

## La Fnac accélère sa transformation Forte progression des résultats en 2014

- Accélération de la dynamique des ventes en 2014
- Chiffre d'affaires consolidé en croissance de +0,9% au 2<sup>nd</sup> semestre, et stable sur l'ensemble de l'exercice 2014 contre une baisse de -3,1% en 2013 (à périmètre comparable et taux de change constant)
- Croissance des ventes en France et dans la Péninsule Ibérique
- Poursuite des gains de parts de marché
- Bonne progression du ROC à 77 m€ (+7,4% par rapport à 2013)
- Hausse du résultat net à 41 m€ (contre 15 m€ en 2013)
- Génération de free cash flow en forte progression : 72 m€ en 2014 contre 48 m€ en 2013

Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Groupe Fnac a déclaré : « 2013 avait marqué le redressement de notre enseigne. 2014 vient consolider notre modèle et marque l'accélération de la transformation de la Fnac. Avec des progressions sensibles sur l'ensemble de ses indicateurs, les résultats 2014 valident la stratégie de l'entreprise et viennent consacrer une année d'innovation. Notre société est en mouvement, prête à saisir aujourd'hui et demain toutes les opportunités pour répondre aux attentes et besoins de nos clients. »

### CHIFFRES CLES

(en millions d'euros)

	2013	2014	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 905</b>	<b>3 895</b>	<b>-0,3%</b>
<i>Var. à périmètre comparable et taux de change constant</i>			0,0%
<i>Var. à magasins comparables</i>			+0,4%
<b>Résultat opérationnel courant (ROC)</b>	<b>72</b>	<b>77</b>	<b>7,4%</b>
<b>Résultat net</b>	<b>15</b>	<b>41</b>	<b>+180%</b>
Résultat net courant <sup>(1)</sup>	44	50	14,3%
<b>Cash-Flow Libre opérationnel</b>	<b>48</b>	<b>72</b>	<b>51%</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>461</b>	<b>535</b>	<b>16%</b>

<sup>(1)</sup> part du Groupe des activités poursuivies - hors éléments non courants

## FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

La Fnac a accéléré sa transformation en 2014, enregistrant des résultats positifs sur tous les indicateurs clefs.

Le chiffre d'affaires progresse de +0,9% au 2<sup>nd</sup> semestre (à périmètre comparable et taux de change constant). Il est stable sur l'ensemble de l'exercice contre une baisse de -3,1% en 2013 (à périmètre comparable et taux de change constant).

L'amélioration de la rentabilité et de la génération de cash est confirmée sur l'exercice 2014, avec un résultat opérationnel courant de 77 m€, en progression de +7,4%, et un free cash flow de 72 millions d'euros, en hausse de +51%.

Le Groupe a poursuivi ses gains de parts de marchés et renforcé son leadership sur ses marchés.

Cette performance, réalisée dans un environnement de consommation peu porteur, valide les choix stratégiques mis en œuvre dans le cadre du plan « Fnac 2015 ».

### Forte croissance de l'omnicanal

La croissance du canal internet a été soutenue en 2014. Elle a été notamment portée par la forte progression des ventes omnicanales, qui ont représenté plus de 35% des ventes internet en France (contre 29% en 2013). Afin de renforcer la complémentarité entre le réseau de magasins et le site internet, de nouvelles fonctionnalités ont été mises en avant, permettant aux clients en magasins d'avoir accès à la totalité de l'offre de produits disponible sur internet (« click & mag »), ou de retirer le produit dans le magasin de son choix en 1 heure (« click & collect 1h »).

Le Groupe a également renforcé sa proposition de services de livraison avec l'introduction de Fnac Express<sup>1</sup>, de Fnac 3h Chrono<sup>2</sup> (l'offre la plus rapide du marché) et du Retrait Colis gratuit (pour tout client habitant à plus de 30 kms d'un magasin Fnac).

La croissance du volume d'affaires sur les marketplaces a été supérieure à 25%, profitant du développement rapide des marketplaces en Espagne et au Portugal, et de la forte progression de la marketplace en France. Les marketplaces représentent désormais 15% du volume d'affaires internet.

Le trafic sur mobile a progressé de plus de +50%, contribuant à 25% du trafic de Fnac.com.

