

RÉPONSES AUX QUESTIONS POSÉES PAR M. Gaël BIROTHEAU LE 6 AVRIL 2021

Monsieur Gaël Birotheau a adressé au Président du Conseil d'administration de Baccarat, selon un courriel en date du 6 avril 2021, 16 questions écrites à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire du 15 avril 2021.

Les Administrateurs Provisoires, se substituant au Conseil d'administration, conformément à la mission qui leur a été conférée par le Tribunal de Commerce de Nancy, se sont réunis le 14 avril 2021 et ont statué sur les réponses à apporter à toutes ces questions écrites figurant ci-dessous

- 1°) Après une année mouvementée 2020 pour notre Groupe, pourriez vous nous indiquez quelles sont les perspectives de Chiffre d'Affaire du Groupe Baccarat 2021 à 2024 ?

Réponse 1 : Il appartiendra au Conseil d'administration nouvellement constitué à la suite de la présente assemblée d'arrêter le Business plan de la Société.

- 2°) Pourriez-vous nous indiquer les perspectives de marges nette du groupe sur les exercices 2021-2024 ?

Réponse N°2 : Ces informations, que la société ne communique habituellement pas, figureront dans le business plan arrêté par le Conseil d'administration.

- 3°) Pourriez-vous nous indiquer le pourcentage de vente en ligne au cours de l'exercice 2019 et ces projections sur les exercices 2020-2021 ?

Réponse 3 : Le e-commerce a connu une croissance accélérée sur l'année 2020 et sa contribution au chiffre d'affaires consolidé du groupe a augmenté de + 128,7% à changes courants et +131,3% à changes constants par rapport à 2019.

- 4°) Le Groupe au cours de l'exercice 2019 a montré une forte amélioration de ces ventes dans la zone Asie et particulièrement au Japon qui entraîne une forte augmentation du CA du Groupe, pourriez vous nous donner les éléments de perspectives de développement dans la zone Asie pour les exercices 2020-2024 ?

Réponse 4 : Le Chiffre d'affaire du Japon s'est élevé à 48 494 K€ en 2019 contre 44 141 K€ en 2018 en croissance de + 9,9% à changes courants, et +2,8% à changes constants.

Le Chiffre d'affaire sur la zone Asie hors Japon s'est élevé à 18 756 K€ en 2019 contre 15 005 K€ en 2018, en croissance de + 25,0% à changes courants et 20,9% à changes comparables du fait notamment de la conclusion d'un volume d'affaire spéciale significatif sur la zone.

C'est sans aucun doute sur l'Asie hors Japon et plus particulièrement en Chine que se situe le potentiel de croissance du Groupe pour les prochaines 5 années.

- 5°) Serait il possible de connaître la stratégie du groupe en terme de change dans les différentes zone du monde ou il opère, en effet, régulièrement les résultats du groupe se trouve perturber par l'évolution du change ? Le conseil a-t-il mis en place une réflexion stratégique sur la question ?

Réponse 5 : La société gère son exposition au risque de change, principalement sur les encaissements en Yens et en USD, au moyen d'instruments financiers sécurisés (ventes à termes) avec des contreparties bancaires de premier ordre.

Le revenu du Groupe étant libellé principalement en devises étrangères alors que la majorité des coûts est en euros, les fluctuations monétaires ont en effet un impact sur les résultats du groupe. La réflexion stratégique sera menée par le conseil d'administration nouvellement constitué à la suite de la présente Assemblée générale.

- 6°) La tendance des ventes du Groupe dans la Zone Europe qui représente encore une part significative de son Chiffre d'Affaire sont à la stagnation, quelle politique a été mise en place par le groupe pour essayer de redynamiser les ventes en zone Europe ?

Réponse 6 : Les ventes en Europe résistent relativement bien à la crise sanitaires grâce à trois types de mesures. D'une part le développement très rapide des ventes en ligne gérées par la maison qui investit sur ce canal en forte accélération. Deuxièmement par des actions de communication et de marketing ciblées sur des moments précis de l'année (fêtes, fin d'année...) avec une priorité donnée au marketing digitale (boutiques virtuelles par exemple, ou élargissement des communications de la marque à travers des newsletters à notre base de données clients). Enfin par le maintien d'un service très élevé aux boutiques, les nôtres et celles de nos distributeurs, Baccarat ayant été sans doute la marque qui a le mieux livré toute sa distribution pour lui permettre de saisir toutes les opportunités de vente ; ce qui s'est révélé particulièrement payant en fin d'année. Au total face à un marché européen très déprimé sur toute l'année 2020, Baccarat a probablement surperformé en Europe par rapport à la plupart des acteurs du secteur luxe.

- 7°) Quelle stratégie notre groupe a mis en place pour limiter ses risques de créances douteuses dans le cadre du paradigme nouveau du Covid ? Le Groupe a-t-il identifié des clients fragiles dans ses créances non encore recouvertes ?

