

TRANSCRIPT

FNAC DARTY RESULTATS SEMESTRIELS 2022

Intervention d'Enrique Martinez

SLIDE 2

H1 2022 RESULTS PRESENTATION

Bonsoir à toutes et à tous,

Merci d'être avec nous ce soir pour la présentation de nos résultats semestriels car je sais que le rythme de publication est très intense sur cette dernière semaine de juillet.

Nos résultats du 1^{er} semestre sont solides et je tiens à remercier tous nos collaborateurs pour leur contribution et leur engagement au quotidien.

Dans un contexte géopolitique et économique en constante évolution, nous réussissons à tenir un cap ambitieux dans le développement de notre plan stratégique Everyday. Notre engagement pour la durabilité des produits et la protection du pouvoir d'achat est au cœur de notre ambition d'évoluer vers un modèle de consommation responsable.

Notre engagement pour le pouvoir d'achat, nous l'avons également appliqué en interne avec le versement d'une prime de soutien à 80% de nos équipes, pour les aider à faire face à la pression qu'exercent l'inflation et la crise énergétique sur leur quotidien. Cette mesure me tenait particulièrement à cœur.

Passons maintenant aux chiffres clés de ce 1^{er} semestre.

SLIDE 3

GOOD RESILIENCE OF H1 2022 RESULTS

Notre chiffre d'affaires semestriel s'élève à plus de 3,4 milliards d'euros, en légère baisse de -1,1% en données publiées. Cela traduit une amélioration de tendance, avec une stabilité au second trimestre après une baisse de -2% au premier trimestre.

Tout au long du semestre, dans un contexte de disruption des chaînes logistiques, nous avons été particulièrement vigilants pour assurer la disponibilité de nos produits, en collaborant étroitement avec nos fournisseurs.

Mais il ne faut surtout pas oublier que nous sortons de 2 années de consommations atypiques, 2020 et 2021, marquées par les confinements, avec une réallocation des dépenses des ménages sur les dépenses domestiques : livre, informatique et équipement de la maison.

Par rapport au 1^{er} semestre 2019 proforma, le chiffre d'affaires semestriel progresse de +8,4% et cela nous semble être le bon indicateur qui traduit notre performance et nous donne les premiers signes de la réussite de notre plan stratégique Everyday.

Le taux de marge brute atteint un niveau élevé à 30,9% sur le premier semestre. C'est une solide progression par rapport au 1^{er} semestre 2021 de +120 points de base, qui provient principalement d'un mix produits favorable, de la croissance du parc d'abonnés Darty Max et de la reprise de la billetterie. Ainsi, le taux de marge brute est en ligne avec le niveau proforma pré-crise du 1^{er} semestre 2019, hors effet technique dilutif de la franchise.

Enfin, le résultat opérationnel courant s'élève à 19 millions d'euros au 1^{er} semestre 2022. Il est stable par rapport à celui du 1^{er} semestre 2021 et du 1^{er} semestre 2019 proforma, hors effet prime de pouvoir d'achat

de près de 7 millions d'euros et impact du déploiement de nouvelles activités au cours du semestre.

Passons maintenant à l'analyse par canaux de distribution et par catégories de produits.

SLIDE 4

H1 2022 REVENUE BY CHANNEL AND PRODUCT CATEGORY

Avec la réouverture de l'ensemble de nos points de vente, les ventes en magasins enregistrent une solide progression au 1^{er} semestre 2022, dans toutes les zones géographiques. Ce retour massif des clients dans nos magasins est une grande satisfaction pour nous. Il traduit la pertinence de notre modèle omnicanal.

Les ventes en lignes représentent 22% des ventes, ce qui traduit un retour à la normal, après 2 années atypiques où les ventes en ligne avaient été fortement boostées par les fermetures de magasins.

Le point qui me semble surtout intéressant, c'est que la part des ventes en ligne a progressé de +4 points par rapport au niveau pré-covid. Là encore, cela traduit la pertinence de notre stratégie omnicanale. A noter également l'intégration de la solution Google Cloud Retail Search sur le site Fnac.com qui permet d'améliorer l'expérience d'achat en ligne avec une recherche de produits facilitée et personnalisée permettant d'augmenter le taux de transformation. Je vous rappelle que nous visons d'atteindre au moins 30% de notre chiffre d'affaires sur le web à horizon 2025.

Par catégories de produits, les volumes d'électroménager reculent compte tenu d'un effet base de comparaison très élevé sur le semestre, alors que le prix de vente moyen continue de progresser.

Les produits techniques ont enregistré une bonne dynamique dans la téléphonie, le son et la photo, toutefois compensée par le recul des catégories qui avaient bénéficié du fort besoin d'équipement pour le télétravail et l'apprentissage à la maison en lien avec la crise sanitaire.

Je pense que vous avez désormais tous au moins un poste de travail équipé à votre domicile, ce qui n'était pas le cas avant la crise de la Covid.

Les produits éditoriaux continuent d'afficher une croissance de leurs ventes portée principalement par le livre, la vidéo et l'audio qui bénéficient à la fois de la réouverture de magasins et la mise en place du pass culture en France.

Les catégories de diversification poursuivent leur solide croissance portée notamment par la mobilité urbaine.

Enfin, les services poursuivent leur forte croissance avec une hausse du nombre d'abonnés à Darty Max et la reprise de la billetterie après la levée des dernières mesures sanitaires fin février.

SLIDE 5

A RESPONSIBLE ACTOR WITH A STRONG COMMITMENT TO REPAIR AND SUSTAINABLE CONSUMPTION

Pour conclure mon introduction je voudrais souligner 3 axes forts de notre stratégie :

La réparabilité : Dans le cadre du partenariat conclu en mars dernier avec Apple, l'ensemble des 143 espaces de service WeFix ont rejoint le réseau de Centres de Services Agréés Apple en France. 350 techniciens WeFix sont déjà formés et agréés Apple. Ce partenariat confirme l'ambition du Groupe d'atteindre 2,5 millions produits réparés par an en 2025.

