

Christian Dior

30 AVENUE MONTAIGNE
PARIS
75008

Bonne résistance de Christian Dior au premier semestre 2020

Paris, le 27 juillet 2020

Le groupe Christian Dior réalise au premier semestre 2020 des ventes de 18,4 milliards d'euros, en recul de 27 %. A périmètre et devises comparables, les ventes sont en baisse de 28 % par rapport à la même période de 2019. Le Groupe témoigne d'une bonne capacité de résistance dans un environnement économique fortement perturbé par la grave crise sanitaire ayant entraîné l'arrêt des voyages internationaux et la fermeture de ses boutiques et de ses sites de production dans la plupart des pays durant plusieurs mois. La priorité du groupe Christian Dior a été et demeure la sécurité de ses collaborateurs et de ses clients. Les équipes du Groupe ont témoigné d'un engagement fort pour faire face à cette situation sans précédent alors que des efforts d'adaptation à la conjoncture actuelle sont activement menés afin de contrôler les coûts et d'accroître la sélectivité des investissements.

Au second trimestre, les ventes sont en recul de 38 % à périmètre et devises comparables par rapport à la même période de 2019. Même si des signes encourageants de reprise sont observés en juin pour plusieurs activités du Groupe, les ventes sont en baisse sensible aux Etats-Unis et en Europe sur le trimestre. L'Asie connaît pour sa part une amélioration notoire des tendances, avec en particulier un fort rebond en Chine.

Le résultat opérationnel courant du premier semestre 2020 s'établit à 1 669 millions d'euros et fait ressortir une marge opérationnelle courante de 9 %. Les rentabilités de Louis Vuitton, Christian Dior Couture et Moët Hennessy se maintiennent à un niveau élevé. Le résultat net, part du Groupe s'élève pour sa part à 202 millions d'euros.

Le premier semestre 2020 a été marqué par :

- Une bonne résistance, en particulier des plus grandes marques, dans un environnement économique perturbé par la crise sanitaire,
- La priorité absolue donnée à la santé et à la sécurité de nos employés et de nos clients,
- Un soutien direct à la lutte contre l'épidémie,
- Un impact de la crise sur l'évolution des ventes partout dans le monde, avec cependant une forte reprise au second trimestre en Chine,
- Une accélération sensible des ventes en ligne, compensant en partie seulement l'effet sur les ventes de la fermeture des boutiques du Groupe sur plusieurs mois,
- Un déstockage des détaillants pour les Parfums & Cosmétiques et les Montres,
- L'arrêt total des voyages internationaux, pénalisant fortement les activités de « travel retail » et hôtelières.

Chiffres clés

<i>En millions d'euros</i>	1^{er} semestre 2019	1^{er} semestre 2020	% variation
Ventes	25 082	18 393	- 27 %
Résultat opérationnel courant	5 291	1 669	- 68 %
Résultat net, part du Groupe	1 317	202	- 85 %
Capacité d'autofinancement	7 394	4 417	- 40 %
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	4 268	840	- 80 %
Dette financière nette	3 435	8 319	-
Capitaux propres	37 890	34 860	-8 %

Par groupe d'activités, l'évolution des **ventes** est la suivante :

<i>En millions d'euros</i>	1^{er} semestre 2019	1^{er} semestre 2020	% variation	
			Publiée	Organique*
Vins et Spiritueux	2 486	1 985	- 20 %	- 23 %
Mode et Maroquinerie	10 425	7 989	- 23 %	- 24 %
Parfums et Cosmétiques	3 236	2 304	- 29 %	- 29 %
Montres et Joaillerie	2 135	1 319	- 38 %	- 39 %
Distribution sélective	7 098	4 844	- 32 %	- 33 %
Autres activités et éliminations	(298)	(48)	-	-
Total	25 082	18 393	- 27 %	- 28 %

* A structure et taux de change comparables. L'effet de change pour le Groupe est de +1 % et l'effet périmètre est quasi-nul.

