

Fnac Darty

Résultats annuels 2021

SLIDE 1

FY 2021 RESULTS

Bonjour à toutes et à tous,

Merci de nous rejoindre à l'occasion de cette présentation de nos résultats annuels de 2021. Je suis avec Jean-Brieuc Le Tinier, notre Directeur financier et nous sommes très heureux de vous retrouver aujourd'hui, même si c'est à distance d'autant que nos résultats sont excellents.

Il y a un an, presque jour pour jour, je vous présentais notre plan stratégique *Everyday*. Aujourd'hui, la remarquable performance réalisée par le Groupe en 2021 traduit les premières réussites de ce plan. Nous en sommes fiers. Et surtout nous sommes fiers du travail collectif accompli, grâce à l'engagement de nos 25 000 collaborateurs, premiers artisans de ce succès.

C'est aussi l'occasion pour moi de remercier nos clients pour leur fidélité et leur soutien, nous avons été très touchés par leurs marques de reconnaissance et de confiance.

Cela nous conforte dans notre ambition : devenir l'allié incontournable des consommateurs pour les accompagner dans une consommation responsable et durable pour les usages quotidiens de leur foyer.

SLIDE 2

Je vous propose d'abord de démarrer ma présentation sur les réussites de cette année et Jean-Briec vous décryptera plus en détails les principaux éléments de notre performance financière.

Ensuite, je reviendrai pour conclure, puis nous serons à votre disposition pour répondre à toutes vos questions.

Sans plus attendre, allons maintenant sur les grandes réalisations de cette année 2021.

SLIDE 4

THE GROUP SUCCEEDED IN 2-YEAR OF UNPRECEDENTED CRISIS AND MET SIGNIFICANT CHALLENGES

Je voudrais tout d'abord vous rappeler l'extraordinaire agilité et réactivité dont nos équipes ont fait preuve pour faire face, avec succès, aux 2 années de crise Covid que nous venons de traverser.

- Nous avons dû nous adapter à des périodes de fermetures et de réouvertures de nos points de vente, tout en garantissant la sécurité sanitaire de nos employés et de nos clients.
- Nous avons surmonté les perturbations des chaînes logistiques, grâce à la qualité des relations de long terme et de confiance avec nos fournisseurs.
- Nous avons su basculer très rapidement une partie plus importante de notre activité vers le on-line, grâce à nos larges compétences digitales et à la performance de nos solutions logistiques intégrées.
- Nous avons réussi à livrer dans les meilleurs délais nos clients même dans les périodes de pics de demande, grâce au « click & collect » possible avec notre réseau dense de magasins et grâce à des partenariats solides noués avec les acteurs de la livraison.
- Enfin nous avons renforcé la qualité de travail de nos équipes, la diversité et la parité avec en particulier la signature, en tout début d'année, d'un premier accord Groupe sur la Qualité de vie au travail.

Et surtout, non seulement nous avons traversé la crise Covid avec succès, mais nous avons pu nous projeter dans l'avenir en lançant il y a un an notre plan stratégique *Everyday*, qui transforme la place qu'occupent le conseil, la durabilité et le service pour tous nos clients. Ce pari s'est révélé être gagnant et nous constatons déjà les premières réussites et elles sont très encourageantes.

SLIDE 5

EXCEPTIONAL PERFORMANCE IN 2021

2021 est une année exceptionnelle pour notre groupe. Nos résultats sont excellents et traduisent la pertinence et le succès de notre stratégie et la formidable exécution au quotidien de nos 25 000 collaborateurs dans l'ensemble de nos pays.

- Notre chiffre d'affaires dépasse le niveau record des 8 milliards d'euros, en progression de +7,4% sur un an. Ainsi pendant les 2 années de crise, les ventes du Groupe ont progressé de plus 8,2% en proforma.
- Nos ventes en ligne représentent 26% de nos ventes totales, à un niveau conforme à nos projections, et bien supérieur au niveau antérieur à l'épidémie, tout en gardant un taux de « Click & Collect » proche des 50%
- Notre résultat opérationnel courant s'élève à 271 millions, en très forte progression versus 2020, et dépasse déjà le niveau proforma de 2019.

SLIDE 6

MARKET TRENDS WELL ORIENTED IN OUR CATEGORIES

Comment comprendre l'évolution de nos activités pendant la période que nous venons de vivre ?

D'abord le comportement de nos marchés.

Bien sûr il y a des tendances très favorables directement liées à la crise que nous venons de traverser : les gens ont passé plus de temps chez eux et ont eu besoin de s'équiper rapidement, pour télétravailler, pour améliorer la qualité de vie de leur foyer ou tout simplement pour s'occuper pendant les périodes de confinement.

Mais il y a aussi des tendances de fond auxquelles la gamme de nos produits et la qualité de nos services répondent parfaitement :

- Le besoin de culture, avec un appétit croissant pour la bande dessinée, pour la jeunesse comme pour les adultes
- La recherche de produits authentiques, durables et réparables
- La recherche d'une expérience sensorielle et de collector, comme par exemple le retour du Vinyle
- Une demande de produits plus « premium », qui a eu un effet valeur et volume indéniable sur certaines catégories

L'étendue de notre offre, son positionnement et la qualité de nos vendeurs qui savent anticiper les tendances et décrypter les attentes de nos clients, nous donnent des atouts incomparables pour accompagner les tendances de fond de nos marchés.

Je vous illustre mes propos avec quelques exemples.

SLIDE 7

A GROUP WELL POSITIONED TO MEET CUSTOMERS NEEDS

Depuis 2 ans nous avons fait mieux que les tendances de nos marchés. Ce n'est pas un hasard. C'est le résultat de nos choix stratégiques et tactiques, dans notre politiques d'achat et la profondeur de la gamme de nos offres.

