

Des résultats 2018 en forte progression Succès de l'intégration Fnac Darty

- **Forte hausse des résultats** : résultat opérationnel courant à 296 millions d'euros en hausse de +10% et marge opérationnelle courante à 4,0%, en hausse de +0,4pt
- **Chiffre d'affaires 2018 en croissance de +0,4%, malgré un environnement de consommation marqué par de forts effets négatifs**
- **Succès de l'intégration Fnac Darty** : 131 millions d'euros de synergies déployées à fin 2018, avec un an d'avance sur l'engagement initial
- **Résultat net des activités poursuivies en croissance de +20%**, à 150 millions d'euros
- **Structure financière solide** : retour à une situation de trésorerie nette positive, deux ans seulement après l'acquisition de Darty
- **Déploiement rapide du plan Confiance+ et accélération sur le digital qui représente 19% des ventes**

Enrique Martinez, Directeur Général de Fnac Darty, a déclaré : « Dans un contexte marqué par des événements exceptionnels ayant profondément impacté l'environnement de consommation, notre Groupe délivre, grâce à l'engagement de ses équipes, une croissance de ses ventes et de ses résultats et démontre la solidité de son positionnement stratégique, ainsi que la qualité de son exécution. L'intégration Fnac Darty est réussie, et le Groupe a délivré les synergies promises avec un an d'avance sur son plan initial. La puissance du modèle de Fnac Darty, fondée notamment sur la complémentarité entre les produits et les services, et notre engagement à offrir le choix le plus éclairé, continueront de bénéficier à nos clients et à nourrir leur préférence pour nos marques. 2019 marquera ainsi l'accélération de notre recherche d'excellence en digital, dans l'expérience client, et sur nos engagements en faveur de la durabilité des produits. Nous confirmons nos objectifs à moyen terme qui visent une croissance supérieure à nos marchés, et une marge opérationnelle courante de 4,5% à 5%. »

CHIFFRES CLES

(en millions d'euros)

	2017	2018	Variation
Chiffre d'affaires	7 448	7 475	+0,4%
<i>Var. en données comparables¹</i>			+0,3%
Résultat opérationnel courant (ROC)	270	296	+10%
<i>Marge opérationnelle</i>	3,6%	4,0%	+0,4pt
Cash-flow libre opérationnel	199	153	
Résultat net publié - activités poursuivies	125	150	+20%
Résultat net de l'ensemble consolidé	38	150	+112M€
Trésorerie nette publiée au 31 décembre ²	(86)	7	+93M€

¹ Données comparables : excluent effets de change, variations de périmètre, et ouvertures et fermetures de magasins

² Un signe positif indique une position de trésorerie nette, un signe négatif une position d'endettement net

FAITS MARQUANTS 2018

Des résultats 2018 très solides dans un environnement de marché complexe

Le chiffre d'affaires de Fnac Darty s'établit à 7 475 millions d'euros, en croissance de +0,3%¹ en données comparables. Cette bonne performance s'inscrit dans un environnement de marché marqué par des événements exceptionnels ayant impacté à plusieurs reprises l'activité commerciale, essentiellement en France : intempéries au 1^{er} trimestre 2018, mouvements sociaux au 2^{ème} trimestre, et manifestations « gilets jaunes » en fin d'année.

Le taux de marge brute atteint 30,3%, en croissance de +20 points de base, hors effet dilutif de la franchise (-30 points de base en 2018).

Le résultat opérationnel courant a progressé de +10% à 296 millions d'euros, sous l'effet conjugué des synergies et de la qualité de l'exécution opérationnelle.

Le Groupe a poursuivi une forte génération de free cash-flow opérationnel à 173 millions d'euros², intégrant -38 millions d'euros de coûts cash non-récurrents liés à l'intégration.

Cette performance solide traduit l'agilité du Groupe et sa capacité à conduire concomitamment le succès de l'intégration des deux enseignes, le déploiement de son nouveau plan stratégique, ainsi qu'une exécution commerciale maîtrisée, dans un environnement de consommation peu porteur.

Succès de l'intégration Fnac Darty

Un projet ambitieux réalisé avec un an d'avance

L'année 2018 marque la réussite de l'intégration Fnac Darty, initiée en 2016 lors du rapprochement des deux enseignes. Le Groupe avait alors annoncé un objectif de 130 millions d'euros de synergies à déployer avant fin 2019, ambitieux au regard du résultat opérationnel courant pro forma réalisé par Fnac Darty en 2016, de 194 millions d'euros, hors synergies.

Les nombreuses actions menées par Fnac Darty depuis 2016 ont permis de déployer avec un an d'avance le plan annoncé, et démontrent l'agilité du Groupe qui dépasse ainsi l'objectif en délivrant 131 millions d'euros de synergies à fin 2018.

Une intégration commerciale réussie

Fnac Darty a mis en œuvre de nombreuses initiatives commerciales entre ses deux enseignes.

La complémentarité des plateformes e-commerce du Groupe a été exploitée, avec l'ouverture d'un espace Darty sur la Marketplace du site fnac.com, ainsi que d'un espace billetterie sur le site darty.com.

