

**Transcription pour FNAC DARTY**

***27 février 2020***

## Enrique MARTINEZ, CEO

---

Bonjour, et merci d'être avec nous ce matin, tout comme les personnes qui nous suivent par *webcast*. Nous sommes dans la séance de partage des résultats annuels, même s'ils sont déjà connus depuis le 16 janvier. Vous savez que nous avons, cette année, décidé d'anticiper à la fois nos résultats annuels, mais aussi la conséquence dans nos ventes des mouvements sociaux dans les transports en France en décembre. Ce qui a été un impact significatif et c'est pour respecter ce principe de communication et de transparence que nous avons décidé de l'annoncer. J'espère que nous ne serons pas obligés de le faire chaque année, que cela ne deviendra pas une tradition de communiquer nos résultats en janvier, plutôt qu'en février. Cela met un peu la pression aux équipes de janvier pour faire la clôture en quelques jours et plus en quelques semaines. Nous allons donc essayer de nous en passer. Bien évidemment, nous nous souvenons de ces dernières semaines, nous pouvons qualifier cette année de complexe, complexe à plusieurs titres. Complexe dans un contexte social, surtout en France, extrêmement perturbé, perturbé dès le début d'année avec tous ces mouvements qui nous accompagnent depuis 2018, les gilets jaunes puis des mouvements sociaux et des grèves dans les transports en décembre, du jamais vu, en tout cas, pour nous et un impact très fort dans nos ventes, nous allons en parler un peu. Nous n'allons pas vous parler uniquement de cela, je vous le promets. 2019 était aussi une année très intense sur le développement de nos programmes Confiance+, programme que nous avons dévoilé en 2017. Je pense que 2017 était l'année la plus intense en termes de transformations, d'investissements, avec énormément de projets. Certes, certains sont déjà sortis et nous avons même déjà une partie des résultats. D'autres vont encore sortir cette année dans la continuité de la transformation du projet d'intégration avec Fnac et Darty. Encore des projets qui sont sortis comme, par exemple, l'intégration de nos inventaires autour de notre projet « stock unique ». Ce qui permet de gérer, avec un seul point de stock, l'ensemble de nos magasins en France et dans certains pays et dans quelques mois intégrer les plans de transport des deux enseignes autour d'un seul modèle de distribution, ce qui va avoir un impact économique, mais aussi dans la consommation de carbone. Comme vous le savez, nous sommes très engagés pour réduire l'empreinte carbone de nos opérations. Il s'agit d'une année où nous avons fait énormément d'investissements dans nos outils digitaux. Nous avons investi une bonne partie de nos augmentations des Capex et Jean-Briec vous en parlera plus en détail. Cela a été dédié à améliorer l'expérience digitale et aussi la capacité de nos outils. Nous avons créé grâce au partenariat avec Accenture, en France, une usine digitale avec plus de 200 collaborateurs qui travaillent dès maintenant en mode Agile. Autrement dit, cela va nous permettre - il s'agit d'une vraie révolution pour le mode d'utilisation de nos moyens pour le groupe - d'accélérer nos moyens digitaux et, je l'espère, accélérer aussi notre performance. Comme vous le savez, une bonne partie de la croissance de marché vient du digital et Fnac Darty est un des acteurs les plus importants dans ce domaine et a envie de continuer à l'être. La vision que nous avons de ces marchés qui sont perturbés, avec une consommation qui est restée fragile malgré des attentes fortes d'augmentation du pouvoir d'achat, c'est que seules les marques fortes, comme les nôtres, pourront résister. Nous comptons avec la décision des millions de clients qui nous visitent de manière régulière et qui sont très fidèles. Ça, c'est un *asset* important que nous devons continuer à développer. L'intégration de nouvelles

marques qui sont aussi fortes que Fnac et Darty va nous aider à continuer à le faire. Aussi, il faut travailler sur l'innovation, innovation à plusieurs titres. Innovation dans la manière dont nous menons nos opérations, je vais vous en parler un peu. Innovation sur les produits que nous vendons et les services. Également, et je pense que c'est obligatoire, nous avons fait nos preuves, nous devons continuer à travailler sur nos modèles économiques, sur la gestion de nos frais, sur notre capacité à délivrer chaque année des plans de performance, afin d'avoir les moyens nécessaires pour investir et rester compétitifs dans un marché où la marge, comme vous le savez, est toujours sous pression par définition. Un acteur comme nous, même leader incontestable dans le marché comme nous, il faut qu'on se donne des moyens pour continuer à améliorer notre modèle économique grâce à la réduction de nos coûts. Encore en 2019, nous avons réussi à avoir une gestion de nos coûts *flat* à un *incompris-0:06:18* constante. Autrement dit, nous avons pu compenser les effets des inflexions et dérives du modèle. Ce qui est, je pense, remarquable. Je pense que nous pouvons dire que trois ans après la fusion, plus en confiance, plus cela démontre que nous sommes aujourd'hui une société pleinement intégrée, un modèle solide et capable de résister même dans un contexte très difficile comme celui que nous avons vécu en 2019.

Des chiffres que vous connaissez, une activité qui s'est globalement bien développée dans l'ensemble de nos périmètres. Une activité très équilibrée entre nos familles de produits. La famille des produits électroménagers prend sa place avec un marché qui se développe bien par le volume, mais aussi par la valeur. Il s'agit d'une de nos positions fortes : faire monter la valeur de ce marché qui reste un des prix de vente moyens les plus faibles de l'Europe. Il s'agit toujours d'une de nos ambitions fortes dans l'avenir. Une activité qui s'est développée particulièrement bien sur Internet avec un poids de nos activités Internet qui est proche de 20 % aujourd'hui avec un point de plus que l'année précédente. Ce sont des chiffres que vous connaissez bien. Je peux vous en parler plus en détail sur les faits marquants de l'année. L'intégration de nos acquisitions en M&A [*incompris-0:07:47*] que je peux considérer comme exemplaire par la rapidité avec laquelle ils ont été faits et avec laquelle nous commençons à délivrer nos projets de synergie. Si je prends l'exemple de Nature & Découvertes, activité que nous avons intégrée au deuxième semestre, beaucoup de projets sont déjà en cours, des *shop-in-shops* que nous avons lancés en fin d'année en France, mais aussi dans d'autres pays comme l'Espagne et d'autres qui vont arriver bientôt, dans les prochains mois. Pas seulement à un mode de *shop-in-shops*, mais aussi une réflexion plus large dès l'intégration du catalogue de Nature & Découvertes dans nos magasins en créant des écosystèmes autour de nos surfaces libres entre autres. Ce sont des choses que nous allons faire vivre dès cette année et je pense que nous aurons un impact plus large à la fois sur l'activité Fnac, mais aussi pour Nature & Découvertes parce que nous pensons qu'il existe un énorme potentiel pour développer la marque. L'activité des réparations s'est fortement accélérée avec l'intégration de WeFix. Une année très intense d'ouvertures de points de vente, plus de quarante ouvertures dans l'année à la fois dans nos magasins, mais aussi dans des magasins indépendants. Vous le savez, nous avons l'ambition de créer un réseau de qualité capable de proposer aux clients la meilleure expérience pour la réparation de son téléphone dans de bonnes conditions, économiques, mais aussi de qualité. WeFix, pour nous, c'est la solution et nous sommes très contents. Je pense que nous ne sommes qu'au début de ce projet et nous voyons bien que cela s'intègre parfaitement

