

Conférence analystes - Fnac Darty résultats annuels 2020 et présentation du nouveau plan stratégique

Conférence analystes

**Fnac Darty résultats annuels
2020 et présentation du
nouveau plan stratégique**

Présentation

Enrique Martinez

Bonsoir à tous,

Merci de votre présence virtuelle ce soir et pour votre écoute, alors qu'aujourd'hui est un jour très spécial pour notre groupe. Nous allons partager avec vous pour la première fois d'ici quelques minutes notre nouveau plan stratégique, fruit du travail collectif réalisé ces derniers mois. L'extrême mobilisation de nos équipes pour faire face à la crise en 2020 ne nous a pas empêchés de prendre de la hauteur et de travailler avec le plus grand sérieux à nous projeter dans l'avenir et bâtir le futur du groupe.

Plus de 3 ans après le lancement de Confiance+, déployé avec vigueur et détermination par nos équipes et dans des circonstances souvent exceptionnelles avec la survenance de crises économiques, sociales et finalement une crise sanitaire mondiale, les résultats de 2020 témoignent de la qualité de l'exécution dont nous sommes capables. Je suis particulièrement fier de ce que nous avons collectivement réalisé pour cette dernière année de déploiement de Confiance+ et cela me donne beaucoup de force pour vous présenter aujourd'hui notre nouveau plan.

Mais Jean-Brieuc va d'abord vous présenter le détail de nos comptes 2020. J'ai eu l'occasion de vous le dire le 19 janvier, ces résultats démontrent très bien la résilience du groupe et la pertinence de son modèle y compris face à des circonstances inédites. La capacité de nos équipes à s'adapter et à tenir les promesses faites à nos clients me rendent très confiant dans notre avenir.

Et, bien entendu, nous prendrons le temps de répondre à vos questions à l'issue de la présentation dans le temps qui nous sera imparti. Si nous n'avons pas le temps de prendre certaines questions, n'hésitez pas à vous rapprocher de l'équipe de relations investisseurs.

Jean-Brieuc, je te passe la parole.

Jean-Brieuc Le Tinier

Merci Enrique.

Bonsoir à toutes et à tous,

Revenons rapidement sur 2020 et notamment les séquences qui ont marqué le 4ème trimestre, période décisive pour le Groupe.

Après un 1er confinement du 15 mars au 10 mai inclus, un 2nd confinement a été mis en place du 29 octobre au 28 novembre, toutefois moins restrictif que le premier puisque les ventes en ligne et en click & collect étaient disponibles pour l'ensemble des produits. Cela a permis d'atténuer l'impact de la fermeture des rayons jugés non essentiels en magasins sur cette période.

Ce 2nd confinement a impacté nos ventes de novembre mais la forte dynamique enregistrée lors des grands rendez-vous commerciaux du mois de décembre, Black Friday et Noël, a permis d'enregistrer une solide croissance de +9,6% en données comparables sur le 4ème trimestre. La forte croissance des ventes en ligne de +70% et le fort attrait des consommateurs pour le retrait en click & collect au cours du trimestre a soutenu cette solide performance.

Regardons les différentes réalisations de Fnac Darty sur l'année passée.

L'année 2020 et les nombreux défis engendrés par la crise de la covid se sont avérés être un véritable stress test en temps réel pour le modèle économique du Groupe.

Suite à la fermeture de tout ou partie de son parc magasins lors des périodes de confinement, Fnac Darty a dû faire face à des perturbations au niveau de ses capacités logistiques et digitales. Le Groupe s'est appuyé sur ses fondamentaux solides, notamment ses plateformes industrielles extrêmement robustes, mais également son organisation centralisée afin de basculer l'ensemble de ses ressources sur ses plateformes digitales pour assurer la continuité de ses activités et faire face à l'urgence des besoins des consommateurs. Le Groupe a également mis en place très rapidement une politique proactive et ciblée de gestion des stocks de marchandises afin de protéger la liquidité du Groupe tout en faisant face à la forte demande de produits notamment liés au télétravail et à l'équipement de la maison.

Fnac Darty a également dû faire face à des capacités de livraison sous pression. Le Groupe a pu compter sur son écosystème partenarial et ses capacités de livraison internes lors du 1er confinement, afin de maintenir une promesse de délai aux meilleurs standards. La force du modèle omnicanal avec la possibilité offerte aux consommateurs de retirer leurs produits via le Click & Collect en magasins a permis de fortement soulager les capacités de livraison du Groupe lors du 2nd confinement.

Enfin, Fnac Darty a accompagné la réouverture de ses magasins post confinement avec l'instauration de standards de sécurité sanitaire les plus élevés pour ses collaborateurs et ses clients.

En parallèle, nous avons poursuivi notre stratégie de diversification et d'investissement sur des marchés prometteurs.

Nous avons également continué à déployer notre offre de service unique Darty Max qui rassemble déjà près de 200 000 abonnés à fin décembre, 1 an seulement après son

lancement, dans un contexte de fermeture de tout ou partie de nos magasins. Nous reviendrons plus longuement sur ce déploiement dans le cadre de notre plan stratégique.

Nous avons également poursuivi la diversification de notre offre de produits avec l'accélération de nos initiatives sur le marché de la mobilité urbaine via la conclusion de partenariats clés pour créer un écosystème complet de produits et de services autour de ce segment en forte croissance.

Par ailleurs, nous avons continué à innover en lançant de nouvelles initiatives autour du choix éclairé et de la consommation responsable sur lesquelles nous reviendrons plus amplement dans quelques minutes.

Enfin, nous pouvons nous féliciter de la cession réussie et rapide de BCC à Mirage Retail Group.

Passons maintenant à l'analyse des éléments financiers en 2020.

Regardons dans un premier temps le haut du compte de résultat, dont les grandes lignes vous ont déjà été communiquées le 19 janvier dernier.

Dans ce contexte de crise inédit, le Groupe a réussi à générer un chiffre d'affaires de 7 491 millions d'euros, en croissance de +0,6% en données comparables. La très forte croissance des ventes en ligne au cours de l'année, dont le poids s'est accru de +10 points sur un an à 29%, et l'accueil de plus de 5 millions de nouveaux clients internet actifs dans sa base, confirment le statut du Groupe de grand acteur du digital dans son secteur.

Le taux de marge brute atteint 29,2% en 2020, en retrait de 120 points de base par rapport à 2019. Les raisons de cette baisse ont déjà été longuement détaillées lors de la publication de notre estimation de performance en janvier dernier. Ce recul provient :

D'un effet mix produits défavorable pour 80 points de base.

De la très forte baisse des ventes de la billetterie suite aux mesures gouvernementales imposées à l'industrie du spectacle, pour 65 points de base.

Enfin, l'intégration de Nature & Découvertes compense la baisse des autres services marchands, également impactés par la baisse de trafic en magasins.

Les coûts opérationnels atteignent 1 971 millions d'euros en hausse par rapport à 2019, ce qui est principalement lié à l'augmentation des coûts logistiques engendrée par davantage de livraisons à domicile. En revanche, je tiens à souligner la bonne tenue de nos coûts opérationnels qui, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, s'établissent en baisse de 10 points de base par rapport à l'année dernière malgré un effet périmètre négatif de 63 millions d'euros lié à l'intégration de Nature & Découvertes en août 2019.

Le Résultat opérationnel courant s'établit à 215 millions d'euros en 2020. Je tiens à vous rappeler qu'après un 1er semestre très perturbé par les fermetures de magasins lors du 1er confinement qui nous a coûté plus de 100 millions d'euros de résultat opérationnel courant,

le Groupe a réussi à maintenir une marge opérationnelle stable au 2ème semestre 2020 par rapport au 2ème semestre 2019, et ce malgré la fermeture des rayons de produits jugés non essentiels.

Ainsi, cette performance témoigne de la capacité du Groupe à opérer et à protéger sa rentabilité dans un contexte dégradé où malgré tout le click & collect reste possible.

Regardons maintenant la performance par région. La crise a mis en lumière une forte disparité entre les régions du nord de l'Europe et celles du sud tout au long de l'année.

La zone France – Suisse a enregistré une solide dynamique de ses ventes sur un an avec une croissance à +1,9% en données comparables. La performance opérationnelle de la zone a en revanche été pénalisée par un taux de marge brute dégradé en lien avec la forte baisse des ventes de billetterie et l'effet défavorable de l'intégration en année pleine de Nature & Découvertes.

La zone Belgique-Luxembourg affiche une forte croissance de son chiffre d'affaires à +1,2% en données comparables et enregistre une performance opérationnelle en croissance par rapport à l'année dernière, malgré un contexte concurrentiel toujours soutenu.

A contrario, les ventes de la Péninsule Ibérique sont en retrait de -11,1% en données comparables malgré une solide dynamique des ventes en ligne. La performance opérationnelle est également fortement pénalisée par un environnement macroéconomique moins porteur et des mesures de restriction de trafic en magasins plus strictes imposées notamment dans les grandes villes où l'enseigne Fnac est très présente.

Analysons maintenant le bas du compte de résultat.

Le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'établit à 96 millions d'euros en retrait de seulement 19 millions d'euros par rapport à l'année dernière. Cette baisse modérée résulte principalement d'une diminution des éléments non courants, de la charge d'impôt et de nos charges financières. Le résultat financier s'établit à 51 millions d'euros incluant les coûts de la garantie et de la mise en place du PGE pour 2,6 millions d'euros et un impact IFRS 16 de 22 millions d'euros. Hors ces éléments exceptionnels, les charges financières sont en nette baisse par rapport à leur niveau historique de près de 45 millions d'euros, témoignant d'une très bonne gestion de nos frais financiers.

Passons maintenant à l'analyse des flux de trésorerie disponibles à fin décembre.

Le Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16 s'élève à 192 millions d'euros, en croissance de 19 millions d'euros par rapport à 2019.

Cette performance reflète la très bonne gestion du besoin en fonds de roulement tout au long de la crise, avec un effet amplifié en décembre du fait d'une très bonne dynamique commerciale. Le Groupe a en effet bénéficié des effets positifs liés à la gestion agile des stocks et de la politique d'achat contrôlée entraînant des atypismes liés à la crise favorables au besoin en fonds de roulement. Nous avons ainsi terminé l'année 2020 avec un niveau de stocks plus bas que l'an dernier compte tenu de la très forte dynamique de ventes enregistrées au T4 2020.

En 2021, il faudra donc reconstituer les stocks, ce qui pourrait impacter le niveau de Cash-flow libre opérationnel, le tout dépendant également du niveau des ventes du T4 2021.

Concernant les investissements opérationnels en 2020, ils sont en baisse à 99 millions d'euros, conformément à ce qui avait été annoncé par le Groupe.

Quelques mots pour finir sur notre structure financière.

La situation financière du Groupe est saine, avec des capitaux propres de plus de 1,3 milliard d'euros, et une situation de trésorerie nette hors IFRS 16 de 114 millions d'euros à fin décembre 2020.

La liquidité a été et reste l'une des priorités de Fnac Darty. Le Groupe a mis en place très rapidement des mesures de réajustement de ses coûts pour protéger sa liquidité, et ce dès le début de la crise. La liquidité est solide à fin décembre et s'établit à plus de 1,9 milliard d'euros incluant le PGE de 500 millions d'euros et la ligne de crédit revolving de 400 millions d'euros non tirée à date.

Il convient de noter que le Groupe avait obtenu l'engagement de ses prêteurs d'accepter la suspension des covenants financiers, pour les mois de juin et décembre 2020. Ces covenants ont cependant tous été respectés pour les 2 échéances.

Je repasse maintenant la parole à Enrique pour va vous dire un mot sur la situation à date et les perspectives du Groupe.

Enrique Martinez

Merci Jean-Briec.

Permettez-moi maintenant, et juste avant de vous faire un point sur la situation du groupe en ce début d'année, de revenir sur les faits marquants de notre performance extra-financière.

Fnac Darty a su très tôt intégrer l'enjeu climatique dans son modèle d'affaires. Notre groupe a pris ce virage en intégrant la durabilité dans ses priorités, dès 2018, avec de nombreuses innovations autour de l'information client et des services, mais aussi la définition d'un objectif de -50% de nos émissions de CO2 à horizon 2030.

2 ans plus tard, nous sommes sur la bonne trajectoire grâce à une feuille de route sur l'optimisation des transports et le recours croissant aux énergies renouvelables pour notre consommation d'électricité.