- Nous avons une relation de confiance, dans la durée avec nos fournisseurs. Cela nous a permis de maintenir une très bonne disponibilité de nos produits tout au long de l'année, malgré les perturbations des chaînes d'approvisionnement. Pour vendre, il ne faut pas simplement promettre, il faut délivrer.
- Nous avons des offres exclusives sur des produits innovants et technologiques comme pour la TV Samsung Micro Led et bien d'autres tout au long de l'année.
- Nous offrons des évènements culturels attractifs dans nos points de vente avec les rencontres d'artistes, 600 entre septembre et décembre et ce malgré le contexte sanitaire, et aussi sur le média digital l'Eclaireur, lancé en octobre dernier.
- Nous diversifions notre offre, avec l'extension de l'offre Darty Cuisine qui compte désormais 185 points de vente ou avec l'aménagement de nouveaux espaces dédiés à la mobilité urbaine, les jeux ou la maison.

SLIDE 8

ACCELERATING THE DIGITAL TRANSFORMATION

Comme vous le savez, un des axes stratégiques de notre plan Everyday, est le développement de notre approche multicanale, qui conjugue le meilleur du monde physique et du digital.

En 2021, nous avons à nouveau gagné 5 millions de nouveaux clients actifs sur le web et les ventes digitales ont représenté 26% du total des ventes. C'est 7 points de mieux qu'en 2019 et cela nous permet de confirmer notre objectif d'atteindre au moins 30% de ventes digitales à horizon 2025.

Le succès de cette accélération digitale nous le devons à nos plus de 22 ans d'expertise de vente en ligne en France et en Europe ainsi qu'à un ambitieux programme d'innovation et de transformation.

- Dernièrement nous avons, par exemple, lancé notre service Visio, qui permet de mettre en relation nos clients avec nos vendeurs experts, nous avons déjà réalisé plus de 150 000 visio. Les résultats sont extraordinaires avec un taux de conversion supérieur entre 2 et 3 fois et un fort niveau d'engagement des clients. Je vous propose de regarder en images ce service (lancement vidéo Visio vendeur).
- Dans le même esprit, et pour présenter les nouveaux produits nous continuons les livestreams. Nous avons dépassé la centaine en 2021, contre une quarantaine l'année précédente. Nous réinventons la relation humaine dans le digital.

Aujourd'hui nous annonçons un partenariat majeur avec Google sur le cloud et la data. Nous allons ainsi améliorer la pertinence de nos outils de recherche et utiliser l'intelligence artificielle ou le machine learning pour apporter plus de services à nos clients. Nous serons rapidement

le premier distributeur en France à mettre en place une nouvelle solution pour notre moteur de recherche grâce à la technologie de Google Search qui va nous permettre d'établir de nouveaux standards de performance pour les parcours d'achats en ligne et sur mobile.

Je suis très satisfait de ce projet qui représente une innovation majeure rendue possible grâce à la collaboration étroite avec les équipes de Google, que je remercie pour leur confiance. Je suis très enthousiaste sur l'impact que ce projet aura pour nos clients. Nous savons que la qualité du moteur de recherche est stratégique, car plus d'un visiteur sur deux arrivant sur la home-page de nos sites l'utilise.

SLIDE 9

EXHAUSTIVE MONITORING OF THE STORE NETWORK

Pour réussir notre modèle omnicanal, il ne faut pas seulement réussir dans le digital, il faut aussi réussir dans le monde physique et nos magasins, qui sont des actifs clés de notre stratégie.

A fin 2021 nous avons un réseau dense de 957 magasins et nous menons 2 actions en parallèle : l'extension de notre parc et son optimisation.

Concernant l'extension de notre parc, nous avons une stratégie ciblée d'ouvertures et sommes opportunistes. Nous ne recherchons pas la quantité, mais la qualité et l'adéquation avec les attentes de nos clients.

- Nous ouvrons de nouveaux points de vente quand cela fait du sens et le plus souvent en franchise, à l'image du premier magasin Natures & Découvertes ouvert au Portugal ou l'ouverture du premier magasin Fnac au Sénégal.

- Nous avons multiplié par 2 le nombre de points de ventes WeFix, depuis son acquisition en 2018. L'enseigne compte désormais près de 140 points de vente et devient l'acteur clé de la réparation de smartphones en France.
- Nous nous développons en Suisse, en partenariat avec le groupe Manor. Le déploiement se déroule comme prévu avec l'ouverture des shop-in-shop en suisse romande. 2022 sera l'année des ouvertures de shop-in-shop en suisse alémanique et au Tassin, permettant d'étendre significativement la couverture du groupe en Suisse.
- Grâce à ce maillage territorial dense, l'offre de click & collect représente désormais 46% des ventes digitales, en ligne avec l'objectif de 50%.

Concernant l'optimisation de notre parc existant, nous avons fait une revue approfondie de nos implantations et de nos aménagements et nous menons les actions nécessaires pour :

- Transférer certains magasins du centre-ville moins fréquentés vers des retail parks attirant plus de clients, comme à Colmar ou à Bourges,
- Réduire des surfaces, comme à Murcia en Espagne,
- Réallouer des espaces de produits sur le déclin comme les CDs et les DVDs au profit de nouvelles offres avec des dynamiques de ventes comme la mobilité urbaine ou le livre.

Ces actions vont se poursuivre sur les 2 à 3 prochaines années, en fonction notamment de l'arrivée à échéance de certains baux commerciaux.

Le Groupe vise toujours à horizon 2025 d'avoir un parc de magasins intégrés 100% rentable.

SLIDE 10

PROMOTING SUSTAINABLE CONSUMPTION AND INFORMED CHOICE

Le deuxième axe stratégique de notre plan Everyday et de promouvoir une consommation éclairée, responsable et durable.

Ce n'est pas une option, c'est un engagement car nous sommes convaincus que c'est un enjeu crucial pour l'avenir de nos sociétés.

Eclairer le choix de nos clients, cela signifie de mieux les informer. Nous avons étendu le label « choix durable » à la Fnac. Cette sélection met en avant les 150 produits les plus durables, en magasin Fnac et Darty et sur les sites internet du Groupe.