dans notre écosystème autour de l'allongement de la vie des produits dont les téléphones portables et cela fait partie d'un des principaux éléments de l'utilisation de l'électronique aujourd'hui. Belle intégration également de WeFix et grosse attente pour 2020. Finalement, autour de la billetterie, nous avons fait deux mouvements très rapides : d'abord l'acquisition de BilletRéduc en début d'année, parfaitement intégrée aujourd'hui, on s'apprête à étendre le catalogue BilletRéduc en dehors de son périmètre naturel, plutôt le théâtre à Paris. Nous voyons bien qu'il y a du potentiel pour profiter du large catalogue avec plus de 40 000 événements présents. C'est un asset très fort pour BilletRéduc. Par ailleurs, en fin d'année, le partenariat avec CTS Eventim pour se donner les moyens de conquérir davantage de valeur dans ce marché de la billetterie et protéger aussi ce marché français des ingérences des acteurs internationaux. Nous avons déjà parlé du sujet. Nous sommes particulièrement contents de faire part de cet accord. Avec des preuves très rapides, dès cette année nous avons embarqué sur un projet de refonte totale du système informatique et des applications de la billetterie grâce à cet accord avec CTS. Ce qui va nous permettre de faire un saut de qualité que nous n'aurions pas pu faire par nos propres moyens parce que la technologie est très chère et n'est pas disponible pour tout le monde. Il s'agit aussi d'un bon exemple.

Par ailleurs, cette année, nous avons réussi nos temps forts commerciaux, nous l'avons bien vu dans nos présentations et dans nos parts de marché, même temps par temps. Le *Black Friday* est aujourd'hui un rendez-vous obligatoire dans le secteur de l'électronique et de l'électroménager et il a permis de compenser un peu la perte des ventes de la fin de l'année avec des chiffres qui se sont construits entre novembre et décembre et qui ont permis de créer une bonne dynamique à la fois sur les volumes, mais aussi sur les prix de vente. Encore une fois, c'était la semaine de l'année où nous avons le plus progressé et c'est la semaine de l'année où les prix de vente moyens de nos catégories sont le plus élevés. Encore une fois, le pari a été gagné pour nous. Bien d'autres événements dans l'année, comme l'appartement du futur, donc la volonté de la Fnac de montrer l'innovation et ne pas parler que du prix et de la promotion. Il s'agit d'attirer le marché vers le haut et montrer au consommateur l'intérêt d'avoir la technologie chez eux, dans un contexte comme nous, comme dans la maison. Cet événement nous a surpris par son succès et nous allons bien évidemment le répéter. Après, d'autres participations plus connues comme Fnac Live, les salons Fnac Livres, et j'ai fait un point sur la participation de la Fnac à la Paris Games Week. Vous le savez, le *gaming* est un secteur en énorme croissance. Cette année, nous attendons beaucoup de lancements de nouvelles consoles et nous avons comme ambition de devenir leader dans ce marché et rester référence. Il faut savoir – c'est un élément qui n'est pas évident pour tout le monde – que dans le segment des moins de 25 ans, la Fnac est une des enseignes préférées des Français. Nous avons donc une capacité d'attraction et de rétention très forte des jeunes et nous pensons que cela va nous servir énormément pour cette dynamique du *gaming*. Nous avons aussi fait des avancées très fortes sur nos services, je reviendrai plus en détail sur le lancement de Darty Max. D'une manière globale, la diversification en termes de produits et services a été à très bon niveau. Le lancement des catégories comme la mobilité urbaine, les trottinettes que nous voyons tous les jours dans nos rues, a été un succès pour les deux enseignes, Fnac et Darty. Nous avons vendu plus de 5000 trottinettes en 2019 avec des parts de marché de plus de 25 %, ce qui aurait probablement été impensable

pour nous il y a quelques années. C'est une réalité et nous pensons que nous ne sommes qu'au début de ce marché. Fnac et Darty sont des enseignes tout à fait légitimes et pertinentes pour absorber une grosse partie de ce marché, pas seulement en termes de volume, mais aussi en termes de qualité et de service. 2020 sera encore une année décisive pour cela. Finalement, on vous parlait beaucoup de la cuisine comme élément clef de la diversification pour Darty, à la fois parce qu'il s'agit d'un marché avec de la croissance, de la croissance en qualité, et nous avons fait encore une trentaine d'ouvertures l'année dernière et d'autres vont arriver, mais aussi parce qu'il s'agit d'un facteur clef pour gagner des parts de marché sur les produits blancs et en particulier sur l'encastrable. C'est une des opportunités importantes pour Darty, pour consolider sa position de leader dans les seuls segments du marché sur lesquels Darty n'est pas encore leader, mais pour lequel nous voulons le devenir. Par ailleurs, nous avons fait des avancées fortes sur des modèles transactionnels vers l'abonnement dans beaucoup d'endroits. On parle d'extension des garanties, mais on parle aussi des contenus, des abonnements à Canal+ et autres, mais aussi l'intégration des services comme les packs sérénité avec l'intégration d'antivirus... donc le groupe, aujourd'hui, c'est de donner des capacités immenses de vendre des centaines de milliers d'abonnements chaque année, ce qui permet, vous le savez, d'avoir un peu plus de visibilité sur la création des revenus à long terme et ne pas avoir seulement un modèle pur transactionnel. Justement, concernant Darty Max, vous le savez, cela a été pour nous le lancement de l'année, la révolution du service pour Darty. L'évolution, je pense, naturelle, de ce modèle de contrat de confiance qui a accompagné, qui a créé tout ce prestige à Darty pendant soixante ans. Il s'agit du contrat de confiance 2.0, mais, pour moi, c'est contrat de confiance et fidélité avec un modèle que nous voulons décisif pour la conquête encore plus importante de foyers par Darty tout en mettant en valeur de ce que Darty fait déjà aujourd'hui avec une capacité immense d'assistance, de réparation, aller au domicile... Vous le savez, nous avons plus de deux millions d'interventions par an, ce sont des choses que nous possédons et, avec ce modèle, nous voulons encore optimiser. Nous avons un modèle qui va être, selon nous, très rélutf pour Darty et qui va permettre de conquérir encore de nouveaux clients. Les premiers lancements ont été très satisfaisants avec déjà quelques dizaines de milliers de clients, avec une montée en charge importante et des clients très satisfaits de ce programme. Nous pensons qu'à partir de là nous allons construire tout un écosystème de services pour ces clients. Nous avons également fait d'autres avancées dans l'année dans cette logique de nous mettre à côté des clients qui cherchent à faire vivre leurs produits le plus longuement possible avec une logique d'accompagner dans une utilisation responsable de ces appareils. Vous savez qu'il y a énormément de matière et de sensibilité sur le sujet. C'est un modèle qui nous convient parfaitement parce que l'on vient associer à la fois la qualité et la durabilité. Qui mieux que Darty pour accompagner ces clients dans ce domaine ? L'objectif est de positionner encore davantage Darty comme l'enseigne de référence dans le domaine du service. Comme je vous l'ai dit, cette année nous avons beaucoup investi, un record d'investissement à plusieurs titres. Beaucoup sur la partie digitale innovation, les gros projets comme celui du stock unique, la Digital Factory, énormément de refontes de nos outils digitaux comme les applications mobiles, comme les sites mobiles... Cela nous a permis de lancer des services comme le click&collect une heure pour les produits culturels. Nous avons livré plus d'un million et demi de livres en une heure en France au deuxième semestre, ce qui est très