La consommation éclairée, responsable et durable : Fnac Darty est le premier distributeur à avoir intégré à ses sites e-commerce, un outil innovant permettant aux clients d'estimer l'impact environnemental des différents modes de livraison. Cet outil participe à réduire l'impact environnemental des activités e-commerce du Groupe comme nous nous y sommes engagés.

Enfin, développer nos services : Notre ambition est de devenir le leader des services d'assistance du foyer.

Nous avons enrichi l'offre Darty Max en intégrant un service inédit de maintenance préventive, doté d'un service de visio, permettant d'identifier les produits à risques, de mieux les entretenir et d'anticiper les pannes afin d'allonger leur durée de vie. Le nombre de produits réparés s'élève à 1,1 million sur les 6 premiers mois de l'année et nous avons à ce jour plus de 220 techniciens en cours de formation qui viendront renforcer nos équipes.

Pour Darty Max notre objectif, vous le savez, est d'atteindre 2 millions d'abonnés d'ici 2025.

Je passe maintenant la parole à Jean-Brieuc qui va vous détailler la performance financière du Groupe au 1^{er} semestre 2022.

.....

Intervention de Jean-Briec Le Tinier

Slide 6: FINANCIAL HIGHLIGHTS

Merci Enrique.

Je vous propose de rentrer dans le détail de la performance de chaque région avant de commenter la performance opérationnelle et financière du Groupe au cours du semestre.

Slide 7: FRANCE AND SWITZERLAND IN H1 2022

Commençons par la **zone France et Suisse** en slide 7.

Le chiffre d'affaires de la zone affiche un retrait de seulement -1,2% en données publiées et de -1,9% en données comparables ce semestre. Cette bonne résistance permet au Groupe de surperformer ses marchés et de continuer à gagner des parts de marché sur le semestre, ce qui est confirmé par les données Banque de France publiées le 20 juillet dernier.

Par catégorie de produits, la téléphonie, le son et la photo sont en croissance par rapport à l'année dernière. De même, les livres poursuivent leur bonne dynamique avec l'ensemble des magasins ouverts et l'effet bénéfique du pass culture qui compte près de 2 millions de jeunes bénéficiaires un an après son lancement. A l'inverse, les catégories d'équipement informatique et la télévision ont été pénalisées par une base de comparaison très élevée en lien avec la crise sanitaire et l'Euro de football qui a eu lieu en juin 2021 et qui avait boosté les ventes de téléviseurs. L'électroménager a quant à lui souffert d'une baisse des volumes liée à une consommation atone ce semestre après avoir enregistré un niveau de vente élevé l'année dernière. En parallèle, les catégories de diversification continuent de bien performer, en particulier les jeux et jouets et la mobilité urbaine.

Nature & Découvertes affiche une croissance de ses ventes par rapport au 1^{er} semestre 2021, période au cours de laquelle la totalité des magasins étaient fermés pendant plusieurs mois. Toutefois, le trafic en magasin au 1^{er} semestre 2022 reste encore en retrait par rapport au niveau pré-crise.

Enfin, les services affichent une solide progression portée principalement par la poursuite du gain d'abonnés Darty Max et la reprise de la billetterie depuis la levée des dernières restrictions fin février dernier.

A noter que nous observons encore quelques reports de spectacles en lien avec la crise sanitaire, alors que l'appétit des consommateurs reste fort, principalement pour les concerts et les spectacles.

Le résultat opérationnel courant de la zone s'affiche à 17 millions d'euros, en retrait par rapport au 1^{er} semestre 2021. Le ROC du semestre intègre notamment l'impact de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat versée en mars 2022 par le Groupe aux collaborateurs, ainsi que les dépenses opérationnelles mobilisées pour le déploiement de nouvelles activités. Ces dernières concernent principalement la mise en place du partenariat entre WeFix et Apple avec la formation de près de 350 techniciens au cours du deuxième trimestre, ou encore, l'ouverture des 14 nouveaux shop-in-shops Fnac dans les magasins Manor en Suisse.

Slide 8: IBERIAN PENINSULA IN H1 2022

Passons maintenant à la **Péninsule Ibérique** en slide 8.

La zone affiche une solide croissance de son chiffre d'affaires de +7,1% en données publiées et de +6,2% en données comparables sur le semestre. Cette croissance est portée par une solide performance des magasins qui ont bénéficié d'un effet de base de comparaison plus favorable que les autres régions. Je vous rappelle que la zone a été pénalisée par des restrictions sanitaires qui ont duré plus longtemps l'année passée. Ainsi, après un 1^{er} trimestre 2022 en croissance de +7% en données comparables, la zone affiche une croissance de +5% sur le 2^{ème} trimestre.

Toutes les catégories de produits ont tiré la croissance de la zone, en particulier le livre, la téléphonie, la photo et le son. L'informatique affiche une croissance plus normative compte tenu d'un effet de base élevé. Enfin, les services affichent une solide croissance sur la période portée notamment par la bonne dynamique du crédit.

La zone ibérique continue d'être affectée par un environnement inflationniste élevé et une intensité concurrentielle particulièrement forte en Espagne, notamment sur les produits techniques. Ces effets ont pénalisé le résultat opérationnel courant de la zone qui reste négatif au 1^{er} semestre à -1,9 million d'euros, mais en hausse par rapport à l'année dernière de +2,3 millions d'euros, grâce à une solide exécution commerciale et une bonne maîtrise des coûts.

Slide 9: **BELGIUM AND LUXEMBOURG IN H1 2022**

Examinons maintenant les performances de la **Belgique et du Luxembourg** en slide 9.