Les clients du Groupe peuvent retirer leurs achats fnac.com au sein de 320 magasins du réseau Darty, et leurs achats Darty.com au sein de 30 magasins du réseau Fnac, permettant d'étendre la force du maillage territorial des magasins du Groupe. L'expertise logistique de Darty dans la livraison des produits volumineux

¹ Données comparables : excluent les effets de change, les variations de périmètre, les ouvertures et fermetures de magasins

² Hors amende de 20 millions d'euros versée à l'Autorité de la Concurrence

a également été mise au service de la Fnac, Darty assurant désormais la livraison des téléviseurs pour tout le Groupe.

Fnac Darty a également continué à étendre son offre de produits et services cross-enseignes. En France à fin 2018, 31 magasins Fnac ont ainsi accueilli un espace Darty, tandis que 2 magasins Darty ont vu l'ouverture d'espaces Fnac. Un premier point de vente rassemblant deux magasins Fnac et Darty a également été ouvert en 2017. Au niveau des services, les nombreux échanges d'expertise entre les enseignes ont permis de développer l'offre de services, notamment en ce qui concerne les assurances ou bien la sécurité informatique. Une quarantaine de corners dédiés aux Travaux Photo ont également vu le jour au sein du réseau Darty, capitalisant sur l'expérience de la Fnac en la matière.

A l'étranger, l'offre de petit électroménager est déployée sous l'enseigne Fnac Home, avec plus de 30 magasins équipés en Péninsule Ibérique.

Enfin, les programmes de fidélité du Groupe ont poursuivi leur développement et regroupent au total près de 8 millions d'adhérents à fin 2018. Fnac+ et Darty+ rassemblent ainsi conjointement 1,5 million d'abonnés et offrent une approche croisée de la fidélité, les clients porteurs d'une seule de ces deux cartes pouvant bénéficier de la livraison gratuite et premium au sein des deux enseignes.

Un rapprochement opérationnel créateur de valeur

Le Groupe a su capitaliser sur sa nouvelle taille afin de renforcer ses relations avec ses fournisseurs, lui permettant notamment de bénéficier de meilleures conditions d'achats et de renforcer son taux de marge brute. Ce dernier s'établit à 30,3% du chiffre d'affaires à fin 2018, contre 29,9% à fin 2016, et ce malgré l'effet dilutif de l'expansion en franchise (-0,3pt en 2017 et en 2018). Leader sur ses marchés, Fnac Darty s'établit désormais comme une plateforme incontournable, lui permettant de bénéficier de nombreuses exclusivités, et d'accompagner ainsi ses partenaires dans la mise en avant de l'innovation et de lancements de produits.

Le Groupe a également profité du rapprochement des deux enseignes pour optimiser ses achats indirects, notamment par la mutualisation ou la renégociation de ses contrats de prestations de services. Cette bonne gestion de sa base de coûts a permis de générer des économies significatives.

La spécialisation des stocks et des centres de logistique est désormais en place en France, ce qui a notamment permis le transfert de l'entrepôt de Wissous 2. La mise en place d'une nouvelle organisation logistique permet de générer des économies significatives, à travers la refonte du plan de transport sur l'ensemble du territoire français. En France, l'optimisation du réseau de service après-vente, en 2018, a permis de réduire de moitié le nombre d'ateliers de réparation, et de créer un magasin central de pièces détachées qui approvisionne l'ensemble des plateformes SAV. Ces dernières ont été mutualisées pour traiter les flux produits des deux enseignes, la plateforme de Bezons gérant par exemple le SAV TV et petit électroménager de Fnac ainsi que de Darty. En Belgique, la nouvelle organisation logistique est finalisée, et Fnac.be peut désormais livrer ses commandes en puisant dans le stock de Vanden Borre.

En matière informatique, le Groupe a poursuivi les chantiers d'optimisation des systèmes des deux enseignes, avec le lancement en 2018 d'un système de gestion des stocks mutualisé, permettant à chaque enseigne de proposer le stock de l'ensemble du Groupe.

Enfin, la nouvelle organisation des fonctions siège est effective, et le déménagement des équipes a été finalisé en 2018. Le siège londonien de Darty a été fermé dès 2016, et les équipes belges de Fnac et Vanden Borre ont été rassemblées sur un même site en 2017.

Cette nouvelle organisation a largement contribué au déploiement d'une culture commune au sein des équipes, autour de la vision initiale du rapprochement : « Un Groupe, deux enseignes ». Les employés du Groupe sont désormais rassemblés autour du déploiement du plan stratégique de Fnac Darty : Confiance+.

Déploiement rapide du plan Confiance+

En 2018, le plan stratégique Confiance+ se déploie rapidement, accompagnant le succès de l'intégration Fnac Darty.

Renforcement de la plateforme omnicanale

Des capacités digitales et logistiques de premier ordre

Le Groupe a poursuivi le déploiement de ses initiatives visant à renforcer son empreinte omnicanale, notamment en développant ses capacités digitales et logistiques.