Réponse 7 : Dès la survenance de la pandémie Covid 19, le groupe a mis en place les mesures nécessaires en matière de gestion de son besoin en fonds de roulement, et notamment son crédit client. La politique rigoureuse de gestion du risque associé au crédit client a été renforcée, notamment par le versement d'acomptes en cas de risques identifiés et le cas échéant, les dépréciations ad hoc ont été comptabilisées en 2020.

- 8°) La situation sanitaire a-t-elle amené notre groupe à des changements de stratégie, notamment peut-être dans les magasins « Duty-Free » des zones aériennes et portuaires ? Le plan de développement de notre groupe est-il amené à évoluer dans ce cadre sanitaire nouveau ? Si oui, pourriez-vous nous indiquer dans quelles mesures et quel sont les impacts prévisionnels de cette nouvelle situation en terme de CA et de rentabilité ?

Réponse 8 : Compte tenu de sa relativement faible présence sur les réseaux Duty Free et aéroportuaires, Baccarat a été peu affecté dans sa performance durant l'année 2020. Ces canaux restent secondaires pour la marque et il n'est pas prévu de modifier notre stratégie à court terme en raison de l'extinction actuelle de la clientèle touristique qui achète dans ces réseaux. L'impact à court terme sur les prévisions de ventes et sur la rentabilité de la maison est peu significatif, à part si l'on considère la forte baisse des clientèles étrangères au sein de nos magasins en propres dans les villes européennes (marché domestique et non plus duty free) touchées par les restrictions d'ouverture.

- 9°) Quelles mesures ont été mises en place pour protéger les équipes de notre groupe, le groupe a-t-il eu recours aux systèmes d'aides mises en place dans les différents pays où il opère ? Si oui, lesquels et avec quelle contrepartie ? Le Groupe ayant déclaré avoir bénéficié en France d'un Prêt Garanti par l'Etat, pourriez-vous nous indiquer ses modalités financières ?

Réponse 9 : La Société a mis en œuvre tous les moyens nécessaires pour protéger ses équipes en se conformant notamment aux prescriptions réglementaires et autres préconisations mises en place dans le cadre de la crise sanitaire.

Le Groupe n'a pas eu recours en 2020 à un Prêt garanti par l'Etat en France.

Le Groupe a bénéficié des mesures gouvernementales de soutien aux entreprises dans le contexte de la pandémie mondiale liée au Covid 19 principalement en France, mais également dans tous les pays où de telles mesures ont été mises en œuvre en Europe et en Asie.

- 10°) La presse a-t-elle fait l'écho à plusieurs reprises de nécessité pour le Groupe de faire de lourds investissements sur le site historique de production à Baccarat, pourriez-vous nous communiquer des informations sur ces investissements, projection en montant, projection en production attendue, rentabilité attendue ? Par ailleurs, le Groupe nécessitant de lourds investissements, n'est-il pas inopportun de consacrer des moyens à sortir de bourse, en privant ainsi le Groupe Baccarat de la possibilité de faire appel au marché pour financer ces investissements ?

Réponse 10 : La rénovation des fours est une question qui intervient à intervalle régulier en raison de leur cycle de vie. Diverses options sont actuellement à l'étude compte tenu de leurs implications commerciales, techniques, opérationnelles, et financières. Ces options seront examinées dans les mois à venir par les organes de gouvernance nouvellement constitués à la suite de la présente Assemblée générale.

La sortie de bourse est une décision qui appartient aux actionnaires de la Société.

- 11°) Alors que le cours de bourse est toujours suspendu, pourriez-vous nous indiquer à quelle date seront présentés le rapport annuel 2020 ? Ce rapport annuel n'est-il pas nécessaire avant de procéder à une offre sur le capital non détenue par l'actionnaire majoritaire ? Ce rapport ne doit-il pas faire l'objet d'une assemblée générale avant la mise en place des opérations capitalistiques annoncées ?

Réponse 11 : La date d'examen du rapport annuel incluant les comptes 2020 sera fixée par le conseil d'administration nouvellement nommé à la suite de la présente Assemblée générale.

- 12°) Lors de l'Offre Publique d'Achat de 2017, « l'expert indépendant », le Cabinet Ledouble représenté par Madame Piniot Agnès et Monsieur Sancho Sébatien. Ils ont retenus lors des tentatives de valorisation de notre société par l'approche d'évaluation multicritère une approche par comparables retenant dans le Secteur Living & Gifting l'échantillon suivant : Fiskars ; RH ; Lalique ; Villeroy & Boch. Dans le Secteur Global champions – Mode & accessoires : LVMH ; Hermès ; Kering ; Prada. Dans le Secteur Global champions – Bijouterie & horlogerie : Richemont ; Swatch ; Tiffany. Ces entreprises alors choisies avaient servi de base pour justifier le caractère juste de l'offre qui nous était alors proposée comme ayant fait l'objet d'une prime significative. Le cours boursier de ces entreprises comparables justement retenues en 2017 se sont en moyenne fortement appréciées jusqu'à aujourd'hui, ne serait-il pas juste de maintenir ces éléments de comparaison aux bénéfices des actionnaires présents aujourd'hui au capital de notre Groupe ?

