

Ivry, le 27 février 2014

## La Fnac progresse en 2013 :

### Résultat opérationnel courant en progression de 13%

### Résultat net positif

- Progression du résultat opérationnel courant à 72 m€ (+13,3%)
- Résultat net positif de 15 m€ (contre -142 m€ en 2012)
- Profil financier renforcé. Free cash flow 2013 de 48 m€ (contre -57 m€ en 2012)
- Bonne performance au 4<sup>ème</sup> trimestre : chiffre d'affaires en croissance de +0,6% (à taux de change constant)
- Poursuite des gains de parts de marché permettant de limiter la baisse du chiffre d'affaires à -3,1% (à taux de change constant) en 2013 dans des marchés dégradés

Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de Groupe Fnac a déclaré :

*« L'année 2013 est positive pour la Fnac. Au-delà d'une introduction en bourse réussie, les résultats enregistrés montrent une progression générale de l'entreprise sur sa performance opérationnelle, sa dynamique commerciale, illustrée par des gains de parts de marché, et la solidité de sa structure financière. Cette performance, fruit de la mobilisation de toutes les équipes, confirme la pertinence des choix effectués, valide les objectifs que nous nous sommes fixés à horizon 2016, et nous encourage à poursuivre notre transformation. »*

## CHIFFRES CLES

(en millions d'euros)	2012	2013	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 061</b>	<b>3 905</b>	<b>-3,8%</b>
<i>Var. à taux de change constant</i>			<i>-3,1%</i>
<b>Résultat opérationnel courant (ROC)</b>	<b>63</b>	<b>72</b>	<b>+13,3%</b>
Résultat net	-142	15	NA
<b>Résultat net courant <sup>(1)</sup></b>	<b>13</b>	<b>43</b>	<b>+244%</b>
<b>Cash-Flow Libre opérationnel</b>	<b>-57</b>	<b>48</b>	<b>NA</b>
<b>Trésorerie nette <sup>(2)</sup></b>	<b>292</b>	<b>461</b>	<b>NA</b>

<sup>(1)</sup> Résultat net courant part du groupe des activités poursuivies hors éléments non courants

<sup>(2)</sup> Trésorerie nette pro forma 2012 : 422M€ (après prise en compte des opérations de renforcement des fonds propres réalisées début 2013)

## FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

La Fnac affiche un résultat opérationnel courant en croissance (de 9 millions d'euros soit +13%) reflétant l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Le profil financier est modifié avec un retour à une génération de cash (free cash flow de 48 millions d'euros). La structure financière, déjà solide, est renforcée.

Le groupe renforce son leadership sur ses marchés et poursuit ses gains de parts de marché. Ils traduisent la bonne exécution du plan « Fnac 2015 » et une dynamique commerciale offensive. Le 4<sup>ème</sup> trimestre 2013 marque une accélération du chiffre d'affaires et du rythme de gains de parts de marché.

### Réussite de l'omnicanal

En 2013, le Groupe a continué à renforcer sa stratégie omnicanale. Les ventes omnicanales (les ventes internet liées au magasin) ont ainsi fortement progressé en 2013 pour représenter près de 30% des ventes totales de Fnac.com (en progression de 8 points par rapport à 2012).

Cette croissance des ventes omnicanales traduit une articulation plus efficace entre le réseau de magasins et les sites internet et mobiles.

L'investissement porté sur les solutions m-commerce a permis de doubler les ventes sur mobile. La hausse du volume d'affaires sur le web a été également portée par la forte progression de la Marketplace en France, et le succès du lancement de la Marketplace en Espagne.

### Politique commerciale offensive

Les investissements commerciaux importants ont permis de gagner en compétitivité par rapport aux concurrents traditionnels et par rapport aux pure-players. Ces investissements prix ont été appuyés par des opérations commerciales puissantes et visibles.

Parallèlement, le service clients a été renforcé par des mesures concrètes dont le développement de l'encaissement vendeurs et la forte réduction des délais de préparation de commandes sur Fnac.com. L'indicateur de satisfaction clients NPS est en hausse de 10 points depuis l'automne 2012.

Le programme d'adhésion Fnac a franchi les 5 millions d'adhérents (+7% par rapport à 2012).

### Relais de croissance : succès des nouvelles familles de produits et des nouveaux formats de magasins

Le déploiement des nouvelles familles de produits (Jeux & Jouets, Maison & Design, Papeterie, Téléphones sans Abonnement et Objets Connectés) s'est accéléré en 2013 dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe. A fin décembre 2013, les espaces Jeux & Jouets et Maison & Design étaient déployés dans l'ensemble du parc de magasins. Les espaces Papeterie, Téléphonie et Objets Connectés ont commencé à être déployés. Les nouvelles familles permettent d'élargir le territoire de la marque aux produits de loisirs et de cibler plus largement la clientèle familiale. Leurs performances commerciales sont très satisfaisantes. Ces nouvelles familles de produits ont représenté près de 6% du chiffre d'affaires en 2013.