Les activités e-commerce représentent désormais près de 19% du chiffre d'affaires du Groupe, contre environ 17% l'année précédente. Les performances des plateformes e-commerce du Groupe ont été solides au quatrième trimestre, avec une croissance à deux chiffres dans l'ensemble des zones géographiques. En 2018, le développement des ventes online est marqué par une forte croissance à l'international et la poursuite du développement rapide des « marketplaces ».

Le Groupe a renforcé son offre de livraison en mettant en place la livraison en J+1 pour les produits volumineux, avec services inclus (installation et reprise), qui couvre 80% du territoire français. Le Groupe a également déployé cette année des magasins tests pour la réservation de produits « gaming » et Livres sur stock magasin, permettant aux clients du Groupe de disposer d'une option de retrait de leurs achats en 1 heure.

Enfin, les initiatives omnicanales en magasin se sont poursuivies, avec plus de 250 magasins digitalisés à fin 2018. Le Groupe a également lancé en fin d'année ses premiers tests relatifs au « Pay&Go », solution innovante permettant aux clients de payer via un téléphone, sans passage en caisse.

La part des ventes omnicanales s'établit désormais à 49% des commandes internet, contre 47% en 2017.

Poursuite de l'expansion du réseau de magasins

Le rythme d'expansion du réseau de magasins est resté soutenu en 2018, avec un total de 66 ouvertures, dont 2 ouvertures dans un nouveau pays, la Tunisie. La Fnac a ouvert 26 magasins en 2018 (19 en France, 1 en Tunisie, 1 au Maroc, 2 en Suisse et 3 en Espagne) dont 22 en franchise. Darty a ouvert 40 magasins en 2018 (38 en France, 1 en Tunisie, et 1 en Belgique), dont 33 magasins franchisés.

Le Groupe a également lancé courant 2018 des tests de « shop-in-shop », via un format de franchise, au sein d'hypermarchés ou supermarchés. Ainsi, Fnac Darty a inauguré le premier «shop-in-shop» Fnac à l'intérieur de la surface de vente d'un magasin Intermarché, en sus des 13 « shop-in-shops » Fnac déjà présents dans des galeries commerciales des Intermarché, ainsi que deux « shop-in-shops » Darty dans les hypermarchés Carrefour implantés à Limoges et à la Ville-du-Bois, dans l'Essonne.

Une expérience client enrichie

Renforcement de la diversification de l'offre

La diversification de l'offre proposée aux clients s'est poursuivie en 2018, avec l'ouverture d'espaces dédiés au petit électroménager au sein de magasins Fnac, en Espagne, au Portugal, en Suisse et en France. A fin 2018, ce sont plus d'une soixantaine d'espaces petit électroménager qui ont été ouverts au sein du parc, sous l'enseigne Darty ou Fnac Home.

La cuisine a poursuivi son développement avec l'ouverture de 25 nouveaux espaces de vente au cours de l'année, dont les 3 premiers magasins exclusivement dédiés à cette offre. A fin 2018, le Groupe dispose ainsi de plus de 130 points de ventes Cuisine.

Enfin, les catégories de diversification ont poursuivi leur forte progression, avec une croissance à deux chiffres sur l'année, et une très forte performance des catégories Jeux & Jouets et Maison & Design.

Les services comme axe majeur de différenciation

Fnac Darty a également poursuivi le développement de son offre de services, vecteur majeur de différenciation et de création de valeur, qui capitalise notamment sur l'expertise de conseil de Fnac et celle de service après-vente de Darty. Les services affichent ainsi une progression à deux chiffres de leurs ventes en 2018.

Les initiatives de services en 2018 ont été marquées par la volonté d'inscrire fermement le Groupe comme un acteur majeur de l'économie circulaire, et un promoteur de l'allongement de la durée de vie des produits. Le Groupe a ainsi lancé le baromètre du SAV, permettant au consommateur de suivre l'évolution de la réparabilité et de la durée de vie des produits. Ce baromètre est complété par la mise en place d'un indice de réparabilité des produits vendus, ainsi que par le lancement du site sav.darty.com fin 2018, plateforme communautaire rassemblant des années d'expérience et de conseils Darty. Un service unifié de location de produits électroniques, avec la prise en charge du SAV pour l'ensemble de la durée du contrat, a également vu le jour. Enfin, l'acquisition de WeFix, leader de la réparation express de smartphones en France, en octobre 2018, vise à positionner Fnac Darty comme un référent de la réparation de smartphones et de services associés, ainsi qu'à offrir un écosystème enrichi aux clients.

L'enrichissement des contenus au service des adhérents

Les programmes de fidélité du Groupe ont poursuivi leur développement en 2018. Fnac+ et Darty+ rassemblent ainsi environ 1,5 million d'abonnés et offrent depuis le lancement de Darty+ une première approche croisée de la fidélité, les clients porteurs d'une seule de ces deux cartes pouvant bénéficier de la livraison gratuite et premium au sein des deux enseignes.

Le Groupe a amplifié en 2018 son alliance stratégique avec Deezer, acteur international majeur du streaming musical et leader français. Grâce à un dispositif commercial exclusif, la Fnac offre désormais à ses clients le meilleur du streaming musical, en complément de l'offre physique du Groupe. Les clients de la Fnac et de Darty bénéficieront, dans le cadre des programmes d'adhésion ou simplement lors de l'achat de produits audio et musique, d'offres avantageuses d'accès aux services de Deezer. Tout acheteur d'un produit High Tech au sein des deux enseignes bénéficie ainsi de 3 mois d'abonnement Deezer Premium offerts.