Par ailleurs, nous avons progressé en matière de durabilité avec un score qui a évolué de 111 points en 2021, en progression de 6 points sur un an, en particulier grâce au travail sur la durée de mise à disposition des pièces détachées fournies par les constructeurs que nous accompagnons et encourageons. Ce score agrège à la fois des critères de fiabilité et de réparabilité des produits et notre objectif est d'atteindre 135 d'ici 2025.

Enfin nous avons accéléré nos initiatives pour promouvoir la réparabilité des produits. 2,1 millions de produits ont ainsi été réparés par le Groupe en 2021, notamment grâce au déploiement de notre offre de réparation Darty Max, à l'extension du nombre d'espaces services WeFix, enseigne leader dédiée à la réparation des smartphones. Nous sommes donc confiants pour atteindre les 2.5 millions de produits réparés par an en 2025.

SLIDE 11

PROMOTING SUSTAINABLE CONSUMPTION AND INFORMED CHOICE

Notre devoir est aussi d'être exemplaire dans notre façon de mener nos opérations. En 2021 nous avons réduit de 14% nos émissions de CO2 par rapport à 2019. Nous confirmons notre objectif de réduire 50% de ces mêmes niveaux pour 2030.

Nous venons de signer un deuxième accord avec la société Valeco qui permettra de couvrir 30% de la consommation annuelle du Groupe en électricité verte en France à terme.

Nous sommes également le premier distributeur à lancer un projet de « livraison éclairée » permettant à nos clients d'estimer l'impact environnemental des différents modes de livraison, lors d'achat en ligne et pouvoir faire ses choix en conséquence.

Toutes ces initiatives et ces engagements concrets ont été salués, une fois encore en 2021, par les agences de notations extra-financière.

- Nous avons obtenu la note « A moins » du CDP, au-dessus de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée, et nous intégrons pour la première fois la catégorie « Leadership ».
- Moody's ESG Solutions, anciennement Vigeo Eiris, nous a attribué un score de 54/100, en progression de +6 points, confortant notre positionnement dans le top 10 européen.
- Enfin, en 2021, Nature & Découvertes, qui a été une des premières entreprises françaises à obtenir le label B Corp, a vu ce label renouvelé pour la 3ème fois consécutive.

SLIDE 12

SCALING DARTY MAX, THE REFERENCE IN SERVICE

Pour conclure sur cette première partie, je veux vous parler de Darty Max, une révolution totale du monde du service.

Darty Max est une référence en termes de qualité et de valeur ajoutée du service apporté à nos clients car il permet en cas de panne d'assurer la réparation gratuite de produits achetés ou non chez Darty.

Avec le lancement de 2 offres complémentaires, nous avons désormais 3 formules Darty Max qui couvrent la réparation des appareils de gros électroménager, mais aussi les segments du petit électroménager et de tout l'univers multimedia : TV, home cinéma, son ou photo.

Darty Max aujourd'hui c'est :

- Déjà près de 500 000 abonnés fin 2021, contre seulement 200 000 fin 2020.
- Plus de 4 millions de produits déjà couverts par Darty Max.
- Une priorité donnée à la réparabilité et la durabilité des produits.

Avec Darty Max, nous créons une relation de confiance et de transparence avec nos clients. La fréquence d'achat est supérieure de 50% à celle du reste des clients avec un panier moyen supérieur de 25%.

Nous allons continuer à multiplier les services exclusifs et l'expérience client des abonnés à Darty Max, et pour illustrer cette volonté je vous invite à regarder en avant-première le spot de la prochaine campagne publicitaire Darty Max **(lancement film Darty Max)**. Vous avez pu le constater, nous allons enrichir l'offre Darty Max notamment en développant les conseils d'entretien, permettant à nos clients d'éviter la survenue de pannes ou encore le déploiement d'un service d'assistance en visio, qui viennent compléter les services de

réparation. D'autres initiatives verront le jour prochainement ! Notre objectif, vous le savez, est d'atteindre 2 millions de clients Darty Max d'ici fin 2025, et nous sommes en bonne voie pour y parvenir !

Je passe maintenant la parole à Jean-Brieuc, notre CFO, qui va détailler nos résultats financiers

Slide 13

FY 2021 RESULTS – JEAN-BRIEUC LE TINIER, CFO

Merci Enrique.

Bonjour à toutes et à tous,

Je vous propose de revenir sur la performance opérationnelle de Fnac Darty en 2021, avant de rentrer dans le détail par région et de terminer par la performance financière du Groupe.

Slide 14

GROUP REVENUE & CURRENT OPERATING INCOME

Regardons dans un premier temps le haut du compte de résultat.

Dans le contexte de crise inédite qui s'est poursuivi en 2021 avec la fermeture d'une partie des magasins au cours du 1^{er} semestre, le Groupe a enregistré un **chiffre d'affaires** record de 8 043M€. Le Groupe présente une croissance exceptionnelle de +7,0% en données comparables par rapport à 2020 et de +8,2% par rapport au proforma de 2019, soit avec Nature & Découvertes en année pleine. Cette solide performance résulte de la croissance des ventes en magasins, portée à la fois par un taux de transformation et un panier moyen en hausse alors que le trafic reste pénalisé notamment dans les centres villes et centres commerciaux. Compte tenu d'un effet de base de comparaison élevé, les ventes en ligne du Groupe se sont consolidées au cours de l'année avec un poids qui reste élevé à 26%, bien au-dessus du niveau pré-crise. Le taux de click & collect atteint 46% cette année, proche du niveau cible de 50%, en forte hausse de +7 points sur un an. A noter qu'au quatrième trimestre, dans un contexte d'ouverture normale des magasins, ce taux a même dépassé les 50%, preuve que les consommateurs plébiscitent fortement ce canal.

