

FNAC DARTY



Présentation chiffre d'affaires 3^e trimestre

Mercredi, 21 octobre 2020

Coordinatrice : Merci de votre patience. S'il vous plaît, restez connecté. La conférence va bientôt commencer. Merci.

Bonjour Mesdames et Messieurs et bienvenue à la présentation du chiffre d'affaires du troisième trimestre de Fnac Darty.

Je m'appelle Val et je serai votre coordinatrice pour l'événement d'aujourd'hui. Veuillez noter que cette conférence est enregistrée. 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. Vous pouvez également poser vos questions par écrit sur le *webcast*. Si vous êtes connecté par téléphone et que 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. Monsieur c'est à vous.

Enrique Martinez : Merci beaucoup et bonjour à toutes et à tous. Merci de nous suivre en direct dans la transmission de cette conférence que nous allons dédier à notre chiffre d'affaires du 3^e trimestre que nous venons de publier. Je suis avec Jean-Briec Le Tinier et j'ai aussi avec nous Stéphanie Laval qui vient de nous rejoindre pour diriger les relations investisseurs du Groupe, à qui je souhaite la bienvenue.

Avant de laisser la parole à Jean-Briec pour rentrer plus en détail des performances par région et finalement pour répondre à vos questions, j'aimerais bien vous donner quelques éléments clés pour comprendre la performance de ce troisième trimestre.

D'abord, nous avons réussi à opérer ce trimestre de manière satisfaisante dans les conditions si particulières du contexte sanitaire actuel. En dépit des conséquences de cette crise qui perdure, nous avons su adapter avec solidité les activités magasin, web et services pour accompagner nos clients dans une période de forte demande sur presque la totalité de nos catégories.

Nous sommes restés totalement mobilisés pour une gestion optimale de cette crise comme nous l'avons démontré depuis le mois de mars avec en première priorité la sécurité de nos clients et de nos équipes. Nous avons, pour cela, poursuivi l'adaptation de notre organisation afin d'accompagner au mieux nos collaborateurs avec la mise en œuvre de mesures de réactivité et d'effectivité pour faire face à tous les défis que le contexte fait naître.

Nous sommes satisfaits de la façon dont le Groupe a su exploiter ses points de force, en particulier en digital, sur les services et dans l'exécution commerciale avec un engagement sans faille de nos équipes.

Plus concrètement, je tiens à souligner que nous présentons aujourd'hui une très solide croissance de notre chiffre d'affaires à +7,3 % en données comparables sur le trimestre, qui est portée à la fois par la bonne tenue de la performance de nos magasins et par la poursuite des activités très dynamiques et une vente en ligne à plus de 30 % de croissance.

La dynamique de gain de nouveaux clients web se poursuit et le « Clic & Collect » a largement été plébiscité encore ce trimestre avec une part de colis récupérés en magasins en hausse au niveau du Groupe confirmant l'attrait de nos sites e-commerce et la pertinence de notre modèle omnicanal.

Nous percevons encore malheureusement une disparité entre la performance entre les régions du nord de l'Europe et celles du sud. Les zones France, Suisse, Belgique et Luxembourg ont enregistré une très forte dynamique des ventes. A contrario, la péninsule ibérique reste pénalisée

par un environnement macroéconomique moins porteur et pénalisée aussi par des mesures de restriction de trafic et d'affluence dans les villes et dans les magasins imposées dans les grandes villes et qui ont pénalisé l'enseigne de la Fnac d'une manière très importante. La dynamique web n'a pas pu compenser la perte de trafic dans les magasins.

La solide performance de ce trimestre nous permet ainsi de limiter la perte de chiffre d'affaires liée à la crise de Covid à moins de 100 M€ à fin septembre soit une baisse de 4 % de notre chiffre d'affaires en données comparables sur les neuf mois de l'année.

Malgré ce contexte particulier, nous avons poursuivi nos initiatives stratégiques et innovantes en engageant une refonte de notre programme de fidélité avec le lancement de la nouvelle carte cross-enseignes Fnac +. Cette nouvelle carte permettra au Groupe d'augmenter le nombre d'adhérents et d'accroître sa base de clients communs entre Fnac et Darty. Je vous rappelle que le Groupe possède plus de 9 millions d'adhérents à date dont 7 millions en France.

Nous avons également renforcé notre écosystème partenarial avec le groupe Manor en Suisse. Nous allons déployer 4 tests shop-in-shop au sein des emplacements premium de l'enseigne dans les prochaines semaines.

Ce partenariat pourrait se déployer dans les autres magasins Manor dès le printemps 2021, ce qui permettrait au Groupe de renforcer d'une manière très significative sa position sur le marché suisse et le déploiement de son service de « Clic & Collect » à travers du réseau de Manor.