Enfin, le Groupe a enrichi son programme de fidélité avec le lancement du Pass Partenaires qui permet aux clients détenteurs d'une carte Fnac, Fnac One, Fnac +, Darty +, ainsi que les porteurs d'une carte de crédit Visa Darty ou Fnac Mastercard de bénéficier gratuitement de remises avantageuses auprès de plus de 50 enseignes-partenaires, cumulables avec les offres promotionnelles en cours.

Elargissement de l'écosystème partenarial Fnac Darty

La plateforme omnicanale du Groupe s'est également enrichie au travers de nouveaux partenariats, afin de renforcer la proposition de valeur tant pour les clients que pour les partenaires.

Le Groupe a ainsi mis en œuvre un accord industriel avec le Groupe Carrefour, visant à conduire des achats en commun pour les produits techniques et électroménagers en France, illustrant ainsi les atouts du Groupe en matière de construction de gammes et de capacité de négociation. De plus, ce partenariat s'est renforcé en 2018 avec le test de deux « shop in shops » Darty, sous format de franchises d'électroménager et de produits gris et bruns (informatique, TV, etc.) dans les hypermarchés Carrefour implantés à Limoges et à la Ville-du-Bois, dans l'Essonne.

Le Groupe a également noué un partenariat avec Google. L'offre Google est désormais disponible dans des espaces dédiés pour la totalité des magasins du Groupe, dont une cinquantaine de corners. Parallèlement, le « Bouton Darty » a été intégré à l'écosystème Google Home, permettant aux clients de bénéficier directement et sur simple commande vocale d'une assistance dédiée. Le Groupe a accéléré l'intégration de l'Assistant Google dans sa stratégie de services avec le lancement de la fonctionnalité de transactions sur l'Assistant Google, permettant aux clients Fnac Darty de bénéficier de l'achat à la voix sur leurs téléphones compatibles.

En 2018, Fnac Darty a conclu un partenariat avec Bouygues Telecom pour commercialiser les offres fixes et mobiles de l'opérateur dans les magasins Fnac Connect. Fort de ce partenariat, Fnac Darty a pour objectif de créer une cinquantaine de nouveaux magasins Fnac Connect, où seront commercialisées les offres de Bouygues Telecom.

Le Groupe a renforcé son partenariat avec Orange pour favoriser la diffusion de nouveaux modes de lectures numériques grâce à une nouvelle offre de livres audio. Fnac Darty consolide ainsi sa position de leader sur la distribution de produits éditoriaux.

Enfin, l'accord avec Wehkamp aux Pays-Bas a été mis en œuvre fin 2018 et progresse rapidement. Il permet à la filiale néerlandaise BCC de mettre à la disposition de Wehkamp l'intégralité de sa gamme de produits, et de piloter les achats (produits électroniques et électroménagers) des deux enseignes. Le Groupe bénéficie en retour de l'expertise digitale de son partenaire et de ses capacités logistiques pour les petits colis.

ANALYSE DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE

4^{ème} trimestre 2018

Le chiffre d'affaires du Groupe affiche une solide croissance au 4^{ème} trimestre, à +3,1% en données comparables, portée par un léger effet calendaire positif de +0,2pt, et impactés par les pertes de chiffre d'affaires liées au mouvement des « gilets jaunes » estimées à 45 millions d'euros. Ainsi, l'impact sur le chiffre d'affaires en France a été très négatif en décembre 2018.

Malgré un environnement de consommation marqué par ces manifestations inédites en France, le Groupe est en croissance sur la période de fin d'année grâce à la bonne exécution de Black Friday, et la prise de parts de marché au 4^{ème} trimestre. L'excellente exécution opérationnelle du Groupe, reposant sur une bonne anticipation des ventes et une politique commerciale maîtrisée, a permis de protéger la marge brute. Au cours du trimestre, les ventes ont bénéficié de la croissance de l'ensemble des catégories de produits, et notamment la très bonne dynamique des segments Gaming, Téléphonie et Jeux & Jouets. Les plateformes digitales du Groupe ont enregistré une croissance à deux chiffres dans l'ensemble des zones géographiques.

Les ventes de la zone **France-Suisse** sont en croissance de +2,5% à données comparables, la très bonne performance de Black Friday ayant permis d'atténuer l'impact des manifestations « gilets jaunes » en fin d'année. Cet accroissement atypique du poids de ventes moins margées que celles de décembre a toutefois eu un impact négatif sur le taux de marge brute.

L'expansion du réseau a quant à elle été soutenue avec 25 ouvertures en France-Suisse sur le trimestre.

Le chiffre d'affaires de la **Péninsule Ibérique** progresse de +4,5% en données publiées, porté par l'expansion du réseau et une bonne croissance à données comparables. L'Espagne autant que le Portugal contribuent à la croissance sur le trimestre, avec notamment une forte performance du Livre et des Services.