Par groupe d'activités, le **résultat opérationnel courant** a évolué comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	1^{er} semestre 2019	1^{er} semestre 2020	% variation
Vins et Spiritueux	772	551	- 29 %
Mode et Maroquinerie	3 248	1 769	- 46 %
Parfums et Cosmétiques	387	(30)	-
Montres et Joaillerie	357	(17)	-
Distribution sélective	714	(308)	-
Autres activités et éliminations	(187)	(296)	-
Total	5 291	1 669	- 68 %

Vins et Spiritueux : bonne résistance aux Etats-Unis et reprise encourageante en Chine

L'activité **Vins et Spiritueux** voit ses ventes reculer de 23 % à périmètre et devises comparables au premier semestre 2020. Le résultat opérationnel courant est en baisse de 29%. Même si une amélioration récente est observée, la baisse des volumes est sensible au second trimestre, notamment pour l'activité Champagne. Après un début d'année soutenu par une anticipation des commandes de la part des distributeurs, les Etats-Unis font preuve d'une bonne résistance au second trimestre grâce au cognac Hennessy qui connaît un fort rebond en juin dans ce marché, tout comme en Chine. Le premier semestre voit l'intégration pour la première fois de Château d'Esclans et Château du Galoupet, acquisitions de 2019 qui renforcent la position de Moët Hennessy sur le marché porteur des vins rosés haut de gamme.

Mode et Maroquinerie : résistance remarquable de Louis Vuitton et de Christian Dior

Le groupe d'activités **Mode et Maroquinerie** enregistre une baisse de 24 % de ses ventes à périmètre et devises comparables au premier semestre 2020 dans un environnement marqué par la fermeture des boutiques dans plusieurs régions du monde. Une très forte reprise des ventes est enregistrée en Chine au second trimestre tandis qu'une amélioration progressive est observée depuis mai en Europe et aux Etats-Unis. La grande rigueur de gestion des marques a permis de limiter la baisse du résultat opérationnel courant à 46 %. Louis Vuitton illustre plus que jamais sa force créative à travers ses nombreuses nouveautés. La Maison renforce son lien avec ses clients grâce à plusieurs initiatives digitales, et maintient sa rentabilité à un niveau exceptionnel. Christian Dior, qui fait preuve d'une résilience remarquable, vient d'inaugurer une nouvelle boutique rue Saint-Honoré à Paris. De nouvelles collections sont dévoilées en ligne à travers un portrait croisé avec un artiste ghanéen ayant inspiré la collection Homme Printemps-Eté 2021, et un défilé Croisière 2021 à huis clos à Lecce en Italie, mettant à l'honneur le savoir-faire ancestral des artisans et artistes locaux. Les autres marques de mode poursuivent leur renforcement créatif pour profiter du retour progressif à la normale mais ont souffert davantage de la situation.

Parfums et Cosmétiques : poursuite des innovations et avancées rapides des ventes en ligne

L'activité **Parfums et Cosmétiques** enregistre une baisse de 29 % de ses ventes à périmètre et devises comparables au premier semestre 2020. Le résultat opérationnel courant s'élève à (30) millions d'euros. Les grandes marques font preuve d'une bonne résistance et d'une grande réactivité dans un secteur marqué par la baisse du maquillage, par la réduction du niveau de stocks chez les détaillants et par une forte progression des circuits de distribution parallèles à laquelle nos marques n'ont pas voulu participer. Les ventes en ligne connaissent une progression soutenue. Parfums Christian Dior maintient une forte dynamique d'innovation avec les lancements très prometteurs de *Miss Dior Rose N'Roses* et de la nouvelle version de *Dior Homme* ainsi que le succès du soin anti-âge *Capture Totale*. Guerlain poursuit le développement rapide de son soin grâce à *Abeille Royale*, qui célèbre ses 10 ans, et *Orchidée Impériale*. Les lignes emblématiques de Parfums Givenchy résistent bien. La marque de soin Fresh bénéficie d'une forte dynamique en Chine.