Nous avons également annoncé ce trimestre que nous sommes entrés en négociation exclusive avec Mirage Retail Group pour la cession de 100 % de notre filiale BCC aux Pays-Bas. Cela fait suite à l'annonce, en janvier 2020, de la recherche d'un partenaire pour cette filiale. Nous avons démontré encore une fois notre rapidité d'exécution et nous sommes convaincus que l'expertise de Mirage Retail Group dans le commerce du détail néerlandais et son expérience dans les stratégies de redressement d'entreprises permettront à BCC de saisir pleinement les opportunités de ce marché.

Enfin, nous avons poursuivi nos initiatives d'ans l'accompagnement de nos clients vers « un choix éclairé ». Nous avons lancé la troisième édition du « baromètre du SAV » qui vise à mieux informer le public sur la durée de vie des produits en intégrant pour la première fois un score de durabilité. Nous avons également élargi le nombre de catégories de produits sélectionnés « choix durable par Darty » en magasin et nous avons renforcé notre positionnement sur le segment de location, catégorie en forte croissance, en élargissant l'offre « Darty location » à l'ensemble des catégories électroménager tout en proposant l'ensemble de nos services installation et SAV.

Pour finir, nous avons enregistré ce trimestre de nouveaux clients avec Darty Max, service emblématique d'abonnement limité à la réparation (illimitée) qui confirme le passage d'un mode transactionnel en modèle d'abonnement auquel nous croyons fortement et sur lequel nous nous positionnons comme un acteur incontournable.

Voilà en quelques mots l'actualité sur le trimestre. Je passe la parole à Jean-Brieuc pour vous préciser et détailler la performance et on sera ensemble pour répondre à vos questions à la fin de cet(te) [inaudible].

Jean-Brieuc Le Tinier : Merci Enrique et bonsoir à tous.

Tout d'abord au niveau du Groupe, les ventes du trimestre ont connu une forte dynamique en hausse de +8,5 % en données publiées et de +7,3 % en données comparables dans un environnement atypique lié à une crise sanitaire sans précédent. Ainsi, le chiffre d'affaires s'établit à 1 859 M€, dont environ 12 M€ sont liés à l'intégration de Nature & Découvertes. Je

vous rappelle que nous consolidons Nature & Découvertes depuis le 1^{er} août 2019 et que nous avons donc juillet plus sur une base comparable.

Au cours du trimestre le mois de juillet a été légèrement pénalisé par le décalage des soldes par rapport à l'an passé alors que les mois d'août et de septembre ont bénéficié d'une préparation anticipée des consommateurs pour la rentrée scolaire et universitaire et d'une bonne dynamique commerciale.

En ce qui concerne les performances par catégorie, les produits blancs ont bénéficié du solide dynamisme des ventes de gros et le petit électroménager sur le trimestre, tiré notamment par les vagues de chaleur enregistrées cet été.

Le Groupe a par ailleurs poursuivi ses prises de part de marché sur le segment du gros électroménager. L'électronique grand public continue d'afficher de solides croissances des catégories liées au télétravail, mais également de la télévision et de la téléphonie malgré un décalage de sortie des derniers smartphones.

Le son a, quant à lui, enregistré un retrait et la photographie, qui est en déclin structurel, a évidemment souffert de la baisse des voyages liée à la crise sanitaire.

Les produits éditoriaux ont enregistré un retour à la croissance du livre, porté par le succès du « Clic & Collect 1-heure » dans l'ensemble de nos magasins.

L'audio et la vidéo continuent d'afficher une performance atone et le gaming a été pénalisé par l'effet d'attente des consommateurs pour les sorties de nouvelles consoles prévues au cours du mois de novembre.

Les catégories de diversification ont enregistré une forte croissance tirée par la mobilité urbaine, les jeux & jouets, maison & design ainsi que le développement continu de l'activité cuisine.

Enfin, les services connaissent une légère croissance ce trimestre, portée par la normalisation progressive des ventes de services en magasins et la poursuite de dynamique de conquête de nouveaux clients de l'offre Darty Max avec la possibilité dorénavant de souscrire à cette offre sur le canal Internet.

En revanche, les ventes de la billetterie sont toujours fortement pénalisées par la crise et cette activité devra d'ailleurs rester en retrait jusqu'au second semestre 2021.

Si l'on considère maintenant le développement continu de notre capacité omnicanale, les ventes en ligne du Groupe ont enregistré une forte croissance de près de 30 %, représentant plus de 21 % des ventes totales du Groupe au 3^e trimestre contre 18 % à la même période l'an dernier.