### Attractivité commerciale renforcée

Le Groupe a continué à mener une politique commerciale offensive dans des marchés marqués par une forte pression promotionnelle. Le bon pilotage des opérations commerciales, appuyé par des campagnes de communication ciblées et visibles, lui ont permis de poursuivre le renforcement de sa compétitivité prix.

De nouvelles initiatives ont été mises en œuvre pour améliorer la qualité de service clients (poursuite du développement de l'encaissement vendeurs, introduction de la file d'attente unique, implantation de bornes billetterie en magasins,...).

L'indicateur de satisfaction clients en magasins (Net Promoter Score) a poursuivi sa progression.

Le nombre d'adhérents a augmenté de près de 5% sur l'exercice pour atteindre 5,6 millions (soit une hausse de plus de +35% en 4 ans).

### Succès de la stratégie de renouvellement de l'offre

Le groupe a poursuivi le déploiement des nouvelles familles de produits. Les espaces Téléphonie ont été introduits avec succès sur l'ensemble du parc de magasins en France au 1<sup>er</sup> trimestre 2014 et ont permis au Groupe de prendre une place importante sur ce marché. Après l'ouverture de corners dédiés aux objets connectés dans l'ensemble des magasins à l'automne 2013, un flagship dédié à la téléphonie et aux objets connectés a été ouvert avec succès à Paris sur le Champs-Élysées en juin 2014. Le Groupe a ainsi renforcé sa position de leader sur les segments de la santé & sport connectés et de la maison connectée. Les espaces Papeterie déployés au printemps en France ont délivré des résultats supérieurs aux attentes et confirment le potentiel de la catégorie.

<sup>1</sup> Abonnement à un service de livraison en 1 jour ouvré de l'ensemble des produits disponibles en stock sur Fnac.com

<sup>2</sup> Livraison à domicile dans les 3 heures qui suivent la commande

Les familles Jeux & Jouets et Maison & Design ont été portées par la poursuite du déploiement et les bonnes performances commerciales.

Au total, la contribution des nouvelles familles s'est accrue significativement pour atteindre 11% du chiffre d'affaires sur l'ensemble de l'année 2014 (contre 6% en 2013). Cette évolution confirme le succès de la stratégie de renouvellement de l'offre du Groupe et la capacité de l'enseigne à se positionner rapidement sur les marchés à forte croissance.

Avec le lancement de Fnac Jukebox (service d'écoute de musique en ligne) et du Pass location (service exclusif de location de produits techniques), le Groupe a également affiché sa volonté d'apporter des réponses innovantes aux nouveaux usages de consommation.

### Accélération de l'expansion sur les formats de proximité

L'expansion sur les nouveaux formats de magasins s'est accélérée tant en France qu'à l'international. 11 magasins ont ainsi été ouverts en 2014 (contre 7 en 2013), ce qui porte à 34 le nombre total de magasins aux nouveaux formats à fin décembre 2014.

Cette dynamique est portée principalement par le format de proximité avec 6 ouvertures en France et 4 ouvertures dans la Péninsule Ibérique. En France, les ouvertures incluent la transformation de 2 espaces « Culture et Loisirs » dans le cadre des discussions en cours avec le Groupe Intermarché.

2014 confirme l'efficacité commerciale et économique de ces nouveaux formats, qui permettent au Groupe de densifier son maillage du territoire en se développant dans des zones de chalandise à fort trafic (format travel retail) ou de taille plus réduite (format proximité). Bénéficiant de l'ensemble des fonctionnalités omnicanales, ils contribuent ainsi au développement des sites internet du Groupe et au renforcement de sa stratégie omnicanale.

## PERFORMANCE OPERATIONNELLE

La dynamique positive des ventes s'est poursuivie **au 4<sup>ème</sup> trimestre** en dépit d'une base de comparaison plus élevée que les trimestres précédents sur l'ensemble des zones géographiques.

Le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de +0,1% à périmètre comparable et taux de change constants, et de +0,3% à magasins comparables.

La France affiche une croissance de +1% de ses ventes à magasins comparables. Après prise en compte de l'impact des fermetures de magasins, les ventes sont stables (+0,1%). Le chiffre d'affaires de la Péninsule Ibérique a augmenté de +1,8%, porté notamment par l'expansion, avec 4 ouvertures de magasins au format de proximité sur la période (3 au Portugal et 1 en Espagne).