La zone **Benelux** est en croissance de +8,0% sur le trimestre, à données comparables. La croissance en Belgique est tirée par Vanden Borre. Aux Pays-Bas, le Groupe bénéficie fortement du lancement du partenariat avec Wehkamp ce trimestre, avec des ventes web multipliées par plus de deux. Dans un contexte commercial toujours tendu, le Groupe reste focalisé sur le déploiement de son plan de transformation, avec une fermeture additionnelle de magasin ce trimestre.

Année 2018 par segment de reporting

France-Suisse

Le chiffre d'affaires du segment France-Suisse est quasi-stable sur l'année, à -0,1% en données comparables¹, et malgré une année marquée par de nombreux éléments exceptionnels (conditions météorologiques au 1^{er} trimestre, grèves au 2^{ème} trimestre et mouvements sociaux au 4^{ème} trimestre). La très bonne performance commerciale réalisée sur la période de Black Friday a permis d'atténuer l'impact négatif des manifestations « gilets jaunes » en fin d'année.

L'année a été marquée par un recul des ventes de produits techniques résultant notamment du moindre dynamisme des marchés IT et Prise de vue, impactés par un bas de cycle d'innovation. Cette tendance est partiellement compensée par le dynamisme du secteur Son, tiré par la très bonne performance des casques et des enceintes connectées, ainsi que par la croissance continue du segment Téléphonie. Les produits éditoriaux ont bénéficié de la très forte performance du segment Gaming. Cependant, les manifestations « gilets jaunes » de fin d'année ont pénalisé le trafic dans nos magasins et ont eu un impact négatif sur le segment du livre. La progression du chiffre d'affaires des produits électroménagers est portée à parts égales par la croissance du Petit électroménager, qui profite notamment de l'innovation dans le segment des aspirateurs, mais également par le Gros Electroménager, porté par la commercialisation de produits plus premiums. Les catégories de diversification ainsi que les services ont poursuivi leur forte croissance en 2018.

L'expansion en franchise se poursuit à un rythme dynamique, avec l'ouverture de 54 nouveaux magasins franchisés sur l'année.

Le résultat opérationnel courant progresse de +13%, malgré la baisse du chiffre d'affaires. Cette performance tient compte de l'effet de la perte de ventes liée aux manifestations « gilets jaunes », structurellement mieux margées en décembre, et reflète les gains associés à la finalisation du plan de synergies Fnac Darty. La marge opérationnelle s'établit ainsi en forte croissance à 4,5% (contre 4,0% en 2017).

Péninsule Ibérique

Les ventes de la Péninsule Ibérique sont en croissance de +4,1% en 2018 et de +1,4% à données comparables¹. Tant le Portugal que l'Espagne contribuent à la croissance en données comparables sur l'année. Les ventes de produits techniques et de produits éditoriaux sont en croissance, et les services affichent une progression à deux chiffres sur l'année.

La zone a bénéficié de la poursuite de l'expansion du réseau, avec l'ouverture de 3 magasins, dont un nouveau franchisé en Espagne. Le canal internet est également en croissance à deux chiffres sur la zone.

Le résultat opérationnel courant est en croissance de +8% à 25 millions d'euros, reflétant la hausse du taux de marge brute, et malgré la hausse des coûts dans un contexte de forte expansion. La marge opérationnelle est en croissance de +10bp, à 3,6%.

Benelux

Le chiffre d'affaires de la zone Benelux progresse de +2,1% en publié et à données comparables¹.

L'activité a été portée notamment par le fort dynamisme du canal internet sur la zone, ainsi que les premiers effets du partenariat avec Wehkamp aux Pays-Bas. Un magasin Vanden Borre a ouvert en Belgique, et 7 magasins BCC ont été fermés au cours de l'année dans le cadre du plan de transformation de l'enseigne.

Le résultat opérationnel courant du Benelux s'établit ainsi à 5 millions d'euros, en retrait par rapport à 2017. Ce recul s'explique par des éléments techniques (allocations de frais de siège) et reflète la pression concurrentielle croissante aux Pays-Bas, accompagnée d'une hausse des coûts logistiques dans le pays. La Belgique quant à elle a réalisé une solide performance sur l'année.

La marge opérationnelle de la zone est en recul de 70 points de base, pour s'établir à 0,6%.

¹ Données comparables : excluent les effets de change, les variations de périmètre, les ouvertures et fermetures de magasins

ANALYSE DES RESULTATS FINANCIERS

Des résultats en forte croissance

Le **chiffre d'affaires** est en progression de +0,4% par rapport à 2017, affichant une solide résistance des ventes dans un climat de consommation peu porteur, notamment en France.

Le **taux de marge brute** s'établit à 30,3% en 2018, en croissance de +0,2pt par rapport à 2017, hors effet dilutif de la franchise (environ -30 points de base), reflétant une politique commerciale bien maîtrisée.

L'augmentation de +10% du **résultat opérationnel courant**, à 296 millions d'euros, reflète la bonne exécution opérationnelle du Groupe ainsi que les gains de synergies liées au succès de l'intégration Fnac Darty.

La **marge opérationnelle courante** s'inscrit en forte hausse pour atteindre 4,0%, contre 3,6% un an plus tôt.