significatif. Il s'agit probablement, pour nous, d'une des clefs de la réussite, de la résistance dans cette fin d'année pour ce marché du livre. C'est tout à fait imbattable en termes de modèle de service et aussi de modèle économique parce que les produits sont traités, il n'y a pas de carton, les produits sont récupérés par les propres équipes en magasin et mis à disposition des clients à travers des casiers et des comptoirs. L'objectif d'aller au-delà des 50 % du modèle multicanal de récupération des produits en magasin est tout à fait légitime parce que le modèle vient juste de démarrer et les clients en ont compris l'intérêt. Nous avons fait aussi quelques ouvertures de magasins, nous continuons avec notre plan d'expansion des franchises et nous testons également des nouveaux formats, des petits formats. Nous en avons ouvert deux dans la région parisienne. Nous testons le petit format plus serviciel sur lequel nous voyons des résultats intéressants qui nous permettront probablement de les étendre. Nous avons avancé avec nos modèles cuisine, je vous l'ai déjà dit, à la fois sur les modèles intégrés dans les magasins, des magasins indépendants et aussi des magasins en franchise. C'est probablement une des ambitions qu'on peut se donner pour étendre l'empreinte de nos réseaux de cuisinistes en France. Comme vous le savez également, nous avons annoncé en fin d'année que nous cherchons un partenariat pour nos activités aux Pays-Bas. Il s'agit d'un territoire sur lequel Darty avait déjà rencontré des difficultés dans le passé. Avec l'intégration, nous avons mis beaucoup d'énergie pour redresser les affaires, nous avons des ambitions pour ramener l'équilibre à moyen terme. Le partenariat Wehkamp a été intéressant, il a apporté du chiffre d'affaires, mais les conditions de marché aux Pays-Bas sont tellement complexes que nous préférons trouver une sortie positive de ces activités avec un partenariat local qui permettra de redonner des moyens pour développer cette activité qui est intéressante. Je pense que ce modèle est pertinent parce qu'il est bien adapté entre le digital et les petits formats, mais il faut un partenariat en local ou autres pour se développer davantage.

Jean-Briec reviendra plus en détail sur le résultat de l'année. Une *Topline en like for like* qui était un peu mieux que zéro. Un peu de déception pour la fin de l'année. Des apports de diversification, comme je vous l'ai dit, forts. Concernant le marché du *gaming*, nous attendons cette année des points positifs. Un marché du livre qui était bien porté et qui a bien résisté avec la BD en particulier en forte croissance. Nous nous réjouissons parce que la Fnac est leader du marché de la BD. Encore une fois, ce n'est pas complètement étrange quand on dit qu'on est l'enseigne préférée des jeunes. Nous voyons qu'il y a des secteurs qui sont très attirés par les jeunes comme les mangas, le *gaming*, qui sont très forts dans nos rayons. Je pense que ce sont de très bons signes. Concernant le chiffre d'affaires, nous attendions un peu mieux, mais c'est globalement porté stable. Pour la marge, Jean-Briec le dira, mais nous avons eu des pressions dans l'année avec le changement de modèle de service, vous l'avez bien vu pendant quelques mois. Il nous reste encore quelques mois pour finir ces transitions à douze mois. L'activité s'est portée globalement bien sur la vente des services, mais nous avons encore un effet de base fort. D'autres services viendront pour compenser. Darty Max montera en puissance et sera en capacité de générer de nouvelles ressources pour compenser ces baisses des assurances. Nous avons aussi vu des pressions dans certains territoires sur la marge, notamment en Espagne et en Belgique. Les secteurs étaient fortement perturbés, même nos concurrents, voire nos actionnaires, l'ont déjà dit. Des pressions fortes sur ces deux pays qui ont eu un impact

sur la marge brute aussi et finalement l'intégration de Nature & Découvertes a un effet positif dans la tenue de nos marges brutes. Des coûts qui se sont bien portés, comme je vous l'ai dit, avec des plans de performance de très bon niveau et finalement, à l'année, avec le niveau des marges à 4 %, léger retrait des données retraitées 2018, cela reste des données élevées pour la moyenne du secteur. Je ne vous cache pas que nous attendions mieux et que l'effet de Noël a un impact sur ces courbes. J'espère que ce sera un peu différent en 2020. Finalement, comme Jean-Briec le dira, une capacité à générer du *cash* très solide nous permet de faire les annonces que nous avons faites hier : initier dès cette année une politique de retour à l'actionnaire. Vous l'avez bien entendu et c'était un sujet qu'on avait dans notre vue pour pas longtemps, soit 2019 soit 2020. Ce n'est pas les situations de fin d'année qui nous ont empêchés d'avancer avec notre programme. Nous pensons que c'est le moment de rentrer dans une normalité de retour à nos actionnaires. L'idée, ce qui a été fait hier en Conseil d'administration, c'est une politique pérenne de retour à l'actionnaire avec un dividende qui sera situé entre 30 et 40 % des *pay-out* et, pour cette année, il a été décidé d'attribuer un dividende de 1,50€ par titre, validé en assemblée générale du mois de mai. Pour nous, c'est la confirmation que nous sommes bien une société normale qui est capable de rémunérer ses actionnaires en se gardant aussi les moyens de se transformer parce que le secteur de *retail*, c'est un secteur qui doit se transformer en permanence et doit investir pour l'innovation. Aujourd'hui, on se sent en capacité de maintenir notre rythme de transformations et croissance et aussi générer du *cash* suffisant pour rendre nos actionnaires un peu plus contents.

Pour finir, avant que Jean-Briec ne donne des détails, en 2020 nous avons voulu vous donner une perspective de l'année. On a dit que nous attendions une année à conditions normales en légère croissance de nos chiffres et de nos résultats. Nous avons été prudents parce que le contexte le mérite. En plus, tout cela a été dit avant l'arrivée du contexte du Coronavirus. Pour vous en dire un mot sur le Coronavirus parce que je suis certain que nous aurons des questions là-dessus, il s'agit bien évidemment d'un sujet que nous regardons avec beaucoup d'attention comme tout le monde. Au début, il s'agissait d'un sujet purement d'approvisionnement, de *supply chain*. Depuis trois semaines, la société est mobilisée pour suivre en détail les impacts de nos approvisionnements. Depuis quelques jours, le sujet d'une épidémie plus large en France se pose même si à ce jour on n'a pas d'impact. Si nous revenons sur nos approvisionnements, il faut savoir qu'il s'agit d'une situation très complexe parce qu'il y a énormément de variantes et de cassures différentes par catégorie. Je vous donne quelques éléments qui peuvent vous permettre, par vous-même, d'en tirer vos conséquences. D'abord, un groupe comme le nôtre a des couvertures de stocks très larges, pour la plupart de nos produits nous sommes entre 70 jours et 80 jours de couverture de stocks donc nous avons la capacité d'absorber les quelques retards dans beaucoup de familles produits. Par ailleurs, dès que nous avons eu bien évidemment les risques de ces approvisionnements, nous avons travaillé avec nos partenaires fournisseurs importants sur un plan d'achats tactiques autour des 80 millions d'euros que nous avons placés et que nous avons sécurisés pour les prochaines semaines ce qui va permettre, en cas de difficultés d'approvisionnement ou de fabrication, d'avoir un niveau de *supply chain* important dans ces catégories. Finalement, lorsque l'on regarde comment cela se passe pour régler tous ces problèmes de fabrication, c'est une situation très contrastée entre les fournisseurs et