Le Groupe a poursuivi la densification de son réseau de magasins en France, principalement au travers de nouveaux formats adaptés au développement dans des zones de chalandises à fort trafic (format travel retail) ou de taille plus réduite (format proximité). Ces magasins, opérés en franchise, bénéficient des fonctionnalités omnicanales et contribuent ainsi au développement de Fnac.com. A fin décembre, le parc de magasins en France comprenait 20 magasins à ces nouveaux formats (dont 5 ouvertures en 2013). Ces nouveaux formats ont par ailleurs commencé à être déployés à l'international, avec l'ouverture d'un travel retail et d'un magasin de proximité à Lisbonne. Le Groupe a également annoncé la signature d'un accord de franchise avec Darwish Holding, pionnier dans la distribution spécialisée au Moyen Orient, pour s'implanter au Qatar. Le premier magasin à l'enseigne Fnac ouvrira à l'automne 2014.

## Poursuite de la recherche d'économies de coûts

En complément à ces initiatives commerciales, le Groupe a continué sa politique de recherche d'économies de coûts et d'efficacité des organisations. Cette politique a permis de générer 55 millions d'euros<sup>(3)</sup> d'économies de coûts en 2013 dans le cadre de l'ambition 2013-2014 de 80 millions d'euros. Sur la période 2012-2013, la base de coûts a été réduite de près de 12%.

## Réussite de l'introduction en Bourse

Parallèlement, le groupe a réussi son entrée en Bourse le 20 juin 2013. Au 2<sup>ème</sup> semestre, l'actionnariat s'est recomposé et de nouveaux actionnaires sont entrés au capital témoignant leur confiance dans la stratégie menée et dans les perspectives du groupe.

## PERFORMANCE OPERATIONNELLE

La performance commerciale s'est améliorée significativement **au 4<sup>ème</sup> trimestre**, en particulier sur la période de Noël, qui est une période de forte activité sur les marchés du Groupe. Le chiffre d'affaires a ainsi progressé de +0,6% (contre une baisse de - 5,1% sur les neuf premiers mois de l'année à taux de change constant).

La Péninsule Ibérique et le Brésil ont renoué avec la croissance avec des ventes en hausse, respectivement de +4,0% et +11,1% (à taux de change constant). La stabilité des ventes en France (-0,1%) traduit une accélération des gains de parts de marché.

Le bon niveau d'activité du 4<sup>ème</sup> trimestre a été porté par des campagnes de communication efficaces et le succès des opérations commerciales mises en œuvre, notamment en partenariat avec certains fournisseurs stratégiques. Il résulte également de l'accélération du déploiement des nouvelles familles de produits (Jeux & Jouets, Maison & Design, Papeterie, Téléphonie, Objets connectés) et la poursuite de la montée en puissance de l'omnicanalité.

La croissance des ventes internet s'est maintenue à un rythme soutenu, et les ventes en magasins ont été stables sur la période.

Sur l'ensemble de l'année 2013, **le chiffre d'affaires consolidé** du Groupe s'élève à 3 905 millions d'euros, en baisse de -3,8% par rapport à 2012.

L'impact des taux de change a été défavorable de -0,7%, en raison principalement de la dépréciation du réal brésilien par rapport à l'euro. A taux de change constant, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est en baisse de -3,1% sur l'ensemble de l'année.

Le taux de **marge brute** s'établit à 29,8% en 2013 contre 30,0% en 2012, affichant une bonne résistance en dépit d'importants investissements commerciaux. La mutualisation des achats de marchandises entre la France, la Suisse et la Belgique, combinée à un bon pilotage des opérations commerciales et au renforcement de la collaboration avec certains fournisseurs clefs, a permis de compenser, en grande partie, les investissements commerciaux réalisés.

Le Groupe a poursuivi en 2013 sa dynamique d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts. Les actions de baisse de coûts mises en œuvre en 2013 ont généré 55 millions <sup>(3)</sup> d'euros d'économies sur l'exercice. Elles s'inscrivent dans le cadre d'une ambition de génération de 80 millions d'euros d'économies en année pleine sur 2013 et 2014. Les coûts ont baissé de -5,5% en 2013, et représentent 28,0% du chiffre d'affaires contre 28,5% en 2012.

Après deux années de baisse, le **résultat opérationnel courant** du Groupe progresse de +13,3%, par rapport à 2012, pour s'établir à 72 millions d'euros.