Les **charges opérationnelles non courantes** s'élèvent à -39 millions d'euros en 2018. Elles intègrent principalement les coûts d'implémentation des synergies ainsi que l'amende de 20 millions d'euros demandée par l'Autorité de la Concurrence.

Le **résultat financier** constitue une charge de -43 millions d'euros, en amélioration par rapport à 2017 (-44 millions d'euros), et intègre 6 millions d'euros de frais non récurrents liés à la renégociation de la dette bancaire réalisée début 2018.

L'**impôt** représente une charge de -65 millions d'euros sur l'année, représentant un taux d'impôt effectif de 30%.

Le **résultat net des activités poursuivies** atteint ainsi 150 millions d'euros en 2018, en amélioration de +20% par rapport à 2017.

Forte génération de cash

Le Groupe a maintenu une solide génération de cash en 2018. Le **cash-flow libre opérationnel** s'est élevé à 173 millions d'euros contre 199 millions d'euros en 2017, hors amende de 20 millions d'euros demandée par l'Autorité de la Concurrence, et intégrant -38 millions d'euros de coûts cash non-récurrents liés à l'intégration. Le besoin en fonds de roulement s'est stabilisé sur un niveau plus normatif en 2018, avec une amélioration de 1 million d'euros, après deux années de forte progression grâce à l'intégration des deux enseignes. Le Groupe a continué à mener une politique d'investissements maîtrisée. Les investissements nets des cessions d'actifs s'élèvent ainsi à 118 millions d'euros contre 112 millions d'euros en 2017.

STRUCTURE FINANCIERE

La trésorerie nette du Groupe s'élève à 7 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre -86 millions d'euros au 31 décembre 2017. La génération de cash-flow libre est restée élevée en 2018 malgré un fort effet de base. L'excellence opérationnelle et la discipline financière permettent une baisse rapide de la dette nette du Groupe. Le Groupe repasse ainsi en situation de trésorerie nette positive, deux ans seulement après l'acquisition de Darty.

Le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élève à 919 millions d'euros à fin 2018.

Au 31 décembre 2018, les covenants relatifs aux financements du Groupe étaient respectés. La ligne de crédit revolving d'un montant de 400 millions d'euros n'était pas tirée.

Au premier semestre 2018, le Groupe a procédé à une renégociation de sa dette bancaire, avec une amélioration des conditions, et un allongement de la maturité de la dette de deux années. Le succès de cette opération démontre la confiance des banques partenaires dans la stratégie de Fnac Darty. La solidité financière du Groupe a également été soulignée par Standard & Poor's, qui a relevé la perspective de la notation de Fnac Darty à positive, au mois d'avril 2018.

Attentif aux opportunités de retour à ses actionnaires, Fnac Darty a annoncé la mise en œuvre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 535 000 actions, soit environ 2% du capital, pendant 24 mois. Cette opération de rachat est réalisée à un prix ne pouvant dépasser le plafond de 130€ par action, fixé par l'Assemblée générale.

Ces actions sont destinées à être annulées afin d'atténuer les effets dilutifs des plans d'actions de performance, ou des plans de stock-options passés.

Ces rachats s'inscrivent dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires réunie le 18 mai 2018, qui autorise un programme de rachat d'actions dans la limite de 10 % du capital social, et selon le descriptif publié dans le document de référence 2017, déposé le 3 avril 2018.

Au 31 décembre 2018, 198 250 actions ont ainsi été rachetées et annulées.

Le 18 février 2019, Fnac Darty a annoncé la signature d'un contrat de crédit d'un montant de 100 millions d'euros avec la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Réalisé dans le cadre du « Plan Juncker » cet emprunt sera destiné à financer les investissements de transformation digitale de Fnac Darty en soutien du déploiement de Confiance+. Ce financement présente une maturité maximale de 9 ans, à des conditions très attractives. Le Groupe dispose de 18 mois pour tirer cette ligne.

De plus, le Groupe a également reçu la notation BBB- de la part de Scope Ratings. Ce rating vient compléter les notations BB (perspective positive) et Ba2 (perspective stable) reçues respectivement de Standard & Poor's et Moody's.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

En 2018, Fnac Darty affiche des résultats solides et en forte progression. Le Groupe a su faire face aux turbulences de ses marchés au fil de l'année, grâce à une politique commerciale maîtrisée et une agilité opérationnelle constante. Cette bonne performance a été réalisée dans un contexte de succès de l'intégration Fnac Darty, ainsi que de lancement du nouveau plan stratégique du Groupe : Confiance+.

L'intégration Fnac Darty est réussie et le Groupe vise maintenant à accélérer le déploiement du plan Confiance+, afin de renforcer son modèle de distribution spécialisée omnicanale et multi-formats. En 2019, le Groupe concentrera ses efforts sur l'amélioration de l'expérience client, l'accélération du développement dans le digital, le renforcement de son positionnement dans l'économie circulaire et l'apport d'un choix éclairé différenciant, pour ses clients. Ces projets seront soutenus par la poursuite d'une exécution opérationnelle de premier plan, portée par l'engagement de ses équipes.