Nous renforçons également chaque année l'efficacité de notre collecte de DEEE (environ 50ktonnes par an) ainsi que le tri et la valorisation de nos déchets sur site. Même en 2020 avec les fortes restrictions et confinements nous avons collecté un montant équivalent grâce à la continuité de nos activités.

Sur le volet de l'égalité professionnelle, l'entreprise s'engage pour une meilleure représentation des femmes dans les comités de direction, avec des objectifs au niveau du LG, du Comex et des magasins.

L'emploi des jeunes est également une priorité que j'illustrerai par le chiffre de plus de 1000 alternants formés au sein de notre groupe chaque année.

Nous avons également cette année fait exploser les dons grâce à notre dispositif de dons en ligne, en magasin, et via notre billetterie, en s'appuyant sur nos partenariats avec Un Rien c'est Tout et Commoncents. Sur la fin d'année, nous avons d'ailleurs tenu à nous engager particulièrement dans la lutte contre les violences faites aux femmes, par un soutien à l'association Du Côté des Femmes. Nous veillons par ailleurs à être exemplaires dans notre éthique des affaires, nous avons notamment cette année lancé un mécanisme d'alerte externalisé et étendu le pilotage de notre plan de vigilance à N&D, aux franchisés et aux pays.

Vous le voyez, la stratégie RSE du Groupe est complète et intégrée à notre modèle d'affaire. Le pilotage est effectué au niveau du Conseil d'administration et du Comex et l'ensemble des cadres Groupe a des objectifs RSE dans sa rémunération variable. En 2020, nous avons renforcé nos ambitions sur tous les piliers de la RSE et ancré nos objectifs dans le quotidien de nos équipes. 2021 sera donc une nouvelle année de progrès en la matière.

Ce niveau d'exigence que nous nous fixons est reconnu : l'évaluation ESG de Vigeo Eiris progresse depuis 3 ans et positionne Fnac Darty parmi les acteurs de la Distribution les plus responsables. Alors que la moyenne du secteur est de 32/100, Fnac Darty atteint 48, en progression constante, et vise 50 en 2021. Toutes les autres agences de notations ESG ont également fait progresser la note de Fnac Darty.

Avec sa raison d'être et son nouveau plan stratégique, Fnac Darty affiche l'ambition de se positionner comme le leader de la consommation durable sur son secteur, nous allons y revenir dans un instant.

Quelques mots maintenant, comme je m'y suis engagé, sur l'activité du début de cette année.

Les autorités des différents pays où nous sommes implantés ont pris de mesures de contrôle de la pandémie qui continuent à affecter les conditions de l'activité économique, en particulier pour le commerce.

En France, nous appliquons depuis le début d'année le couvre-feu à partir de 18h imposé sur l'ensemble du territoire et subissons la fermeture des centres commerciaux de plus de 20 000 m², entraînant la fermeture de plus de 60 magasins Fnac et Darty.

En Suisse les magasins sont fermés depuis mi-janvier, avec une ouverture attendue pour début Mars.

Dans la Péninsule Ibérique, de fortes restrictions de trafic et des contraintes horaires continuent de s'appliquer, avec un impact qui reste significatif pour notre activité. Tout cela confirme nos estimations d'un retour à la normale plus lent en Europe du Sud.

Malgré cela, et grâce à la puissance de nos ventes en ligne et la bonne performance de nos magasins restant ouverts, nous réalisons un début d'année très dynamique avec une croissance équivalente à celle du 4ème trimestre.

Nous constatons une forte demande sur nos principaux marchés, notamment la technologie et l'équipement de la maison.

Ainsi, malgré la persistance des conséquences de la crise sanitaire, nous constatons malgré tout une bonne résistance sur ce début d'année. Cela nous amène à confirmer nos perspectives pour 2021, que nous vous avons communiquées le 19 janvier, pour viser une légère croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par rapport à 2020.

Vous avez certainement noté qu'un des éléments marquants de l'année 2020 est notre capacité à générer un niveau de cash flow libre des opérations très significatif, en renforçant ainsi notre position de liquidité.

Dans ce contexte nous procéderons au remboursement intégral du PGE obtenu en avril 2020 au plus tard à la date d'échéance prévue initialement, en avril 2021.

Ce PGE, obtenu au plus dur du premier confinement a permis sans aucun doute de renforcer la confiance autour du groupe, de nous permettre de faire face à nos obligations de et soutenir l'ensemble de notre écosystème pour réussir à franchir cette période exceptionnelle. A ce titre, le PGE a parfaitement rempli ses objectifs, et je tiens une nouvelle fois à remercier les pouvoirs publics pour leur soutien durant toute la période.

Pour finir, en accord avec le Conseil d'administration, nous avons décidé de réactiver, dès cette année, la politique de retour à l'actionnaire que je vous avais présentée en février 2020 et qui avait été suspendue au début de la crise. Par conséquence, nous proposerons à la prochaine Assemblée générale le versement d'un dividende ordinaire de 1,00 euro par action, représentant un taux de distribution d'environ 30% sur nos résultats 2020.

Ce dividende sera payable en totalité en numéraire.

Nous souhaitons avec ce dividende démontrer aux investisseurs notre confiance dans la solidité du groupe et sa capacité à s'inscrire dans une démarche de création de valeur à long terme, tout en adoptant les meilleurs standards d'engagements vers ses clients, ses collaborateurs et l'ensemble de la société.

Ceci conclut la présentation des résultats annuels 2020. Passons maintenant à la présentation de notre nouveau plan stratégique Everyday.

Enrique Martinez

Je vais vous dévoiler aujourd'hui notre nouveau plan stratégique à horizon 2025.

Puis Jean-Briec partagera avec vous les enjeux et objectifs financiers associés à ce plan.

Avant de partager avec vous notre vision du groupe, je tenais à revenir sur le succès de notre précédent plan stratégique Confiance+.

Les résultats de l'année 2020 l'ont démontré, notre modèle est puissant, nos marques iconiques, et nos capacités digitales robustes : nous avons conquis 5 millions de nouveaux clients web pendant l'année et reçu la visite d'environ 44M de visiteurs uniques sur nos sites.

C'est sur ces fondamentaux solides et éprouvés que nous allons construire notre futur. Je vous propose de vous les rappeler de manière succincte.

Tout d'abord, le succès de notre Groupe se fonde sur la force de nos marques, dont vous connaissez la singularité et la complémentarité

- Le dare et la curiosité pour Fnac
- Le care et la sérénité pour Darty

Ces marques sont une richesse incroyable pour nous :

- Par leur empreinte dans le quotidien de nos clients :
 - o Fnac est la deuxième marque qui a le plus manqué aux Français pendant le premier confinement.
 - o Nous comptons 30 millions de clients actifs, dont 10 millions sont membres des programmes de fidélité
- Par les possibilités qu'elles offrent en termes de création de valeur, notamment via la mixité entre enseignes que nous favorisons tous les jours

Le Groupe Fnac Darty c'est aussi toutes les autres marques qui renforcent notre écosystème:

Nature & Découvertes, Vanden Borre, Wefix, PC Clinic, France Billet et Billetreduc.com.

Nous reproduisons dans nos géographies la stratégie que nous menons en France, en nous adaptant aux spécificités locales.

Dans les marchés sur lesquels nous sommes implantés, nous avons des positions de leader ou de référence. Nous déployons la puissance du Groupe pour accompagner les pays, particulièrement sur la stratégie digitale.

Notre modèle omnicanal nous permet d'enregistrer plus d'un milliard de visites annuelles sur nos sites web, avec un réseau physique de plus de 900 magasins intégrés et franchisés.

Notre mix produits est dynamique, porteur, avec un équilibre remarquable entre fréquence et valeur.

Nos catégories allient fréquence et valeur, achat de cœur et achat utile.

- Ainsi, les catégories livre, à forte fréquence, gaming, à forte dimension d'attachement, et gros électroménager, à forte valeur, sont très complémentaires dans notre approche client.

Notre mix produit est porteur : $\frac{3}{4}$ de notre mix repose sur un socle de catégories résilientes et structurellement croissantes, comme le gros électroménager, la TV et l'informatique

- Ces catégories sont au cœur de la consommation de nos clients, particulièrement dynamiques dans le contexte actuel. L'équipement du foyer pour le télétravail, la cuisine à la maison, le divertissement et la lecture sont recherchés par nos clients.

Notre mix produit est dynamique : Fnac Darty a une capacité éprouvée à faire évoluer son mix, pour être de moins en moins exposé aux marchés en décroissance structurelle.

- La photo, la vidéo et l'audio ne représentent qu'un dixième de notre mix.
- Ces marchés ont nourri l'ADN de la Fnac et certains de nos clients y sont encore attachés
- Nous en gérons le recul en augmentant progressivement la place que prennent nos nouvelles catégories très porteuses, comme la mobilité urbaine ou Nature et Découvertes.

Au sein de ces marchés, notre particularité, c'est un leadership incontesté sur les segments premium à forte valeur ajoutée, et à plus forte marge.

- Retenons que près d'un produit informatique haut de gamme sur deux est aujourd'hui acheté chez Fnac Darty

Cette réussite est le fruit de partenariats historiques avec nos fournisseurs, pour avoir accès à des offres exclusives, et de l'image de nos marques auprès des consommateurs.

Ces résultats viennent valider notre stratégie d'offre orientée sur la valeur, sur laquelle je reviendrai toute à l'heure.

Ces réussites font notre fierté tous les jours.

Nous les devons notamment à 3 axes forts de notre modèle

- Notre modèle omnicanal puissant
- Notre offre incomparable de services
- Notre ADN d'innovation

Parlons d'abord de notre modèle omnicanal que nous bâtissons depuis plusieurs années

- Il ne connaît pas d'équivalent en France et peu dans le monde
- Il a démontré sa puissance notamment pendant la crise

Ce modèle s'appuie en premier lieu sur un réseau historique dense et très productif de magasins. Nos magasins sont la pierre angulaire de la relation de proximité et de contact humain avec nos clients.

- Pour développer cette proximité avec nos clients, nous avons étendu notre réseau, passant de 664 magasins fin 2016 à 908 magasins fin 2020, notamment via le modèle de la franchise.

- o J'en profite pour souligner que le développement en franchise est un pari réussi, qui nous a permis un développement rapide à faible Capex, avec une forte capillarité, en associant des professionnels du secteur proches de leurs clients

- Pour le client, nous offrons la meilleure expérience en magasin, avec un niveau de NPS en forte progression et en hausse continue chaque année.

- o Le Net Promoteur Score est un indice standard du marché qui permet de mesurer la satisfaction client. Il est calculé à partir de l'intention de recommandation de la marque par les clients

- o Depuis 2012, le NPS de Fnac et de Darty a plus que doublé sur la période, passant de 20/25 à 50/60.

o Cette progression est le reflet de l'engagement total des équipes sur ce sujet. Nous pilotons cet indicateur avec les équipes semaine après semaine, en allant jusqu'à en faire dépendre une partie du variable.

- Pour Fnac Darty, notre réseau est sain, avec environ 95% de magasins intégrés rentables en 2019, et productif, avec des CA/m2 qui restent dans les meilleurs standards du marché

La force de ce réseau est considérablement amplifiée par notre empreinte sur le web.

- Nous sommes le 2ème acteur du e-commerce en France, et le premier acteur omnicanal avec environ 44M de visiteurs uniques par mois sur les sites du Groupe en 2020

- Le web offre une proposition de valeur différente et complémentaire de celle du magasin

Nous proposons un niveau de qualité très élevé, notamment sur les parcours de livraison à domicile, avec des NPS parmi les plus élevés du Groupe

Ma conviction, c'est l'émulation gagnante entre online et offline, tant pour le client que pour le retailer.

- Pour le client, c'est l'accès pour tous à une offre partout et tout le temps
- Pour le retailer, c'est bénéficier d'un web rentable
- De manière très concrète, près de 50% de nos ventes web sont réalisées en click & collect en 2019

La crise covid a été un révélateur et un catalyseur des forces et des faiblesses des entreprises.

- Fnac Darty a réalisé un gain de parts de marché web de 4 points par rapport à 2019 pendant le confinement, avec une surperformance par rapport aux pure players, qui se confirme post confinement.