La zone Belgique et Luxembourg affiche une baisse de son chiffre d'affaires de -7,3% en données publiées et de -7,6% en données comparables, dans un contexte de hausse marquée de l'inflation. Les catégories de produits sont pénalisées par une base de comparaison très élevée, en particulier l'électroménager qui souffre de volumes de vente plus faibles mais avec un panier moyen qui reste à un haut niveau. Au contraire, les services affichent une bonne dynamique sur le semestre portée notamment par la poursuite du déploiement de Vanden Borre Life, abonnement à la réparation équivalent à Darty Max en Belgique. Par rapport au 1^{er} semestre 2019, les ventes de la zone restent néanmoins en croissance.

Dans un pays où les salaires et loyers sont indexés à une inflation qui se maintient à un niveau très élevé, la qualité de l'exécution opérationnelle des équipes permet à la zone d'afficher une résistance de son résultat opérationnel courant à près de 4 millions d'euros sur le semestre.

Slide 10: H1 2022 GROUP FINANCIAL RESULTS

Passons maintenant au **compte de résultat**, en slide 10.

Je ne reviens pas sur le chiffre d'affaires et le taux de marge brute qu'Enrique a déjà commentés en début de call.

Passons donc à nos coûts opérationnels qui s'affichent en hausse de +45 millions d'euros par rapport au 1^{er} semestre 2021.

Cette progression résulte pour l'essentiel de l'impact de la fermeture d'une partie de notre parc de magasins au 1^{er} semestre 2021 en lien avec les restrictions sanitaires qui avaient notamment permis au Groupe de bénéficier de mesures de chômage partiel.

Par ailleurs, Fnac Darty s'est engagé en faveur du pouvoir d'achat de ses collaborateurs les plus directement touchés par les tensions inflationnistes actuelles. C'est pourquoi, le Groupe a versé en mars dernier à près de 80% des collaborateurs une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat ayant un impact de près de 7 millions d'euros, et a octroyé une augmentation moyenne de l'enveloppe globale des salaires supérieure à celle des années passées.

De plus, le déploiement de nouvelles activités au cours du 1^{er} semestre, à savoir la mise en place du partenariat de WeFix avec Apple et l'ouverture des 14 nouveaux shop-in-shops Fnac au sein de Manor, a engendré des coûts de déploiement exceptionnels.

Enfin, les plans de performance pertinents mis en place par le Groupe et déclinés dans l'ensemble des directions ont permis de compenser la

quasi-totalité de l'impact de l'inflation sur les coûts salariaux, les loyers et l'énergie du semestre.

Ainsi, cette évolution maîtrisée des coûts opérationnels permet au Groupe d'afficher une légère baisse des coûts exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires par rapport au 1^{er} semestre 2019 à périmètre comparable.

Le résultat opérationnel courant s'élève ainsi à 19 millions au 1^{er} semestre 2022, en retrait par rapport au 1^{er} semestre 2021. Cependant, hors éléments exceptionnels à savoir la prime de pouvoir d'achat et l'impact du déploiement de nouvelles activités, le résultat opérationnel courant du 1^{er} semestre 2022 est en ligne avec celui du 1^{er} semestre 2021 et celui du 1^{er} semestre 2019 à périmètre comparable, c'est-à-dire hors Nature & Découvertes.

Les éléments non courants s'établissent à -14 millions d'euros sur le semestre et résultent principalement de charges exceptionnelles liées à la restructuration de notre parc de magasins incluant la fermeture du magasin Fnac Italie 2.

Le résultat opérationnel s'établit donc à 5 millions d'euros.

Les charges financières s'élèvent à -18 millions d'euros, en amélioration de +7 millions d'euros par rapport au 1^{er} semestre 2021. Elles comprennent le paiement des intérêts financiers de la dette long terme du Groupe, les intérêts sur dettes de loyers liés à l'application de la norme IFRS 16 et la mise à la juste valeur par le résultat des actifs financiers du Groupe. L'amélioration enregistrée provient principalement de la revalorisation à la hausse de la juste valeur des parts du Groupe dans le fonds de capital-risque Daphni Purple, dans lequel Fnac Darty a investi en 2016.

Après prise en compte de ces éléments et d'une charge d'impôt de 3 millions d'euros, le résultat net part du Groupe des activités poursuivies du 1^{er} semestre s'élève à -17 millions d'euros.

Slide 11: FREE CASH-FLOW GENERATION

Passons maintenant à l'analyse des flux de trésorerie disponibles à fin juin en slide 11.

Au total, les flux de trésorerie d'exploitation, hors IFRS 16, s'élèvent à -764 millions d'euros, en baisse par rapport à l'an passé.

Ce retrait provient principalement de la baisse de l'EBITDA en ligne avec l'évolution du résultat opérationnel courant que je vous ai commenté précédemment, et de l'évolution défavorable du besoin en fonds de roulement. Ce dernier a été impacté par la constitution de stocks tactiques en début d'année dans un contexte de hausse marquée de l'inflation et de pénuries de certains composants essentiels à la fabrication de produits vendus par le Groupe. Par ailleurs, Fnac Darty a assuré l'approvisionnement des nouveaux shop-in-shop Manor ouverts en Suisse sur le semestre.

En conséquence, à fin juin 2022, le Groupe dispose d'un niveau de stocks supérieur à celui de fin juin 2021.

Côté CAPEX, le Groupe a maintenu une bonne gestion de ses investissements opérationnels sur le semestre. Conformément aux attentes, ils s'affichent en légère hausse liée aux investissements réalisés pour l'ouverture des nouveaux shop-in-shops Fnac au sein de Manor. Le Groupe ambitionne toujours de maintenir ses dépenses d'investissement annuelles à un niveau normatif d'environ 120 millions d'euros, hors investissements dédiés à la modernisation de nos équipements logistiques qui pourraient être encourus sur l'exercice, et hors investissements liés au partenariat avec Manor. Pour 2022 et compte tenu du contexte macro-économique, le Groupe

a ajusté à la baisse son enveloppe de CAPEX qui devrait se situer légèrement en-dessous de 140 millions d'euros.