Le taux de **marge brute** du Groupe atteint 29,5% en 2021, en hausse de +30 points de base par rapport à 2020. Cette progression provient principalement :

- D'un effet mix produits favorable pour environ +40 points de base lié notamment à la hausse du trafic en magasin qui a profité aux ventes de produits éditoriaux très sensibles aux achats d'impulsion ;

- De la hausse des services pour environ +30 points de base, tirée notamment par la poursuite du déploiement de Darty Max ;
- Ces 2 éléments ont plus que compensé l'impact sur le taux de marge brute d'environ -15 points de base dû au recul de l'activité de Nature & Découvertes, pénalisée par la baisse du trafic en magasins liée à la forte présence de l'enseigne dans les centres villes et centres commerciaux, et l'impact technique du développement de la franchise pour environ -25 points de base. Pour rappel, la franchise permet au Groupe d'avoir un maillage territorial conséquent en étant présent dans des zones de chalandise plus petites. Cela permet à près de 90 % des Français d'avoir un magasin Fnac ou Darty à moins de 15 minutes de leur domicile et assure la pertinence du click & collect. Ce développement en franchise est certes dilutif au niveau de la marge brute du Groupe, mais est relatif sur la marge d'EBIT.

Les **coûts opérationnels** atteignent 2 103M€, en hausse par rapport à 2020, en lien avec la forte croissance de l'activité. Je tiens à souligner la bonne tenue de nos coûts opérationnels qui, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, s'établissent en baisse de -20 points de base par rapport à l'année dernière, grâce à un bon contrôle et à l'exécution des plans de performance. Ces plans de performance ont permis une fois de plus cette année de compenser la hausse des coûts liés à l'inflation grâce à des actions portées par l'ensemble des directions du Groupe.

Le **Résultat opérationnel courant** s'établit à 271M€ en 2021, parfaitement en ligne avec la guidance que nous avons communiqué en octobre dernier. Je tiens à vous rappeler que malgré un confinement et plusieurs périodes de fermetures de magasins qui ont marqué l'année 2021, nous enregistrons un résultat opérationnel

courant supérieur à celui de 2019 proforma, en excluant l'activité de billetterie encore fortement impactée par les restrictions sanitaires. Ainsi, la marge opérationnelle du Groupe s'établit à 3,4%, en hausse de +50 points de base par rapport à 2020.

SLIDE 15

PERFORMANCE BY GEOGRAPHIC REGIONS

Regardons les performances opérationnelles de chacune de nos régions et commençons par la **zone France-Suisse**.

Au 4^{ème} trimestre 2021, le chiffre d'affaires de la zone est en recul de -3,3% en données comparables dans un contexte de base de comparaison très élevée. Je vous rappelle que la croissance des ventes de la zone au 4^{ème} trimestre 2020 était particulièrement forte dans un contexte de sortie de confinement à +11,7%. A noter que les ventes en Suisse ont bénéficié, au dernier trimestre, des premiers effets de l'ouverture des 9 shop-in-shops Fnac au sein des magasins Manor qui se sont ajoutés aux 4 premiers shop-in-shops tests ouverts fin 2020. Le Groupe est donc en bonne voie pour atteindre son objectif de 100M€ de chiffre d'affaires additionnel en Suisse en année pleine, une fois l'ensemble des 27 shop-in-shops ouverts.

En 2021, le chiffre d'affaires de la zone France-Suisse est en croissance à +7,2% en données comparables. Pour rappel, la zone a été pénalisée par un confinement et des fermetures de magasins principalement dans les centres commerciaux au cours du 1^{er} semestre. Le trafic dans les magasins Nature & Découvertes a continué à être fortement impacté cette année, avec notamment la fermeture de l'ensemble des magasins au cours du 1^{er} semestre, pénalisant à nouveau les ventes en 2021.

Par **canal de distribution**, cette solide croissance en 2021 résulte d'une bonne performance des magasins Fnac et Darty qui a plus que compensé une performance qui se normalise sur le web, dans un contexte de base de comparaison élevée.

En termes de **catégorie de produits**, la quasi-totalité sont en croissance avec notamment la forte dynamique de la télévision portée par l'Euro de football et les JO de Tokyo, la téléphonie avec le succès du lancement de l'iPhone 13 et l'informatique liée à la poursuite du télétravail, et ce, malgré des tensions sur les chaînes d'approvisionnement.

L'électroménager continue d'afficher une solide croissance, tant sur le gros que sur le petit électroménager, portée par la poursuite des prises de part de marché et la prise de conscience des consommateurs du bien-être à la maison, se traduisant par l'achat de produits plus haut de gamme.

Les produits éditoriaux sont également en forte croissance, portés par le livre. Ce dernier a bénéficié du maintien de plus de magasins ouverts par rapport à l'année dernière, de l'appétit grandissant de toutes les générations pour les BD, en particulier les mangas, et de la généralisation du Pass Culture pour les jeunes de 18 ans dans toutes les Fnac de France. Cette catégorie a également bénéficié d'une bonne dynamique de l'audio et du gaming dont des reports de vente ont été enregistrés en 2021, suite aux ruptures de stocks des nouvelles consoles Playstation et Xbox de fin d'année dernière.

Les catégories de diversification ont poursuivi leur forte croissance en 2021, portée principalement par les segments maison & design et mobilité urbaine avec un fort engouement pour les trottinettes.

Enfin, les services sont en croissance tirée par la franchise avec l'ouverture de 47 franchisés au cours de l'année. Les services ont également bénéficié de la bonne dynamique des assurances et garantie et de l'accélération du déploiement des offres Darty Max qui comptent déjà près de 500 000 abonnés à fin décembre.

A l'inverse, la marketplace a été impactée par le changement de la réglementation européenne de cet été et a enregistré des tensions sur le marché des produits techniques, notamment de la téléphonie. Enfin, la billetterie affiche une hausse de son activité principalement au cours du dernier trimestre mais cette reprise progressive a

néanmoins été impactée par l'arrivée du variant Omicron en Europe au cours du mois de décembre.

Ainsi, cette solide dynamique de chiffre d'affaires en 2021, couplée à un taux de marge brute en croissance, ont permis à la zone France-Suisse d'enregistrer un résultat opérationnel courant à 245M€ en hausse de +51M€ par rapport à l'année dernière.

Passons maintenant à la **Péninsule Ibérique**.

