que vous aurez à payer au S2. Je vous demanderai quelle était son ampleur pour essayer de calculer le swing de BFR S1/S2.

Jean-Brieuc Le Tinier : Alors tu avais une première question sur les stocks à laquelle on n'avait pas répondu. Donc les stocks sont en baisse de 85 M€ par rapport à l'an passé. C'est plutôt une bonne gestion parce qu'il faut que tu gardes en tête que lorsqu'on réalise 100 M€ de chiffre d'affaires, ça représente 60-70 M€ de stock parce que les stocks sortent pour leur valeur d'entrée et non pas sur leur valeur de vente. On ne peut pas comparer la baisse des stocks avec la performance directe du chiffre d'affaires. C'est un calcul qui est un peu plus compliqué, mais globalement on a fait de bonnes ventes au mois de juin, mais on a également été très prudent sur les niveaux d'approvisionnement qui ont défini précédemment pendant la période de COVID. Il faut faire attention à ça.

Sur l'effet ressac que tu peux avoir sur la part des charges fiscales et sociales, c'est extrêmement faible. On n'a pas décalé grand-chose. Comme on a eu recours au PGE, on n'a pas décalé grand-chose voire c'est plutôt dans l'autre sens puisque les remboursements de chômage partiel ont été pour une partie comptabilisés sur le mois de juillet. Donc entre le chômage partiel qu'on a reçu plus tard et les quelques charges qu'on a pu décaler, globalement l'effet est à peu près nul – l'effet cash est à peu près nul.

Geoffroy Michalet : Ok, très clair.

Coordinatrice : La prochaine question vient de la ligne de M. Clément Genelot de Bryan, Garnier & Co. Monsieur c'est à vous.

Clément Genelot : Bonsoir à tous. J'ai trois questions. La première est très court-terme. Vous avez dit que vous avez eu une approche très prudente sur le réapprovisionnement des stocks lors de la phase de déconfinement. Aujourd'hui, on voit qu'il y a une bonne croissance en juin, que ça se poursuit encore sur juillet. Doit-on craindre des pénuries de stock pour l'été et la rentrée, un peu comme ce que nous a flagué hier soir Maisons du Monde ?

Ma deuxième question porte sur les marges arrière. On n'en a pas parlé, mais j'imagine qu'avec un chiffre d'affaires qui sera quand même globalement en baisse, vous allez sûrement rater des objectifs de vente que vous aviez[?] en interne avec certains fournisseurs. Est-ce que l'on doit donc attendre un impact négatif sur l'EBIT d'une moindre contribution des marges arrière en fin d'année ?

Enfin ma troisième question porte plus sur le moyen terme. Vous avez en tête de renégocier les loyers avec les bailleurs. Est-ce que vous avez en tête de renégocier surtout le montant fixe des loyers ou vous avez aussi en tête d'incorporer une partie variable dans les loyers comme aujourd'hui on le voit dans le luxe, particulièrement mais en Asie ? Merci.

Enrique Martinez : Merci pour ces questions. Non, sur le réapprovisionnement, comme le disait Jean-Briec, nous avons été très prudents pendant la période de confinement parce qu'on ne savait pas l'ampleur et la durée du *lock-down*. On n'avait jamais fermé la logistique, on a eu toujours des flux réguliers, plus petits mais réguliers pour servir *on line*. Dès que les magasins ont rouvert, il y a eu une activité qui était très violente en mai et en juin et on a eu du temps pour substituer les produits vendus donc on a vu la baisse des inventaires pour la fin juin. Aujourd'hui, les nouveaux inventaires sont reconstitués et se trouvent à peu près au niveau de l'année précédente donc nous n'avons de problèmes importants de réapprovisionnement et nous ne projetons aucun type de difficulté pour la fin de l'année. On peut avoir des ruptures temporaires sur un produit ou l'autre ou un produit[?] plus rapidement comme on l'a eu pour les ordinateurs pendant le confinement ou les imprimantes, mais ce sont des choses qui sont très ponctuelles et qui sont aujourd'hui dans une voie de récupération rapide.

Sur le sujet de la marge arrière, vous savez que la politique du Groupe est d'ajuster en permanence nos espoirs de gains en marge arrière au fur et à mesure de l'année donc les comptes[?] à fin juin, intègrent s'il y a des ajustements de marge arrière dans les achats que nous avons faits et que nous avons projetés pour 2020.