La dynamique de recrutement de nouveaux clients web s'est poursuivie durant ce trimestre. L'omnicanal atteint 40 % des ventes en ligne à fin septembre, dont 50 % des ventes en ligne sur le seul 3^e trimestre, en hausse de près de +1 point par rapport au 3^e troisième trimestre 2019 dans un contexte, je vous le rappelle, de baisse du trafic en magasin validant ainsi totalement la stratégie omnicanale du Groupe.

La marketplace a continué d'afficher une croissance solide ce trimestre dans l'ensemble des zones géographiques.

Conformément à sa stratégie omnicanale, le Groupe a maintenu son rythme d'expansion ce trimestre avec huit ouvertures de magasins (trois en intégré et cinq en franchise). Les franchisés ont par ailleurs réalisé de très bonnes performances depuis le déconfinement. Le Groupe poursuivra ces ouvertures de manière sélective au 4^e trimestre principalement sur ce format-là.

L'intégration de WeFix s'est poursuivie ce trimestre avec l'ouverture de six nouveaux corners portant le nombre total de points de vente à 106 à la fin du mois de septembre.

Enfin, l'offre cuisine a montré une bonne dynamique et son développement s'est accompagné du ralliement de nouveaux franchisés externes et de l'ouverture de sept points de vente ce trimestre ce qui porte le nombre total de points de vente à 165 à fin septembre 2020.

Passons maintenant aux performances de vente région par région au cours de ce 3^e trimestre. Comme déjà mentionné, la zone France-Suisse a enregistré une croissance solide à +10,1 % en publiées et +9 % en données comparables portées par la hausse des ventes en ligne de près de +30 % et la reprise des ventes en magasin.

Il est important toutefois de noter que le trafic en magasin reste pénalisé dans les grands centres commerciaux et en centre-ville, ce qui est principalement lié à la poursuite du télétravail. Le taux de conversion reste globalement en hausse, les consommateurs étant plus déterminés dans leurs actes d'achat.

La dynamique de consommation a été soutenue en France comme le reflètent les chiffres de la Banque de France publiés vendredi dernier. Les produits blancs ont enregistré une solide croissance de la quasi-totalité des segments de gros et de petit électroménager. La performance des produits techniques reste soutenue, tirée par les catégories liées au télétravail, la téléphonie et la télévisions alors que les segments du son et de la photographie sont en recul. En outre, le trimestre est marqué par une bonne reprise du livre, tirée par le canal Internet. Le segment diversification a connu une croissance forte, portée par la mobilité urbaine, les jeux & jouets, maison & design et la cuisine.

Nature & Découvertes a enregistré une solide dynamique de ses ventes en ligne et une bonne performance de ses catégories livres et décoration de plein air.

Enfin, les services affichent une légère croissance sur le trimestre, portée par une reprise des ventes de services en magasins malgré la forte baisse des ventes de la billetterie.

Passons à la péninsule ibérique : au 3^e trimestre, les ventes sont en retrait de -3,7 % en données publiées et de -6,1 % en données comparables, malgré la solide croissance des ventes en ligne et l'engouement très fort des consommateurs pour le « Clic & Collect ». La zone est pénalisée par la forte exposition de son parc magasins en centre-ville qui sont soumis, je vous le rappelle, à des mesures de restrictions sanitaires strictes mises en place au cours du 3^e trimestre, et notamment lors des dernières semaines de septembre, engendrant une baisse du tourisme et de la fréquentation en magasin.

Les mesures de confinement localisé et les restitutions, notamment à Madrid et Barcelone, ont impacté l'Espagne qui affiche cependant une résistance des ventes des catégories télévision et informatique.

Le Portugal, quant à lui, a été fortement pénalisé par les mesures de restriction imposées dans les grandes villes telles que Lisbonne, impactant le trafic des centres commerciaux et des centres-villes et ce malgré une solide exécution commerciale de l'équipe.

La zone Belgique-Luxembourg affiche quant à elle une hausse de ses ventes à +7,9 % en données publiées et à +6,6 % en données comparables, portée principalement par la poursuite de la forte croissance des ventes en ligne à +50 %. La solide dynamique du segment de l'électroménager a bénéficié à la zone alors que le contexte de concurrence reste toujours soutenu.

Passons maintenant à l'évolution du taux de marge brute. Au 3^e trimestre, le taux de marge brute est en retrait de près de -50 points de base par rapport à l'an passé. Cette baisse résulte principalement d'un effet négatif lié à la baisse des ventes de la billetterie pour environ deux tiers de l'impact et d'un effet dilutif lié à la forte croissance de l'activité réalisée en franchise pour environ un tiers de l'impact. L'effet du mix produits et services, qui est légèrement négatif, est compensé par l'impact positif de l'intégration de Nature & Découvertes sur le seul mois de juillet.