Au 4^{ème} trimestre, la zone a enregistré une baisse de -1,1% de ses ventes en données comparables. L'Espagne, pénalisée par un contexte d'environnement concurrentiel particulièrement élevé, a plus que compensé la bonne dynamique des ventes du Portugal enregistrée au cours du dernier trimestre.

Sur l'année 2021, la zone a affiché une croissance de son chiffre d'affaires de +6,5% en données comparables, portée par une solide performance des magasins qui ont bénéficié d'un allègement progressif des restrictions sanitaires.

Toutes les **catégories de produits** ont tiré la croissance de la zone, en particulier la téléphonie, la télévision, le son et le livre. L'informatique affiche quant à elle une croissance plus normative compte tenu d'un effet de base très élevé. Enfin, les services affichent une solide croissance sur la période portée par la forte dynamique des assurances et des garanties.

La solide exécution commerciale des équipes en Espagne et au Portugal, ainsi que la bonne maîtrise des coûts opérationnels permettent à la zone d'afficher un résultat opérationnel courant en hausse de +2M€ par rapport à 2020 à 11M€.

Enfin, la zone **Belgique-Luxembourg** a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires à données comparables de +3,2% sur le dernier trimestre et de +5% en année pleine. Cette croissance résulte d'une très bonne performance des 72 magasins Vanden Borre et des 13 magasins Fnac de la zone.

Par **catégorie de produits**, cette croissance a été portée principalement par la bonne dynamique des ventes de gros électroménager chez Vanden Borre avec un prix de vente moyen en hausse lié à une montée en gamme des produits achetés, notamment sur les appareils encastrables. Par ailleurs, la téléphonie, les livres et les services en magasins tels que les abonnements au pack multimédia, affichent également tous de bonnes performances.

La qualité de l'exécution opérationnelle des équipes dans un contexte de pression concurrentielle toujours soutenue permet à la zone d'afficher un résultat opérationnel courant à 15M€, en hausse de +2M€ par rapport à 2020.

SLIDE 16

GROUP REPORTED FINANCIAL RESULTS

Passons maintenant au bas de compte de résultat.

Les **autres produits et charges non-courants** s'établissent à -10M€ en 2021, en baisse par rapport à 2020 et intègrent principalement des charges de restructuration.

Le **résultat opérationnel** atteint ainsi 260M€, en hausse de +61M€ par rapport à 2020.

Les **charges financières** s'élèvent à -42M€ pour l'année 2021, contre -51M€ en 2020. Cette baisse provient principalement de la revalorisation à la hausse de la juste valeur des parts du Groupe dans le fonds de capital-risque Daphni Purple dans lequel Fnac Darty a investi en 2016. De plus, la nouvelle stratégie de financement mise en place en mars 2021 a permis l'optimisation des charges d'intérêt avec un allongement de la maturité moyenne de la dette du Groupe.

La charge d'**impôt** s'élève à -74M€ contre -60M€ en 2020. Cette dernière est en hausse sur un an, directement liée à la progression des résultats du Groupe. Cependant, elle intègre comme prévu une baisse de la charge d'impôt liée à la CVAE pour près de 10M€ par rapport à 2020 et une baisse du taux d'IS conformément aux annonces du Gouvernement. Ainsi, le taux effectif d'impôt s'affiche à 34% en 2021, en retrait de -6 points par rapport à 2020.

Le **résultat net des activités poursuivies** s'établit donc à 145M€, contre 88M€ l'an passé.

SLIDE 17

SOLID FREE CASH FLOW GENERATION IN 2021

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

Le **Cash-flow libre opérationnel** hors IFRS 16 s'affiche en baisse de - 22M€ par rapport à 2020 à un niveau qui reste élevé à 170M€.

Cette performance reflète d'une part la hausse de l'EBITDA en ligne avec l'évolution du résultat opérationnel courant que je vous ai expliquée précédemment. Elle reflète également la bonne gestion du besoin en fonds de roulement dans un contexte de nécessaire reconstitution des stocks en début d'année après, je vous le rappelle, une année 2020 terminée avec un niveau de stocks particulièrement bas. De plus, ce niveau de cash-flow libre témoigne d'un pilotage pertinent et efficace de nos achats de marchandises afin de pallier les tensions sur la chaîne d'approvisionnement principalement pour les produits dits pénuriques. Cette gestion agile des stocks a permis d'avoir un bon niveau de disponibilité des produits tout au long de l'année et d'assurer le succès des grands rendez-vous commerciaux de fin d'année.

Concernant les **investissements opérationnels** en 2021, ils sont revenus à un niveau normatif et se sont élevés à 117M€, conformément à ce qui avait été annoncé par le Groupe dans le plan stratégique Everyday. Ce niveau comprend notamment les investissements nécessaires au déploiement du partenariat Fnac avec Manor en Suisse avec l'ouverture de 9 shop-in-shops en 2021. En revanche, Fnac Darty anticipe une légère hausse de ses investissements à partir de 2022, avec la prise en compte du déploiement de 14 nouveaux shop-in-shop Fnac au sein de Manor au 1^{er} semestre 2022 et d'une partie des investissements supplémentaires d'environ 40M€ au global sur la durée du plan dédiés

à la modernisation et à la montée en gamme des équipements logistiques du Groupe. Au total sur 2022, les investissements du Groupe seront plutôt de l'ordre de 140 à 150M€, soit autour de 130M€ hors projet logistique.

SLIDE 18

STRONG LIQUIDITY POSITION REINFORCED IN 2021

Quelques mots pour finir sur notre structure financière.

La situation financière du Groupe est saine, avec des capitaux propres de plus de 1,5 milliard d'euros, et une trésorerie nette hors IFRS 16 de 247M€ à fin décembre 2021, en hausse de +133M€ sur un an.