Slide 12: **A STRONG LIQUIDITY POSITION**

Quelques mots à présent sur notre structure financière en slide 12.

La situation financière du Groupe est saine, avec des capitaux propres de plus de 1,5 milliard d'euros.

A la fin du 1^{er} semestre, l'endettement financier net du Groupe est traditionnellement plus élevé qu'à la clôture de l'exercice en raison de la saisonnalité de l'activité. Au 30 juin 2022, l'endettement financier net du Groupe hors IFRS 16, est ainsi de 586 millions d'euros.

Le Groupe dispose à fin juin de près de 350 millions d'euros de disponibilités, auxquels s'ajoute une ligne de crédit de 500 millions d'euros, non tirée à date. La maturité de cette ligne a été étendue à 2027, avec une autre option d'extension à 2028.

Fnac Darty est noté par les agences de notation financière Moody's, Standards & Poor's et Scope Ratings. Ces deux dernières ont relevé d'un cran la notation de crédit long terme du Groupe pour la porter à BB+ et BBB respectivement, avec une perspective stable. Nous sommes très satisfaits de ces relèvements qui soulignent la solide gestion financière de Fnac Darty.

Enfin, ce semestre a été marqué par le versement d'un second dividende ordinaire, d'un montant de 2€ par action, payé le 23 juin dernier et représentant un taux de distribution de 37% du résultat net part du Groupe des activités poursuivies 2021.

A fin juin, le levier dette nette/EBITDA hors IFRS16 calculé sur 12 mois glissants s'élève ainsi à 1,6x, en ligne avec l'objectif fixé par le Groupe d'un levier maximum égal à 2x. Si on isole l'effet de saisonnalité du paiement du dividende, puisque je vous rappelle que l'année dernière nous avons payé 1€ par action en juillet 2021 et cette année nous avons payé le dividende au mois de juin 2022, le levier s'élève à 1,4x à fin juin 2022, contre 1,1x à fin juin 2021.

L'année n'étant pas terminée avec notamment à venir les grands rendez-vous commerciaux de fin d'année cruciaux pour le résultat de l'exercice, nous communiquerons donc, lors des résultats annuels, le niveau de retour aux actionnaires au titre de 2022. Conformément au plan stratégique Everyday, Fnac Darty vise toujours un taux de distribution supérieur à 30%.

Slide 13: OUTLOOK

Je repasse maintenant la parole à Enrique pour vous dire un mot sur les perspectives du Groupe.

Intervention d'Enrique Martinez

Slide 14: OUTLOOK

Merci Jean-Brieuc.

Pour conclure cette présentation, nous sommes très satisfaits de la performance du Groupe dans un contexte marqué par un niveau d'inflation croissante et un environnement géopolitique toujours incertain. Sur ce 1^{er} semestre, Fnac Darty a surperformé ses marchés tout en préservant sa marge brute.

La seconde partie de l'année est clé pour le Groupe et nous restons pleinement mobilisés.

Nous avons 3 priorités pour le second semestre :

En premier lieu, continuer à surperformer les marchés grâce à notre positionnement d'acteur omnicanal de référence.

En second, préserver notre niveau de marge brute en gérant efficacement nos approvisionnements, en offrant une gamme de produits adaptés et en poursuivant le développement de Darty Max.

Enfin, en troisième, poursuivre la solide maîtrise de nos coûts pour compenser, au maximum, l'inflation.

En complément, comme vous l'a indiqué précédemment Jean-Brieuc, nous avons revu légèrement à la baisse notre enveloppe

d'investissements opérationnels à 140 millions d'euros pour cette année.

Et bien sûr nous poursuivons l'exécution de notre plan stratégique Everyday. Nous sommes résolument engagés pour un choix éclairé et une consommation durable qui répondent à une attente forte de nos clients.

Nous sommes sur la bonne voie et nous confirmons nos objectifs d'atteindre un cash-flow libre opérationnel cumulé d'environ 500 millions d'euros sur la période 2021-2023, et un cash-flow libre opérationnel d'au moins 240 millions d'euros en rythme annuel à partir de 2025.

—

Questions-Réponses

Enrique Martinez : Je vous remercie d'avoir suivi la présentation, et nous sommes, avec Jean-Brieuc, disponibles pour répondre à vos questions. Merci.

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

La première question vient de la ligne de Clément Genelot de Bryan, Garnier.

Clément Genelot (Bryan, Garnier & CO) : Oui, bonsoir, Enrique. Bonsoir, Jean-Brieuc.

Enrique Martinez : Bonsoir.

Clément Genelot (Bryan, Garnier & CO) : Bonsoir, j'aurai trois questions si possible. La première est vraiment sur le *trend* de ventes. Est-ce que vous observez un ralentissement en séquentiel pour la fin du deuxième semestre ?

Le deuxième point c'est sur les stocks. Est-ce que vous voyez à date des excès de stocks chez des concurrents et donc des risques de pression [inaudible] accrue sur le S2 ?

Et mon troisième point est davantage sur l'environnement global de consommation et votre réaction en interne. On voit bien que ça se dégrade. Certes, en France, bien moins vite, mais qu'est-ce que vous avez ajusté un peu en interne au-delà de votre plan d'investissement à Capex ? Est-ce que vous avez été en mesure ou est-ce que vous avez voulu recontacter des fournisseurs pour réduire vos commandes, les retarder ? Est-ce que vous êtes aussi en mesure de faire un peu plus de réductions de coût ou non ? Voilà. Merci.