- J'en profite pour vous donner un chiffre éloquent officialisé la semaine dernière : sur le Q4 2020, et pour la première fois, nous avons enregistré plus de visiteurs uniques sur fnac.com et darty.com qu'Amazon en France ! (source : Fevad)

Ces réussites confirment que le Groupe a une crédibilité digitale très forte et dispose de tous les atouts pour réussir sur le long terme.

Deuxième focus incontournable : la force de notre modèle unique de services.

Les services sont clés et s'inscrivent pleinement dans l'écosystème Fnac Darty

- Sources de croissance sur le CA et la marge
- Très différenciants
- Une composante clé pour l'engagement et la satisfaction client

Cet écosystème de services est unique et s'inscrit tout au long du processus de vente

- Unique car historique et ancré dans notre ADN depuis le contrat de Confiance en 1968

- Unique car constitutif d'une expérience complète de conseil, d'achat, de livraison, d'installation ou encore de protection et de réparation

- Unique enfin, car nos services amènent nos clients à faire le choix d'investir dans des équipements de qualité, à valeur, et qui durent dans le temps

Ces services nous permettent d'aller bien plus loin que la simple distribution de produits en offrant à nos clients une expérience sans pareil de conseil et d'assistance qui leur permet, en toute confiance, de profiter de leurs biens de culture et de technologie.

Tous les actifs dont je vous parle sont le fruit de l'histoire de nos enseignes Fnac et Darty, de leur esprit commun de pionniers. Depuis le contrat de confiance jusqu'au lancement de Darty Max, en passant par la création du Labo Fnac, l'histoire de nos deux marques est empreinte d'innovations au service de nos clients.

Nous avons construit un projet commun et convergent pour les deux marques, autour d'une même ambition de défense des intérêts de nos clients et du renforcement du modèle omnicanal.

Cette crise a accéléré des tendances plus qu'elle ne les a créées.

Des tendances déjà bien identifiées par Fnac Darty : boom du e-commerce, conscience environnementale accrue, recherche de bien-être et de contact humain, entre autres.

Cette accélération massive a validé les orientations que nous avons prises ces dernières années dans le cadre de notre précédent plan Confiance+

- C'est le cas du développement d'une marketplace en support de la croissance du web, de notre programme de fidélité fort de près de 10M d'adhérents, ou encore de notre investissement historique dans un actif logistique performant.

Au cours de cette année 2020 très exigeante, nous avons réussi le court terme, mais aussi travaillé ensemble à écrire la prochaine page de notre histoire, notre prochain plan stratégique.

C'est aujourd'hui forts de nos fondamentaux et d'une mission ambitieuse que nous allons construire notre futur, et réinventer la manière de servir nos clients.

La société a changé. Profondément. Durablement.

Pendant des années, la demande des consommateurs a été celle de l'accès aux produits et services.

Désormais, leur exigence va bien au-delà.

De nouveaux critères guident leurs comportements de consommation : leur désir de parvenir à faire le « bon choix », leur préoccupation profonde pour l'environnement, et leur volonté de privilégier l'usage à la possession.

Notre avenir se base sur trois convictions fortes sur le futur du retail.

- L'omnicanal est le modèle gagnant du retail, qui répond le mieux aux attentes complexes des consommateurs,
- L'acte d'achat est indissociable du conseil et du service qui l'entourent
- Les comportements consommateurs seront à l'avenir majoritairement animés par leur conscience environnementale

Ces trois convictions et notre mission de Groupe se nourrissent mutuellement : s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable.

Cette mission nous place au centre des mouvements de fond de la société : la digitalisation croissante de la consommation, l'ère de l'hyperchoix, l'importance avérée du contact humain au quotidien et la nécessité impérieuse d'œuvrer à une consommation plus alignée avec les enjeux sociétaux et environnementaux.

Vous le verrez, le nouveau plan stratégique met notre mission en mouvement et l'incarne.

Je vous propose de partager quelques chiffres afin d'étayer ces convictions.

Pourquoi l'omnicanal est-il le modèle gagnant du retail, aujourd'hui et demain ?

Le boom du e-commerce est une tendance de fond irréversible, structurante et pérenne.

Mais le consommateur continue d'avoir besoin de conseil et de voir et de toucher les produits :

- Les consommateurs sont plus de 8 sur 10 à déclarer préférer le magasin pour leurs achats

Ce n'est donc pas une surprise si, à la suite de ce premier confinement, les retailers omnicanaux ont largement surperformé les pure players et leur ont pris des parts de marché, aux premiers rangs desquels Fnac Darty.

Deuxième conviction : aujourd'hui plus que jamais le client a besoin d'être guidé et accompagné pour faire le bon choix.

L'ère de l'hyperchoix et ses centaines de millions de références accessibles immédiatement a bouleversé les modes de consommation des 10 dernières années, c'est un fait.

Mais notre conviction, c'est que cette ère est révolue ; car avec l'hyperchoix vient l'hyperdoute.

Comment être certain, parmi tous ces choix, de faire le bon choix ?

Aujourd'hui plus que jamais le consommateur a besoin d'aide pour s'y retrouver. Il est de plus en plus demandeur de conseil expert et indépendant pour l'orienter dans ses choix puis pour faire la meilleure utilisation possible du produit, et ce particulièrement sur nos marchés technologiques.

Troisième et dernière conviction : la place prédominante que prend la conscience environnementale dans les comportements consommateurs.

Aujourd'hui déjà, plus de 3 consommateurs sur 4 disent privilégier l'enseigne qu'ils considèrent comme la plus responsable pour l'achat d'un produit donné.

Nous sommes convaincus que cette consommation durable et responsable sera au centre des préoccupations de nos clients.

Pour répondre à ces attentes des consommateurs

Pour rendre concrètes nos convictions et mettre en mouvement notre mission

Nous lançons aujourd'hui notre nouveau plan stratégique.

... Ce nouveau plan stratégique, nous avons décidé de l'appeler « Everyday »

- « Everyday » au service de nos clients
- et « Everyday » engagés pour un choix éclairé et une consommation durable.

Dans ce « nouveau monde » qui voit les exigences des consommateurs évoluer, Fnac Darty a une ambition très claire. Notre ambition c'est d'être, au quotidien et dans la durée, l'allié du consommateur pour l'accompagner dans une consommation durable et dans les usages quotidiens de son foyer.

- Être son allié, c'est l'aider à faire les bons choix. Des choix éclairés et responsables pour profiter du meilleur de la technologie et de la culture tout en préservant la planète.

- Être son allié, c'est s'engager à ses côtés au quotidien et dans la durée, en devenant un partenaire de vie qui l'accompagne et le conseille à chaque étape de ses projets autour de son foyer.

Cette ambition, c'est ce qui guide notre nouveau plan stratégique Everyday. Un plan qui révolutionne la place qu'occupent le conseil, la durabilité et le service au cœur du quotidien de tous nos clients, tout en accélérant le déploiement de notre modèle omnicanal.

Comment allons-nous réussir Everyday ?

À horizon 2025 nous visons 3 objectifs :

- 1) Incarner les nouveaux standards d'un retail omnicanal fortement digitalisé
- 2) Accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables
- 3) Et devenir le leader des services d'assistance du foyer, selon un modèle par abonnement

Commençons par le retail omnicanal digitalisé.

Notre ambition, c'est de définir les nouveaux standards du retail, un retail omnicanal tout autant digitalisé qu'humain, qui sera le retail gagnant de demain.

Pour réaliser cette ambition, nous devons agir sur les composantes clés du modèle omnicanal :

- Renforcer nos capacités digitales
- Optimiser notre réseau de magasins physiques
- Et enrichir la valeur de notre offre.

Cette ambition se traduit par des objectifs chiffrés concrets à horizon 2025 :

- Plus de 30% de notre CA réalisé sur le web
- 1 commande web sur 2 retirée en click & collect dans nos points de vente
- 100% de nos magasins intégrés rentables

Comment allons-nous procéder ? Penchons-nous d'abord sur le développement sans précédent de nos capacités online.

Aujourd'hui, nous disposons déjà d'un actif web puissant.

- Nos sites : avec environ 44M de visiteurs uniques chaque mois et un volume d'affaires en 2020 de 2,7 Mds€
- Notre actif logistique : la crise du Covid a démontré la pertinence de nos investissements passés : nous avons pu augmenter de plus de 50% le nombre de colis envoyés en 2020 par rapport à 2019 tout en conservant une qualité de service très compétitive

Avec Everyday, nous renforcerons la performance des sites et nous développerons l'esprit du magasin sur le web, en mettant en avant nos 12 000 vendeurs.

Pour réaliser cette ambition, nous investirons prioritairement dans le développement de nos capacités digitales, en allouant plus de 50% de notre enveloppe d'investissement au digital.

Nous travaillerons selon 3 dimensions principales :

- Une expérience de navigation best-in-class sur le marché
- Une mise en avant de la signature spécifique Fnac Darty notamment via le conseil expert
- Des capacités logistiques renforcées et perfectionnées pour soutenir la croissance projetée du web

Une expérience best-in-class sur nos sites, c'est d'abord une nouvelle User Experience Design :

- Plus orientée mobile
- Plus fluide, efficace, inspirante,
- Plus personnalisée
- Et avec une reconnaissance de marque immédiate.

Une courte vidéo pour illustrer cette refonte, effective au S1 2021 sur le site Fnac.com. [vidéo]

- Une expérience immersive et modernisée
- Le conseil, la curiosité et la découverte de la culture, au cœur de l'ADN Fnac
- Des sélections de produits personnalisées pour chaque client
- Les bons plans qui permettent de rendre accessible à tous nos meilleures offres.

- La mise en avant de l'expertise de nos vendeurs et de leur passion des produits (pour éclairer les choix)
- L'apparition de nouveaux formats dans l'ère du temps comme les podcasts et un « radar des tendances »
- La possibilité de prendre des rdv en magasin et digitaux avec nos vendeurs (pour bénéficier de leur conseils personnalisés)

De nouveaux algorithmes d'Intelligence Artificielle permettront d'améliorer la performance du moteur de recherche et de toujours mieux personnaliser les recommandations, et ce dès 2021.

Nous proposons un changement fondamental : celui de faire vivre l'expérience magasin sur le web, cette expérience que les consommateurs plébiscitent autour du conseil et de l'expertise.

Comment allons-nous faire cela ?

En capitalisant sur un de nos actifs les plus puissants : nos 12 000 vendeurs que nous voulons mettre au premier plan sur les sites Fnac et Darty.com.

Ils deviendront des « vendeurs-influenceurs » :

- Via le développement massif du conseil en ligne, et de contenus produits par ces « vendeurs influenceurs », comme les coups de cœur ;
- Via des chats et visio avec les vendeurs
 - o Les premiers tests montrent déjà un enthousiasme certain pour cette initiative, avec des NPS client supérieurs à 70, supérieur au NPS de toutes de nos activités.

Nous créerons également de nouvelles façons d'interagir avec nos clients sur le web :

- Des échanges plus interactifs via le développement des livestreams, qui rencontrent déjà un engouement considérable auprès du public.
- Des échanges plus ciblés avec des communautés de clients déjà puissantes, comme celles de la culture et de la réparation notamment (regroupant aujourd'hui 600k utilisateurs actifs tous les mois).

Digital et magasin se fondent, même si chacun garde ses spécificités et ses atouts, pour guider de manière personnalisée le client dans son choix.

Nous devons soutenir cette ambition de croissance très forte de l'activité digitale, et ce de manière durable et performante

Cette croissance nécessite d'investir dans la performance des sites bien sûr...

... mais aussi dans l'actif logistique.

Nous consacrerons environ 40 millions d'euros à la modernisation de notre plateforme logistique.

L'enjeu est d'être capable d'absorber la hausse des volumes en maîtrisant les coûts et en offrant une grande qualité de service.

- Nous réduirons les coûts unitaires de plus de 20%
- Tout en améliorant notre qualité de service – notamment pour nos magasins, au cœur de notre modèle

Je rappelle qu'à horizon du plan, nous réaliserons 30% de notre CA sur le web, et notre puissance de feu logistique en est un facteur clé de succès.

Le deuxième axe de notre ambition sur le retail omnicanal est l'optimisation de notre réseau de magasins.