En parallèle, et pour rappel, le Groupe a annoncé, en mars dernier, la réussite de sa nouvelle stratégie de financement qui a consisté :

- à rembourser l'intégralité du Prêt Garanti par l'Etat d'un montant de 500M€ qui n'a jamais été utilisé par le Groupe ;
- à étendre la ligne de crédit RCF à 500M€ avec une maturité maximale en 2028. Cette nouvelle facilité de crédit intègre une composante RSE, en cohérence avec les objectifs du plan stratégique Everyday, qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs fixés sont atteints ;
- et enfin, à rembourser le Senior Term Loan Facility de 200M€ venant à échéance en avril 2023 et placer une obligation convertible pour 200M€ à échéance 2027.

Grâce à cette nouvelle structure de financement, Fnac Darty optimise le coût moyen de sa dette et n'a plus d'échéance majeure de remboursement avant 2024.

Ainsi, Fnac Darty dispose à fin décembre 2021 de plus de 1 milliard d'euros de disponibilités, auxquels s'ajoute la ligne de crédit RCF de 500M€, non tirée à date. Ce bilan extrêmement sain le rend confiant pour faire face aux incertitudes liées au contexte de crise qui perdure.

Cette solidité financière du Groupe a été soulignée cette année par les 3 agences de notation financière Standard & Poor's, Moody's et Scope qui ont confirmé leur notation de crédit long terme respectives mais ont toutes relevé leurs perspectives à « stable ».

Enfin, conformément à ce qui avait été annoncé lors du plan stratégique Everyday, le Groupe a réactivé en 2021 sa politique de retour aux actionnaires avec le versement d'un premier dividende de 1€ par action, payé le 7 juillet dernier.

Je repasse maintenant la parole à Enrique pour conclure cette présentation par des éléments de perspectives et la politique de retour à l'actionnaire au titre de 2021.

SLIDE 20

CURRENT HIGHLIGHTS & OUTLOOK

Merci Jean Briec,

Pour conclure, je suis maintenant sur le slide 20.

Nous abordons 2022 en confiance, fort de notre positionnement d'acteur omnicanal de référence. A ce stade, il est complexe de faire une projection sur l'année en cours car nous avons des historiques qui rendent la comparaison difficile et en conséquence je ne souhaite pas me précipiter et donner des projections trop précises.

Néanmoins je suis très confiant dans la capacité à nous développer même dans un environnement incertain.

Nous continuerons d'assurer la meilleure disponibilité et qualité possibles de produits et de services, avec un positionnement sur des produits premium et en continuant à proposer des exclusivités produits.

Considérant la très forte implication de nos collaborateurs en 2021 et soucieux de leur pouvoir d'achat, le Groupe a décidé de verser une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat de 400 euros pour les collaborateurs travaillant en France dont le salaire annuel brut est inférieur à 35 000 euros. Le Groupe mettra également en place une mesure similaire adaptée au contexte spécifique de chaque pays, sauf si des mesures ont déjà été prises localement. Cette mesure concernera plus de 19.000 collaborateurs.

Pour 2022, nous allons accélérer la mise en œuvre de notre plan Everyday, articulé autour du service, du conseil et de la durabilité.

En maintenant une solide maîtrise des coûts, nos efforts porteront principalement sur :

- La poursuite de l'amélioration de l'expérience client,
- L'expansion du réseau de magasins principalement en franchises,
- Le renforcement de notre positionnement dans l'économie circulaire
- L'apport d'un choix éclairé différenciant pour nos clients
- Et enfin la poursuite du développement du modèle de service par abonnement Darty Max.

Nous confirmons ainsi nos objectifs de cash-flow libre opérationnel :

- Environ 500 M€ en cumul sur la période 2021-2023
- Au moins 240 M€ en rythme annuel à partir de 2025.

SLIDE 21

RETURN TO SHAREHOLDERS

Lors de la présentation du plan Everyday il y a un an, je vous avais annoncé notre politique de retour à l'actionnaire, qui avait donné lieu au paiement d'un dividende de 1euro par action au titre de l'exercice 2020.

Compte tenu des résultats 2021 que je viens de vous annoncer et en respectant tous nos critères de pay out et du niveau d'endettement du Groupe, nous avons décidé avec le Conseil de proposer lors de l'Assemblée générale du 18 mai prochain, le versement d'un dividende de 2 euros par action.

Ce dividende représente un taux de distribution de près de 37% et sera payable en totalité en numéraire.

En conclusion, nous avons réussi cette période si extraordinaire. Et grâce à la puissance de nos marques, à l'engagement de nos équipes et avec l'impulsion de notre projet Everyday, nous abordons une nouvelle étape passionnante de la vie de notre groupe.

Je vous remercie pour votre attention et nous sommes maintenant disponibles pour répondre à vos questions.

Enrique MARTINEZ

Nous savons déjà une première question de Clément Ginel : « *Pensez-vous que l'objectif de 2 millions d'abonnés Darty Max est toujours atteignable d'ici 2025 ?* ».

Merci beaucoup, Clément. Oui, nous avons déjà atteint le niveau de 500 000 qui est extrêmement encourageant. Il ne faut pas oublier qu'en 2021, nous avons subi des périodes de perturbations importantes dans nos magasins, des fermetures même et malgré cela, nous avons atteint un rythme très important de conquête de clients. Donc oui, nous confirmons cet objectif à 2025, de 2 millions d'abonnés Darty Max.

Il y a une autre question de Clément : « *Quel est le niveau de hausse de prix moyen que vous pensez pouvoir faire passer au consommateur en 2022 ?* ».

Évidemment, c'est un sujet d'actualité dans tous les secteurs. C'est un sujet qui est devant nous. Nous sommes en train de définir la nouvelle saison commerciale avec nos fabricants pour la France. Des hausses de prix vont se présenter parce qu'il y a l'impact du coût des matières et du coût de transport. Et probablement, ce sera plus visible que cela n'a été en 2021. Nous travaillons avec nos partenaires, pour veiller que l'offre soit disponible pour tout type de foyer et de pouvoir d'achat. S'il y a une hausse de prix, on veillera que l'offre soit suffisamment large pour répondre à tous les besoins de nos consommateurs.

Il y a une troisième question : « *Quel est le niveau de revalorisation salariale sur 2022 ? Serez-vous en mesure de compenser (inaudible 00 :01 :38) pour la réduction des coûts supplémentaires ?* ».