<sup>(3)</sup> Y compris l'impact favorable du CICE

## Par segment de reporting

Le chiffre d'affaires a baissé de -2,7% **en France** dans un environnement de consommation dégradé et des marchés en repli sur l'ensemble des catégories. Le Groupe a continué à surperformer le marché, tant en produits culturels qu'en produits techniques, avec des gains de parts de marché, respectivement de 0,5 pts et 0,6 pts (Source GFK). La croissance des ventes internet s'est accélérée sur le second semestre. Le Groupe a poursuivi son expansion avec l'ouverture de 5 magasins en franchise (3 magasins Travel Retail et 2 magasins de proximité) et un magasin en propre (Beaugrenelle). La marge opérationnelle s'établit à 1,5% contre 1,6% en 2012.

Les conditions macro-économiques sont restées défavorables dans la **Péninsule Ibérique** en 2013, entraînant un recul de -4,2% du chiffre d'affaires de la zone. Le Portugal a bien résisté avec des ventes stables sur l'année, enregistrant des gains substantiels de parts de marché et en renforçant ainsi son leadership sur le marché. La tendance des ventes de Fnac Espagne s'est inversée à compter du mois de septembre, portée par le renforcement de la dynamique commerciale de l'enseigne et l'amélioration progressive de la confiance des consommateurs. La croissance des ventes internet de la zone a été très soutenue, avec une nette accélération au 2<sup>nd</sup> semestre. Le résultat opérationnel courant est en progression de +20%. La marge opérationnelle s'établit ainsi à 3,3% (contre 2,6% en 2012).

Le chiffre d'affaires du **Brésil** a reculé de -1,0% à taux de change constant (-13,3% à taux de change courant). Après un début d'année décevant, la performance des ventes s'est progressivement améliorée, soutenue par le plan de reconquête commerciale mis en œuvre à partir du 1<sup>er</sup> semestre. Le chiffre d'affaires progresse de +6,0% au second semestre contre une baisse de -8,9% au premier semestre. L'amélioration de l'activité a été soutenue par les ventes internet. Le résultat opérationnel courant est positif sur l'exercice (0,7 millions d'euros contre une perte opérationnelle de -5,7 millions d'euros en 2012) bénéficiant d'une bonne gestion opérationnelle.

Les ventes de la zone « **autres pays** », qui comprend la Suisse et la Belgique, sont en retrait de -5,6% à taux de change constant (-6,3% à taux de change courant) dans des marchés dégradés. En dépit de performances commerciales difficiles, le résultat opérationnel courant progresse de +24,6% grâce aux bénéfices de la mutualisation des achats avec la France et aux efforts de réduction des coûts.

## PERFORMANCE FINANCIERE

**Les autres produits et charges opérationnels non courants** ont constitué une charge nette de -29 millions d'euros en 2013, en baisse par rapport à 2012 (-130 millions d'euros). Ils incluent notamment des coûts de transformation des organisations et des provisions pour risques et charges.

L'amélioration du **résultat financier** traduit le renforcement de la situation financière du Groupe.

La baisse de la charge d'**impôts** est liée principalement à la mise en place d'un groupe d'intégration fiscale en France à compter de janvier 2013.

**Le Résultat Net Part du Groupe des activités poursuivies** s'élève à 16 millions d'euros en 2013, en amélioration significative par rapport à 2012 (perte de -116 millions d'euros).

Retraité des éléments de nature non courante, **le résultat net courant des activités poursuivies** s'établit à 43 millions d'euros en 2013 contre 13 millions d'euros en 2012, soit une progression de +224%.

## STRUCTURE FINANCIERE

**Le Cash-flow libre opérationnel** s'est établi en 2013 à 48 millions d'euros. Il était négatif de -57 millions d'euros en 2012. Cette amélioration significative de la génération de cash traduit une bonne maîtrise des investissements et l'efficacité des actions mises en œuvre pour optimiser le besoin en fonds de roulement, incluant notamment la poursuite de la baisse des stocks.

Sur l'exercice, le Groupe a renforcé sa **situation financière**.

Les capitaux propres s'établissent à 540 millions d'euros au 31 décembre 2013 (contre 527 millions d'euros au 31 décembre 2012 sur une base pro forma <sup>(4)</sup>).

La trésorerie disponible s'élève à 461 millions d'euros au 31 décembre 2013 (contre 422 millions d'euros au 31 décembre 2012 sur une base pro forma <sup>(4)</sup>).

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Les résultats 2013 démontrent l'exécution rapide des initiatives stratégiques pour adapter le modèle commercial et financier du Groupe aux évolutions de ses marchés. Ils traduisent également la solidité de l'enseigne, qui repose sur la force de la marque Fnac, une large base de clients, un programme de fidélité unique dans le secteur, et une organisation omnicanale puissante et efficace.