Le Groupe confirme ses objectifs à moyen terme qui visent une croissance supérieure à ses marchés et une marge opérationnelle courante de 4,5% à 5%.

PRESENTATION DES RESULTATS 2018

Le **21 février 2019**, une **retransmission** en direct sur Internet de la présentation des Résultats Annuels 2018 sera disponible à 9h30 (heure de Paris).

www.fnacdarty.com

La retransmission est également directement accessible en cliquant **ici**.
Une version différée sera disponible également sur le site internet du Groupe.

CONTACTS

ANALYSTES /
INVESTISSEURS

Stéphanie Constand

stephanie.constand@fnacdarty.com
+33 (0)1 55 21 18 63

Adrien Brangier

adrien.brangier@fnacdarty.com
+33 (0)1 55 21 84 41

PRESSE

Benjamin Perret

benjamin.perret@fnacdarty.com
+33 (0)1 55 21 54 13

Audrey Bouchard

audrey.bouchard@fnacdarty.com
+33 (0)1 55 21 59 25

ANNEXES

Le Conseil d'Administration de Fnac Darty SA s'est réuni le 20 février 2019 sous la présidence de Monsieur Jacques Veyrat, et a arrêté les comptes consolidés pour l'exercice 2018. Les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été effectuées et le rapport de certification sera émis après finalisation de la vérification du rapport de gestion.

Définitions et méthodes

Définition du résultat opérationnel courant

Le suivi des performances opérationnelles du Groupe utilise comme solde de gestion majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel total et les « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente.

EBITDA = Résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés.

Cash-flow libre opérationnel

Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles et aux flux des investissements opérationnels bruts (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et la variation des dettes des fournisseurs d'immobilisations).

COMPTE DE RESULTAT SYNTHETIQUE

	En M€		
	2017	2018	Var.
Chiffres d'affaires	7 448	7 475	+0,4%
Marge brute	2 261	2 265	+0,2%
% Chiffre d'affaires	30,4%	30,3%	
Total coûts	1 991	1 969	-1%
% Chiffre d'affaires	26,7%	26,3%	
Résultat opérationnel courant	270	296	+10%
% Chiffre d'affaires	3,6%	4,0%	
Autres produits et charges opérationnels non courants	(53)	(39)	
Résultat opérationnel	217	257	+19%
Charges financières nettes	(44)	(43)	
Impôt sur le résultat	(48)	(65)	
Résultat net de l'exercice des activités poursuivies	125	150	+20%
Résultat net des activités non poursuivies	(87)**	0	
Résultat net consolidé, part du Groupe	37	150	+113M€
EBITDA	370	399	+8%
% Chiffre d'affaires	5,0%	5,3%	

** Incluant les pertes opérationnelles historiques cumulées et le montant de la capitalisation dans le cadre de la cession de Fnac Brésil à Livraria Cultura en juillet 2017

FNAC DARTY

BILAN

Actif (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018
Goodwill	1 541	1 560
Immobilisations incorporelles	473	480
Immobilisations corporelles	611	620
Participations dans les sociétés mises en équivalence	22	20
Actifs financiers non courants	16	21
Actifs d'impôts différés	60	67
Autres actifs non courants	0	0
Actifs non courants	2 723	2 767
Stocks	1 073	1 092
Créances clients	265	272
Créances d'impôts exigibles	50	42
Autres actifs financiers courants	22	14
Autres actifs courants	358	406
Trésorerie et équivalents de trésorerie	775	919
Actifs courants	2 543	2 744
Actifs détenus en vue de la vente	3	0
Total actif	5 270	5 511

Passif (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018
Capital social	27	27
Réserves liées au capital	989	995
Réserves de conversion	(5)	(5)
Autres réserves	86	236
Capitaux propres part du Groupe	1 096	1 254
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés	7	8
Capitaux propres	1 103	1 261
Emprunts et dettes financières à long terme	854	855
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	180	162
Autres passifs non-courants	195	191
Passifs d'impôts différés	193	190
Passifs non courants	1 421	1 398
Emprunts et dettes financières à court terme	7	56
Autres passifs financiers courants	19	16
Dettes fournisseurs	1 766	1 877
Provisions	73	52
Dettes d'impôts exigibles	47	44
Autres passifs courants	829	806
Passifs courants	2 740	2 851
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	6	1
Total passif	5 270	5 511

TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

(En millions d'euros)	2017	2018
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts*	353	361
Variation du besoin en fonds de roulement	56	1
Impôts sur le résultat payés	(98)	(72)
Flux nets liés aux activités opérationnelles	311	290
Investissements opérationnels	(113)	(123)
Variation des dettes et créances sur immobilisations	(1)	5
Désinvestissements opérationnels	2	0
Flux nets liés aux activités d'investissement opérationnelles	(112)	(118)
Cash-flow libre opérationnel*	199	173

* Hors impact de l'amende de 20 millions d'euros versées sur demande de l'Autorité de la Concurrence