Merci Clément. Nous venons d'annoncer la prime que va toucher un nombre important de collaborateurs. Si vous faites des maths, vous verrez que cela coûtera de 6 à 7 millions d'euros à peu près, coût annuel. Nous n'avons pas encore démarré nos négociations obligatoires avec nos partenaires sociaux, donc je ne me précipite pas pour donner des fourchettes. Évidemment, nous sommes attentifs à une hausse d'inflation importante en début d'année, en espérant que cela se normalise au cours des prochains mois. Le Groupe a été très volontariste ces dernières années pour accompagner le pouvoir d'achat de ses collaborateurs, ce qui ne nous a pas empêchés de faire des réductions de coûts pour le pouvoir de financer. J'espère que la dynamique de réductions des coûts se poursuivra. Probablement, cette année, comme on l'a déjà annoncé avec Jean-Brieuc, on aura un peu plus de difficultés à effacer la totalité de l'inflation, mais on y met tous les moyens pour y arriver.

Encore une question sur la billetterie : « *Quel est le scénario pour la billetterie en 2022 par rapport à 2009 ?* ».

La billetterie a connu une phase de reprise importante déjà en 2021, notamment autour de l'été. Nous étions un projet de normalité pendant quelque temps. Malheureusement, Omicron est arrivé et surtout en fin d'année, cela a réduit cette reprise. Nous sommes assez optimistes pour 2022. Déjà, l'épidémie commence à donner des signes de repli importants et le marché du live commence à préparer un retour à une normalité plus tôt que tard. Je ne pense pas qu'on soit encore en totalité au niveau de 2019, mais je pense que 2022 marquera clairement la reprise à un niveau d'activité important pour la billetterie.

Jean-Brieuc, je te laisse cette question : « *Quelle est la part de vos magasins en propres qui ne sont pas rentables en 2021 ? Quelle était la part il y a trois à cinq ans ?* »

Jean-Briec LE TINIER

Si on se positionne juste en 2019, 5 % du parc de magasins n'étaient pas rentables et on avait engagé, lors du plan *Every Day*, une dynamique pour rendre l'intégralité de ce parc rentable d'ici 2025. 2021 n'est pas une période de référence parce que 2021, si on regarde le parc, on a eu beaucoup de fermetures. Cela a impacté particulièrement quelques enseignes, des enseignes comme WeFix ou Nature et Découvertes, des magasins FNAC. Je pense que 2021 n'est pas une base de comparaison très pertinente pour nous.

L'objectif, c'est toujours d'avoir 100 % du parc rentable entre 2019 et 2025. Aujourd'hui, des plans d'action ont été écrits sur l'intégralité de ces magasins. On a des plans d'action pour tous ces magasins qui vont les rendre rentables. Comme Enrique l'a dit, on a commencé dès cette année. On a eu des transferts, des réductions de surfaces et des optimisations de mètres carrés à l'intérieur des magasins. Comme on l'avait déjà dit, cela prend du temps parce que dans la plupart des cas, cela passe par des négociations avec nos bailleurs. Les relations sont excellentes, mais cela passe par des négociations qui vont prendre du temps et souvent être liées au renouvellement des baux.

2021, Geoffroy, n'est pas une, n'est pas une année très pertinente pour la rentabilité du parc. Ce qu'il faut bien avoir en tête, c'est que les plans d'action sont écrits. On délivrera 100 % du parc en 2025.

Enrique MARTINEZ

Nous avons aussi une question sur l'arrivée du nouvel actionnaire annoncé hier, Vesa contrôlé par Daniel Krétinsky. La question : « Avez-vous échangé avec lui ? ». Cela a été une surprise de les voir arriver au capital. Vous le savez, avec Jean-Briec, on a une politique assez active de rencontres de nos actionnaires et des intéressés à devenir actionnaires du Groupe. Nous avons rencontré, au cours de l'année dernière, Monsieur Krétinsky qui a décidé de prendre part dans notre capital. Nous sommes satisfaits de voir qu'un spécialiste s'intéresse au monde du retail, qui a une large expérience dans ce monde. Il reconnaît que notre groupe aujourd'hui est un actif intéressant, qu'il faut pouvoir faire part des facteurs de leadership du futur. Comme il l'a dit, on a des actifs plus solides dans le monde du retail. On est satisfait d'avoir de nouveaux rentrants dans le capital.

Nous avons une question pour laquelle je vais répondre très vite : « *Peut-on avoir une idée de la performance du Groupe en janvier ?* ».

Vous savez très bien que nous n'allons pas commenter l'activité en cours. Nous le laissons pour le mois d'avril. Ce que l'on peut dire, c'est que les magasins aujourd'hui sont ouverts. Nous n'avons plus de restrictions sanitaires dans aucun pays. L'activité s'est normalisée. N'oubliez pas la performance du groupe au T1 de l'année dernière, il ne faut pas oublier les bases historiques. Du point de vue de l'opérationnalité, je pense que nous avons aujourd'hui des conditions de fonctionnement presque optimales.

Jean-Briec, une question : « *Combien pèse la baisse de Nature et Découvertes dans l'EBIT de 2021 ?* ».

Jean-Briec LE TINIER

Nature et Découvertes, il faut garder en tête que c'est une enseigne qui représente à peu près 200 millions de chiffre d'affaires à l'échelle du Groupe. Évidemment, leur performance en 2021 était inférieure à ce qu'ils ont fait historiquement, mais on parle de montants assez peu significatifs à l'échelle du Groupe. Quelques millions d'euros, ce n'est pas majeur dans la construction de l'EBIT du Groupe.

Enrique MARTINEZ

Nous avons aussi une question sur l'évolution de la marge. Tu as parlé de 70 points de base : « *Quelle est l'évolution de l'impact mix produit et services ?* ».

Jean-Brieuc LE TINIER

Globalement, sur les 70 points de base qui se répartissent entre le mix produit et les services, à peu près 40 points de base mix produit, 30 points de base services.