Montres et Joaillerie : rebond de la Chine et développement de l'e-commerce

L'activité **Montres et Joaillerie** voit ses ventes baisser de 39 % à périmètre et devises comparables au premier semestre 2020. Le résultat opérationnel courant s'établit à (17) millions d'euros. Confronté dès janvier à la chute du marché chinois, puis à la fermeture des autres marchés à partir de mi-mars, Bvlgari tire parti rapidement de la reprise en Chine au

second trimestre. Après le lancement de la collection *B.Zero1 Rock*, la Maison dévoile une nouvelle ligne de haute joaillerie *Barocko* à travers une expérience de réalité augmentée. A l'issue d'un an de rénovation, Chaumet inaugure son adresse historique de la place Vendôme à Paris et renforce sa présence en Chine. Après un bon début d'année, TAG Heuer et Hublot ont été pénalisés par la baisse des commandes de la part des détaillants. La nouvelle montre connectée TAG Heuer, qui constitue une des innovations majeures du semestre, connaît un grand succès.

Distribution sélective : gains de parts de marché de Sephora et fort impact de l'arrêt des voyages internationaux sur DFS

Dans la **Distribution sélective**, les ventes sont en recul de 33 % à périmètre et devises comparables au premier semestre 2020. Le résultat opérationnel courant s'élève à (308) millions d'euros. Sephora a démontré une bonne capacité de résistance durant la crise sanitaire entraînant la fermeture de la quasi-totalité de ses boutiques dans le monde pendant près de deux mois. Sephora gagne des parts de marché dans ses principaux pays, illustrant son inventivité et l'efficacité de sa stratégie omnicanale. Les ventes en ligne enregistrent une très forte progression sur la période. DFS connaît un recul significatif de son activité dans la plupart des destinations sous l'effet de l'arrêt des voyages internationaux. Une série de mesures de réduction des coûts a été entreprise. Sa stratégie digitale a renforcé la relation avec ses clients, notamment en Chine.

Perspectives 2020

Dans un contexte très perturbé, le Groupe maintiendra une stratégie centrée sur la préservation de la valeur de ses marques, en s'appuyant sur l'exceptionnelle qualité de ses produits et la réactivité des équipes. Dans les circonstances actuelles, le Groupe renforcera encore sa politique de maîtrise des coûts et de sélectivité des investissements. L'impact de l'épidémie sur les ventes et les résultats annuels ne peut être précisément évalué à ce stade, sans connaître le calendrier de retour à la normale dans les différentes zones d'implantation du Groupe. Après un second trimestre très affecté par la crise, on peut espérer que la reprise se matérialise graduellement au second semestre.

Notre politique exigeante de qualité pour toutes nos réalisations, le dynamisme et la créativité incomparable de nos équipes nous permettront de renforcer encore en 2020 l'avance du groupe Christian Dior sur le marché mondial du luxe.

La date de clôture du projet d'acquisition de Tiffany & Co dépend de l'obtention des dernières autorisations réglementaires.

Le projet de fusion-absorption par la société Christian Dior de sa filiale, Financière Jean Goujon, a été adopté sous réserve de la réalisation de conditions usuelles.

La décision de paiement d'un acompte sur le dividende sera débattue par le Conseil d'administration en octobre et annoncée, le cas échéant, à ce moment-là.

Ce communiqué est disponible sur le site web www.dior-finance.com.

Procédures de revue limitée effectuées, rapport afférant émis à l'issue du Conseil d'Administration.

ANNEXE

Les comptes consolidés résumés du premier semestre 2020 sont inclus dans la version PDF du communiqué.