Par ailleurs, concernant la question qui ne manquera pas d'être posée sur l'évolution des négociations de loyer pendant la période de confinement auprès de nos principaux bailleurs, je vous confirme que celles-ci se poursuivent de façon constructive et matérielle ; nous vous communiquerons un chiffre précis lors de la publication de nos résultats annuels.

Je repasse maintenant la parole à Enrique, qui va vous dire quelques mots sur les perspectives du Groupe.

Enrique Martinez : Merci beaucoup Jean-Briec. Vous l'avez constaté, j'espère, Fnac Darty s'est appuyé sur ses points de force d'alimenter un très bon dynamisme d'activité et réalisé un trimestre très solide et nous sommes très satisfaits. Je profite d'avoir la parole une nouvelle fois pour saluer toutes nos équipes et les clients qui nous ont fait confiance dans ce trimestre.

Le 4^e trimestre qu'on attaque est traditionnellement décisif pour nos activités. Il convient donc de rester très concentré et vigilant et je dirais encore plus cette année. Le renforcement de notre organisation logistique et digitale nous permet d'alimenter une bonne dynamique et d'aborder les périodes à venir certes avec de la prudence du fait du contexte sanitaire, mais aussi avec confiance en notre capacité à répondre au mieux aux attentes de nos clients.

La maîtrise des coûts, le *cash-flow* et les investissements resteront une bonne priorité pour nous. Nous restons par contre très concentrés sur la performance commerciale opérationnelle et le lancement de nouveaux produits et d'exclusivités d'ici à la fin de l'année.

Nous allons vous réserver des lancements très importants en gaming, en informatique et en téléphonie à partir de vendredi pour le lancement du nouvel iPhone. Et tout cela devrait nous aider à explorer les opportunités de croissance et aussi avant d'arriver à des périodes fortes d'activité comme *Black Friday* et Noël.

Ces efforts qui sont la bonne preuve de la qualité de la relation avec nos fournisseurs et de tous nos écosystèmes nous permettront de renforcer notre position de leader en France sur nos marchés. Et sachez par ailleurs que pour préparer au mieux les mois qui s'ouvrent, nous tenons demain et après-demain en format 100 % digital notre convention commerciale annuelle où j'aurai l'occasion de transmettre des encouragements aux équipes pour les résultats que nous venons de présenter, mais aussi les animer à aller encore plus loin. C'est un temps fort pour nous, pour nos équipes en magasin et nos équipes commerciales, qui permettront de nous retrouver sur cette manière collective et participer sur des innovations de produits et services. Beaucoup de nos partenaires et fournisseurs participent à cette convention dans ce format digital et nous aimons particulièrement les moments qui nous donnent un surplus d'énergie à l'approche des temps forts de la fin de l'année. Donc c'est un moment très important pour réussir cette période.

Voilà en quelques mots ce qu'on avait à vous raconter aujourd'hui. Nous sommes, Jean-Briec et moi-même, prêts à répondre à vos questions. Merci beaucoup.

Questions et réponses

Coordinatrice : Merci. Mesdames et Messieurs, si vous êtes connecté par téléphone et 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. Ensuite, je vous parlerai individuellement, je prendrai votre nom complet, puis je vais vous alerter quand vous pouvez poser votre question. Encore une fois, c'est *1 sur votre clavier. Merci beaucoup.

La première question vient de la ligne de Mme Aurélie Husson-Dumoutier de Kepler Cheuvreux. Madame c'est à vous.

Aurélie Husson-Dumoutier (Kepler Cheuvreux) : Bonjour à tous. J'ai deux questions, s'il vous plaît. La première, vous allez dire qu'on en demande toujours plus, mais si on pouvait avoir un petit peu les tendances d'octobre, si c'est sur la même veine que septembre ? Est-ce que vous voyez un effet couvre-feu dans les grandes villes qui en appliquent un ? Si vous pouviez nous rassurer sur octobre, comme quoi il n'y avait pas de rupture de tendance.

Et la deuxième c'est sur le *ticketing*. J'imagine que le *ticketing* est en berne depuis quand même le début de l'année. Or, vous n'en parlez que maintenant – de l'impact sur la marge brute – donc qu'est-ce qu'il y a eu de plus qui fait que vous avez envie de nous en parler ? Et est-ce que ce ne serait pas juste pour que les estimations ne s'envolent pas trop sur le T4 et sur l'ensemble de l'année 2020 ? Merci.