Aujourd'hui, notre réseau de magasins est performant :

- o Sur notre parc dense de près de 900 magasins fin 2019 (880 en 2019), environ 95% de nos magasins intégrés sont rentables en 2019

- o En effet, les niveaux de marge/m2 générés par nos magasins sont parmi les plus élevés du marché
- o Notre réseau de franchisés est bien intégré à notre modèle.

La preuve, nous avons des magasins très attractifs, générateurs de trafic, pour nous et nos partenaires bailleurs. Nous recevons dans nos magasins plus de 250 M de visites par an (Groupe – 2019).

Nos magasins sont également au RDV des attentes de nos clients :

- o Sur l'expérience qui est jugée très bonne par nos clients. Je rappelle que nous avons gagné environ 20 points de NPS sur chaque réseau depuis 2015.
- o Sur nos différents concepts de magasin, avec un réseau multi format et de proximité, à taille maîtrisée, très bien dimensionné.

L'enjeu pour demain est de continuer à rendre ce réseau plus puissant, plus intégré dans le dispositif digital, et vecteur d'expérience.

J'ai une conviction : la puissance de notre modèle tient à la force de ses deux jambes : le magasin et le digital. L'un ne va pas sans l'autre. Ils se confortent mutuellement. :

- Le magasin contribue à renforcer notre proximité avec le client, en répondant à son besoin de lien humain
- Il valorise notre rôle de conseiller expert, humain, différenciant par rapport aux pure players
- Il garantit la disponibilité immédiate de nos services omnicanaux
- Il participe à la rentabilité du web de manière très différenciante par rapports à nos concurrents pure players.
 - o En permettant de développer le CA web de sa zone d'implantation
 - o En permettant de vendre des accessoires et des services lors d'un retrait en magasin. En 2019, près de 50% de nos ventes web donnent lieu à un retrait en C&C.
 - o En permettant de réduire les coûts logistiques du dernier kilomètre.

Ainsi, le magasin complète le web, et le web complète le magasin ; les deux canaux créent une expérience unique.

Je le répète, nous croyons dans nos magasins.

C'est pourquoi nous allons continuer à accompagner l'évolution du parc, et optimiser sa rentabilité, avec une ambition forte : atteindre 100% de nos magasins intégrés rentables en 2025 :

- En activant une « boîte à outils » complète, permettant d'agir sur les enjeux spécifiques de chaque magasin, de manière flexible et adaptée :
 - o Négociation immobilière, transfert vers une zone plus porteuse, réallocation ou réduction de surfaces, ...
 - En développant en parallèle, de manière mesurée et agile, de nouveaux formats porteurs comme la cuisine ou les petits formats de proximité

Le modèle de franchise sera privilégié pour le développement du réseau.

Nos magasins sont une vitrine de l'innovation des marques et facilitent l'accès à des produits à fort contenu technologique et émotionnel qui enchantent le quotidien de nos clients.

Notre rôle, celui de Fnac Darty, est de conseiller au mieux le client, pour son usage et ses besoins. Nous devons défendre le consommateur, l'aider à faire le bon choix, de manière éclairée et indépendante.

Pour y réussir, nous développons l'expertise et la passion de nos vendeurs

- Mieux outillés, mieux formés, mieux alimentés en data

- Nous allons notamment déployer une plateforme de micro-learning individualisé basé sur l'intelligence artificielle

Cela nous invite à renforcer aussi la qualité de l'expérience client en magasin pour lui donner envie d'y retourner fréquemment.

Pour ce faire, nous réalisons deux évolutions majeures :

- Pérenniser le rôle de « welcomer », qui accueille et guide les clients dès l'entrée
- Permettre à chaque vendeur de résoudre chaque demande client dans une logique omnicanale (retrait de commande, retour de produit, besoin de réparation, recherche spécifique).

Le troisième axe de notre ambition omnicanale : une offre de valeur propre à nos marques distribuées via ces canaux puissants.

C'est dans l'ADN de nos marques d'apporter le meilleur de la technologie et de la culture dans une logique de valeur

- Fnac et Darty sont d'ailleurs les premières marques top of mind sur nos marchés

Notre ambition pour demain, c'est l'affirmation de ce positionnement en accélérant sur 3 axes :

- En conquérant des territoires sur lesquels nous sommes légitimes
- En explorant de nouveaux univers de diversification
- Et enfin en veillant à ce que cette offre de valeur soit accessible à tous, par une politique de prix et de promotion adaptée et mesurée, et par des offres de financement compétitives

Nous avons des relais de croissance, comme le marché du gros électroménager

Ce marché est au centre du modèle Darty aujourd'hui et demain avec une position de leader

- Expertise historique de nos vendeurs, couverture magasin large, services de livraison et d'installation pionniers (nous couvrons 80% du territoire avec des livraisons à J ou J+1)
- Riche en services
- Au cœur des foyers, permettant d'asseoir une proximité client
- Générateur de marge et en croissance pérenne, par les volumes et la valeur

Pour gagner des parts de marché, plusieurs initiatives fortes et nouvelles :

- Le modèle de service repensé, que nous détaillerons plus tard
- Le ralliement à notre réseau Darty de dizaines de petits acteurs du Blanc sous franchise
 - Le développement des synergies avec la Cuisine
 - Le ciblage des moments-clé de vie de nos clients comme le déménagement
 - La mixité des clients Fnac vers Darty grâce à notre nouveau programme adhérent

Une logique de conquête guidera notre action sur ce marché. Cette conquête a d'ailleurs déjà commencé, avec un gain historique de plus d'1pt de part de marché en 2020, et ça n'est que le début.

Le Groupe a toujours su se diversifier pour bénéficier de manière agile de relais de croissance et renouveler son offre.

- Ce fut par exemple le cas de la cuisine et ou historiquement pour Fnac de la téléphonie.

Cette logique continue, avec un nouveau territoire enthousiasmant, celui de la mobilité urbaine.

- Un marché en très forte croissance, tiré notamment par la conscience environnementale accrue des consommateurs
- Un marché d'innovation, avec des offres en rupture, comme le nouveau scooter RED
- Un marché omnicanal, où le conseil expert a toute sa place pour découvrir les produits
 - Un marché de services, nécessaire au bon usage du produit (financement, installation, réparation)
 - Un marché engagé pour l'environnement et des comportements plus durables

Bref, un marché légitime pour Fnac Darty.

En quelques mois, nous avons su développer une offre complète et avons pris une position de leader.

Nous voulons maintenant aller beaucoup plus loin.

Avec Everyday, notre ambition est de définir les nouveaux standards du retail, un retail plus digitalisé et plus humain.

Nous avons beaucoup travaillé ces dernières années à digitaliser l'expérience en magasin

- En équipant les vendeurs d'outils digitaux, en rendant 100% de l'offre digitale accessible aux vendeurs magasins ou en proposant des services omnicanaux

Avec Everyday, nous voulons aller au bout de la logique de ce modèle vertueux et désormais retranscrire la force de l'esprit magasin sur le web. Pour cela, ce nouveau rôle de « vendeur influenceur », compagnon online, sera clé.

Nous serons ainsi aux côtés de nos clients, tous les jours, en magasin et sur le web, pour les aider à éclairer leurs choix, fort de nos 12 000 vendeurs.

Les nouveaux standards du retail, c'est également une expérience omnicanale plus digitalisée.

Plus digitale, cela veut dire :

- Plus sociale : en développant notre présence sur les réseaux sociaux (environ 3,5M de followers aujourd'hui)
- Plus communautaire : autour du livre ou autour de la réparation par exemple
- Plus interactive : notamment en développant fortement les livestreams avec des influenceurs.
- Plus personnalisée : avec la massification des usecases data pour une expérience toujours plus adaptée au besoin du client

L'enjeu est d'être capable de s'adapter très vite aux nouvelles tendances de consommation digitale

- A titre d'illustration de notre capacité à embrasser ces nouvelles tendances, nous avons réalisé plus de quarante livestreams au S2 2020.

C'est ainsi que nous définirons les nouveaux standards d'un retail omnicanal à la fois digitalisé et humain

Deuxième ambition majeure « d'Everyday » : accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables.

Nous l'avons vu, Fnac Darty joue un rôle majeur dans la vie des consommateurs.

Mais Fnac Darty c'est aussi un groupe engagé. Un groupe engagé car conscient des enjeux qui pèsent sur l'avenir de notre planète et de ses habitants.

Si j'ai la conviction que nos produits et services sont essentiels pour la vie des personnes, qu'ils contribuent à faciliter et réenchanter leur quotidien, j'ai également la conviction que cela ne doit pas se faire au détriment de l'environnement.

Et c'est aussi une attente forte de nos clients.

C'est pourquoi j'engage Fnac Darty à mener la transition vers une consommation plus durable.

Dans le monde du retail, c'est du jamais vu. C'est un axe très différenciant, et sur lequel nous sommes déjà très investis.

Demain, nous irons encore plus loin en mobilisant tous nos actifs pour accompagner les clients dans des choix et des usages des produits plus responsables.

Comment réaliser cette révolution ?

Selon 2 axes avec des objectifs clairs associés :

- Proposer à nos clients une offre plus durable et orienter leurs choix vers ces produits ; nous mesurerons cette évolution via notre score de durabilité ; nous visons d'atteindre un score de durabilité de 135 en 2025, vs. 95 en 2018.
- Favoriser des usages plus responsables, et notamment rendre facilement accessible la réparation des produits. Nous visons de réparer 2,5M de produits, soit une hausse inédite de +50% en volume par rapport à ce que nous faisons aujourd'hui. Pour cela, nous pouvons nous appuyer sur notre savoir-faire unique et historique de réparation et nos 2 500 techniciens.

Qu'est-ce que le score de durabilité de Fnac Darty ?

- Nous avons cumulé des millions de données concernant la réparation de nos produits depuis des années, et nous avons décidé de mettre ces données au service de nos clients, pour rendre leur choix plus éclairé et durable
- Ces données nourrissent le score de durabilité, qui note les produits sur leur fiabilité et sur leur réparabilité. C'est un indicateur unique et indépendant créé par Fnac Darty, qui pondère les volumes vendus dans l'année du score de durabilité de chaque produit
- Ce score devance et dépasse les obligations réglementaires
- A horizon 2025, nous visons un score de durabilité de 135, vs. 95 en 2018.

Ainsi, nous aiderons le client à devenir un consommateur citoyen : à bénéficier du meilleur de la technologie et de la culture, à améliorer son cadre et sa qualité de vie, tout agissant de manière plus durable.

Aujourd'hui, nous avons déjà amorcé cette transition vers une consommation plus durable.

- Avec le lancement en 2018 du « choix durable », une sélection des produits les plus durables de leur catégorie en fonction de leur score de durabilité et par quartile de prix
- Grâce à notre engagement fort sur le sujet, plusieurs fabricants comme par exemple Electrolux, ont déjà pris conscience de la pertinence à moyen et long terme de s'inscrire dans cette démarche ambitieuse de durabilité des produits et de mise à disposition de pièces détachées

C'est un véritable changement de paradigme que nous avons initié : nous partageons de manière transparente et ouverte nos données de SAV pour engager notre industrie derrière nous.

Pour atteindre un score de durabilité de 135 à horizon du plan, nous devons agir sur deux leviers :

- Faire évoluer notre offre pour qu'elle soit en elle-même plus durable
- Et orienter les choix des clients vers des produits durables

L'évolution de notre offre vers une offre plus durable passera très concrètement par :

- L'engagement des fournisseurs dans cette démarche et l'exigence vis-à-vis de nos partenaires vendeurs marketplace. Très concrètement, cela signifie que nous pourrions aller jusqu'à déréférencer les fournisseurs / produits qui n'entreraient pas dans nos critères de durabilité.
- Le développement de notre activité de seconde vie et de reprise des produits usagés.
 - o Et ce dans une démarche d'économie circulaire : la 2nde vie permettra de « nettoyer » nos flux internes et retournés par nos clients sans jeter ou stocker, tout en proposant une offre alternative au neuf avec les standards de qualité, de confiance et de services qui caractérisent nos marques

Pour orienter les choix des clients vers les produits de notre offre durable, il s'agit de rendre visible cette démarche :

- Nous nous appuyerons très fortement sur notre score de durabilité, l'équivalent du nutri-score Yuka transposé aux produits électroniques et électroménagers.
 - o Ce score sera rendu très visible en magasin et sur nos sites.
 - o Il sera étendu à l'ensemble des produits de notre offre éligible (vs l'électroménager actuellement) et complété de nouveaux critères comme la provenance des produits ou la part des matériaux recyclés (en plus de critères de fiabilité et de réparabilité).
- Nous renforcerons également la visibilité de notre offre de 2nde vie dont je vous parlais sur nos sites et en magasins via des corners puis des rayons dédiés

Ainsi, c'est un mouvement massif que nous enclenchons, en capitalisant sur notre position de leader :

- Vis-à-vis de nos clients en renforçant les liens de transparence et de confiance : consommer les bons produits pour chaque usage, mais de manière raisonnée et durable
- Vis-à-vis de l'industrie, que nous engageons derrière nous, pour améliorer la durabilité des produits.