Enrique Martinez : Oui. Merci beaucoup. Le semestre, vous l'avez lu, il y a une performance au deuxième trimestre qui est meilleure que celle du premier. On a réduit l'écart par rapport à 2021 – on était autour de -2 au T1 – et on a atterri mieux. Donc pas de ralentissement, pas d'effet marqué pour nous. Évidemment, le contexte et les nouvelles ne sont pas très porteuses, mais la réalité c'est que la performance, objectivement, de nos ventes au premier semestre, ont été bonnes.

Sur le niveau des stocks, la difficulté c'est qu'au moment où tout le monde a ajusté ses provisions et ses *forecasts* par rapport à un marché qui est incertain et des chaînes d'approvisionnement qui restent perturbées. Donc nous, comme l'a dit Jean-Brieuc, nous avons un peu plus d'inventaire et ça c'était voulu parce qu'on a voulu se protéger et avoir un bon niveau de disponibilité aussi parce que les parcs des magasins et les partenaires et les franchises se sont développés donc

on a voulu être en condition de pouvoir avoir des bons niveaux de disponibilité des produits. On verra si c'est le cas toujours pour la fin de l'année, mais, a priori, on réussit à avoir ce qu'il faut sans excès et avec un très bon niveau de qualité d'inventaire, en ce qui nous concerne.

Est-ce que nos concurrents ou d'autres ont un niveau d'inventaire moins performant ? C'est difficile à dire. En tout cas, nous ne constatons pas une dégradation du panorama concurrentiel et donc s'ils ont beaucoup de stocks, probablement ils vont les porter encore... Et dans un contexte d'inflation, avoir un peu plus de stock, c'est plus simple que d'avoir à porter beaucoup de stock dans un contexte déflationniste donc on n'a pas vu d'accélération dans ces points-là. Et puis le troisième sujet c'est : qu'est-ce que nous avons comme mesures de réaction au cas où... ? Le Groupe a été toujours en capacité de s'adapter dans la mesure du possible dans des contextes baissiers et haussiers. Ça, je pense qu'on a des crédits autant qu'équipe pour pouvoir le démontrer. Tout ce qui est... Évidemment nos plans d'économie sont fortement boostés et on a senti parce que l'inflation de base, en étant plus importants, on a, je pense, une motivation encore plus importante pour aller chercher des plans d'économies dans toute notre ligne de frais. Probablement, et on est clair, on ne sera pas capable d'effacer la totalité de l'inflation au S2, mais on sera en mesure de faire une bonne partie. Et puis, je pense que l'essentiel c'est que nous soyons en capacité de surperformer nos marchés et, comme on l'a fait au premier semestre, d'avoir un bon niveau d'activités et surtout un bon niveau de marges, de qualité. Et c'est cela surtout qui va protéger nos résultats de la fin de l'année.

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

Opérateur : La prochaine question est de Marie-Line Fort de Société Générale.

Marie-Line Fort (Société Générale) : Oui, bonsoir. J'avais trois questions. J'aurais aimé savoir si le fait que les soldes aient été avancées en France au premier semestre a pu avoir un impact positif sur votre chiffre d'affaires sur le S1 et peut-être au détriment du T3.

Je voulais également savoir si vous voyiez une progression de vos marques distributeurs sur le premier semestre, ce que ça représente dans votre chiffre d'affaires, si c'est dilutif ou relutif en termes de marge brute, compte tenu de la forte hausse de l'inflation et donc de votre capacité à renégocier.

Et ma dernière question, c'est au sujet de l'abonnement Amazon Prime, qui va fortement augmenter à partir de septembre. Est-ce que vous voyez ça comme une opportunité ou est-ce que c'est neutre pour ce qui vous concerne ? Merci par avance.

Enrique Martinez : Oui, les soldes de ce semestre sont un peu anticipées, mais à l'échelle de semestre du Groupe, honnêtement, c'est du résiduel. Il ne faut pas... Il ne faut pas trop faire de commentaires par rapport à ça. Et les soldes, comme vous le savez, ça ne concerne pas la totalité des catégories donc même si c'est une période intéressante, suite aux soldes, on a eu la canicule, et parfois ça peut avoir plus d'impact sur l'activité de nos enseignes et avoir des périodes caniculaires qui portent sur l'électroménager qu'un léger décalage des soldes [inaudible]. Pas beaucoup de commentaires sur ce point-là.

Sur le point des marques distributeurs, c'est petit, c'est autour de 3 % et c'est plus lié à l'offre, à la construction des offres de nos équipes, à la disponibilité de produits, qu'au glissement... J'entends dans ta question : est-ce qu'il y a des consommateurs qui sont en train de faire de la descente en prix pour aller chercher des marques distributeurs ? La réalité c'est que nous avons plutôt vérifié le contraire : c'est qu'il y a une hausse des prix de vente moyens donc [inaudible 28.50]. Et il

faut savoir que Darty, notamment dans les produits d'électroménager, on n'a pas la marque distributeur sur les premiers prix. On a aussi sur les deuxième et troisième quartiles. Parfois, ce sont des prix qui sont supérieurs à la moyenne de la catégorie, notamment sur les produits sous licence [inaudible]. Voilà. Donc on ne peut pas trouver le même effet dilutif ou relutif que vous trouvez peut-être dans l'alimentaire avec la marque distributeur.