Enrique Martinez : Merci Aurélie. Je vais répondre à la première. Le mois d'octobre vient de démarrer et comme c'est tellement peu significatif par rapport à l'ensemble du trimestre, je préfère qu'on ne fasse pas de commentaire à ce stade. Vous savez que le trimestre se joue surtout à partir du 15 novembre et donc aujourd'hui je préfère pas donner des commentaires qui vous donneront des sentiments que nous ne voulons pas transmettre sur ce *quarter*. C'est un trimestre pour lequel nous avons mis toutes les mesures pour le préparer d'une manière satisfaisante, mais le contexte sanitaire est totalement incertain dans les différents pays. Je préfère que vous ne preniez pas de nous des indications sur les *guidances* pour [?]. Donc cette fois-ci, je vais rester un peu plus ferme sur notre position.

Et sur le *ticketing*, Jean-Brieuc...

Jean-Brieuc Le Tinier : Sur le *ticketing*, je vais prendre la question. Le *ticketing* est dans une situation qui est difficile depuis le confinement donc les pertes de marge qu'on a eues sur le *ticketing* sont là depuis le confinement ; simplement sur le 1^{er} semestre c'était moins visible parce que c'était noyé dans d'autres éléments de baisse de marge. Si vous vous rappelez, on avait des effets sur [inaudible] qui venai(en)t impacter fortement la marge et le *ticketing* était dans cette partie-là. Comme vous pouvez le constater, on a bien redressé la trajectoire sur la marge puisqu'aujourd'hui hormis le *ticketing* on a juste l'effet traditionnel disons de la franchise, mais sur ce trimestre-là ça reste suffisamment matériel pour qu'on en parle. Et on précise effectivement à ce titre que l'activité restera difficile au moins jusqu'au début du 2^e trimestre 2021.

Aurélie Husson-Dumoutier (Kepler Cheuvreux) : Merci beaucoup.

Jean-Brieuc Le Tinier : Merci Aurélie.

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

Clément Genelot (Bryan, Garnier & Co) : Bonsoir à tous. J'ai deux questions : quelle est votre lecture sur la [inaudible] consommation sur juillet, août et septembre ? Est-ce que pour vous c'est avant tout une réallocation du budget des ménages, des voyages et des vacances vers l'équipement de la maison ou bien est-ce qu'il y a un risque [inaudible] d'achats de Noël par anticipation ?

Ma deuxième question est vraiment d'un point de vue global et promotionnel sur le 4^e trimestre : quelle est votre vue sur la nouvelle tactique de Amazon de lancer des deals on va dire *Early Black Friday* dès la fin octobre ? Est-ce que vous n'avez pas peur qu'en fin de compte en faisant ça Amazon dérègle un peu le calendrier promotionnel du 4^e trimestre ? Merci.

Enrique Martinez : Merci Clément. Non, écoutez, sur la première question, on n'a pas fait d'étude approfondie de la psychologie des clients, mais je ne pense pas du tout que ce soit une anticipation des achats de Noël parce que quand vous regardez les catégories, et Jean-Briec l'a précisé, vous voyez bien que ce sont des catégories d'usage. Ce sont des choses qu'on achète pour nous-même, pour utiliser : on s'achète une télévision, on change notre machine à laver ou on achète un PC parce qu'on a besoin de travailler. Ce sont des produits vraiment de forte utilité. Ce n'est pas du tout sur les produits à cadeaux qu'on anticipe parce qu'on aurait fait des promos d'opportunité d'achat. Non pas du tout. Je pense qu'on est un mix entre le rattrapage des ventes qui n'ont pas été faites pendant le confinement et aussi des catégories qui aujourd'hui deviennent encore plus importantes parce que les clients ont décidé de réinvestir chez eux. Comme ils vont passer plus de temps ils vont faire moins de restaurants probablement et investir un peu plus dans ces outils à la maison et ça c'est très clair dans nos chiffres. Donc oui, il peut y avoir un arbitrage du budget de dépenses, mais c'est surtout dans des catégories d'utilité forte.

Sur le sujet des promos, nous l'avons dit, cette année c'est une année un peu spéciale : les dynamiques de marché sont bonnes pour des acteurs comme nous. Je pense qu'on n'a pas senti et on se sent pas du tout une pression promotionnelle spéciale cette année. Le décalage des soldes a fait changer un peu les équilibres, ça a bousculé un peu les lectures, mais on n'est pas du tout dans une pression concurrentielle plus importante et le sujet d'Amazon que vous évoquiez sur les *Black Fridays* qui commencent à l'été, je pense que les clients ne sont pas non plus naïfs : il y a des choses qui commencent un mois à l'avance ; parfois les clients préfèrent attendre pour la vraie promotion et pas [inaudible] que Noël ça peut commencer dans le mois de juin. Et ça, malheureusement, ça n'a jamais marché. Donc on n'est pas trop inquiet pour ça.