cela dépend d'où ils sont placés par rapport à la Chine. Le Sud, par exemple, tous ceux qui sont placés proche de [incompris-0:26:35] de Shenzhen, la fabrication est presque revenue à la normale selon ce qui nous est déclaré, je n'ai pas été le voir sinon je ne pourrais pas être avec vous aujourd'hui. La vision que nous avons de nos livraisons est assez bonne avec quelques semaines de retard. Les choses sont un peu plus contrastées dans le nord du pays. En ce qui concerne les produits qui sont fabriqués par nous, à travers nos partenaires pour nous avec nos marques propres - cela correspond autour des 3 % de notre chiffre d'affaires total – il y a très peu de temps de retard. Des produits sont déjà dans les bateaux et d'autres vont arriver bientôt. C'est donc assez stable et c'est bien une situation qui peut changer dans les prochains jours. À ce stade, nous ne sentons pas un impact trop significatif à venir dans nos comptes, mais nous avons, comme vous le savez, une vision qui est très limitée et nous sommes aussi très dépendants des actions de nos partenaires fournisseurs.

Si on oublie cet effet Coronavirus et en attendant que ce soit un effet juste temporaire... c'est une année qui a quand même un peu plus d'actualité que celle de 2019. Nous avons, je l'espère, une coupe d'Europe de football qui est quand même un moment fort pour la vente de produits, notamment de la télévision. Nous avons, comme je vous l'ai dit, le lancement des consoles de jeux à la fin de l'année, ce qui va être un énorme vecteur de trafic et de ventes. Finalement, nous avons un effet base sur les ventes de fin d'année beaucoup plus faible et le groupe va, d'une manière générale, réinvestir pour donner plus d'attractivité à nos magasins en fin d'année pour récupérer un peu la magie de Noël et garder cet esprit de la Fnac surtout comme enseigne destination cadeaux pour la fin d'année. Après, bien évidemment, il s'agit d'une année où nous attendons beaucoup de nos nouvelles politiques de service et en particulier avec le lancement de Darty Max et d'une manière générale du service de manière très large parce que, comme vous l'avez compris, le service est un axe majeur de rentabilité pour nous. Le groupe se sent en capacité de les faire encore évoluer. Finalement, il s'agit d'une année clef où l'exécution deviendra majeure. Inutile de vous dire que les impacts que nous avons vécus nous ont donné encore davantage de flexibilité, une capacité de réaction très forte. Les comptes que nous vous présentons aujourd'hui sont aussi les fruits de la capacité des équipes à réagir de manière très forte sur les impacts de la fin d'année pour réduire nos impacts sur les stocks, en position de case de fin d'année... donc je vais les saluer, les féliciter, les encourager encore à faire mieux en 2020. Je vous propose, Jean-Brieuc, de rentrer plus en détail et après nous serons contents de prendre vos questions. Je vous remercie.

**Jean-Brieuc LE TINIER, CFO**

---

Merci Enrique et bonjour à toutes et à tous. Je vous propose de passer maintenant à la présentation de la performance opérationnelle du groupe pour l'exercice 2019 avant de rentrer dans le détail de toutes les performances par région. Pour rappel, l'ensemble des chiffres qui vous sont présentés sont retraités des activités aux Pays-Bas, comptabilisées désormais en activités non poursuivies conformément à l'application de la norme IFRS 5. Nos comptes intègrent également cinq mois de l'activité opérationnelle de l'enseigne Nature & Découvertes consolidée depuis le 1<sup>er</sup>

août 2019. Douze mois de l'activité de WeFix et dix mois de Billetreduc.com. Nos résultats annuels 2019 tiennent également compte de l'application de la norme IFRS 16 entrée en vigueur cette année pour la première fois. Comme Enrique l'a mentionné, il n'y a aucun écart matériel à mentionner sur les résultats que je vais vous présenter par rapport à ceux que nous avons pré-présentés le 16 janvier 2020.

Notre chiffre d'affaires s'établit à 7,349 milliards d'euros en croissance de 3 % données publiées et de 0,7 % en données comparables. 19 % des ventes se font en ligne avec un taux de *click & collect* de 49 %. Le chiffre additionnel lié au périmètre s'établit à 159 millions d'euros en 2019 en activités poursuivies dont la majorité provient bien évidemment de l'intégration de Nature & Découvertes. La croissance du chiffre d'affaires démontre la résistance du groupe dans un environnement difficile, particulièrement en fin d'année. Les mouvements sociaux de décembre en France ont en effet entraîné une perte de chiffre d'affaires d'environ 70 millions d'euros sur les ventes de Noël. Conformément à ce que nous avons annoncé le 16 janvier, le taux de marge brute des activités poursuivies s'établit à 30,4 % du chiffre d'affaires en baisse de 20 points de base par rapport à 2018. Ce léger recul provient de trois facteurs principaux. Tout d'abord, la perte du volume des ventes de Noël du fait des mouvements sociaux ainsi que l'impact sur le mix négatif lié aux produits éditoriaux ont impacté d'environ 15 points de base le taux de marge brute annuel. Ensuite, l'effet dilutif technique du développement en franchise que nous avons tous les ans représente également un impact de moins 15 points de base. Troisièmement, l'effet mix produits, services et activités est légèrement positif sur l'année. En effet, dans la continuité des neuf premiers mois de l'année, le taux de marge petit électroménager est en retrait, mais ce retrait s'est atténué au quatrième trimestre. Par ailleurs, l'effet négatif de la mise en place des nouvelles offres d'assurance téléphonie reste conforme aux attentes et ce que nous avons observé depuis le mois d'avril. Ces effets mix négatifs ont été compensés par un impact positif de l'intégration dans nos comptes de Nature & Découvertes, ce qui représente un boni d'environ 50 points de base sur l'exercice. Concernant les coûts, et comme Enrique l'a déjà précisé, grâce à un bon contrôle et à l'exécution des plans de performance, le groupe maintient ses coûts opérationnels quasiment stables en pourcentage du chiffre d'affaires total après intégration de l'activité de Nature & Découvertes. Ainsi, le résultat opérationnel courant des activités poursuivies atteint 293 millions d'euros et intègre une contribution des sociétés acquises pour un peu plus de 20 millions d'euros sur 2019. La marge opérationnelle courante reste solide et s'établit à 4 %. La zone France-Suisse enregistre un chiffre d'affaires de 6 milliards d'euros en forte croissance à +3,4 % par rapport à 2018 porté bien évidemment par l'intégration de Nature & Découvertes et par la poursuite de l'expansion. Dans un contexte de mouvements sociaux, la croissance reste solide avec une progression de 0,7 % en données comparables. Les performances ont été contrastées en 2019, ce qui est lié à de nombreux événements exogènes. Le début d'année a été pénalisé par la poursuite du mouvement des gilets jaunes, impactant l'environnement de consommation qui s'est légèrement amélioré à la fin du second trimestre. La guerre commerciale sino-américaine, et notamment la restriction imposée sur Huawei, a impacté le segment de la téléphonie. La normalisation des conditions de commission d'assurance en matière de téléphonie et de multimédia a également pénalisé sensiblement l'activité services. Enfin, les mouvements sociaux de fin d'année ont fortement perturbé le quatrième trimestre qui