CHIFFRE D'AFFAIRES DU 4EME TRIMESTRE 2018

	T4 2018 en M€	Variation vs T4 2017		
		réelle	à taux de change constant	à données comparables*
France et Suisse	1 994	2,8%	2,6%	2,5%
Péninsule Ibérique	246	4,5%	4,5%	2,9%
Benelux	284	6,8%	6,8%	8,0%
Groupe	2 524	3,4%	3,2%	3,1%

CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ANNEE 2018

	2018 en M€	Variation vs 2017		
		réelle	à taux de change constant	à données comparables*
France et Suisse	5 835	-0,4%	-0,3%	-0,1%
Péninsule Ibérique	703	4,1%	4,1%	1,4%
Benelux	936	2,1%	2,1%	2,1%
Groupe	7 475	0,4%	0,4%	0,3%

* à taux de change constants, périmètre comparable et nombre de magasins constant

RESULTAT OPERATIONNEL COURANT (ROC) - PAR SEGMENT

(En millions d'euros)	2017	% du CA	2018	% du CA	Variation
France et Suisse	234,4	4,0%	265,4	4,5%	+13%
Péninsule Ibérique	23,6	3,5%	25,4	3,6%	+8%
Benelux	12,1	1,3%	5,2	0,6%	-57%
Groupe	270,1	3,6%	296,0	4,0%	+10%

FNAC DARTY

PARC DE MAGASINS

	31-déc-17	Ouverture	Fermeture	31-déc-18
France et Suisse*	516	62	7	571
<i>Traditionnel Fnac</i>	86	5	0	91
<i>Périphérie Fnac</i>	14	0	0	14
<i>Travel Fnac</i>	19	5	0	24
<i>Proximité Fnac</i>	42	11	0	53
<i>Connect Fnac</i>	5	2	1	6
<i>Darty</i>	349	39	6	382
<i>Fnac Darty France</i>	1	0	0	1
<i>Dont magasins franchisés</i>	204	54	3	255
Péninsule Ibérique	59	3	0	62
<i>Traditionnel Fnac</i>	42	3	0	45
<i>Travel Fnac</i>	2	0	0	2
<i>Proximité Fnac</i>	13	0	0	13
<i>Connect Fnac</i>	2	0	0	2
<i>Dont magasins franchisés</i>	4	1	0	5
Benelux	153	1	7	147
<i>Traditionnel Fnac</i>	10	0	0	10
<i>Proximité Fnac</i>	1	0	0	1
<i>Darty</i>	142	1	7	136
Groupe Fnac Darty	728	66	14	780
<i>Traditionnel Fnac</i>	138	8	0	146
<i>Périphérie Fnac</i>	14	0	0	14
<i>Travel Fnac</i>	21	5	0	26
<i>Proximité Fnac</i>	56	11	0	67
<i>Connect Fnac</i>	7	2	1	8
<i>Darty</i>	491	40	13	518
<i>Fnac/Darty</i>	1	0	0	1
<i>Dont magasins franchisés</i>	208	55	3	260

* y compris 10 magasins étrangers Fnac : un en Tunisie, trois au Maroc, un au Congo, un au Cameroun, deux en Côte d'Ivoire et deux au Qatar et 1 magasin étranger Darty en Tunisie ; 15 magasins dans les DOM-TOM

DEFINITIONS DES INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES A TAUX DE CHANGE CONSTANT ET PERIMETRE COMPARABLE

La variation du chiffre d'affaires à taux de change constant et à périmètre comparable signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu et que l'effet des changements de périmètre est corrigé afin de ne pas tenir compte des modifications (acquisition, cession de filiale). L'impact des taux de change est éliminé en recalculant les ventes de l'exercice N-1, sur la base des taux de change utilisés pour l'exercice N. Le chiffre d'affaires des filiales acquises ou cédées depuis le 1er janvier de l'exercice N-1 est exclu du calcul de la variation. Cet indicateur permet de mesurer l'évolution du chiffre d'affaires hors effet de change et hors effet des périmètres de consolidation.

VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES A DONNEES COMPARABLES (TAUX DE CHANGE CONSTANT, PERIMETRE COMPARABLE ET A NOMBRE DE MAGASINS CONSTANTS)

La variation du chiffre d'affaires à données comparables signifie que l'impact des variations de taux de change a été exclu, que l'effet des changements de périmètre est corrigé afin de ne pas tenir compte des modifications (acquisition, cession de filiale) et que l'effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre depuis le 1er janvier de l'exercice N-1 a été exclu. Cet indicateur permet de mesurer l'évolution du chiffre d'affaires hors effet de change, hors effet des périmètres de consolidation et hors effet des ouvertures et des fermetures de magasins en propre.

EBITDA

L'EBITDA correspond au résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels immobilisés. Il correspond à un indicateur clé pour mesurer la performance du Groupe.

Tableau de passage de l'EBITDA

(En millions d'euros)

	Exercice clos le 31 décembre 2017	Exercice clos le 31 décembre 2018
Résultat opérationnel courant	270,1	296,0
Dotations nettes aux amortissements (1)	100,1	103,0
EBITDA	370,2	399,0

(1) Les dotations nettes aux amortissements correspondent aux dotations nettes aux amortissements et aux provisions sur actifs opérationnels non courants comptabilisés en résultat opérationnel courant