Au Brésil, l'activité a continué à être pénalisée par la dégradation des conditions macro-économiques dans le pays. Les ventes reculent ainsi de -4,1% à taux de change constant.

L'amélioration de tendance des ventes de la zone Autres Pays, qui regroupe la Suisse et la Belgique, s'est confirmée au 4<sup>ème</sup> trimestre, avec des ventes en repli de -1,1% (à taux de change constant).

La performance du 4<sup>ème</sup> trimestre traduit le bon niveau d'excellence opérationnelle, tant sur le plan commercial que logistique, à une période clef de l'année.

La croissance du canal internet s'est poursuivie à un rythme élevé, porté notamment par la forte progression des ventes omnicanales et le développement soutenu des marketplaces. Les ventes omnicanales ont représenté 39% des ventes en ligne de la France sur la période (contre 36% au 3<sup>ème</sup> trimestre et 31% au 1<sup>er</sup> semestre).

La contribution des nouvelles familles de produits a atteint 13% du chiffre d'affaires.

Sur l'ensemble de l'année 2014, **le chiffre d'affaires consolidé** du Groupe est stable à périmètre comparable et taux de change constant.

L'impact des taux de change a été défavorable de -0,4%, en raison principalement de la baisse du réal brésilien contre l'euro. L'acquisition de la société Datasport, réalisée fin décembre 2013, a eu un impact favorable de +0,1%.

En publié, le chiffre d'affaire consolidé du Groupe s'élève à 3895 millions d'euros, en très légère baisse (-0,3%) par rapport à 2013.

La dynamique des ventes a été plus favorable au 2<sup>nd</sup> semestre avec des ventes en croissance de +0,9% contre un recul de -1,1% au 1<sup>er</sup> semestre (à périmètre comparable et taux de change constant).

Le taux de **marge brute s'établit** à 29,4% en 2014 contre 29,8% en 2013. La marge a mieux résisté au 2<sup>nd</sup> semestre affichant une baisse de -30 points de base contre une baisse de -60 points de base au 1<sup>er</sup> semestre.

Cette bonne résistance de la marge au 2<sup>nd</sup> semestre résulte de la bonne exécution du plan d'actions commercial mis en œuvre à compter du 2<sup>nd</sup> trimestre et d'un mix catégorie moins défavorable.

Le Groupe a poursuivi en 2014 sa politique d'amélioration de **l'efficacité opérationnelle**, qui a permis de générer 63 millions d'euros d'économies de coûts en 2014.

**Le résultat opérationnel courant** progresse pour la seconde année consécutive. Il s'établit à 77 millions d'euros en hausse de +7,4%.

## Par segment de reporting

Le chiffre d'affaires de la **France** a augmenté de +0,5%, et de +1,3% à magasins comparables. La dynamique de chiffre d'affaires s'est améliorée en cours d'année, avec des ventes à magasins comparables en progression de +2,3% au 2<sup>nd</sup> semestre (après une baisse de -0,1% au 1<sup>er</sup> semestre). Cette évolution favorable, réalisée dans un environnement de consommation peu porteur et dans des marchés en baisse, a permis à l'enseigne de poursuivre ses gains de parts de marché. Le résultat opérationnel courant progresse de +10,8%. La marge opérationnelle s'établit à 1,7% (contre 1,5% en 2013)

Les ventes de la **Péninsule Ibérique** sont en hausse de +0,7% dans un contexte de marchés compétitifs. Le Portugal affiche des ventes en croissance. L'Espagne a souffert de marchés très promotionnels

La croissance du canal internet s'est poursuivie sur un rythme à deux chiffres, affichant une nette accélération au 2<sup>nd</sup> semestre. Le résultat opérationnel courant augmente de +10,8%. La marge opérationnelle s'établit à 3,6% (contre 3,3% en 2013)

Le chiffre d'affaires du **Brésil** a reculé de -3,4% à taux de change constant (-11,3% à taux de change courant). L'activité a été pénalisée par la baisse significative du trafic en magasin au moment de la Coupe du Monde et par le ralentissement économique. Les ventes internet sont en croissance. Le résultat opérationnel courant est négatif de -0,9 millions d'euros. La gestion rigoureuse des coûts a permis de limiter l'impact de la baisse de l'activité sur le résultat opérationnel.