Dans des marchés qui devraient rester difficiles en 2014, le Groupe entend poursuivre ses gains de parts de marché grâce à la montée en puissance du plan de transformation du modèle commercial, qui repose notamment sur la poursuite du déploiement de nouvelles catégories de produits, le renforcement continu de la stratégie omnicanale et l'accélération de l'expansion sur les nouveaux formats en France et à l'International.

Il continuera par ailleurs sa politique d'économies de coûts et d'efficacité des organisations.

<sup>(4)</sup> Après prise en compte des opérations de renforcement des fonds propres réalisées début 2013

## PRESENTATION DES RESULTATS 2013

Une retransmission en direct sur Internet de la présentation des Résultats Annuels 2013 ainsi que les visuels de présentation seront disponibles à 10h (heure de Paris) le 27 février 2014 à partir de la page d'accueil du site [www.groupe-fnac.com](http://www.groupe-fnac.com).

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

En cas de problème de connexion Internet, vous pouvez suivre la conférence par téléphone

Pour la version française

+33 (0)1 70 77 09 24

Pour la version anglaise

+44 (0)20 3367 9453

### 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 2014 pour arrêter les comptes de l'exercice 2013. Les procédures d'audit sur les comptes consolidés de Groupe Fnac au 31 décembre 2013 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 M€)	2012	2013	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 061</b>	<b>3 905</b>	<b>-3,8%</b>
<b>Marge brute</b>	<b>1 219</b>	<b>1 164</b>	<b>-4,5%</b>
% Chiffre d'affaires	30,0%	29,8%	N/A
<b>Total coûts</b>	<b>-1 156</b>	<b>-1 092</b>	<b>-5,5%</b>
% Chiffre d'affaires	28,5%	28,0%	N/A
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>63</b>	<b>72</b>	<b>13%</b>
% Chiffre d'affaires	1,6%	1,8%	N/A
Autres produits et charges opérationnels NC	-130	-29	-78%
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>-67</b>	<b>43</b>	<b>N/A</b>
Charges financières nettes	-15	-12	22%
Impôt sur le résultat	-34	-16	54%
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>-116</b>	<b>16</b>	<b>N/A</b>
Résultat net des activités abandonnées	-26	-1	96%
<b>Résultat net consolidé (part du groupe)</b>	<b>-142</b>	<b>15</b>	<b>N/A</b>
<b>Résultat net courant des activités poursuivies</b>	<b>13</b>	<b>43</b>	<b>244%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>134</b>	<b>140</b>	<b>4,5%</b>
% Chiffre d'affaires	3,3%	3,6%	-

## ANNEXES

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

(ROC en M€)	2012	% du CA	2013	% du CA	Variation en valeur
France	45,6	1,6%	42,6	1,5%	-3,0
Péninsule Ibérique	17,7	2,6%	21,3	3,3%	3,6
Brésil	-5,7	-2,5%	0,7	0,4%	6,4
Autres pays	5,7	1,8%	7,1	2,4%	1,4
<b>Groupe</b>	<b>63,3</b>	<b>1,6%</b>	<b>71,7</b>	<b>1,8%</b>	<b>8,4</b>

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

(CA en M€)	T4 2013	Variation vs T4 2012		
		Variation publiée	Variation taux de change constant	Var à taux de change et nombre de magasins constants
France	1 011,5	-0,1%	-0,1%	-0,9%
Péninsule Ibérique	221,9	4,0%	4,0%	3,1%
Brésil	60,4	-3,0%	11,1%	11,7%
Autres pays	98,0	-5,4%	-4,7%	-4,7%
<b>Groupe</b>	<b>1 391,8</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,6%</b>	<b>-0,1%</b>



## Chiffre d'affaires de l'année 2013

(CA en M€)	2013	Variation vs 2012		
		Variation publiée	Variation taux de change constant	Var à taux de change et nombre de magasins constants
France	2 761,9	-2,7%	-2,7%	-3,6%
Péninsule Ibérique	654,3	-4,2%	-4,2%	-5,1%
Brésil	197,2	-13,3%	-1,0%	-2,1%
Autres pays	291,9	-6,3%	-5,6%	-5,6%
<b>Groupe</b>	<b>3 905,3</b>	<b>-3,8%</b>	<b>-3,1%</b>	<b>-3,9%</b>

## Parc de magasins

	Au 31 décembre 2012			Au 31 décembre 2013		
	Intégrés	Franchisés	Total	Intégrés	Franchisés	Total
France	88	16*	104	87	21*	108
Péninsule Ibérique	42	0	42	44	0	44
Brésil	11	0	11	11	0	11
Autres pays	13	0	13	13	0	13
<b>Groupe</b>	<b>154</b>	<b>16</b>	<b>170</b>	<b>155</b>	<b>21</b>	<b>176</b>

\* y compris le magasin au Maroc