Pour réaliser cette ambition, nous mettrons en avant toute la puissance de nos marques.

Je partage quelques illustrations concrètes de cette mise en musique : des promotions orientées vers les produits durables, le développement des communautés autour de la réparation, de nouveaux services pour développer le réflexe réparation (Wefix, vente de pièces détachées, Darty Max).

Ce film illustre notre engagement total pour la durabilité et la visibilité de celle-ci que nous voulons ancrer auprès du grand public.

[vidéo]

Les initiatives dont je vous parle ici, c'est un engagement résolu de Fnac Darty.

Elles constituent un ensemble cohérent et holistique qui fait de Fnac Darty le pionnier de la transition écologique du retail :

- De l'offre de plus en plus durable...
- ...A l'incitation à la réparation des produits
- ...Jusqu'au recyclage pour reprendre tous les produits usagés

Cette position est audacieuse : nous mettons nos données au service du bien commun, aidons nos clients à sortir de la surconsommation pour se concentrer sur une consommation éclairée et des usages durables.

C'est un axe qui nous différencie très largement de nos pairs. Et je suis certain que cela permettra demain de nourrir la préférence pour nos marques.

Toutes ces initiatives c'est ce qui définit l'engagement sociétal et environnemental de Fnac Darty.

Un engagement déjà salué par les experts : nous arrivons en 9e position parmi 73 détailliers européens selon le classement Vigeo Eiris.

A l'horizon du plan, nous nous engageons encore plus loin en nous donnant des objectifs ambitieux, notamment sur la consommation durable avec une croissance de plus de 50% de produits réparés d'ici 2025.

Dernière ambition majeure « d'Everyday » : populariser notre service pionnier d'assistance pour le domicile selon un modèle par abonnement.

Les services ont toujours joué un rôle essentiel dans l'ADN du Groupe, notamment de sa rentabilité. Aujourd'hui nos services reposent en majeure partie sur un modèle transactionnel, c'est-à-dire l'attache d'un service dédié à un produit vendu.

Everyday, c'est une révolution vers un nouveau modèle de services, aligné sur les attentes des clients autour de l'usage et de la tranquillité d'esprit :

- Vers un modèle relationnel de long cours, avec une offre simple, illimitée et sans engagement
- Vers un modèle d'abonnement et d'usage, qui génère un cash flow récurrent
- Vers un modèle favorisant la réparation plutôt que le remplacement à neuf des produits

Ce nouveau modèle, c'est Darty Max ; un service unique au monde de réparation par abonnement pour lequel nous visons 2M d'abonnés à horizon 2025 !

Avec ce nouveau service d'assistance pour la maison, vous le verrez, Fnac Darty se rend indispensable pour le client, noue une relation de confiance au quotidien et généralise la réparation à grande échelle.

Lancé fin 2019 en France et début 2021 en Belgique, Darty Max et Vanden Borre Life transforment notre service d'extension de garantie pré-payé en un modèle par abonnement sans engagement.

Avec Darty Max, pour 9.99€/mois vous pouvez faire réparer ou remplacer vos appareils de gros électroménagers achetés ou non chez Darty, en illimité.

1 an après son lancement en France, et dans le contexte de la crise du Covid avec des magasins fermés une bonne partie de l'année, nous avons déjà atteint plus de 200 K abonnés.

Le modèle d'abonnement n'est pas nouveau pour Fnac Darty.

C'est aujourd'hui 11M d'abonnements qui sont gérés par le groupe, via nos programmes de fidélité ou des services existants comme le pack sérénité :

- Pour atteindre notre ambition de 2M d'abonnés à Darty Max en 2025, nous allons :
- Etendre l'offre à toute la maison et développer de nouveaux canaux de distribution de cette offre
 - Passer d'un modèle prépayé à un modèle d'abonnement mutuellement bénéfique pour le client et pour Fnac Darty
 - Et enfin, créer un lien relationnel continu avec nos clients et l'enrichir tout au long de leur abonnement

Nous allons pousser ce service jusqu'à son potentiel maximum, autour de deux axes :

Un service pour toute la maison :

- Darty Max concerne aujourd'hui les produits de gros électroménager

- Il sera étendu au fur et à mesure à tout l'univers de la maison, en commençant par les catégories de produits que nous commercialisons. Par exemple, le petit électroménager dès cette année
- A l'horizon du plan, Darty Max est le programme qui couvre l'ensemble des « problèmes de la maison » et offre sérénité et simplicité au client dans son foyer.

Un service accessible partout :

- Aujourd'hui, nous commercialisons en majorité des services attachés à des produits vendus en magasin
- Demain, Darty Max sera vendu sans qu'il y ait nécessairement l'achat d'un produit
 - o Sur l'ensemble de nos points de contact clients (appels, installations, visites,...), que l'on évalue à un milliard aujourd'hui. Soit 1 Md d'occasions de vendre ce service !
 - o Ainsi, un client qui a une machine en panne, achetée ou non chez Darty, peut souscrire au service directement en ligne, sans passer nécessairement par un vendeur.
- Darty max sera aussi vendu en B2BC via notre réseau de partenaires de confiance
 - o A titre d'exemple, la signature d'un partenariat de distribution avec Sofinco permettra prochainement de distribuer plus largement Darty Max, et de développer conjointement une offre de crédit gratuit dédié aux produits durables pour les consommateurs.
 - o Je suis très heureux de pouvoir inscrire cet accord dans le cadre du partenariat global avec Crédit Agricole et Sofinco, un Groupe qui a su de manière affirmée soutenir notre développement. Je souhaite particulièrement remercier Philippe Brassac et Stéphane Priami pour la conclusion de cet accord. Je vous propose de regarder ensemble un mot de Stéphane Priami sur ce projet commun [Video]

Le potentiel est énorme : 50% des foyers français, soit 15M de foyers se déclarent intéressés ou très intéressés par une telle offre.

Grâce à l'extension du service en termes d'offre et en termes de canaux de distribution, nous visons d'atteindre 2 M d'abonnés d'ici 2025, et ainsi de nous imposer sur le marché comme l'acteur incontournable de la maison.

Darty Max, c'est une véritable rupture dans la façon de faire et de vendre du service.

Fnac Darty instaure un cercle vertueux avec ses clients :

- Pour le client :
 - o c'est avoir accès à un service d'ordinaire cher
 - o C'est la garantie d'une grande tranquillité d'esprit
 - o Et surtout, c'est la certitude d'être engagé dans une consommation durable.
- Pour Fnac Darty :
 - o C'est l'opportunité de consolider une relation de qualité avec ses clients dans la durée avec des points de contact plus fréquents que dans une relation purement transactionnelle
 - o C'est générer un cash-flow permanent avec une forte résilience aux saisonnalités et aux chocs exogènes
 - o Un même service vendu par abonnement permet de multiplier par 2,5 la valeur absolue qu'il aurait générée en prépayé via une extension de garantie sur une période de 5 ans.

Fnac Darty apporte une réponse simple à une problématique client autour de son foyer, et se rend indispensable. Fnac Darty est là pour le client quand il en a besoin. Par cette nouvelle relation, nous allons beaucoup plus loin que la centricité client, nous devenons l'allié de son quotidien et un partenaire de confiance, dans la durée.

La force de cette rupture de modèle, tout son potentiel de croissance et son attractivité en termes de rentabilité reposent sur quatre de nos forces historiques et distinctives :

- Une connaissance fine et historique des services, y compris par abonnement, nous permettant de concevoir la meilleure offre de service pour nos clients au juste prix ;
- Une capacité de recrutement d'abonnés inégalée et à faible coût
 - o Via notamment notre réseau de magasins avec des vendeurs reconnus pour leur compétence
 - o Cela nous a permis d'aller très vite au démarrage de Darty Max, et de bénéficier de coûts d'acquisition client très maîtrisés
- Une capacité à opérer le service nous-mêmes, c'est à dire à réaliser concrètement les réparations, actif distinctif de Darty, permettant de garantir la qualité de service tout en maîtrisant les coûts
- Une expertise de la gestion de l'abonnement proprement dit, de l'activation à la rétention des clients.

Aujourd'hui, le seul acteur capable d'opérer ce service unique à un tel niveau de rentabilité, c'est Fnac Darty.

Nous effectuons notre révolution et opérons 3 déplacements stratégiques majeurs dans le monde du retail:

- Au-delà de l'achat du produit, vers son usage durable
- Au-delà de la centricité client, vers un rôle d'allié du foyer au quotidien et dans la durée
- Au-delà de l'EBITDA, vers une récurrence des cash-flows

Comme nous l'avons vu, notre nouveau plan stratégique, « Everyday », repose sur 3 piliers forts : l'excellence omnicanale digitalisée et humaine, la durabilité et les services par abonnement pour le foyer.

Ces 3 piliers sont fortement imbriqués les uns dans les autres, et c'est en travaillant tous ces axes et de manière coordonnée que nous réussirons.

- À titre illustratif, Darty Max est évidemment la pierre angulaire de notre ambition sur les services, mais il est également un vecteur majeur de la transition vers la durabilité, et c'est la force de notre modèle omnicanal qui lui permet de s'exprimer complètement.

Ainsi, Everyday est un plan cohérent et innovant qui, par son approche novatrice du service et de la durabilité, révolutionne le monde du retail au service des consommateurs et de la planète.

Ce plan est très ambitieux, et son exécution sera clé.

Pour cela, j'ai la chance d'avoir autour de moi une équipe Comex performante ; et nous avons autour de nous la meilleure équipe du retail de France, 25 000 collaborateurs engagés au quotidien pour nos clients.

- Cette équipe a prouvé sa grande capacité d'exécution avec la réussite de Confiance+, et ce malgré une crise d'une ampleur inédite.

Nous voilà arrivés au moment de conclure cette partie stratégique, de regarder les années qui s'achèvent et celles qui se présentent devant nous :

- « Everyday » est la 3ème étape d'un cycle :
 - Dans un premier temps, nous avons construit notre place de leader incontesté sur nos marchés via le rapprochement de Fnac et Darty
 - Le temps de Confiance+ a durablement construit la plateforme omnicanale qui fait la force de notre modèle aujourd'hui
 - Désormais, nous lançons l'écriture des prochaines pages de notre histoire avec « Everyday », qui fera de nous, au quotidien et dans la durée, l'allié incontournable des consommateurs pour les accompagner dans une consommation durable et dans les usages quotidiens de leur foyer.

C'est avec un grand enthousiasme que je vous présente ce plan.

Je vous remercie pour votre attention.

Je cède à présent la parole à Jean-Brieuc qui va vous présenter les éléments financiers de ce plan.

Jean Brieuc Le Tinier

Merci Enrique.

Vous l'aurez compris, nous activons différents leviers qui contribueront à l'amélioration de la performance du Groupe dans les années à venir.

Compte tenu du contexte de crise dont l'issue reste incertaine à ce jour, je tiens à apporter ces quelques précisions.

Les différents objectifs et perspectives que je m'appête à vous communiquer reposent sur les hypothèses suivantes :

Pas de nouvelles périodes prolongées de confinement ou de fermeture de magasins, telles que celles que nous avons connues en France entre mi-mars et mi-mai 2020

Pas de dégradation significative et durable du niveau de confiance des consommateurs

La chaîne d'approvisionnement reste en grande partie intacte et nous ne faisons pas face, sur la durée, à des difficultés d'approvisionnement pour des produits clés pour le groupe.

Ces hypothèses étant posées, les différentes actions que nous mettons en place vont concrètement se traduire dans les prochaines années par les résultats suivants :

Premièrement, une croissance de notre chiffre d'affaires qui viendra principalement d'une accélération de la croissance des ventes en ligne.