En parallèle, nous avons pu négocier avec la large majorité de nos fournisseurs un ajustement de nos objectifs et de la rémunération variable liée à la performance attendue

en achats. Donc nous n'avons à ce stade aucun type de *concern* pour la réussite de nos conditions de marge arrière.

Et en troisième lieu, les marges arrière dont le Groupe bénéficie ne sont que pour une petite partie liées à la volumétrie d'achats – une bonne partie est liée à la performance autre, notamment les services que le Groupe prête en termes de partage de données, merchandising, la qualité des plans marketing, etc. Donc une petite partie qui est liée à la volumétrie et qui en plus a été largement sécurisée pour ce qui concerne 2020.

Et puis finalement concernant le sujet des loyers, la priorité des discussions en ce moment c'est pour garantir les loyers pendant le confinement et sur cette année donc une fois que l'on aura fini cette étape, qu'on aura sécurisé un montant important des loyers pour le second semestre, on pourra avoir des discussions un peu plus larges. Mais encore une fois, ça va dépendre de la performance à moyen terme de nos magasins. Si comme nous l'espérons, les magasins restent sur une performance stable et équivalente à ce que l'on a aujourd'hui, cet ajustement n'aura pas lieu ou pas plus que d'habitude parce que nous avons l'habitude d'une manière récurrente de réviser les performances et les conditions économiques de nos magasins. Vous savez que nous avons des clauses de révision triennales qui nous permettent si nécessaire d'avoir des discussions intelligentes avec nos bailleurs. Si a contrario, la performance commerciale de nos magasins est beaucoup plus dégradée, nous mettrons en place des dispositifs un peu plus précis pour les adapter et faire valoir nos droits.

Comme l'a dit Jean-Briec, une des choses qui nous rend confiant en cette période c'est que la performance de Fnac Darty en termes de trafic magasins et d'apport de flux *on line* est très significative et très importante et plus décisive que jamais pour les bailleurs qui comptent de moins en moins dans le flux de trafic lié au textile et qui sont plus dépendants des enseignes moteurs comme nous. Donc je suis convaincu qu'on va trouver de bons terrains d'entente avec nos chers amis bailleurs.

Clément Genelot : Merci beaucoup.

Coordinatrice : Merci. La prochaine question vient de la ligne de M. Thibault Decré de 2R Capital. Monsieur, c'est à vous.

Thibault Decré : Bonsoir. Merci de prendre ma question. Vous avez procédé à l'ouverture de 13 magasins sur le premier semestre et prévoyez d'en ouvrir 27 autres sur le deuxième. En parallèle de ça, on a vu de nombreux *retailers* fermer certains de leurs magasins définitivement. Donc dans le contexte actuel et au vu de la forte performance de votre influx commerce, avez-vous l'intention de continuer à ralentir votre plan d'expansion ou au contraire de le soutenir ? Et est-ce que vous pourriez rappeler comment cela s'intègre dans votre stratégie omnicanal ? Merci beaucoup.

Enrique Martinez : Merci beaucoup. Comme vous le savez, l'essentiel de nos plans de déploiement et d'extension il est par l'intégration de la franchise, et notamment les franchisés indépendants. Ça permet au Groupe de continuer à déployer son empreinte multicanal avec un faible recours au CAPEX et aussi on donne l'opportunité à des indépendants de rentrer dans l'écosystème Fnac Darty et pouvoir pérenniser leur activité.

La stratégie pour les prochaines années consiste à continuer, voire accélérer parce qu'on sait très bien que le facteur indépendant des regroupements d'achats et des indépendants

purs ont plus que jamais besoin de s'adosser à un groupe comme le nôtre. Et nous avons, avec Jean-Briec, énormément de dossiers pour 2020, mais aussi pour 2021 pour des candidats à la franchise pour le Groupe. Aussi nous avons dans une moindre mesure maintenu nos plans de déploiement en petit format et en format cuisine pure parce que vous le savez nous avons une ambition importante sur ces domaines et les plans ne doivent pas être ralentis. Nous venons d'ouvrir il y a quelques semaines un nouveau point de vente Darty Cuisine place de la Madeleine à Paris, résultat dont nous sommes très satisfaits. Finalement, ça correspond tout à fait à notre stratégie multicanal parce que nous savons très bien que la performance de nos sites internet est très liée aussi à la capacité de livrer avec qualité et rapidité nos produits donc les magasins jouent un rôle important dans ce domaine et donc plus large sera l'empreinte multicanal du Groupe, mieux ce sera pour la performance digitale.

Thibault Decré : Très bien. Merci beaucoup.