Groupe Christian Dior – Répartition des ventes par groupe d'activités et par trimestre

Ventes 2020 (en millions d'euros)

<i>Année 2020</i>	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres activités et éliminations	Total
Premier trimestre	1 175	4 643	1 382	792	2 626	(22)	10 596
Deuxième trimestre	810	3 346	922	527	2 218	(26)	7 797
Premier semestre	1 985	7 989	2 304	1 319	4 844	(48)	18 393

Ventes 2020 (croissance organique par rapport à la même période de 2019)

<i>Année 2020</i>	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres activités et éliminations	Total
Premier trimestre	-14%	-10%	-19%	-26%	-26%	-	-17%
Deuxième trimestre	-33%	-37%	-40%	-52%	-38%	-	-38%
Premier semestre	-23%	-24%	-29%	-39%	-33%	-	-28%

Ventes 2019 (en millions d'euros)

<i>Année 2019</i>	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres activités et éliminations	Total
Premier trimestre	1 349	5 111	1 687	1 046	3 510	(165)	12 538
Deuxième trimestre	1 137	5 314	1 549	1 089	3 588	(133)	12 544
Premier semestre	2 486	10 425	3 236	2 135	7 098	(298)	25 082

1. Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros, sauf résultats par action)</i>	30 juin 2020	31 déc. 2019	30 juin 2019
Ventes	18 393	53 670	25 082
Coût des ventes	(7 002)	(18 123)	(8 447)
Marge brute	11 391	35 547	16 635
Charges commerciales	(7 999)	(20 206)	(9 563)
Charges administratives	(1 703)	(3 877)	(1 793)
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(21)	28	12
Résultat opérationnel courant	1 669	11 492	5 291
Autres produits et charges opérationnels	(154)	(231)	(54)
Résultat opérationnel	1 515	11 261	5 237
Coût de la dette financière nette	(47)	(116)	(56)
Intérêts sur dettes locatives	(149)	(290)	(145)
Autres produits et charges financiers	(268)	(170)	(13)
Résultat financier	(464)	(577)	(214)
Impôts sur les bénéfices	(518)	(2 874)	(1 448)
Résultat net avant part des minoritaires	532	7 810	3 575
Part des minoritaires	330	4 872	2 258
Résultat net, part du Groupe	202	2 938	1 317
Résultat net, part du Groupe par action <i>(en euros)</i>	1,12	16,29	7,31
Nombre d'actions retenu pour le calcul	180 410 580	180 318 638	180 284 470
Résultat net, part du Groupe par action après dilution <i>(en euros)</i>	1,12	16,27	7,29
Nombre d'actions retenu pour le calcul	180 410 580	180 318 638	180 348 502

2. État global des gains et pertes consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	30 juin 2020	31 déc. 2019	30 juin 2019
Résultat net avant part des minoritaires	532	7 810	3 575
Variation du montant des écarts de conversion	(149)	298	100
Montants transférés en résultat	-	1	1
Effets d'impôt	4	11	4
	(144)	309	105
Variation de valeur des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	(39)	(16)	(12)
Montants transférés en résultat	(7)	25	25
Effets d'impôt	11	(3)	(3)
	(35)	6	10
Variation de valeur des parts inefficaces des instruments de couverture	(51)	(211)	(81)
Montants transférés en résultat	119	241	109
Effets d'impôt	(26)	(7)	(8)
	42	23	20
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables en compte de résultat	(137)	338	135
Variation de valeur des terres à vigne	-	42	-
Montants transférés en réserves consolidées	-	-	-
Effets d'impôt	-	(11)	-
	-	31	-
Engagements envers le personnel :			
variation de valeur liée aux écarts actuariels	5	(167)	(78)
Effets d'impôt	-	39	25
	5	(128)	(53)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables en compte de résultat	5	(97)	(53)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(132)	240	82
Résultat global	400	8 050	3 657
Part des minoritaires	256	5 019	2 307
RÉSULTAT GLOBAL, PART DU GROUPE	144	3 031	1 350