Deuxièmement, une contribution significative des services à la marge brute du groupe en lien avec un changement du modèle de vente de services qui deviendra essentiellement un modèle par abonnement.

Troisièmement, une poursuite du programme de réduction de nos coûts opérationnels incluant notamment un plan d'actions volontariste sur l'optimisation des surfaces de notre réseau de magasins.

Enfin, un niveau d'investissements, maîtrisé certes, mais permettant de répondre aux besoins croissants des activités digitale et logistique.

Je vais à présent revenir sur chacun de ces 4 leviers et vous les détailler un par un.

Concernant notre chiffre d'affaires, l'année 2020 a permis de démontrer une fois de plus la pertinence de notre modèle omnicanal puissant. J'en veux pour preuve la très forte croissance de nos ventes 2020 sur le canal digital à +55% sur un an. Si les ventes en ligne ont représenté près de 19% de nos ventes totales en 2019, elles ont représenté pas loin d'1/3 des ventes totales en 2020, soit une progression de 10 points en seulement 1 an. Si une partie de cette croissance rapide s'explique par les mesures sanitaires exceptionnelles mises en place, il n'en demeure pas moins qu'une tendance de fond se poursuit, comme on peut le constater sur les premiers jours de 2021.

Nous allons donc poursuivre notre stratégie en ce sens et continuer à générer de la croissance en nous appuyant toujours davantage sur la complémentarité de nos magasins et de nos plateformes digitales. Nous l'avons vu, la croissance des ventes en ligne se poursuit. Nous allons donc accélérer dans ce domaine grâce à plusieurs initiatives visant à faire bénéficier nos clients de la même qualité d'expérience, qu'ils achètent en magasin ou en ligne.

En parallèle, nous allons proposer davantage de produits et services adaptés aux besoins de nos clients. Comment ?

- Premièrement, en renforçant notre leadership légitime dans les catégories fortement plébiscitées et en croissance telles que le GEM, le PEM ou les produits techniques.

- Deuxièmement, en poursuivant la diversification de notre offre sur des marchés à fort potentiel de croissance durable comme nous l'avons initié sur la mobilité urbaine.

- Le tout, en continuant de réallouer une partie des surfaces de vente des catégories en décroissance, telle que la vidéo par exemple, à ces catégories en croissance que je viens de vous citer.

Toutes ces initiatives vont nous permettre de faire croître nos ventes et nous comptons générer à horizon 2025 plus de 30% de notre chiffre d'affaires en ligne.

De plus, la moitié de ce chiffre d'affaires web sera omnicanal et créera du trafic en magasin grâce au succès démontré du Click & Collect, car nous croyons plus que jamais après cette crise à la complémentarité du web et des magasins.

Passons maintenant à la marge opérationnelle.

La marge brute du Groupe devrait évoluer dans les prochaines années en fonction de plusieurs effets que je vais vous décrire.

Tout d'abord, nous avons clairement l'ambition de faire progresser notre marge brute dans les années à venir et ce principalement grâce à un changement en profondeur dans la façon de vendre nos services. Nous avons déjà initié cette mutation avec le lancement de Darty Max, un service inédit d'abonnement à la réparation et dont les premiers retours sont très prometteurs. Le Groupe compte déjà plus de 200 000 clients Darty Max, belle performance en un an seulement alors que notre canal d'acquisition principal, le magasin, a été fortement perturbé au cours de cette année. Nous sommes donc confiants dans ce nouveau modèle de vente par abonnement et avons l'ambition d'accélérer fortement son déploiement avec un objectif de plus de 2 millions de clients Darty Max d'ici fin 2025.

En termes d'impacts financiers pour le Groupe, c'est un changement majeur car nous allons progressivement passer d'un modèle de paiement à l'acte et donc occasionnel, à un modèle d'abonnement donc récurrent. En termes d'impact sur le compte de résultat, cela se traduira par une hausse des ventes de services mais surtout par une hausse significative de la contribution à la marge brute, les services étant fortement générateurs de marge. De plus, le modèle par abonnement devrait assurer des rentrées récurrentes de cash sur le long terme qui permettent ainsi de renforcer significativement notre visibilité sur les perspectives de cette activité.

Enfin, cette croissance de marge brute des services permettra de plus que compenser les effets dilutifs induits sur la marge brute de la croissance des ventes en ligne d'une part et de la franchise d'autre part. Concernant les ventes en ligne, il s'agit bien de l'impact dilutif du mix produits sur la marge brute ; les prix étant alignés entre web et magasins. Côté franchise, nous prévoyons de continuer un développement régulier de la franchise qui devrait donc logiquement se traduire par un effet dilutif sur la marge brute mais qui reste relatif sur la marge opérationnelle.

En conclusion, nous attendons donc au global une croissance régulière de la marge brute sur toute la durée du plan tirée par la transformation importante et progressive de l'offre de services vers un modèle d'abonnement.

Passons maintenant aux coûts d'exploitation.

Comme vous le savez, le groupe est animé par une culture forte d'optimisation des coûts depuis plusieurs années, et continuera ses efforts à tous les niveaux. Ceci se matérialise dans les plans de performance déployés dans l'ensemble des enseignes qui ont déjà permis de générer près de 30 millions d'euros d'économies de coûts par an sur les 3 dernières années. Ces économies ont permis au Groupe de compenser l'inflation. Et bien entendu nous allons poursuivre ces plans de performance dans les années à venir et même aller plus loin.

Comme Enrique vous l'a expliqué précédemment, nous considérons le réseau de magasins du Groupe comme un actif clé et essentiel de notre stratégie omnicanale. Ces dernières années, le Groupe a renforcé la densification de son maillage territorial. Aujourd'hui, son réseau de magasins est déjà rentable en très grande partie, à hauteur de 95% environ en 2019, grâce à un travail permanent de pilotage des coûts. Fin 2019, tous pays confondus, cela représente une trentaine de magasins intégrés qui ne sont pas encore

rentables. Pour 2020, ce chiffre n'a pas beaucoup de sens étant donné les périodes de fermeture totale ou partielle des magasins pendant les périodes de confinement.

Le Groupe ambitionne d'aller plus loin et d'avoir un réseau de magasins intégrés 100% rentable d'ici 2025 grâce à diverses actions. La rationalisation du parc existant passera entre autres par une réduction et/ou une réallocation des surfaces de certains magasins dont le format doit être revu en lien avec les changements de mode de consommation.

Le Groupe continuera par ailleurs à déployer de nouveaux magasins mais à un rythme qui devrait être moins soutenu que par le passé avec des formats de magasins plus petits et de proximité tels que Fnac Connect ou Darty Cuisine et principalement en franchises.

Au global, les plans de performance et ces mesures devraient générer plus d'une trentaine de millions d'euros d'économies par an sur les 5 prochaines années, ce qui permettra de plus que compenser la hausse de l'inflation sur la durée totale du plan.

Enfin, terminons par les investissements.

Comme vous l'avez compris, nous souhaitons faire croître notre chiffre d'affaires dans les années à venir. Ceci nécessitera certes des investissements, mais à un niveau maîtrisé.

Nous allons principalement continuer à investir dans nos outils logistiques et digitaux afin d'accompagner la hausse attendue des ventes online. Ainsi, plus de la moitié de nos capex vont être alloués d'ici 2025 à la logistique et aux infrastructures IT et digitales afin de pouvoir répondre à la forte hausse attendue de commandes passées sur le web. Ces investissements incluent notamment une quarantaine de millions d'euros qui seront dédiés à la modernisation et à la montée en gamme de nos équipements logistiques dont Enrique vous a précédemment parlé. Ces nouveaux équipements devraient permettre au Groupe de générer, à moyen terme, des gains de productivité grâce à une baisse du coût unitaire au colis de près de 20%.

En dehors de ces investissements exceptionnels pour une quarantaine de millions d'euros qui devraient impacter plutôt les premières années du plan, nous visons une enveloppe annuelle de nos capex aux alentours de 120 millions d'euros. Ce niveau est inférieur à celui de 2019 qui était de 145 millions d'euros, et légèrement supérieur à celui de 2020 où, dans un contexte de crise, le Groupe a choisi de réduire ses investissements à hauteur de 99 millions d'euros.

Comme nous vous l'avons démontré, le Groupe met en place une stratégie complète à travers des actions concrètes sur l'ensemble de sa chaîne de valeur : croissance des ventes et de la marge brute d'un côté et maîtrise des coûts et des Capex de l'autre.

Ces différents leviers ont pour finalité d'accroître significativement notre génération récurrente de cash.

Ainsi, grâce à l'ensemble des leviers stratégiques du plan Everyday décrits précédemment, le Groupe vise :

un cash-flow libre opérationnel cumulé d'environ 500 millions d'euros sur la période 2021-2023, et

en 2025, un cash-flow libre opérationnel annuel en rythme de croisière au moins égal à 240 millions d'euros.

Nous avons voulu communiquer dans un premier temps sur une trajectoire de Free Cash-Flow à court terme sur la période 2021-2023.

Je vous rappelle qu'en 2020, le cash-flow libre opérationnel du Groupe s'élève à 192 millions d'euros. Ce niveau particulièrement élevé s'explique notamment par une saisonnalité atypique liée à la crise car le Groupe a terminé l'année 2020 avec un niveau de stocks exceptionnellement bas compte tenu de la très forte dynamique de ventes enregistrées en décembre.

En 2021, il faut donc reconstituer les stocks et investir un peu plus qu'en 2020, comme présenté précédemment dans la slide sur les Capex. Il faudra donc s'attendre à un FCF 2021 potentiellement un peu en-deçà de celui de 2020, le tout dépendant toutefois du niveau des ventes du T4 2021. Sur la période 2021-2023, en termes d'évolution annuelle, le FCF devrait donc être en croissance entre 2021 et 2023 avec la dernière année représentant plutôt le point haut de la période.

Au total, en 4 ans sur la période 2020 à 2023, le Groupe prévoit donc de générer près de 700 millions d'euros de Free Cash-Flow ce qui représente un peu plus de la moitié de la capitalisation boursière actuelle du Groupe, et dans une période qui inclut 2 années impactées par la Covid !

2024 est l'année de transition qui devrait marquer une accélération de la génération de cash pour atteindre un montant en rythme de croisière d'au moins 240 millions en 2025.

Au total, Fnac Darty prévoit donc de générer sur les 5 années du plan Everyday - 2021 à 2025 inclus - un cash-flow libre opérationnel cumulé d'au moins 900 millions d'euros avec une accélération de la génération de cash à partir de 2024 grâce au plein effet de l'ensemble des leviers précédemment annoncés.

Passons maintenant à notre politique d'utilisation du cash.

Comme Enrique vous l'a dit, nous allons rembourser l'intégralité de notre PGE d'ici avril prochain. Ainsi, en excluant les 500 millions de ce PGE, que nous n'avons jamais eu besoin d'utiliser, la trésorerie disponible du groupe aurait tout de même été de 1 milliard d'euros fin 2020.

En ajoutant les 400 millions d'euros de ligne de crédit revolving non tirée à date, le Groupe aurait disposé d'une liquidité de 1,4 milliard d'euros fin 2020.

Par ailleurs, je vous rappelle que nos principaux passifs financiers hors PGE à date sont les suivants :

- Un emprunt obligataire à échéance 2024 pour 300 millions d'euros et à échéance 2026 pour 350 millions d'euros ;

- Une ligne de crédit bancaire à moyen terme d'un montant de 200 millions d'euros ;

- Un emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement d'un montant de 100 millions d'euros.

Et nous n'avons que des remboursements mineurs d'ici 2023.

La génération croissante de cash couplée à un niveau d'endettement qui restera maîtrisé et supportable pour l'entreprise à long terme permettront au Groupe, un, de financer son activité et, deux, de réactiver sa politique de retour à l'actionnaire.

Concernant le financement de l'activité, nous voulons conserver des marges de manœuvre pour des opérations de croissance externe. Il ne s'agit pas d'acquisitions structurantes mais d'opérations de petite voire moyenne taille, au service des priorités stratégiques.

De plus, compte tenu de la solidité de son modèle économique et de ses ambitions décrites précédemment, le Groupe réactive, dès cette année, sa politique de retour à l'actionnaire et vise un taux de distribution supérieur à 30% à moyen terme.