Et puis, troisièmement sur Prime, moi, je suis content parce que ça fait quand même des années que je dis à mon équipe que ça va arriver un jour parce qu'évidemment, même les plus riches, les poches les plus profondes, ne peuvent pas continuer à travailler avec des pertes si importantes qu'ils étaient en train de prendre donc ça correspondait bien à la limite du modèle de subventionner à perte les *retails* en Europe et les hausses qui sont annoncées en France et aussi dans les autres pays. Donc, évidemment, ça va remettre les cartes encore une fois plus en jeu. Et, en plus, il ne faut pas oublier que – j'espère bientôt – on aura les décrets d'application de la loi DARCOS qui prévoit l'interdiction de la vente... de la livraison gratuite des livres dans les abonnements. Donc c'est-à-dire que les heureux clients d'Amazon qui aujourd'hui ont un abonnement pas cher et le livre est gratuit, ils vont voir un abonnement qui va exploser. Et en plus les livres ne seront pas intégrés dans son abonnement. Donc ça, par contre, je pense qu'il y aura un effet assez significatif pour nous. On n'a pas la date, mais on espère bien qu'autour d'avril l'année prochaine, ce sera appliqué. Et on ne connaît pas encore tous les détails, mais ça, ça va arriver. Donc oui, je pense que ça remet un peu un bon équilibre entre les coûts d'exploitation magasin et digital. Et ça encore donne des pertinences à notre modèle multicanal. Et donc les magasins reviennent dans le jeu avec un bon modèle économique compétitif.

Marie-Line Fort (Société Générale) : Très bien.

Opérateur : Il n'y a pas de question dans la file d'attente. Si vous souhaitez poser une question, appuyez sur *. La prochaine question vient de Stéphane Benhamou de BNP Exane.

Stéphane Benhamou (BNP Paribas Exane) : Bonsoir à tous, j'aurai trois questions, s'il vous plaît. La première, ce serait sur la décomposition de la marge d'EBIT. Est-ce que vous pouvez nous donner une indication en termes de contribution par rapport au mix produits, les services et donc l'effet inverse sur l'inflation des OPEX ?

Ma deuxième question c'est... Pour revenir sur le [inaudible] au début sur votre capacité de surperformer le marché. On l'a bien vu, notamment vis-à-vis des données Banque de France. De ce que vous dites, c'est qu'il n'y a pas d'inflexion de tendance significative depuis la fin du S1. Est-ce qu'il faut comprendre que du fait de votre capacité à surperformer parce que vous avez une disponibilité produits qui est excellente, il serait possible de réitérer finalement la performance du S1 ?

Et, troisième point, c'est plus sur la gouvernance. Donc M. Kreisky est monté au capital à plusieurs reprises donc maintenant il détient 20 %. Quels sont les échanges que vous avez avec lui ? Ils sont de quelle nature ? Et quelle est la raison pour laquelle il ne souhaite pas intégrer le *board* ? Merci.

Enrique Martinez : Je fais une dernière et je passe la parole après à Jean-Briec. Je précise, j'ai dit qu'on n'avait pas vu une dégradation à la fin du semestre ; je n'ai pas commenté les résultats après la fin du semestre. Juste pour être clair parce que j'ai Stéphane qui me regarde avec des grands yeux. Donc nous, on n'a pas parlé de la performance du semestre. Vous savez qu'on ne peut pas parler du mois de juillet. Ce que j'ai dit, c'est qu'on n'a pas vu une différence importante entre le début et la fin du trimestre qui ont commencé.

Sur la gouvernance : bon, vous l'avez vu : Daniel Kretinsky, avec sa société Vesa, il a monté à 20 % donc c'est quand même un des actionnaires importants aujourd'hui – en deuxième après Ceconomy. Je pense que lui-même, et dans ses communiqués, il a dit qu'il est d'abord très intéressé globalement à ce monde du *retail* qu'il connaît vachement bien parce qu'il est dans beaucoup de... Il est présent dans beaucoup de sociétés, dans différents pays, donc c'est un secteur qu'il considère, qu'il aime à valoriser et pour des modèles [inaudible] Darty qui peuvent être [inaudible] et qui sont près de Paris et ils ont prouvé la capacité de résister et de faire une évolution sur le modèle pas seulement digital mais aussi sur un modèle plus services et la valeur ajoutée. Donc je pense qu'en étant intéressé, il a profité du contexte de marché et il a pu créer une position assez rapidement dans notre titre. Il a dit que pour l'instant, il n'est pas en demande de faire partie du Conseil d'administration entre autres parce qu'il est globalement satisfait, très satisfait, voire même, de la qualité des managements et des stratégies en cours donc il ne se sent pas aujourd'hui en besoin de changer ça ni d'altérer l'équilibre qui se fait aujourd'hui dans la société et de se faire représenter dans le Conseil. Est-ce qu'un jour ça pourra changer ? On verra. En tout cas, avec un pas si important, je suis sûr que le Conseil sera d'accord pour lui donner le siège s'il le souhaite. Mais pour l'instant, il ne le souhaite pas. Et les échanges que nous avons avec eux, avec lui, sont évidemment très... de bonne qualité, des échanges tout à fait constructifs et qui ont permis à M. Kretinsky de s'intéresser à la Société et d'investir. Et nous sommes contents d'avoir attiré quelqu'un qui a une volonté de soutenir la Société dans sa stratégie actuelle, au-delà des autres actionnaires qui sont aussi présents.

Jean-Brieuc Le Tinier : Sur ta première question, qui portait sur la décomposition de la marge d'EBIT par... finalement par origine de ventes, c'est quelque chose que nous ne faisons pas. On ne

communiqué la marge de ROC que par géographie et pas par nature de catégories. En revanche, si on veut comprendre la façon dont la marge d'EBIT s'est composée, si on regarde la marge brute, je peux donner quelques indications sur la marge brute et sur les coûts opérationnels : la marge brute, comme je l'ai dit, augmente de 120 points de base. Là-dedans, il y a une contribution négative de la franchise d'à peu près 15 points de base donc hors franchise, on est à 135 points de base et ces 135 points de base, ils se répartissent de façon à peu près équilibrée, on va dire à 10 points de base près, entre la billetterie qui repart, les services et l'effet mix avec le retour des clients en magasin – le mix qu'on appelle le mix canal, avec le retour des clients en magasin, c'est à peu près un tiers, à 10 points de base près. Donc ça c'est pour bien comprendre l'évolution de la marge brute.