3. Bilan consolidé

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	30 juin 2020	31 déc. 2019	30 juin 2019
Marques et autres immobilisations incorporelles	16 319	16 335	16 015
Écarts d'acquisition	11 952	14 500	14 872
Immobilisations corporelles	17 891	17 878	15 574
Droits d'utilisation	13 229	12 409	12 138
Participations mises en équivalence	1 053	1 074	715
Investissements financiers	789	915	910
Autres actifs non courants	934	1 546	1 454
Impôts différés	2 332	2 274	2 077
Actifs non courants	64 499	66 932	63 755
Stocks et en-cours	14 078	13 717	13 561
Créances clients et comptes rattachés	2 378	3 450	3 004
Impôts sur les résultats	1 042	406	334
Autres actifs courants	4 161	3 264	4 708
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14 793	6 062	8 116
Actifs courants	36 452	26 898	29 723
TOTAL DE L'ACTIF	100 951	93 830	93 478

Passif et capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	30 juin 2020	31 déc. 2019	30 juin 2019
Capitaux propres, part du Groupe	10 555	10 880	14 883
Intérêts minoritaires	24 306	24 837	23 007
Capitaux propres	34 860	35 717	37 890
Dette financière à plus d'un an	14 932	5 450	5 938
Dettes locatives à plus d'un an	11 159	10 373	10 139
Provisions et autres passifs non courants	3 252	3 811	3 729
Impôts différés	5 049	5 094	4 719
Engagements d'achats de titres de minoritaires	8 198	10 735	9 989
Passifs non courants	42 589	35 462	34 514
Dette financière à moins d'un an	9 021	7 627	7 908
Dettes locatives à moins d'un an	2 337	2 172	2 029
Fournisseurs et comptes rattachés	4 201	5 814	5 163
Impôts sur les résultats	566	729	808
Provisions et autres passifs courants	7 377	6 308	5 166
Passifs courants	23 502	22 651	21 074
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	100 951	93 830	93 478

4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Actions Christian Dior	Écart de conversion	Écarts de réévaluation			Total des capitaux propres			
						Couverture de flux de trésorerie futurs en devises et coût des couvertures	Terres à vigne	Engagements envers le personnel	Résultat et autres réserves	Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Au 1^{er} janvier 2019^(a)	180 507 516	361	194	(54)	243	(53)	462	(55)	13 090	14 228	22 115	36 545
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					119	10	10	(46)	-	93	147	240
Résultat net					-	-	-	-	2 938	2 938	4 872	7 810
Résultat global					119	10	10	(46)	2 938	3 031	5 019	8 050
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés									34	34	42	76
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior				17					(12)	6	-	6
Augmentations de capital des filiales									-	-	95	95
Dividendes et acomptes versés									(6 386)	(6 386)	(2 263)	(8 649)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées									1	1	26	27
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires					-	-	(1)	-	(30)	(30)	9	(21)
Engagements d'achat de titres de minoritaires					-	-	-	-	(2)	(2)	(206)	(208)
Au 31 décembre 2019	180 507 516	361	194	(17)	362	(45)	471	(81)	9 632	10 880	24 837	35 717
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					(61)	2	-	1	-	(58)	(74)	(132)
Résultat net					-	-	-	-	202	202	330	532
Résultat global					(61)	2	-	1	202	144	256	400
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés				-	-	-	-	-	16	16	22	38
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior				-					-	-	-	-
Augmentations de capital des filiales				-					-	-	28	28
Dividendes et acomptes versés									(469)	(469)	(784)	(1 253)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées					-				-	-	(2)	(2)
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires				-	-	-	1	-	(77)	(77)	(31)	(107)
Engagements d'achat de titres de minoritaires				-	-	-	-	-	61	61	(22)	39
AU 30 JUIN 2020	180 507 516	361	194	(17)	301	(41)	472	(79)	9 365	10 555	24 306	34 860