Enrique Martinez : Merci.

Coordinatrice : Merci. La prochaine question vient de la ligne de M. Laurent P de Monsieur, c'est à vous.

Laurent XXX : Bonsoir Messieurs. J'ai trois questions. La première c'est : est-ce que vous pouvez revenir sur la décision de l'Autorité de la concurrence sur les *shop in shop* Carrefour ? Quelles sont vos intentions maintenant ? Et les deux autres questions, l'une concerne l'annonce de l'arrivée de Beta en France. Est-ce que c'est une start-up que vous suivez et que pensez-vous de leur offre ? Qu'est-ce que vous pensez de leur business model et est-ce que vous les voyez comme un concurrent ou pas ?

La dernière question c'est sur Seb qui annonçait qu'ils lançaient un programme de service de réparations ou de choses comme ça. Est-ce que c'est quelque chose qui pourrait se multiplier chez les différentes marques ? Et est-ce que c'est un risque pour Darty ? Merci.

Enrique Martinez : Merci beaucoup pour votre question. Au sujet de l'ADLC, le commentaire est que nous avons souhaité avoir une certitude juridique pour déployer nos projets avec Carrefour avec des modalités de régime sur les concentrations, ce qui aurait permis d'avoir un déploiement plus rapide et plus sécurisant pour les uns et pour les autres. L'Autorité n'a pas eu le même avis. Elle n'a pas souhaité se prononcer, ce qui nous laisse à nous la décision de nous déployer. Donc nous prenons acte de cette décision et nous regardons avec Carrefour les conséquences en termes de rythme et d'ampleur de ce projet, ce qui va probablement mettre un peu plus de délai à la réalisation du projet. Par conséquent, nous n'aurons pas d'ouverture, c'est sûr, pour 2020.

Comme je l'ai dit en parallèle nous avons des candidats à la franchise en 2020 et 2021, ce qui va permettre en attendant de pouvoir continuer à avoir nos rythmes d'ouverture même si malheureusement les projets avec Carrefour vont tarder un peu plus à arriver.

Sur l'arrivée de Beta qu'on connaît bien et qu'on a visité plusieurs fois, je pense que c'est une bonne initiative. Ça va permettre au marché de mettre en avant des produits innovants avec une bonne expérience. Je pense que d'ici à les considérer comme un candidat ou comme un concurrent – tout le monde était concurrent – et je pense qu'on va voir comment on se déploie, et on verra plus tard. Mais en tout cas on est très admiratif de ce modèle d'innovation pour lequel on pourra même s'inspirer, pourquoi pas.

Et pour Seb, vous savez, il y a beaucoup de groupes qui ont déjà des programmes parallèles, qu'ils proposent à certains de leurs clients pour la vente et l'assistance. Il faut savoir que pas tous les *retailers* comme Fnac Darty ont ce système en propre de service après-vente et réparations. Donc il y a quelques marques qui sont obligées de proposer par elles-mêmes ce que les *retailers* ne font pas, notamment la vente en ligne.

En ce qui concerne nos clients, je pense que c'est assez unanime, ils préfèrent largement faire recours à nos services, à nos services d'installation. On a un vrai savoir-faire et une vraie réputation d'honnêteté, de rapidité et de transparence. Et je pense que pour les clients de Darty c'est quand même une vraie valeur ajoutée. En plus avec le lancement de Darty Max, nous pensons que ça va devenir un standard du marché le fait que vous prendrez vos abonnements et vous ne penserez même pas à prendre quoi que ce soit en termes de services ailleurs. Donc on regarde ça comme une obligation de marque de proposer à nos clients, mais nous avons un programme par nous-mêmes qui est largement leader du service des réparations en France.

Laurent XXX : Très bien. Merci.

Enrique Martinez : Merci.

Coordinatrice : Merci. Il n'y a plus de question dans la file d'attente. Si vous souhaitez poser une question, appuyez sur *1 sur votre clavier. Merci. Il n'y a plus de question dans la file d'attente. Je vais donc redonner à notre hôte pour conclure la conférence d'aujourd'hui. Merci.

Enrique Martinez : Merci beaucoup Madame. Merci à vous tous pour avoir participé à cette conférence. Je vous souhaite, si c'est le cas, de bonnes vacances d'été, un bon repos. Prenez soin de vous et à très bientôt.

Coordinatrice : Merci d'avoir participé à la conférence d'aujourd'hui. Vous pouvez maintenant raccrocher. Les organisateurs de la conférence, s'il vous plaît, restez connectés.