Clément Genelot (Bryan, Garnier & Co) : Donc vous pensez faire un *Black Friday* normal [inaudible] par rapport à l'an passé ?

Enrique Martinez : Je pense que le phénomène *Black Friday* en France est en croissance depuis cinq ans. L'accélération du digital c'est aussi une donnée que l'on doit considérer parce que *Black Friday* c'est une promotion qui a démarré dans le digital, qui s'est étendue dans les magasins aussi, mais ça reste une forte présence dans le digital donc le fait d'avoir plus de clients qu'on a intégrés dans nos plateformes [inaudible] probablement ça va nous donner un terrain de jeu plus large pour développer *Black Friday*. Mais je reste prudent dans le sens où tout ça va se jouer dans un contexte épidémique qui est [inaudible].

Clément Genelot (Bryan, Garnier & Co) : Ok. Merci beaucoup.

Enrique Martinez: Merci.

Coordinatrice : Merci. Il n'y a plus de question de la file d'attente. Si vous souhaitez poser une question et que vous êtes connecté par téléphone appuyez sur *1 sur votre clavier. Merci beaucoup.

On a un autre participant qui a enregistré sa question. Merci de patienter pendant que je prends le nom du participant en attente. Merci.

Merci de votre patience. La prochaine question vient de la ligne de M. Florent. Monsieur c'est à vous.

Florent : Bonsoir messieurs. Florent [inaudible]. J'avais juste deux questions. Est-ce qu'on peut avoir une idée de la génération de cash sur le T3 ?

Et la deuxième question c'était : est-ce que vous aviez prévu un plan en cas de reconfinement dans les prochaines semaines pour être encore plus rapide que vous ne l'avez été en mars ? Et au vu des effets de base sur vos différents scénarios est-ce que vous avez intégré de la décroissance même si on repartait dans un reconfinement puisque l'année dernière on avait quand même eu les mouvements sociaux qui avaient coûté 70 M€ de chiffre d'affaires donc si on repartait sur ce scénario quelles sont vos perspectives ? Merci.

Enrique Martinez : Pour le plan de reconfinement nous on est prêt à tout, comme on l'a fait au mois de mars : en quelques heures on avait fermé toutes nos boutiques, passé en digital à 100 % et si on doit le faire on le fera. J'espère qu'on ne sera pas obligé de le faire. Mais si on est obligé de le faire aux niveaux régional, national, dans n'importe quel pays, on est complètement prêt pour le faire de la même manière qu'on était prêt pour le faire et pour le défaire parce qu'on a réussi à ouvrir les magasins ; le jour J tous les magasins ont ouvert le 11 mai en France. Pas de question, on est complètement opérationnellement prêt à tous scénarios.

Sur le sujet des projections de base je réponds pas parce que je vous donne pas nos projections sur Q4 donc ça répond à la question. Effectivement l'année dernière on a eu ce phénomène des mouvements sociaux qui ont touché la France et notamment Paris. Mais tout ça, ça se joue dans un contexte qui est complètement instable. Dans des conditions normales je vous répondrais « oui, effectivement ». Là l'effet épidémique peut être beaucoup plus grand que ça ou pas donc je préfère pas vous répondre à ces questions.

Et sur le sujet du cash, Jean-Briec ?

Jean-Briec Le Tinier : Donc sur le sujet du cash, Florent je suis désolé, mais on ne commente jamais le cash-flow en dehors des périodes de clôture annuelle. La seule chose qu'on peut dire c'est qu'à aujourd'hui et même depuis mi-avril on n'a touché ni au PGE ni à nos lignes de RCF.

Florent : Ok. 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 (2R Capital) : Bonsoir. Merci de prendre ma question. Je souhaitais savoir si vous pouviez préciser le point sur les nouveaux clients web donc vous avez gagné plus d'un million d'entre eux sur la période de confinement et si je me souviens bien c'est une dynamique qui s'accélérait déjà au cours des dernières semaines du premier semestre. Est-ce que cette tendance a persisté au même rythme au cours du 3^e trimestre ou est-ce qu'elle a ralenti ? Et peut-être plus clairement : est-ce que la croissance des ventes en ligne est toujours accélérée par l'arrivée de nouveaux clients ou est-ce qu'elle repose majoritairement sur les anciens clients ? Merci.