Le Groupe proposera à la prochaine Assemblée Générale la distribution d'un dividende ordinaire de 1 euro par action au titre de 2020, représentant un taux de distribution de près de 30%. Et dès l'année d'après, le Groupe envisage de porter le montant du dividende ordinaire à 1,5 euro par action.

Enfin, en complément, le Groupe étudiera chaque année la possibilité de réaliser une distribution supplémentaire aux actionnaires sous forme de dividende exceptionnel ou de

rachat d'actions après financement des éventuelles opérations de M&A et versement du dividende ordinaire.

En tout état de cause, le Groupe ne souhaite pas avoir un levier, dette nette/EBITDA hors IFRS 16, qui dépasse 2.0x à fin juin lorsque le BFR est proche de son point haut. Les leviers des deux dernières années à fin juin étaient compris entre 1.1x en 2019 avant l'acquisition de Natures & Découvertes, et 1.9x en 2020 au plus fort de la crise. Le Groupe considère qu'un levier qui s'élève à maximum 2.0x est un niveau acceptable pour faire un peu de M&A et permettre des distributions exceptionnelles aux actionnaires le cas échéant.

Vous l'aurez compris, l'objectif pour le groupe est double : sécuriser pour les actionnaires un retour récurrent et significatif, et assurer un niveau d'endettement acceptable sur le long terme pour le Groupe.

Avant de répondre à vos questions, je souhaite vous rappeler de façon synthétique les objectifs que le Groupe se fixe pour la période 2021-2023, ainsi que le profil que le Groupe aura en 2025 grâce aux actions exposées tout au long de cette présentation. Ces ambitions feront l'objet d'un suivi régulier afin de mesurer l'avancée dans la réussite d'Everyday.

Vous voyez à l'écran les objectifs que le Groupe se fixe pour cette année et les 2 suivantes.

Tout d'abord, conformément à ce qu'il a annoncé le 19 janvier dernier, le Groupe vise pour 2021 une légère croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant par rapport à 2020. Le Groupe proposera également au titre de 2020, et pour un versement cette année, un dividende de 1 euro par action.

De plus, sur la période 2021-2023, le Groupe ambitionne de générer près de 500 millions de cash-flow libre opérationnel cumulé avec une montée en puissance progressive au cours de cette période.

Enfin, le Groupe envisage une évolution à la hausse du retour aux actionnaires avec, dès 2021, l'ambition de proposer la distribution d'un dividende à 1,5 € par action représentant environ 40 millions d'euros. Et pourquoi pas, s'il reste du cash après versement de ce dividende et réalisation des éventuelles opérations de M&A, le groupe étudiera, de façon opportuniste, la possibilité de faire du rachat d'actions ou de verser un dividende exceptionnel.

Passons maintenant à la dernière slide de cette présentation.

Vous l'avez compris, avec Everyday, le groupe Fnac Darty prend un nouveau virage avec des ambitions qui vont se construire tout au long du plan. Fnac Darty en 2025 c'est un groupe qui devrait présenter les caractéristiques suivantes :

- Près d'un tiers des ventes réalisées en ligne
- Plus de 2 millions de clients abonnés au service de réparation Darty Max
- Un parc de magasins intégrés totalement rentable
- Près de 120 millions de capex alloués à la croissance des activités
- Un cash-flow libre opérationnel d'au moins 240 millions euros
- Un retour aux actionnaires significatif avec un taux de distribution supérieur à 30% auquel pourra s'ajouter un reversement complémentaire sous forme de rachat d'actions ou de dividende exceptionnel
- Une offre de produits de plus en plus durable avec un score de durabilité de 135
- Un nombre croissant de réparations d'appareils avec près de 2,5 millions de réparations effectuées
- En enfin, à horizon 2030 cette fois-ci, une réduction de 50% de nos émissions de CO2.

Voilà qui conclut la présentation d'Everyday. Nous sommes maintenant disponibles avec Enrique pour répondre à vos questions.

Questions-réponses

Jean-Brieuc LE TINIER

Nous sommes maintenant disponibles, avec Enrique, pour répondre à vos questions.

Enrique MARTINEZ

Merci, Jean-Brieuc. Nous avons une première question : « Pouvez-vous comparer la marge opérationnelle impliquée dans votre objectif cash-flow libre opérationnel d'au moins 240 millions par an à partir de 2025, avec la marge opérationnelle de 2019 ? »

Jean-Brieuc LE TINIER

On peut comparer. Pour autant nous ne donnons pas, dans ce plan, de guidance sur la marge opérationnelle. Nous allons à l'étape d'après qui est le retour à l'actionnaire. Notre guidance, nous l'avons volontairement portée vers le retour à l'actionnaire donc nous n'allons pas donner de guidance sur la marge opérationnelle.

En revanche, je pense que tous, dans vos modèles, vous avez de quoi simuler ce que pourra être la marge opérationnelle du groupe. Vous connaissez le taux moyen d'impôt du groupe, vous connaissez les CAPEX, vous pouvez imaginer les frais financiers. Vous pouvez imaginer quelque chose. Mais nous, notre conviction est que ce plan doit s'adresser à nos actionnaires, à nos salariés évidemment, et être bon pour la planète et la durabilité. Côté guidance financière, nous avons porté notre focus beaucoup plus sur le retour à l'actionnaire.

Enrique MARTINEZ

Nous avons une question sur la croissance de ce début d'année : « Les ventes sont-elles en croissance seulement sur Internet ou aussi dans les magasins ? »

Comme je l'ai dit, l'activité cumulée aujourd'hui est en croissance comparable à celle du Q4, malgré un nombre important de magasins fermés. Nous voyons que les magasins qui restent ouverts sont en croissance très forte, probablement avec un effet rebond important. L'activité digitale est aussi en croissance. Les deux canaux en ce moment sont en croissance, plus le digital que les magasins. Nous aurons bien évidemment un retour plus détaillé sur nos résultats du trimestre.

La troisième question : « Votre objectif est que tous vos magasins soient rentables à l'horizon 2025. Combien de magasins sont non rentables aujourd'hui ? Comment cela pèse-t-il sur la marge opérationnelle ? »

Je pense que tu l'as déjà dit un peu, mais tu peux répéter.

Jean-Brieuc LE TINIER

Je peux reprendre, globalement. Une trentaine de magasins sont aujourd'hui non rentables dans le groupe.

Une dizaine, environ un tiers, sont des magasins en phase de croissance, de *ramp up*, des magasins que nous avons ouverts dans les dernières années, dont la situation va s'améliorer avec le temps.

Pour une dizaine de magasins, les actions sont déjà identifiées et en cours – des actions relativement simples.

Pour une dizaine de magasins nous avons des actions structurelles lourdes et qui ont des conséquences surtout immobilières, pour lesquelles les plans d'action peuvent prendre plusieurs années.

L'impact sur la marge opérationnelle, on ne le donne pas. En revanche, cela nous permettra d'aller au-delà des PDP actuels. Cela peut être non négligeable.

Enrique MARTINEZ

Nous avons une question sur l'objectif de Darty Max à l'horizon 2025 : « A quelle vitesse allons-nous arriver ? »

On nous donne le top de départ et le top d'arrivée. Nous sommes déjà 200 000. Nous n'avons pas activé tous nos leviers. Vous avez compris qu'un levier est lié à l'extension de l'offre et un autre levier est lié à l'activation des nouveaux canaux de distribution qui vont arriver cette année. L'ambition d'arrivée est 2025. Je ne vous donne pas la trajectoire mais nous n'avons pas un profil de patience infinie. Nous souhaitons aller au plus vite, tout en nous donnant les moyens de le faire avec un bon cours, et de maîtriser l'acquisition.

Nous avons une question sur les stratégies des magasins du groupe à l'horizon 2025 en termes d'ouverture. Encore une fois, cela a déjà été un peu mentionné.

Jean-Briec LE TINIER

Nous l'avons déjà mentionné : nous ne donnons pas le nombre de magasins que nous allons ouvrir, nous ne donnons pas une guidance. En revanche vous devez avoir en tête que nous ouvrirons relativement peu de magasins intégrés et probablement très peu de gros magasins intégrés.

Les magasins intégrés que nous allons ouvrir seront de format Darty Proxi, Fnac Connect, Darty Cuisine, qui sont des formats d'ultraproximité, qui viennent très bien mailler notre présence territoriale actuelle, en particulier en centre-ville. Ce sont des formats très adaptés en centre-ville, d'autant plus adaptés dans un monde où l'on voit qu'il y a de la vacance sur les surfaces de taille moyenne en centre-ville. Nous avons une réponse à cette situation, de fait, aujourd'hui.

En revanche, nous continuerons à répondre à la demande de nos franchisés. La demande de magasins venant des franchisés ne se tarit pas, ne baisse pas. Tant que cela fait sens, nous continuerons à ouvrir de petits magasins non intégrés – pas de gros magasins à attendre. La croissance de magasins franchisés restera significative.

Enrique MARTINEZ

Nous avons une question sur l'évolution du concept de magasin : « Ces nouveaux formats vont-ils avoir besoin de CAPEX supplémentaires ? » Jean-Briec l'a dit, les CAPEX pour la durée du plan ont été ciblés en target de 120 millions d'euros par an et cela inclut la totalité des longs projets.

Les magasins vont continuer à digitaliser. Nous ne partons pas de zéro, aujourd'hui une bonne partie du travail est faite, est en cours. Ce qui est nouveau, c'est l'intégration de l'expérience à travers nos vendeurs connectés, et tout autre type d'événement au sein de ces magasins connectés.

Nous avons une question sur les M & A : « Vous avez fait quelques acquisitions ces dernières années, notamment Nature & Découvertes. Pouvez-vous vous engager dans une nouvelle acquisition aussi importante que Nature & Découvertes dans les années à venir ? »

Comme l'a dit Jean-Briec, nous ne sommes pas fermés à faire du M & A. D'ailleurs le groupe aura des moyens pour le financer. Ce n'est pas strictement nécessaire car nous avons un projet autoporteur, qui peut générer de la croissance organique, tel que nous l'avons vu. Mais nous sommes très actifs dans la recherche de cibles qui pourront nous aider à aller plus vite dans nos démarches d'innovation que nous vous avons présentées aujourd'hui.

Je ne sais pas si Nature & Découvertes peut être considéré comme d'une taille petite, moyenne ou grande. On peut les considérer comme plutôt moyens, mais le groupe reste à l'écoute et attentif à des opportunités que le marché pourra nous proposer.

Il y a une nouvelle question sur la billetterie : « Qu'a-t-on prévu et quand pensez-vous que la billetterie reviendra au niveau de l'avant-crise ? »

Je vous dirais : dès que le spectacle reviendra au niveau de l'avant-crise, la billetterie suivra. Aujourd'hui il est évident que ce n'est pas du tout le cas. Nous sommes particulièrement contents du mouvement stratégique que nous avons fait avec CTS en 2019, CTS Eventim qui est aujourd'hui notre partenaire capitalistique mais aussi technologique, car nous avons profité de l'année 2020 pour mettre en avant tous les projets de transformation de nos outils digitaux pour la billetterie qui vont vivre dans les prochains mois. Ce sera l'occasion de profiter de la relance du marché avec de nouvelles capacités, grâce à l'apport de partenaires aussi puissants que CTS Eventim.

Une question revient sur le sujet de la marge : « Les précédents plans parlaient d'une marge à long terme de 4,5 à 5. Ce nouveau plan se compare-t-il à l'objectif des précédents par Confiance + ? »

Je pense que Jean-Briec l'a dit mais je peux insister : nous avons voulu centrer la puissance de ces plans sur notre capacité, et générer de la valeur à long terme pour l'ensemble de l'écosystème. Nous avons voulu le traduire sur un indicateur qui je pense est beaucoup plus transparent et clair : la génération des cash-flows récurrents. Nous suivrons bien évidemment la performance des chiffres d'affaires, des parts de marché, des résultats opérationnels, et nous pourrions même nous donner des ambitions année après année, mais nous voulons porter l'attention sur la capacité unique et magnifique du groupe de créer des moyens et du cash-flow au sein de ce plan Everyday.