a néanmoins affiché une bonne résistance de ses ventes avec une croissance en données comparables. Cette résistance résulte notamment de la solide exécution commerciale du groupe qui a permis de réaliser un très bon *Black Friday* et ainsi d'atténuer les impacts de la perte de chiffre d'affaires sur le mois de décembre. Cet impact a en revanche été moins positif sur la marge en raison du décalage de marge sur les mix de catégories entre *Black Friday* et les ventes traditionnelles de Noël. L'agilité opérationnelle du modèle et l'efficacité des plans de performance nous ont permis de maîtriser efficacement nos coûts et ainsi d'afficher une marge opérationnelle sur la zone qui reste solide à 4,3 %, en léger retrait de 20 points de base. L'expansion du réseau s'est poursuivie avec 68 ouvertures de magasins, dont 55 franchisés, 19 sous l'enseigne Fnac et 36 chez Darty. L'intégration de Nature & Découvertes engendre une entrée en périmètre de 96 magasins, dont 8 magasins franchisés. La péninsule ibérique poursuit sa forte croissance au cours de l'année à +2,7 % en données publiées et +1 % en données comparables. L'Espagne a été marquée cette année par un contexte politique et économique toujours tendu et une intensité concurrentielle des acteurs physiques et de e-commerce accrue. Dans ce contexte, le pays affiche une bonne résistance de son chiffre d'affaires porté principalement par la dynamique des produits techniques, notamment du son, de l'informatique et de la téléphonie. Cette performance résulte également de l'ouverture de quatre magasins cette année ainsi que de la croissance à deux chiffres des ventes en ligne. Le Portugal continue d'afficher une solide croissance portée principalement par la bonne performance des produits techniques et du livre. Les catégories de diversification ont enregistré une forte progression portée par le jeux & jouets et la mobilité urbaine. Les services ont affiché une croissance à deux chiffres. Enfin, l'expansion s'est également poursuivie au Portugal avec l'ouverture de quatre magasins en 2019. La marge opérationnelle s'établit à 3,5 % en retrait de 10 points de base en raison de l'augmentation des charges d'exploitation liée à la poursuite de l'expansion. L'année 2019 a été marquée par l'arrivée du groupe dans un nouveau pays avec l'ouverture du premier magasin intégré au Luxembourg. Elle a également été marquée par le lancement d'un processus actif de recherche d'un partenaire pour notre activité néerlandaise BCC, ce qui nous permettrait de nous recentrer sur des marchés où le groupe dispose d'une taille critique. Ainsi, cette zone, maintenant qui représente la Belgique et le Luxembourg, affiche une légère croissance de 0,3 % sur l'année en données publiées. Cette hausse a été portée par une croissance à deux chiffres des ventes en ligne et une bonne résistance de l'activité du gros électroménager malgré un effet calendaire négatif et une forte pression concurrentielle. Un plan de transformation a été lancé sur l'enseigne Fnac en 2019 pour renforcer l'agilité en magasin. Le résultat opérationnel de la zone Belgique-Luxembourg s'établit à 12 millions d'euros, en léger recul par rapport à 2018. La marge opérationnelle atteint 2 %, en baisse de 50 points de base par rapport à l'an dernier. Passons maintenant au bas du compte de résultat. Les autres produits et charges non courants s'établissent à 29 millions d'euros en 2019, en amélioration par rapport à 2018 et intègrent principalement les coûts liés au plan de restructuration et la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat dite « prime Macron ». Rappelons que ce montant s'élevait à 21 millions d'euros au 30 juin et que nous vous avons alors annoncé qu'il serait sensiblement inférieur au second semestre, dont acte. Le résultat opérationnel atteint ainsi 265 millions d'euros, stable par rapport à 2018. Le résultat financier s'élève à 79 millions d'euros pour l'année 2019 contre 43 millions d'euros en 2018. Cette

hausse provient principalement des frais non récurrents liés à la renégociation de l'emprunt obligataire en 2019, au premier semestre, pour moins 27 millions d'euros et d'un impact IFRS 16 de moins 21 millions d'euros lié au reclassement d'une partie des charges de loyer en charges financières. En dehors de ces éléments non récurrents, le coût financier réel du groupe s'établit à 24 millions d'euros, en baisse de 6 millions par rapport à 2018. L'impôt s'élève, en 2019, à 72 millions d'euros contre 65 en 2018. Notre taux effectif d'impôt s'élève ainsi à 39 % conformément à nos anticipations. Cette variation, par rapport à l'an dernier, s'explique principalement par deux événements. Tout d'abord, pour mémoire, en 2018, nous avons bénéficié d'un boni d'impôts différés de 10 millions d'euros du fait de la prise en compte de la baisse des taux futurs en France. Ce qui nous avait permis d'ajuster à la hausse nos montants d'impôts différés. Nous avons été, je pense, très clairs l'an dernier sur le sujet. Enfin, cette année, nous avons subi un effet fiscal légèrement défavorable lié à la suppression du CICE. Le résultat net des activités poursuivies s'établit donc à 114 millions d'euros contre 158 millions d'euros l'an passé. En excluant le coût *one off* lié à la hausse des frais financiers en 2019 engendrée par la renégociation obligataire et le boni d'impôts différés perçu en 2018, le résultat net des activités poursuivies serait de 132 millions d'euros en 2019 contre 148 millions d'euros en 2018. Si l'on regarde les impacts de la norme IFRS 16 sur nos résultats. Pour rappel, le groupe a utilisé la méthode rétrospective modifiée. Les principaux impacts de la norme portent donc sur l'EBITDA, la position de dette du groupe, ainsi que sur les frais financiers comptables associés à cette dette. L'EBITDA s'élève à 626 millions d'euros en hausse de 219 millions d'euros par rapport à 2018. La norme IFRS 16 a eu un impact de plus 231 millions d'euros sur l'EBITDA. En excluant l'IFRS 16, l'EBITDA s'élève donc à 395 millions d'euros contre 407 millions l'an passé. L'application de cette norme, comme je vous l'ai dit, a également eu un impact de moins 21 millions d'euros sur la charge de financement comptabilisé dans le compte de résultat. Enfin, à fin décembre 2019, la dette nette du groupe s'élevait à 1,034 milliard d'euros. L'impact d'IFRS 16 lié à cette dette supplémentaire est de 1,016 milliard d'euros. En excluant l'effet comptable de la norme, la dette nette ajustée est donc de 18 millions d'euros. Comment y sommes-nous arrivés ? Si nous passons maintenant au *cash-flow*. La génération de *cash-flow* annuelle demeure solide à 173 millions d'euros, en hausse de 15 millions par rapport à l'an passé et ce malgré les pertes de chiffre d'affaires imprévisibles liées aux mouvements sociaux de décembre en France. Les éléments *cash* non récurrents sont stables en 2019 et correspondent principalement aux sorties de *cash* sur l'exercice, des plans de restructuration engagés les années antérieures. Le besoin en fonds de roulement s'est amélioré en 2019 et atteint 49 millions d'euros contre moins 7 en 2018. Cette amélioration provient principalement de l'optimisation des recouvrements de créances fournisseurs, donc de marges arrières, et d'un bon pilotage des stocks, notamment en fin d'année. Les investissements restent maîtrisés en 2019. Conformément à ce que nous vous avons annoncé, nos Capex augmentent de 31 millions d'euros à 145 millions, ce qui a permis d'accompagner les projets de développement dans le cadre de Confiance+, notamment au travers de l'ouverture de nouveaux magasins intégrés et du développement et de l'optimisation des sites e-commerce du groupe. Rappelons qu'en moyenne, la moitié de nos Capex est dédiée à l'informatique et à la logistique. Enfin, le décaissement d'impôts s'établit à 70 millions d'euros en 2019, comme en 2018. La génération élevée de *cash-flow* opérationnel en 2019 nous permet d'afficher un niveau de dette nette faible de 18 millions d'euros