Enrique Martinez : Merci de votre question. Les activités effectivement ont continué à avoir une forte dynamique de captation des nouveaux clients web. On a dépassé largement les chiffres qu'on avait donnés pendant le confinement. Probablement on va attendre la fin de l'année pour donner un chiffre concret, mais la dynamique de captation de clients reste très forte. La croissance de plus de 30 % sur l'activité digitale ne repose pas seulement sur les nouveaux clients ; elle repose pour partie sur les nouveaux clients, mais surtout pour la fidélité et pour la fréquence et pour une partie des clients magasin qu'ils ont transformés en clients web aussi. Donc ça, ça explique l'essentiel de la croissance des ventes en ligne.

Thibault Decré (2R Capital) : Ok. Merci beaucoup.

Coordinatrice : Merci. La prochaine question vient de la ligne de M. Geoffrey Michelet de O2BHA [?]. Monsieur c'est à vous.

Geoffrey Michelet : Bonjour Messieurs. Merci de prendre mes questions. J'en aurai deux pour vous. La première c'est un petit retour sur la marge brute. C'était pour savoir si vous pouviez nous quantifier l'ampleur de l'impact marge brute de Nature & Découvertes par rapport au mix produits services.

La deuxième question c'était sur les OPEX. Je sais que vous ne donnez pas de données quantitatives, mais qualitativement est-ce qu'on peut dire qu'au vu de la très forte reprise sur le T3, notamment en termes de *sales*, vous avez un peu ajusté votre plan initial d'ajustement d'OPEX pour avoir une idée en fait un peu du levier embarqué qu'on pourrait avoir si le consensus devait se réajuster par exemple. Je vous remercie.

Enrique Martinez : Comme vous l'avez dit on ne donne pas d'orientation sur les OPEX. Il faut savoir que dans notre modèle, il y a une partie d'OPEX qui sont des OPEX variables, c'est-à-dire quand vous avez une activité qui est en forte croissance, vous avez des lignes qui sont aussi en croissance donc la productivité parfois s'ajuste aussi vers la hausse (ou vers le bas, ça dépend comment vous le prenez) et vous avez des coûts (notamment d'opération, logistiques, de livraison, etc.) qui accompagnent la *topline*. Donc nous avons effectivement créé un plan d'OPEX pour le trimestre, mais qu'on a adapté à l'activité. Sans donner de sites précis, on est satisfait de ce qu'on a piloté ce trimestre en termes de performance économique globale.

Sur la marge brute Nature & Découvertes ?

Jean-Brieuc Le Tinier : Sur la marge brute, on ne donne pas les chiffres précis, mais globalement ce n'est pas très matériel et l'impact est beaucoup plus proche de l'effet de la franchise que de l'effet de la billetterie.

Thibault Decré (2R Capital) : Parfait. Je vous remercie.

Coordinatrice : Merci. La prochaine question vient de la ligne de Mme Marie-Line Fort de Société Générale. Madame c'est à vous.

Marie-Line Fort (Société Générale) : Bonsoir. Je voulais savoir si, suite aux négociations avec Mirage Retail Groupe, on pouvait s'attendre à de nouvelles provisions sur la cession de la filiale BCC. Et où en êtes-vous de votre différend avec les franchisés ?

Jean-Brieuc Le Tinier : Merci Marie-Line. Je vais prendre la première question. On a effectivement, si vous regardez les comptes qu'on a publiés au 30 juin, vous verrez qu'il restait encore un actif net BCC de 38 M€ dans nos comptes. En fait, on avait pris le parti de déprécier le compte courant que nous avons avec eux dans un premier temps ce qui veut dire que si il y probablement un montant équivalent à passer non pas en provision mais en dépréciation au titre

d'IFRS 5 dans les comptes du second semestre sachant que ça n'a pas d'effet cash et que ça ne rentre ni dans le résultat net ni dans l'EBIT. On est en-dessous, on est sur une IFRS 4. Voilà pour cette partie-là.

Enrique Martinez : Pour ce qui est de la franchise, comme ça a été dit, on est très content de voir que l'activité « franchisés » cette année a été très, très dynamique, notamment en France. Tous les magasins sont opérationnels et ils ont bénéficié d'une croissance très forte, même supérieure à celle des parcs de magasins intégrés. On est en bonne voie, j'espère, de trouver un accord rapidement avec eux pour passer à une autre histoire et oublier rapidement ces différends qu'on a vus ces derniers mois. Les relations sont bonnes – ce qui est important – et on travaille pour trouver un accord rapidement. On ne l'a pas trouvé encore, mais j'espère qu'il sera pas trop tard.

Coordinatrice : Merci. La prochaine question vient du *webcast* et on a trois qui viennent de M. Pierre Diné. La première question. Est-il possible de rappeler les ventes en ligne au T3 et neuf mois, s'il vous plaît, et la croissance ?