Les ventes de la zone « **Autres Pays** », qui comprend la Suisse et la Belgique, sont en retrait de -3,1% à taux de change constant (-2,6% à taux de change courant). La tendance des ventes s'est améliorée au 2<sup>nd</sup> semestre avec des ventes quasi-stables (-0,1% à taux de change courant, et -0,7% à taux de change constant). Le retournement de tendance résulte du succès des opérations commerciales mises en œuvre, de la contribution des nouvelles familles de produits et de la montée en puissance du site internet en Belgique. Le résultat opérationnel courant est stable. La marge opérationnelle s'établit à 2,5% (contre 2,4% en 2013).

## PERFORMANCE FINANCIERE

Les autres produits et charges opérationnels non courants ont constitué une charge nette de -9 millions d'euros en 2014 contre une charge nette de -29 millions d'euros en 2013). Cette baisse résulte principalement de la réduction sensible des coûts de transformation des organisations.

Le **résultat net consolidé** s'élève à 41 millions d'euros, en forte augmentation (+180%) par rapport à 2013 (bénéfice de 15 millions d'euros).

Retraité des éléments de nature non courante, le **résultat net courant part du Groupe des activités poursuivies** s'établit à 50 millions d'euros en 2014 contre 44 millions d'euros en 2013, soit une progression de +14%.

Le **résultat net dilué par action** (hors éléments non courant et sur la base des activités poursuivies) s'établit à 2,97 euros en 2014, en augmentation de +13,4% par rapport à 2013.

## STRUCTURE FINANCIERE

Le Groupe a continué à améliorer sa génération de cash en 2014. Le **cash-flow libre opérationnel** s'est élevé à 72 millions d'euros contre 48 millions d'euros en 2013.

Cette évolution favorable résulte de l'amélioration des performances opérationnelles combinée à la baisse des charges de restructuration. Les investissements sont maîtrisés et s'élèvent à 54 millions d'euros, en ligne avec leur niveau de 2013. Le Groupe a poursuivi ses actions d'optimisation du besoin en fonds de roulement, en particulier de réduction des stocks.

La **situation financière** du Groupe a été renforcée.

La trésorerie disponible s'élève ainsi à 535 millions d'euros au 31 décembre 2014 (contre 461 millions d'euros en 2013).

Les capitaux propres s'établissent à 595 millions d'euros au 31 décembre 2014 (contre 550 millions d'euros en 2013).

Au 31 décembre 2014, les covenants du contrat de crédit étaient respectés

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Les résultats 2014 traduisent l'accélération de la transformation du Groupe et sa capacité à innover pour adapter son modèle commercial aux évolutions des usages de consommation.

Dans un environnement de consommation qui devrait rester peu porteur en 2015, le Groupe est bien positionné pour continuer à renforcer son leadership grâce à la montée en puissance de son modèle omnicanal, la poursuite d'une politique volontariste d'enrichissement de l'offre de produits et services, et l'accélération de l'expansion sur les formats de proximité en France et à l'international.

Les économies réalisées sur les années 2013 et 2014 s'élèvent à un total de près de 120 millions d'euros, supérieures à l'ambition de 80 millions d'euros. Le Groupe continuera sa politique d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, et se fixe un objectif d'économies de coûts de 30 à 40 millions d'euros pour 2015.

Il poursuivra également ses initiatives visant à maximiser la génération de trésorerie.

A plus long terme, le Groupe confirme son objectif d'un taux de rentabilité opérationnelle courante supérieur à 3%, après finalisation de la transformation de son modèle et dans des conditions de marché, notamment macro-économiques, stabilisées.

## PRESENTATION DES RESULTATS 2014

Une retransmission en direct sur Internet de la présentation des Résultats Annuels 2014 ainsi que les visuels de présentation seront disponibles à 10h (heure de Paris) le 27 février 2015 à partir de la page d'accueil du site [www.groupe-fnac.com](http://www.groupe-fnac.com).

Cette présentation est également directement accessible en cliquant [ici](#).

Une version différée sera disponible également sur notre site en fin d'après-midi.