contre une trésorerie positive de 7 millions à fin 2018. Ainsi, le groupe affiche un bilan très sain malgré une politique d'acquisition active en 2019. Notre discipline financière, couplée à notre agilité opérationnelle, ont permis de limiter l'impact des récentes acquisitions sur le bilan. Depuis vingt-quatre mois, le groupe a mené avec succès la restructuration de ses dettes bancaires et obligataires, ce qui a conduit à un renforcement de la structure financière du groupe en améliorant les conditions financières et en allongeant la maturité de ses dettes. Ainsi, la charge des frais financiers sera allégée d'environ 10 millions d'euros en année pleine. Le franc succès de ces renégociations, tant bancaires qu'obligataires, a démontré la confiance des marchés financiers dans la stratégie du groupe. La taille de notre endettement brut a augmenté, lié à la mise en place d'un contrat de crédit de 100 millions d'euros avec la banque européenne d'investissement d'une maturité maximale de neuf ans et à des conditions très attractives qui vise à financer nos investissements de transformation digitale dans le cadre de Confiance+. La solidité financière du groupe a également été soulignée par S&P qui a relevé la notation de crédit long terme de Fnac Darty à BB+ avec une perspective stable au mois de mai 2019, ce qui se rajoute à la notation BBB- de la part de Scope Ratings. Si l'on regarde plus en détail l'évolution de la dette nette hors IFRS 16 du groupe sur l'exercice, le *cash-flow* libre opérationnel a atteint 173 millions contre 158 millions en 2018. Nous avons payé, en 2019, 107 millions d'euros au titre d'acquisitions nettes des cessions dont la majorité concerne les acquisitions de Nature & Découvertes et de BilletRéduc ainsi que la cession d'une participation minoritaire dans le capital de France Billet qui a été faite au profit du groupe CTS Eventim. Fnac Darty est resté attentif aux opportunités de retour à ses actionnaires et a poursuivi l'exécution de son programme de rachat d'actions en 2019. Ainsi, le groupe a procédé au rachat et à l'annulation de 296 000 titres en 2019 pour un montant de 20 millions d'euros. Depuis la mise en œuvre de ce programme en octobre 2018, le groupe a acheté et annulé 495 000 titres, soit environ 2 % du capital. Enfin, les autres composantes de la dette nette sont principalement les coûts financiers *cash* pour un montant de 46 millions d'euros, comprenant 23 millions d'euros d'impacts *cash* liés à la charge exceptionnelle de restructuration obligataire. La composante « autres » regroupe pour la majorité les impacts liés à la comptabilisation de nos activités néerlandaises BCC en activités abandonnées, mais également les charges liées à l'augmentation de capital réservé dans le cadre du second plan d'actionnariat salarié. Au final, le groupe affiche une structure financière très solide avec une dette nette hors IFRS de 18 millions d'euros. Pour conclure, ainsi qu'Enrique vous l'a dit précédemment, nous restons prudents sur les tendances des marchés en 2020 compte tenu du contexte social et économique toujours incertain. Cependant, notre solide exécution commerciale nous conforte dans notre capacité à surperformer nos marchés et nous restons toujours focalisés sur la maîtrise de nos coûts. Cette année, le groupe vise une légère croissance de son chiffre d'affaires à données comparables. En parallèle, l'effet périmètre lié à l'intégration de Nature & Découvertes et à l'expansion du parc représentera environ 150 millions d'euros additionnels sur le chiffre d'affaires du groupe. Nous visons également une légère croissance du résultat opérationnel courant, porté par un taux de marge brute qui devrait être mieux orienté en 2020 malgré un impact dilutif technique sur le taux de dépense opérationnel en pourcentage du chiffre d'affaires lié à l'intégration de Nature & Découvertes. Enfin, nous attendons un retrait technique de notre résultat opérationnel courant au premier semestre 2020 d'environ moins 10 millions d'euros. Autrement dit, un impact de moins

10 millions d'euros sur le premier semestre à attendre en 2020 du fait de l'impact de saisonnalité de Nature & Découvertes. Vous aurez donc compris que sur les 150 millions d'euros de chiffre d'affaires d'effet périmètre, la majorité provient de l'intégration de Nature & Découvertes sur l'ensemble de l'année 2020 et ce ne seront pas les 100 millions d'euros les plus rentables que nous aurons eus de notre carrière. Comme l'annonçait Enrique, Fnac Darty lance, dès cette année, une politique pérenne de retour à l'actionnaire, mais je ne vais pas commenter davantage, je pense que vous en avez tous pris connaissance. Je vous remercie de votre attention et je pense que nous pouvons maintenant répondre, avec Enrique, à toutes vos questions.

---

### **Nicolas LANGLET, Exane BNP Paribas**

---

Quelques questions. La première, sur le BCC où en êtes-vous concernant la recherche de partenaires ? Et si vous n'en trouvez pas, quelles sont les alternatives dans le pays ? Deuxième question qui concerne Nature & Découvertes, quelles sont les initiatives sur 2020 en termes d'ouvertures de corner, d'ouvertures de nouveaux magasins... et d'expansion des catégories de produits Nature & Découvertes chez Fnac ? Troisième point sur votre marge moyen terme, vous réitérez donc le 4,5 %, 5 % à moyen terme, comment pensez-vous que cela va s'articuler entre marge brute et OPEX sur les prochaines années ? Nous avons globalement des OPEX stables en pourcentage de chiffre d'affaires donc soit vous avez une *Topline* +2 %, +3 % soit vous avez une amélioration de la marge brute. La question c'est : comment améliorez-vous la marge brute à moyen terme ?