Nous avons une nouvelle question : « Vous avez peu parlé de Nature & Découvertes, Terre d'Oc, et comment cela s'inscrit dans Everyday. »

Malheureusement pour nous, nous avons à faire des choix pour parler aujourd'hui car nous aurions pu parler de beaucoup d'autres choses. Nature & Découvertes en est une, mais il y a aussi les activités cuisine, nous aurions pu parler beaucoup plus des activités dans les pays, tout cela fait partie d'un plan qui engage la totalité de nos équipes, où chaque activité, chaque *business unit* est très engagée pour réussir ensemble ce projet Everyday.

Nature & Découvertes est un actif fantastique que nous avons intégré avant la crise, que nous avons accompagné pendant ces périodes difficiles. Nature & Découvertes aussi souffre aussi de fermeture de magasins importants. Beaucoup de projets commencés vont redémarrer dès que cela sera possible. Nous sommes très contents de cet actif. Une nouvelle patronne arrivera dans quelques semaines pour faire la transition de la famille Lemarchand à qui nous disons merci du travail magnifique fait pour la création de cette marque. Une génération se mettra en place et je suis convaincu que Frédérique Giavarini et toute son équipe mettront en place un magnifique projet autour de la mission, autour des ambitions, autour de la satisfaction de ces clients au sein du groupe Fnac Darty.

« Si vous deviez résumer rapidement les gains d'investissement de Fnac Darty, que diriez-vous ? »

Je passe la question.

Jean-Briec LE TINIER

Nous venons de le faire pendant une heure. Fnac Darty est une entreprise qui va afficher de la croissance et de la croissance sur le Web. C'est très important. C'est une entreprise en croissance, résiliente. Je pense que nous avons vécu le pire crash test dont nous pouvions rêver, en tout cas pour démontrer notre résilience sur 2020. C'est un niveau de risque de la croissance que je qualifierais de « plutôt bas », une très forte capacité à générer du cash, ce qui est important.

La transition vers Darty Max, la transition vers la durabilité, ce sont des cash-flows dont nous sécurisons le retour. Darty Max, c'est de l'abonnement donc du cash-flow beaucoup moins risqué qu'une transaction magasin. La durabilité et le travail sur le magasin, le Web, c'est la fidélisation de nos clients, et nous créons également par cela des barrières à l'entrée difficilement atteignables par un concurrent. Je qualifierais un modèle en croissance, très

résilient et finalement assez peu risqué, en même temps avec une volonté du management de rendre de l'argent aux actionnaires. Voilà, en quelques mots.

Enrique MARTINEZ

Nous avons une question sur les sujets de forte capacité de génération du cash-flow : « Quels critères allons-nous avoir pour arbitrer entre dividendes et rachat d'actions au niveau actuel des valorisations ? »

Jean-Brieuc LE TINIER

Je peux la prendre. Je pense que nous ferons cet arbitrage chaque année, en fonction du cours de Bourse. Si nous jugeons que le cours est un peu bas, nous aurons plutôt intérêt à faire du *share buy-back* – et nous jugeons aujourd'hui que le cours est un peu bas.

Si en revanche le cours est élevé, le dividende est probablement plus adapté, mais ce sera une décision que nous prendrons avec le conseil et qui de toute façon sera soumise à l'accord de l'AG. Nous pouvons proposer, mais ensuite des organes de régulation viennent valider tout cela.

Enrique MARTINEZ

Nous avons une question pour mon pays, pour l'Espagne : « Avons-nous des ambitions d'aller plus loin, d'intégrer en termes de M & A ou de croissance ? »

La réponse est oui. Nous avons une marque très forte avec une taille qui n'est pas à la hauteur des ambitions que nous avons dans ces pays. Malheureusement, ce n'est pas évident. Il n'y a pas beaucoup de cibles potentielles intéressantes pour notre groupe.

Nous sommes engagés sur une démarche très forte de croissance du digital avec une nouvelle plate-forme logistique qui s'est mise en place l'année dernière, avec un investissement très fort porté par les équipes en France et à Madrid. L'ambition est là.

Sur les opportunités de croissance future, je vous l'ai dit : probablement y aura-t-il un profil de sortie de la crise plus lent en Espagne. Nous restons profitables et durablement assis dans ce marché, mais probablement avec une récupération un peu plus lente de nos performances d'avant-crise.

Nous venons sur une question : « Malgré la hausse du poids du e-commerce, le mix de chiffre d'affaires via les services peut-il remonter d'ici à 2025 ? »

Un élément est hyperintéressant, c'est l'un des éléments que j'aime le plus dans ce projet : nous allons créer un plan de service de vente par abonnement qui va être totalement agnostique du canal de vente de produits. Nous arrivons à une ambition de taux de pénétration très fort des ventes et des services. Nous aurons un parc de clients déjà équipé avec un profil de récurrence sur la vente de services. Une fois que ce sera fait, la vente de produits, il y aura moins d'impact sur le profil de génération des résultats autour des services.

Après, je pense que nous avons tous un défi important pour faire accroître la performance des ventes et des services, aussi sur la vente en transaction ou à travers une vente en ligne. Une des réponses, sur lesquelles les équipes travaillent énormément surtout depuis 2020, c'est profiter des moments de *click and collect*. Nous l'avons dit : plus de la moitié des produits vendus sur le Web sont récupérés au magasin. Ce sont des moments uniques pour pouvoir reconstituer des opportunités de ventes, de services, pour des clients acquis au monde du digital.

Une nouvelle question arrive sur l'offre Darty Max : « Comment gérer l'irréparabilité ? Aujourd'hui Darty ne peut pas réparer certains produits, comme les frigos américains Samsung. Comment allez-vous gérer ces cas pour un abonné Darty Max ? »

Nous trouverons une solution. D'abord nous allons travailler pour que tous les produits puissent être réparés – la clé du sujet n'est pas de vendre un produit à un client qui ne pourra pas réparer –, et dans la durée, grâce à la disponibilité des pièces détachées, grâce à la

formation des équipes, etc. La promesse de Darty Max : vous mettez un produit dans l'abonnement et s'il n'est pas réparé vous trouvez une solution, soit de remplacement, soit de substitution. Nous ne laisserons jamais les clients à côté de ces formules car nous cherchons justement la tranquillité. Il n'y aura pas de question : un produit sera réparé ou remplacé.

Nous changeons de territoire. La question qui vient porte sur le partenariat en Suisse, Manor, qui nous a annoncé le début d'un projet *shops-in-shop* de Fnac au sein des boutiques Manor.

Le projet a démarré tard l'année dernière, la Suisse aussi a eu des périodes de confinement et de fermetures significatives, ce qui a réduit les périodes d'observation. Au mois de février, les magasins étaient complètement fermés. Ils vont, j'espère, rouvrir dans quelques jours.

Nous sommes très contents, vraiment très satisfaits, le retour client est fantastique. Je pense que nos partenaires sont aussi satisfaits que nous. Nous allons attendre un peu plus pour avoir une période d'observation plus longue, avant d'attaquer la phase de *reload* qui sera encore cette année pour une partie, nous voyons bien, des conditions sanitaires ; mais nous n'allons pas attendre trop pour commencer à développer massivement ce projet d'espaces Fnac dans les magasins Manor.

Je te laisse cette question, Jean-Briec, qui parle de la market place dans le digital.

Jean-Briec LE TINIER

Nous ne donnons pas le chiffre exact mais la market place reste significative. En 2020, nous avons continué à forcer la market place. Nous allons continuer à étendre l'offre les produits proposés au travers de la market place. C'est une partie d'Everyday.

Enrique MARTINEZ

La market place joue un rôle important. Vous le savez : nous sommes en croissance et cette année, avec la puissance du digital cela a crû beaucoup. Néanmoins, pour nous il ne va pas au-delà des 5 ou 6 %. Jean-Briec a été timide mais je vous le donne : 5 à 6 %.

Cela veut dire deux choses : nous avons encore de la marge de progression ; mais, encore plus important, nous sommes complètement indépendants dans le futur de la performance de la market place.

Deux choses vont arriver, notamment un cadre réglementaire très restreint en France à partir du 1^{er} juillet pour obliger les plates-formes à collecter la TVA des vendeurs de market place. Nous avons été à l'initiative de cette décision car nous pensons qu'il est bien d'avoir des règles du jeu claires pour tous les acteurs du digital. Cela va probablement mettre des règles du jeu pour tous les acteurs et nous allons pouvoir bénéficier aussi de la normalisation des ventes en ligne pour celles qui ne respectaient pas les fondamentaux de collecte de la TVA.

Aussi, dans un plan comme Everyday, nous parlons beaucoup d'être exigeants, très exigeants avec notre market place, pour être au bon niveau de satisfaction client mais aussi aux bons critères de choix de ces produits, pour respecter notre trajectoire de durabilité. Avec le poids de la market place aujourd'hui, nous pouvons nous permettre de mettre cela en avant sans faire porter aucun risque sur notre modèle, notre capacité à générer des volumes. Un bon apport de croissance, mais maîtrisé, dans un modèle complètement intégré.

« Le problème du fret en Chine a-t-il un impact sur les approvisionnements ? »

Permettez-moi de faire une petite blague. Il y a un an, nous présentions les résultats 2019. La question du COVID était : « Allez-vous pouvoir faire venir des produits de Chine ? Il paraît qu'il y a une épidémie en Chine qui pose problème. » Malheureusement, les choses ont été un peu différentes.

Effectivement, il y a une tension sur le fret, le transport, qui pèse à la fois sur la disponibilité mais aussi sur les coûts. Tout cela, pour nous, c'est totalement maîtrisé et peu significatif car nous avons un flux des produits qui viennent de la Chine, limité. Les produits à forte valeur ajoutée voyagent très souvent aussi par avion. C'est à considérer, mais pas significatif à l'échelle du groupe aujourd'hui.

Nous avons une question qui porte sur la vente des produits de mobilité, notamment l'Ami, le projet avec notre ami Citroën. Nous ne donnons pas de chiffres, nous devons respecter la confidentialité de nos accords, mais je vous dirais que cela nous a tous surpris dès le début, l'accueil magnifique de ce produit un peu spécial qui n'est pas une voiture mais un véhicule, et qui a je pense un potentiel magnifique de développement encore et encore. Très satisfaits, mais nous ne donnons pas de détail sur ce produit, concrètement.

Peut-être pour toi, Jean-Briec : « Les magasins non rentables sont-ils plutôt Fnac ou Darty ? »

Jean-Briec LE TINIER

Nous pouvons répondre. Les magasins aujourd'hui qui ont le plus de difficultés sont souvent les magasins les plus grands. Certains sont parmi les plus grands, les magasins de centre-ville peuvent être aussi en difficulté, donc nous sommes quand même plutôt sur l'enseigne Fnac.

Enrique MARTINEZ

« Pensez-vous proposer Darty Max pour les revendeurs de la market place ? »

C'est aux clients que nous allons proposer de prendre l'abonnement Darty Max, peu importe où ils ont acheté les produits, dans l'enseigne Darty ou dans l'enseigne de nos partenaires. Je dirais que ce sera plutôt l'axe client et pas l'axe revendeur.

Encore une question sur la market place : « Envisagez-vous de développer des surfaces de déstockage pour la market place au sein de vos magasins ? »

Pourquoi pas, dans le futur ? Mais honnêtement, ce ne sont pas nos priorités d'aujourd'hui. Je pense que la market place se développe, c'est une extension importante de l'offre digitale, mais à ce stade et vu la puissance de la vente en propre de nos magasins, grâce à l'intégration du site, nous souhaitons protéger ces flux pour nos produits en propre et pour l'instant, ne pas intégrer complètement les flux de la market place. Cela ne veut pas dire que nous ne pouvons pas le faire mais aujourd'hui, à court terme, ce n'est pas notre priorité.

Merci beaucoup de vos questions. Je pense que nous avons pu finalement répondre à tout cela. En tout cas vous le savez très bien : à partir de demain, avec nos collègues des relations investisseurs nous partons vous rencontrer – encore en format digital. Nous aurons l'occasion probablement de revenir plus en détail sur les sujets, à la fois sur les résultats 2020 mais aussi sur ce plan Everyday que nous vous avons présenté aujourd'hui. Nous sommes très fiers d'avoir partagé avec vous ce soir ce projet très complet. J'espère que cela vous a plu. En tout cas, merci beaucoup d'être restés avec nous jusqu'à ce moment-là. A très bientôt pour plusieurs rencontres. Bonsoir.