Sur les coûts, comme on l'a dit, ils sont en baisse par rapport au chiffre d'affaires. Nous, on regarde souvent en euros parce que c'est quand même plus pertinent. En euros, ils augmentent de 45 M€. Et pour être très précis, vous avez trois éléments qui expliquent ces 45 millions d'euros. C'est d'une part la fermeture des magasins de l'an dernier, donc on a un effet de base, on a moins de coûts parce que les magasins étaient fermés et qu'on avait des salariés qui étaient en chômage partiel ; la prime de 7 M€ qu'on a versée en mars 2022 ; et finalement le développement d'activités comme les [inaudible] du périmètre, comme les 14 shop-in-shops Manor qu'on a ouvert au premier semestre.

L'inflation n'a quasiment pas d'impact sur nos coûts au premier semestre. On a réussi à aller chercher la quasi-totalité, on va dire, par nos plans de performance. On l'a fait au premier semestre, ce n'est pas forcément vrai au second semestre parce qu'on a des effets d'inflation qui vont être plus marqués au S2 qu'au S1. Donc voilà.

Enrique, je pense, a rappelé nos ambitions en la matière, que ce soit sur la marge ou les coûts pour le S2, mais on verra ce que ça donne.

Stéphane Benhamou (BNP Paribas Exane) : C'est très clair, merci.

Enrique Martinez : Merci.

Opérateur : Il n'y a pas de question dans la file d'attente. Si vous souhaitez poser une question, appuyez sur *1. La prochaine question nous vient de Marie-Line Fort de Société Générale.

Marie-Line Fort (Société Générale) : Oui, merci pour la réponse que vous venez de faire sur la décomposition des coûts. Du coup, ça me suscite une autre question. Donc, l'ouverture des 14 shop-in-shops, est-ce qu'on peut avoir un ordre d'idée de ce que ça a représenté sur le premier semestre ? Et est-ce qu'il faut s'attendre à un impact équivalent sur le deuxième semestre ? Et pareil pour les éléments de fermeture de magasins, j'ai plutôt en tête que cet effet sera neutre sur le S2. Est-ce que vous pouvez confirmer cet élément ? Merci beaucoup.

Jean-Brieuc Le Tinier : Alors, Marie-Line, tu parles... Sur les... Tu veux dire sur les coûts ou bien tu es sur le chiffre d'affaires ou le ROC ?

Marie-Line Fort (Société Générale) : Je parle sur le *bridge* donc là, les +45 qui est un élément fermetures de magasins du S2 versus... du S1/22 versus le S1/21.

Jean-Brieuc Le Tinier : Oui.

Marie-Line Fort (Société Générale) : Est-ce que cet élément-là, est-ce qu'on aura un effet rémanent sur le deuxième semestre de cet élément-là ? Il me semble que non, mais je voulais que ce soit confirmé.

Et sur le déploiement des 14 shop-in-shops Manor sur le premier semestre, est-ce qu'il faut s'attendre à un impact équivalent sur le deuxième semestre ? Et est-ce qu'on peut avoir un ordre d'idée de ce que ça a représenté en termes de *bridge* de coûts sur le premier semestre ?

Jean-Brieuc Le Tinier : Alors sur les fermetures de magasins, on a eu quasiment aucun magasin qui était fermé sur le second semestre. Et en 2021, on a eu quelques restrictions sur la péninsule ibérique, mais on parle de pas grand-chose donc normalement c'est quelque chose qui appartient au premier semestre et qu'on ne verra pas sur le second. Voilà.

Sur Manor, on parle de coûts qui ont représenté sur le semestre une petite dizaine de millions d'euros, dans ces eaux-là. Voilà, on est autour d'une douzaine de millions d'euros. On ne va pas *guider* les coûts de façon précise au S2, mais évidemment ces coûts du S1, on les aura aussi au S2. On ne va pas... On ne les a pas fermés le 1^{er} juillet, donc... On les a lancés. C'est effectivement dilutif sur le ROC parce qu'on a tous les coûts d'ouverture, de marketing, de recrutement, de formation, d'ouverture qui finalement représentent une masse de coûts qui est quand même assez significative et qui finalement ont un impact sur l'EBIT, le ROC qui est négatif sur le S1, ce sera probablement moins vrai sur le S2, mais la performance du S2 des shop-in-shops Manor, en termes de ROC, je ne peux pas la commenter maintenant. On verra ce qu'ils font. Mais on aura plus de chiffres, plus de marges et probablement des coûts qu'on commentera quand on... en février l'année prochaine. Mais en tout cas, il faut s'attendre à des coûts... La comparaison sur le S2/22 par rapport au reste de S2/21, on aura des coûts liés à ces *shops-in shops*, ça, c'est sûr.

Marie-Line Fort (Société Générale) : Mais pas davantage ? C'est ça que je voulais savoir : si vous allez ouvrir davantage, déployer davantage

de *shops-in-shops* Manor qui impliqueraient un coût plus... supplémentaire et un petit peu...

Jean-Brieuc Le Tinier : Non, on a tout fini.

Marie-Line Fort (Société Générale) : D'accord.

Jean-Brieuc Le Tinier : On ne les a pas tous ouverts. En revanche, ce qu'on va avoir, ce sont des effets année pleine de *shops-in-shops* qu'on a pu ouvrir en milieu de semestre.

Marie-Line Fort (Société Générale) : D'accord.

Jean-Brieuc Le Tinier : Donc ce sera un net entre l'effet année pleine et puis les coûts d'ouverture. Mais ça, on le commentera au S2. Enfin, on commentera le S2, pardon, en février 2023.

Marie-Line Fort (Société Générale) : Très bien. Merci beaucoup.

Intervenant : J'ai une question sur la répartition des Capex, du capital...

Jean-Brieuc Le Tinier : On vous entend très mal, excusez-nous.