---

### **Enrique MARTINEZ, CEO**

---

Pour les Pays-Bas, le process a été lancé il y a quelques semaines, mois. Cela prend bien, on a beaucoup de marques d'intérêt et nous avançons bien avec quelques futurs partenaires possibles. Je ne vais pas nous prononcer sur ce qui nous arrive si nous ne trouvons pas parce que, pour l'instant, nous sommes très focalisés pour le trouver et je pense que nous allons y arriver. Sans surprise, BCC est un actif intéressant et cela attire de l'intérêt donc nous avançons bien et j'espère que nous pourrions communiquer rapidement sur les avancées de ce projet. En ce qui concerne Nature & Découvertes, c'est encore en phase d'instruction, mais il y a aura quelques ouvertures, je dirais entre cinq et dix cette année en France et à l'international. Soit dans des magasins intégrés, soit des projets indépendants. Nous ouvrirons le Portugal comme nouveau pays et nous continuerons l'expansion en Espagne. En France, nous aurons quelques projets qui ont déjà été validés et qui sont en phase de préparation, cela prend bien. Par ailleurs, les produits qui vont faire partie de l'univers de Fnac, c'est encore en phase de préparation, mais nous avons, autour des écosystèmes, autour de la lecture du livre, beaucoup de produits qui sont très proches dans les univers Nature & Découvertes et nous allons faire énormément de tests de pilotes, des choses qui ont déjà été un peu testées sans avoir trop communiqué. Quelques produits du catalogue jouets de Nature & Découvertes ont commencé à être introduits dans les rayons de la Fnac dès l'année dernière. Il y a donc des choses que nous allons bien évidemment amplifier. Les équipes y travaillent et comme la plupart de ces produits s'achètent dès maintenant pour la saison de Noël l'année prochaine, c'est là que nous

allons travailler sur ce plan. Nous croyons donc qu'il existe beaucoup de potentiel sur le sujet. En ce qui concerne la marge de 4,5 %, 5 %, Nicolas, je pense que tout doit contribuer. Cette année, si nous avons fait une fin d'année propre, je pense que cela aurait été la *Topline* qui aurait été beaucoup plus dynamique avec un taux de marge qui aurait aussi été mieux parce que c'est à Noël que nous optimisons le mieux nos conditions de mix à la fois, mais aussi de *pricing* donc nous avons de meilleures marges en décembre. Cela, en conditions normales, ça doit se restituer de manière propre, dès cette année je l'espère. Par ailleurs, nous attendons beaucoup de la contribution des services sur la marge globalement. Donc une croissance probablement un peu plus limitée, mais une marge qui peut être mieux orientée, moins perturbée qu'elle ne l'a été. Bien évidemment, nous continuerons de travailler sur nos lignes de coûts parce que dans un métier comme le nôtre nous devons gagner en agilité. Les plans de performances que nous allons porter seront au moins du même niveau que ce que nous avons exécuté ces dernières années. Nous nous sentons en capacité de continuer à l'exécuter.

### **Jean-Brieuc LE TINIER, CFO**

---

Simplement pour compléter sur les OPEX, au mois d'août nous avons acheté Nature & Découvertes. Nature & Découvertes c'est une société qui fait un peu plus de 200 millions de chiffre d'affaires donc c'est relativement limité, ce qui ne nous a pas autorisés à faire des *pro forma*. Nature & Découvertes a une structure de compte de résultat qui est très différente de celle de Fnac Darty avec une marge beaucoup plus élevée, des taux d'OPEX beaucoup plus élevés. Cette année, comme vous l'avez vu, nous avons eu des OPEX en pourcentage du chiffre qui ont été *flat* malgré l'intégration de Nature. Donc si nous retraitions Nature, nous aurions des OPEX en forte diminution par rapport au chiffre d'affaires. En 2020, nous aurons un schéma à peu près équivalent avec des OPEX qui peuvent monter en pourcentage du chiffre du fait de l'intégration de Nature. La marge bénéficie également donc nous nous retrouvons avec un effet plutôt relatif sur le résultat opérationnel courant, mais une composition entre la marge et les OPEX qui rend les choses un peu difficiles à lire en 2019 et ce sera le cas en 2020. En 2021, nous aurons une base complètement stable. La stabilité des OPEX que nous voyons cette année est en réalité un peu trompeuse puisqu'elle ne montre pas le niveau des efforts que nous avons pu faire pour baisser nos coûts parce que Nature & Découvertes vient masquer tous ces effets-là.

### **Geoffroy MICHALET, ODDO**

---

Bonjour. Vous avez mentionné une augmentation de la concurrence dans les zones comme l'Espagne ou la Belgique, à la fois d'acteurs traditionnels physiques, mais également *online*. Je me demandais si, pour les acteurs plutôt traditionnels, c'était des gens qui avaient des reins solides pour maintenir ce niveau de concurrence fort et la voyez-vous perdurer dans le temps ? Quid également des acteurs non traditionnels, *online* ? Une deuxième question qui n'a rien à voir, aujourd'hui votre titre est complètement sous-valorisé, vous annoncez un dividende, ne serait-ce pas aussi le moment d'accélérer sur un plan de rachat d'actions ? Est-ce que cela a été évoqué en Conseil, compte tenu du cours actuel du titre qui reflète sans doute peu les fondamentaux ?

## Enrique MARTINEZ, CEO

---

Concernant la concurrence c'est toujours difficile à prévoir parce que même les acteurs qui font de grosses pertes sont parfois dans une logique de résistance qui va au-delà du rationnel, donc nous ne savons pas. C'est difficile d'anticiper. L'année dernière, nous avons vu probablement un peu de nervosité dans des acteurs plutôt traditionnels. C'est C-economy qui l'a dit dans ses résultats et qui ont probablement eu un impact global sur la performance du marché et du taux de marge donc je pense que cela vient plutôt de ces acteurs que des purs *online*. Ont-ils la capacité de résister ? Je ne pense pas qu'ils soient illimités, la capacité à investir dans des prix, à terme, c'est un marché qui ne fait pas la croissance et sur lequel la rentabilité, dans ce secteur, n'est pas très bonne. Il faut voir, mais, à moyen terme, non. En 2020, vont-ils continuer à la faire ? Ça, je ne peux pas vous le dire. Sur le sujet de retour à l'actionnaire, vous l'avez vu nous avons validé en 2018 un programme que nous avons exécuté. C'était la manière d'anticiper un retour à l'actionnaire avant de s'engager sur une politique pérenne. Ce que nous avons décidé avec le Conseil c'est de s'inscrire plutôt dans une logique de retour pérenne et donner la visibilité aux actionnaires. C'est donc le programme que nous avons validé. Nous resterons attentifs s'il y a des opportunités tactiques pour faire du *buy-back* dans le futur, mais pour l'instant nous restons dans notre politique de retour. Je pense qu'il s'agit plutôt d'une bonne nouvelle qui doit être appréciée, même dans un secteur difficile et en transformation. S'inscrire dans une logique de long terme a été notre souhait et celui du Conseil.