Enrique Martinez : Ok. Les ventes en ligne T3 et la croissance ?

Jean-Brieuc Le Tinier : Elles sont à +30 %.

Enrique Martinez : Donc elles sont à +30 %. Donc les ventes totales sont à +7 et les ventes en ligne du Groupe ont fait une croissance de 30 %. Je pense que ça répond à la question.

Coordinatrice : Merci. La deuxième question : la part du CA *ticketing*.

Enrique Martinez : Le CA *ticketing* était intégré dans la partie services. C'était une toute petite partie de l'activité services du Groupe. Aujourd'hui la part est encore plus petite parce que, comme il vous a été dit, il est très fortement à la baisse. Si la question c'était « c'était quoi la part historique du *ticketing* au sein du Groupe ? » C'était intégré dans la partie services, c'était dans les 10 % du chiffre d'affaires total et aujourd'hui c'est beaucoup plus petit. Donc ce n'est pas significatif au sein du Groupe, mais un impact sur le taux de marge parce que nous comptabilisons la vente plutôt au niveau de la marge et non au niveau du volume d'affaires.

Jean-Brieuc Le Tinier : Oui. Pour être précis, en fait, sur le *ticketing* on comptabilise en chiffre d'affaires la commission que nous percevons pour chacun des billets et non pas la valeur faciale du billet, qui passe dans le volume d'affaires. Donc comme vous l'imaginez le montant est bien inférieur. Par contre, le taux de marge du *ticketing* est de facto très élevé. Voilà ce qu'on peut répondre à cette question.

Et la troisième question ? Vous parliez de troisième question ?

Coordinatrice : Oui. Merci. La troisième question : le décalage du *Prime Day* d'Amazon au mois d'octobre a-t-il fortement tiré vers le bas vos ventes en ligne ou la fréquentation du site durant ces jours-là ?

Enrique Martinez : Les *Prime Days* du mois d'octobre ? On ne commente pas le mois d'octobre donc je suis désolé, je vous en parlerai en début d'année. Je suis désolé d'être un peu sec, mais une fois qu'on a dit qu'on ne répond pas, on ne répond pas sur le mois d'octobre. Mais j'aurai beaucoup de plaisir à répondre à ces questions lors du résultat annuel.

Coordinatrice : Merci. Je vais donner maintenant la parole aux questions de *webcast* de la ligne anglaise. Merci.

Une question du *webcast* anglais : Pouvez-vous nous parler de la part de marché ? Quel est votre positionnement vis-à-vis du « Clic & Collect » par rapport à Amazon et également de plus

petits magasins ? Est-ce que vous avez pu améliorer votre positionnement relatif sur le long terme ? C'est une question de Adam Crocker.

Enrique Martinez : Ok. On ne donne pas d'indications de parts de marché. Je pense que si vous avez regardé les données de la Banque de France qui ont été publiées et vous regardez nos chiffres, je pense qu'on a une performance qui est meilleure qui a été publiée dans les statistiques donc c'est tout ce qu'on dira pour le moment. Et ça concerne les ventes en ligne et ça concerne aussi les ventes en magasin.

En ce qui concerne la partie « Click & Collect », je ne comprends pas trop la question parce qu'il nous compare par rapport à Amazon [inaudible] donc si la question c'est « est-ce que nous avons fait progresser le « Click & Collect » pour faire face au modèle Amazon avec un modèle qui est le nôtre ? », la réponse est « oui » et « oui » parce qu'en plus c'est une activité qui s'est continuée à développer et c'est un peu la force de notre modèle commercial : la combinaison entre les magasins et le web et la complémentarité. Comme l'a dit Jean-Briec, même pour les produits culturels qui sont en forte croissance sur ce phénomène de « Click & Collect » parce que nous avons ouvert, par la plateforme, l'ensemble des produits culturels et notamment les livres en collecte en magasins en moins d'une heure. Et ça, ça fait une énorme volumétrie qui permet aux magasins de récupérer une partie des ventes faites par le web et récupérer un peu de trafic aussi dans les magasins. Je pense que globalement la question était dans ce sens-là. Si on n'a pas répondu complètement à vos questions, n'hésitez pas à rebondir, s'il vous plaît.

Coordinatrice : Il n'y a pas d'autre question. Je voudrais redonner la parole aux hôtes pour conclure la conférence. Merci beaucoup.

Enrique Martinez : Je pense qu'on a répondu à vos questions. En tout cas merci beaucoup de votre attention et on vous donne rendez-vous pour la présentation de nos résultats au mois de février. D'ici-là, tenez-vous bien, restez loin de ce virus et merci de votre écoute. Au revoir.

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.

[FIN DE LA TRANSCRIPTION]