### CONTACTS

ANALYSTES /INVESTISSEURS

Nadine Coulm

[nadine.coulm@fnac.com](mailto:nadine.coulm@fnac.com)  
+33 (0)1 55 21 18 63

PRESSE

Laurent Glepin

[laurent.glepin@fnac.com](mailto:laurent.glepin@fnac.com)  
+33 (0)1 55 21 53 07

Le Conseil d'Administration s'est réuni le 26 février 2015 pour arrêter les comptes de l'exercice 2014. Les procédures d'audit sur les comptes consolidés de Groupe Fnac au 31 décembre 2014 ont été effectuées. Le rapport de certification sera émis après finalisation des procédures requises pour les besoins de l'enregistrement du document de référence.

## Compte de résultat synthétique

(en Meur)	2013	2014	Variation
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>3 905</b>	<b>3 895</b>	<b>-0,3%</b>
<b>Marge brute</b>	<b>1 164</b>	<b>1 144</b>	<b>-1,8%</b>
% Chiffre d'affaires	29,8%	29,4%	
<b>Total coûts</b>	<b>1 093</b>	<b>1 067</b>	<b>-2,4%</b>
% Chiffre d'affaires	28,0%	27,4%	
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>72</b>	<b>77</b>	<b>7,4%</b>
% Chiffre d'affaires	1,8%	2,0%	
Autres produits et charges opérationnels non courants	-29	-9	68%
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>43</b>	<b>68</b>	<b>57%</b>
Charges financières nettes	-12	-12	-3%
Impôt sur le résultat	-16	-15	7%
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>16</b>	<b>41</b>	<b>160%</b>
Dont part du groupe	16	42	163%
Résultat net des activités abandonnées	-1	0	n/a
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>15</b>	<b>41</b>	<b>180%</b>
Dont part du groupe	15	42	182 %
<b>Résultat net courant part du Groupe des activités poursuivies</b>	<b>44</b>	<b>50</b>	<b>14,3%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>140</b>	<b>147</b>	<b>5,4%</b>
% Chiffre d'affaires	3,6%	3,8%	

## ANNEXES

### Résultat Opérationnel Courant (ROC) par secteur opérationnel

(ROC en Meur)	2013	% du CA	2014	% du CA	Variation en %
France	42,7	1,5%	47,3	1,7%	10,8%
Péninsule Ibérique	21,3	3,3%	23,6	3,6%	10,8%
Brésil	0,7	0,4%	-0,9	-0,5%	n/a
Autres pays	7,1	2,4%	7,1	2,5%	0,0%
<b>Groupe</b>	<b>71,8</b>	<b>1,8%</b>	<b>77,1</b>	<b>2,0%</b>	<b>7,4%</b>

### Chiffre d'affaires du 4<sup>ème</sup> trimestre par secteur opérationnel

(CA en Meur)	T4 2014	Variation vs T4 2013		
		publiée	à périmètre comparable et à taux de change constant	à nombre de magasins constants*
France	1 014	0,2%	0,1%	1,0%
Péninsule Ibérique	226	1,8%	1,8%	-0,6%
Brésil	56	-7,7%	-4,1%	-4,7%
Autres pays	98	-0,5%	-1,1%	-1,1%
<b>Groupe</b>	<b>1 393</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,3%</b>

\* à taux de change constants et périmètre comparable



## Chiffre d'affaires de l'année 2014 par secteur opérationnel

(CA en Meur)	2014	Variation vs 2013		
		publiée	à périmètre comparable et à taux de change constant	à nombre de magasins constants*
France	2 777	0,5%	0,4%	1,3%
Péninsule Ibérique	659	0,7%	0,7%	-0,7%
Brésil	175	-11,3%	-3,4%	-3,9%
Autres pays	284	-2,6%	-3,1%	-3,1%
<b>Groupe</b>	<b>3 895</b>	<b>-0,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,4%</b>

\* à taux de change constants et périmètre comparable

## Parc de magasins

	31-déc-13	31-déc-14
<b>France</b>	<b>108</b>	<b>112</b>
Intégrés	87	85
Franchisés *	21	27
<b>Péninsule Ibérique</b>	<b>44</b>	<b>47</b>
Intégrés	44	47
Franchisés	0	0
<b>Brésil</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Intégrés	11	12
Franchisés	0	0
<b>Autres pays</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
Intégrés	13	13
Franchisés	0	0
<b>Groupe</b>	<b>176</b>	<b>184</b>
<b>Intégrés</b>	<b>155</b>	<b>157</b>
<b>Franchisés</b>	<b>21</b>	<b>27</b>

\* y compris le magasin au Maroc