## Maryline FORGE, Société Générale [0:57:16]

---

Bonjour. J'avais trois petites questions. Tout d'abord sur le partenariat avec Carrefour, pourriez-vous nous donner une actualisation de là où vous en êtes dans le process et du calendrier que vous pourriez développer sur l'exercice ? Ma deuxième question concerne WeFix, à quel niveau cela a contribué sur le résultat opérationnel en 2019 et quelles sont les perspectives sur 2020 ? Enfin, concernant le différend que vous avez au sujet de Comet, y a-t-il des provisions à attendre sur l'exercice 2020 ? Merci beaucoup.

## Enrique MARTINEZ, CEO

---

En ce qui concerne Carrefour, nous sommes encore en phase d'instruction, cela prend du temps et j'espère avoir de bonnes nouvelles bientôt sur le process. Nous avons toujours, dans le calendrier, l'opportunité de faire des ouvertures de 2020, plutôt en fin d'année, mais tout cela est un process un peu pénible et un peu long, donc nous ne sommes pas encore en capacité de nous engager sur un calendrier précis parce que les discussions sont un peu longues, mais des projets restent encore possibles à partir de fin 2020.

## Jean-Brieuc LE TINIER, CFO

---

WeFix est une entreprise que nous avons achetée en octobre 2018. Nous avons énormément investi au cours de l'année 2019 sur cette enseigne. Nous avons ouvert

42 points de vente au sein de nos magasins Fnac et Darty. Cela a été un gros investissement, beaucoup de frais d'ouvertures et clairement WeFix n'a pas contribué au résultat opérationnel. Ils ont fait des pertes, pas très significatives, mais des pertes en 2019. 2020, nous attendons plutôt quelque chose qui se rapproche de l'équilibre. Je pense que nous avons une capacité à supporter les OPCO [incompris-0:59:00] qui font des pertes, assez limitée avec Enrique donc nous n'allons pas les laisser faire des pertes très, très longtemps. C'était clairement une phase d'investissement et voulue. Nous avons annoncé qu'on doublerait le nombre de points de vente quand nous avons acheté WeFix, nous l'avons quasiment fait en douze mois.

---

### **Enrique MARTINEZ, CEO**

Effectivement sur WeFix, c'est encore la difficulté de donner un résultat par filiale parce que WeFix, par exemple, contribue à la création de services dans les magasins Fnac et Darty aujourd'hui donc une bonne partie du chiffre d'affaires de WeFix est comptabilisé dans le chiffre d'affaires du magasin Fnac. Donc où mettez-vous la barrière ? Par exemple, une bonne partie de la gamme d'accessoires WeFix, qui est de très grande qualité, est introduite dans nos rayons d'accessoires. Encore une fois, où la contribution des uns et des autres s'arrête-t-elle ? C'est tout à fait l'intérêt de cet écosystème. Oui, il y aura un PNL pour nous suivre et la performance de cette société, mais cela va être au-delà de ces PNL d'impact qu'il y aura sur nos comptes. En 2020, comme l'a dit Jean-Briec, nous attendons d'avoir des bonnes couleurs de retours. Finalement, sur Comet, vous avez suivi un peu la dernière information de ce dossier. Nous, nous nous sentons complètement sûrs de nos positions. Nous allons établir avec nos Conseils en France et en Angleterre toute une ligne de défense qui, je l'espère, sera vectrice de succès. Nous ne nous sentons pas, aujourd'hui, cela a été confirmé hier au Conseil par le commissaire aux comptes, le besoin de faire des provisions, quel que soit le type, à ce stade. La probabilité de ne pas être condamné est plus forte que celle de l'être. Nous, nous pensons que nous avons des arguments pour que soit le procès n'arrive même pas à la barre du tribunal soit, si jamais cela arrive, il n'a pas lieu, la demande qui nous a été faite qui est dans l'essentiel, je ne vais pas entrer trop dans les détails sur ça, il ne considère pas l'ensemble de l'accord des cessions de l'actif Comet en 2012 et prend juste des lignes de l'accord et pas l'ensemble et je pense que ça, ce n'est pas tout à fait raisonnable et défendable, même en Angleterre. Nous allons donc nous protéger et nous avons un bon espoir que cela n'aboutisse à rien.

---

### **Christian DEVISMES, CIC**

Bonjour. Deux petites questions, une petite question concernant les investissements. Cela a progressé de 30 millions d'euros en 2019, aurons-nous une nouvelle hausse en 2020 ? Par ailleurs, quel est le poids des investissements purement digitaux dedans ? Y a-t-il même de la R&D capitalisée ? Je ne sais pas, je pose la question. Nous allons peut-être revenir un peu sur le programme d'investissement 2020. Deuxième question très technique et pas très intéressante, j'en suis désolé, sur les IFRS 16, sur le tableau de *cash-flow*, nous ne voyons pas apparaître les 21 millions d'euros de frais financiers IFRS 16. Est-ce une écriture purement comptable ou une chose m'a-t-elle échappée ? Dans les frais financiers sur le tableau de *cash-flow*, nous

avons 46 millions d'euros, les 20 millions d'euros de frais financiers et les 23 millions d'euros liés à la restructuration obligataire, mais nous n'avons pas les 21 millions d'euros IFRS 16.

---

**Jean-Brieuc LE TINIER, CFO**

Tout le tableau de *cash-flow* retraité en fait en une seule ligne l'impact IFRS 16. C'est pour montrer quelque chose de pur.

---

**Christian DEVISMES, CIC**

D'accord, parce que dans le tableau de *cash-flow* nous avons en fait 231 millions d'euros de retraitement au niveau du haut et a priori c'est ce qu'on a dans... nous en parlerons après, d'accord.

---

**Jean-Brieuc LE TINIER, CFO**

Dans le tableau de *cash-flow*, Christian, nous avons une variation dette nette et la variation dette nette part en fait de 7 à 18, elle est en IFRS 16. C'est simplement pour cela.

---

**Enrique MARTINEZ, CEO**

En ce qui concerne les Capex, on avait dit que l'année 2019 était une année très intense. 2020, ce sera moins important que 2019 au niveau des Capex, ce sera entre 2018 et 2019. Il y a encore quelques gros programmes d'investissement à faire passer et certains ont été validés, mais il y a moins de magasins à ouvrir en propre et un peu moins de programmes de transformations, notamment sur la partie « stock unique »... Nous aurons donc un point de passage Capex en 2020 plus bas que celui de 2019.

---

**Jean-Brieuc LE TINIER, CFO**

La partie digitale représente toujours à peu près la moitié. Dans nos investissements, il n'y a pas de R&D. En revanche, effectivement, nos équipes informatiques, leur coût est capitalisé au titre des investissements, au même titre qu'un prestataire. C'est fait projet par projet avec des feuilles d'heures et avec des règles extrêmement claires et extrêmement strictes.

---

**Christian DEVISMES, CIC**

Les 145 millions d'euros, le montant de ces coûts capitalisés, peut-on savoir ce que cela représente ou pas ?

---

**Jean-Brieuc LE TINIER, CFO**

Ce n'est pas un niveau de détail que nous allons donner. En plus, c'est extrêmement variable en fonction des projets.

**Enrique MARTINEZ, CEO**

---

S'il n'y a pas plus de questions, nous allons vous libérer. Merci beaucoup de votre attention et à bientôt.

**Jean-Brieuc LE TINIER, CFO**

---

Merci beaucoup.

*Applaudissements*