Réponse 12 : Les travaux d'évaluation de la Société dans le cadre de l'offre publique d'achat qui doit être déposée sur les titres de la Société par ses nouveaux actionnaires directs et indirects de contrôle relèvent non de la Société elle-même mais de l'initiateur et ses conseils, d'une part, et de l'expert indépendant appelé à intervenir, d'autre part. Le rapport de l'expert indépendant servira de support à l'avis motivé qui sera rendu par le futur Conseil d'administration de la Société sur les conditions de l'offre, conformément à la réglementation en vigueur.

- 13°) Le Groupe a communiqué en 2019, que deux boutiques nouvelles ont été ouverte (MilanShanghai), pourriez vous nous indiquer le plan de développement d'ouverture de nouvelles boutiques (géographie, perspectives de Chiffre d'Affaire) ?

Réponse 13 : compte tenu des actuelles incertitudes sur l'évolution des marchés et la durée des effets perturbateurs de la pandémie en cours, les projets d'ouverture de magasins nouveaux ont été mis en attente d'évaluation plus précise. Les actuelles opportunités se concentrent sur la zone Asie, encore sous développée, en particulier en Chine (Chengdu) et à Hong Kong sans que ces projets ne soient finalisés, ainsi que sur les marchés d'Europe Centrale et de Russie au travers d'ouvertures gérées par nos partenaires locaux. Il est prévu de reprendre dans le courant de l'année 2021 une analyse approfondie des opportunités pouvant se présenter à court et moyen terme, à nouveau pour accélérer notre développement sur le marché chinois.

- 14°) Pourriez vous nous faire un point sur l'exécution futur des déficits reportables qui représente 35M€ au titre de l'exercice 2019 ?

Réponse 14 : Le montant des déficits fiscaux dont bénéficie le groupe à fin décembre 2019 et qui ne fait pas l'objet de reconnaissance d'impôts différés actifs sera utilisé contre les bénéfices fiscaux à venir des entités juridiques du Groupe selon les réglementations et limitations d'utilisation locales en vigueur.

- 15°) Pourriez vous nous faire un point sur les dettes de notre groupe en effet, nous notons que les dettes en Euros et en Dollars sont a des taux relativement élevées vis-à-vis des possibilités de financements actuels (supérieur à 3%) ? Par ailleurs le conseil a-t-il envisagé une réflexion au sujet d'un refinancement possible à moindre de cout de nos engagements financiers ?

Réponse 15 :

L'endettement financier brut du groupe de 29 572 K€ est composé au 31/12/2019 principalement :

- i) De la dette vis-à-vis de l'actionnaire majoritaire Fortune Legend Limited à hauteur de 17 297 K€, dette libellée en euros composée elle-même d'un montant de 5 137 K€ ayant porté intérêt à 2,117% sur l'exercice en 2019 (Euribor 3 mois + 250 pts) ; le solde ,soit 12 160 K€ correspond au prêt relais consenti par l'ex - actionnaire de Baccarat Starwood Capital, en 2015, en remplacement des financements bancaires, ayant porté un intérêt à 3,117% (Euribor 3mois + 350pts) . Fortune Legend Limited a acquis ces créances auprès de Starwood lors de la prise de contrôle de Baccarat. Les taux d'intérêts appliqués résultent de clauses contractuelles historiquement définies par les actionnaires et le pool bancaire.
- ii) De tirages sur les lignes de crédit japonaises d'un montant de de 11 973 K€ ayant porté intérêt à 1,113% en 2019.

Il est à noter que les dettes ci-dessus ne sont assorties d'aucune garantie ni d'aucun covenant.

Il appartiendra au Conseil d'administration nouvellement constitué à la suite de la présente Assemblée Générale d'envisager, s'il l'estime nécessaire, une réflexion sur le refinancement de la Société.

- 16°) Pourriez vous nous indiquer l'activité de notre filiale Baccarat Americas (La Barbade) intégré globalement et détenue à 51% ? Pourriez-vous nous indiquer qui sont les actionnaires minoritaires de cette filiale ? Enfin pourriez-vous nous indiquer le choix de cette détention alors que toutes les filiales étrangères sont détenues à 100% ?

Réponse 16 : La société de droit Barbadien, Baccarat Americas, est une joint-venture qui a été constituée en 2002 entre la Société (qui détient 51% de son capital social) et la société P.A Pommares Agencies (qui détient 49% de son capital social) immatriculée au Panama (« Pommares »). Pommares était la société de représentation commerciale historique de Baccarat depuis plus de 50 ans sur la zone USA/Canada (duty free), Amérique centrale, Amérique du Sud, Caraïbes, Bahamas et Bermudes. Pommares a fait apport à la joint-venture de l'ensemble des contrats de représentation commerciale des produits Baccarat dont elle était titulaire depuis plus de 50 ans sur la zone. Le montant de cet apport a été évalué à hauteur de 49% du capital social de la joint-venture. C'est désormais Baccarat Americas qui agit en qualité de représentant commercial de La Société sur cette zone aux termes d'un contrat conclu en 2002.