Intervenant : Vous avez réussi à couvrir la moitié de vos investissements avec du *free cash-flow* et puis créé pas mal de *free cash-flow* par la suite. Qu'est-ce que vous pensez des dividendes par rapport au *buy back* ? Apparemment, vous aurez pas mal de liquidités que vous pourrez répartir. Est-ce que vous avez envisagé ce genre de solution ? Merci.

Opérateur : La question [inaudible].

Jean-Brieuc Le Tinier : Aujourd'hui, pour répondre à votre question sur... On a été... On a toujours été très clair sur le retour à l'actionnaire. On vise un *pay out* en termes de dividende de minimum 30 %. Donc ça, on le confirme aujourd'hui. S'il reste des liquidités au Groupe, on a

des options de M&R, des options de dividende ou de *buy back*. La question, clairement, se posera au moment de l'arrêté des comptes l'année prochaine. Là, aujourd'hui, effectivement, on a une... Par rapport au niveau de levier que nous avons fixé à deux fois, on a une certaine marge de manœuvre, mais de façon assez claire, aujourd'hui, compte tenu du contexte économique, on va rester sur une position assez prudente quant à un éventuel retour additionnel aux actionnaires dans les mois qui viennent.

Enrique Martinez : Après, une autre question : Est-ce qu'on peut financer [inaudible] ?

Jean-Brieuc Le Tinier : Excusez-nous, mais il y avait un début de question que moi je n'ai pas.... je n'ai pas complètement comprise. Si vous pouviez la répéter ?

Intervenante : Excusez-moi, vous nous entendez ou pas ?

Intervenant : [inaudible].

Intervenante : D'accord.

Intervenant : Vous avez un beau Capex, vous n'avez pas trop d'endettement, vous êtes prudents. Mais si vous avez créé 500 millions de *free cash-flow* sur 2022-2023 et vous pensez créer plus de 200 millions de *cash-flow* par an à partir de 2025, ça fait quand même beaucoup de liquidités et j'ai l'impression que cela serait une bonne valorisation pour l'action. Alors, je me demandais si vous aviez envisagé de donner des dividendes qui soient un peu plus généreux, ou alors par rapport à des *buy back* ? Est-ce que vous envisageriez des *buy back* ? Ou peut-être que vous avez d'autres options que vous gardez sous le coude parce que l'environnement est très... encore très concurrentiel. J'essaie de voir comment vous envisagez cette gestion des liquidités parce que vous avez apparemment créé pas mal de liquidités. Et je me demandais comment vous alliez les employer.

Enrique Martinez : Merci pour la question, c'est très clair. Bon, la première réponse, c'est : nous avons doublé les dividendes par rapport à l'année dernière. Ça, c'était dans nos engagements et le fruit de nos résultats de 2021, les dividendes étaient versés au premier semestre. Après, comme l'a dit Jean-Briec aujourd'hui, on est dans un contexte, vous nous l'accorderez, un peu plutôt incertain. Donc je pense qu'on est raisonnable si on se dit que l'on va attendre la fin de l'année pour voir où nous sommes. Après, effectivement, nous avons donné une *guidance* sur la trajectoire à 2023 et puis, et puis la suite. Évidemment, avec la politique [inaudible] que nous avons présentée, ça permettra effectivement à accompagner une hausse des dividendes, une hausse de retour à l'actionnaire exceptionnelle au fur et à mesure de la création de ces liquidités. Donc nous comptons effectivement pouvoir distribuer plus largement, comme nous l'avons fait.

Après, on rentre dans une période où le Groupe peut avoir aussi des opportunités de M&A très ciblées, avec des opportunités qui permettront de nous accélérer sur nos plans stratégiques et où nous restons attentifs, évidemment. Et c'est bien aussi qu'on puisse avoir des facilités financières pour pouvoir faire ce type d'opérations. Si finalement on ne les fait pas et la trajectoire est bien confirmée, on sera très contents et très généreux de partager avec nos actionnaires pour pouvoir pousser la valorisation du Groupe.

Intervenant : Ça semble rationnel de rester assez prudent. Ça, je suis d'accord. Mais j'aurais voulu comprendre si vous y avez réfléchi et qu'est-ce que vous envisagez pour le moment ? En tout cas, merci pour ces éléments.

Enrique Martinez : Oui. Merci pour vos commentaires et on aura peut-être l'occasion d'en parler, mais je pense que ce qu'on avait fait, c'est donner au marché vraiment nos *playbooks* et comme nous souhaitons nous comporter pour ces retours à l'actionnaire, à la fois sur un levier

maximum et à fois sur un retour, on le met en route avec quand même un dividende qui a été doublé par rapport à l'année précédente. Mais je pense que ça, c'est une des bonnes nouvelles, et un *pay out* qui était quand même assez significatif et donc ce qui est important, c'est qu'on puisse tenir ce cap et aussi pas oublier que le marché – et ça c'était toujours la vision que le Groupe a eue – va se restructurer, il va se consolider et nous souhaitons pouvoir faire partie de ces mouvements si on trouve des cibles qui nous conviennent. Donc c'est pour cela que la liquidité peut servir aussi à ça. Merci.

Opérateur : Il n'y a pas de question dans la file d'attente. Si vous souhaitez poser une question, appuyez sur *1. Il n'y a pas d'autre question dans la file d'attente. Je vais donner la parole à votre hôte.

Enrique Martinez : Ok. Bon, écoutez, merci beaucoup pour vos écoutes et vos questions. On vous libère, si vous souhaitez partir pour d'autres publications. En tout cas, merci d'avoir participé à la publication de ce semestriel et on espère bientôt avoir l'opportunité de vous croiser ou vous revoir à nouveau. En attendant, bonnes vacances bientôt, j'espère. Au revoir. Merci.

Opérateur : Merci d'avoir participé à la conférence d'aujourd'hui. Vous pouvez maintenant raccrocher.

[FIN DE LA TRANSCRIPTION]