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Actions Christian Dior	Écart de conversion	Écarts de réévaluation			Total des capitaux propres			
						Couverture de flux de trésorerie futurs en devises et coût des couvertures	Terres à vigne	Engagements envers le personnel	Résultat et autres réserves	Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Au 1^{er} janvier 2019^(a)	180 507 516	361	194	(54)	243	(53)	462	(55)	13 090	14 228	22 115	36 545
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					42	11	-	(20)	-	33	49	82
Résultat net					-	-	-	-	1 317	1 317	2 258	3 575
Résultat global					42	11	-	(20)	1 317	1 350	2 307	3 657
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés									16	16	20	36
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior				7					(1)	6	-	6
Augmentations de capital des filiales									-	-	49	49
Dividendes et acomptes versés									(721)	(721)	(1 540)	(2 261)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées									2	2	4	6
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires						(1)	(1)	2	(2)	(2)	31	29
Engagements d'achat de titres de minoritaires									4	4	21	25
AU 30 JUIN 2019	180 507 516	361	194	(27)	285	(43)	461	(53)	13 705	14 883	23 007	37 890

(a) Après effet de l'application d'IFRS 16.

5. Tableau de variation de la trésorerie consolidée

<i>(en millions d'euros)</i>	30 juin 2020	31 déc. 2019	30 juin 2019
I – OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
Résultat opérationnel	1 515	11 261	5 237
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	25	(10)	(9)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	1 635	2 700	1 192
Amortissement des droits d'utilisation	1 294	2 408	1 171
Autres retraitements et charges calculées	(52)	(266)	(197)
Capacité d'autofinancement	4 417	16 092	7 394
Coût de la dette financière nette : intérêts payés	(45)	(137)	(47)
Dettes locatives : intérêts payés	(142)	(239)	(109)
Impôt payé	(1 383)	(2 845)	(1 095)
Variation du besoin en fonds de roulement	(2 008)	(1 154)	(1 875)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	840	11 718	4 268
II – OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Investissements d'exploitation	(1 414)	(3 294)	(1 423)
Incidences des acquisitions et cessions de titres consolidés	(45)	(2 478)	(1 885)
Dividendes reçus	1	8	1
Impôt payé relatif aux investissements financiers et aux titres consolidés	-	(1)	-
Investissements financiers nets des cessions	(33)	(104)	(81)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissements	(1 491)	(5 869)	(3 588)
III – OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes et acomptes versés	(64)	(8 796)	(2 315)
Acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires	(133)	(48)	28
Autres opérations en capital	14	88	51
Émissions ou souscriptions d'emprunts et dettes financières	13 633	2 837	2 988
Remboursements d'emprunts et dettes financières	(2 712)	(2 310)	(1 456)
Remboursements de dettes locatives	(1 157)	(2 187)	(1 071)
Acquisitions et cessions de placements financiers	(188)	2 060	492
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	9 393	(8 358)	(1 283)
IV – INCIDENCE DES ÉCARTS DE CONVERSION	31	39	15
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE (I+II+III+IV)	8 773	(2 469)	(588)
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE	5 886	8 355	8 355
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	14 659	5 886	7 967
TOTAL DE L'IMPÔT PAYÉ	(1 441)	(2 997)	(1 174)

Indicatif alternatif de performance

Le rapprochement entre la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation et le cash-flow disponible d'exploitation s'établit ainsi pour les périodes présentées :

<i>(en millions d'euros)</i>	30 juin 2020	31 déc. 2019	30 juin 2019
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	840	11 718	4 268
Investissements d'exploitation	(1 414)	(3 294)	(1 423)
Remboursement des dettes locatives	(1 157)	(2 187)	(1 071)
CASH-FLOW DISPONIBLE D'EXPLOITATION^(a)	(1 732)	6 237	1 774

(a) La norme IFRS 16 assimile les paiements relatifs aux loyers fixes des contrats de location à des paiements d'intérêts financiers, d'une part, et au remboursement d'une dette, d'autre part. Dans la gestion de ses activités, le Groupe considère l'ensemble des paiements au titre des contrats de location comme des éléments constitutifs de son cash-flow disponible d'exploitation, que les loyers payés soient fixes ou variables. En outre, dans le cadre de la gestion de ses activités, le Groupe considère que les investissements d'exploitation sont des éléments constitutifs de son cash-flow disponible d'exploitation.