Enrique MARTINEZ

Merci, Geoffroy.

On a une question de Nicolas Chant qui nous pose une question sur les coûts d'exploitation. Nous avons déjà un peu évoqué le sujet : « *A combien on imagine cette inflation ou évolution des coûts ? Est-ce que nous serons en capacité de compenser ?* ».

Jean-Brieuc, tu veux compléter.

Jean-Brieuc LE TINIER

L'évolution des coûts, c'est un peu tôt pour la juger parce que la première de nos charges, ce sont les frais de personnel et les NAO ne sont pas finies. Cela dépendra des NAO. Les loyers, on n'est pas non plus totalement certains des niveaux d'ILC et d'indexation, ni de notre capacité à négocier. C'est un peu tôt. Ce qu'on sait globalement, c'est qu'on aura des coûts qui vont augmenter un peu plus vite que ce qu'on a vu les années passées, c'est certain, et que ce sera un peu plus difficile pour nous avec les plans de performance que nous mettons en place et surtout le gros historique de plan de performance qu'on a depuis longtemps. On a déjà une base de coûts optimisée. On sait qu'on peut compenser chaque année un peu plus de 2 % d'inflation. Là, si l'on dépasse, ce sera un peu plus compliqué et cela dépendra également de notre capacité à pousser les hausses de prix aux consommateurs, donc à gérer une équation entre la hausse de la marge et la hausse des coûts. On le verra au cours de l'année, mais on n'est pas spécialement inquiets à ce niveau-là avec Enrique.

Enrique MARTINEZ

Et surtout, ce n'est pas totalement écrit que le niveau d'inflation que nous voyons aujourd'hui va s'étendre au cours de l'année.

Il y a une question : « *Le nombre de baux, en pourcentage, arrivant à échéance en 22, 23 et 24* ».

Jean-Brieuc LE TINIER

C'est une question de Fabienne, le nombre de baux arrivant à échéance. Nos baux sont très linéaires. Sur nos 600 magasins intégrés, le nombre de baux fait qu'on a une linéarité quasi parfaite sur les échéances en 3/6/9. Chaque année, on peut arriver à négocier. Un tiers de nos magasins arrivent à échéance globalement au niveau du Groupe.

Enrique MARTINEZ

Nous avons une autre question : « *Quel est le plan d'ouverture de magasins en 2022, hors Manor ?* ».

Jean-Briec LE TINIER

Tout dépend du contexte. Évidemment, en 2020, on en a ouvert moins parce que le contexte était plus compliqué. Globalement, on devrait être entre 40 et 50 ouvertures cette année hors Manor, avec la très grande majorité de ces ouvertures sur des formats franchisés.

Enrique MARTINEZ

Il y a encore une dynamique très significative d'ouverture du parc de franchises, à la fois sur des franchises classiques de proximité, Darty, FNAC, d'ouverture des magasins de cuisine en franchise. C'est significatif. Et on ne parle pas très souvent de la croissance du parc WeFix, qui a presque doublé et pour lequel on compte continuer à accélérer la pénétration dans les territoires, donc encore des mètres carrés à conquérir pour le Groupe.

Nous avons une question : « *Vous avez mentionné des pressions concurrentielles en Espagne (inaudible 00 :10 :35). Est-ce que c'est une économie qui investit en promotion ?* ».

Nous avons pu constater que le schéma de sortie de crise était différent dans chaque pays. C'est très lié aux politiques publiques mises en place par les gouvernements. Au nord de l'Europe, en particulier en France, nous avons assisté à un soutien très fort, avec des moyens très colossaux et très importants pour l'économie, le pouvoir d'achat et les entrepreneurs. C'est ce qui a fait que la reprise, on le voit dans la croissance du PIB et la consommation, a été très soutenue. Il y a d'autres pays où des politiques de ce type ont été appliquées aussi, mais avec des moyens plus limités. On a vécu, en 2021, une reprise plus progressive. En conséquence, quand les affaires sont un peu plus complexes, on a assisté à une compétition beaucoup plus forte et parfois des niveaux d'agressivité importants dans la généralité du marché. Ce n'est pas lié à un acteur particulièrement, mais c'est le marché globalement. C'est lié à cette espèce de tension des consommations des clients. J'espère qu'en 2020, cela marquera un signe contraire. La reprise deviendra probablement beaucoup plus solide dans ce marché, le tourisme arrivant, les conditions sanitaires se confirmant. En conséquence, la consommation pourra revenir à des niveaux plus normalisés. Espérons que l'extension concurrentielle soit aussi normalisée.

Nous avons une question : « *Boulangers s'est renforcé dans le reconditionné avec Recommerce. Pensez-vous toujours que WeFix est une arme assez grande et importante pour pleinement profiter de la tendance du reconditionnement en France ?* »

Nous sommes très contents d'avoir intégré WeFix au sein du groupe. WeFix, vous le verrez au cours de l'année, devient un acteur majeur dans une réparation de qualité et rapide, avec des volumes de réparation qui ont déjà contribué largement à plus de deux millions de réparations en 2021. Oui, nous considérons que nous avons les bonnes armes. Il ne faut pas oublier que Darty, dans le sens large, c'est un grand outil et une grande usine de réparations puisque nous réparons deux millions de produits à l'année. C'est totalement incomparable avec n'importe quel autre acteur. WeFix plus l'outil Darty au service de FNAC Darty, c'est le champion mondial de la réparation, dans tout type de produits, téléphone portable ou électroménager.

Une question pour toi, Jean-Briec, sur l'évolution attendue du BFR pour 2022.

Jean-Briec LE TINIER

Le BFR a été un peu perturbé ces deux dernières années. En 2020, on a fait de très grosses ventes en fin d'année. On avait fini avec des stocks très bas, donc on avait un boni de BFR. En 2021, on normalise. On a reconstitué tous nos stocks. Et malgré cela, malgré cette reconstitution des stocks, on a délivré un cash-flow de très bonne qualité, à 170 millions d'euros. En 2022, on devrait avoir normalement, je dis bien normalement parce que cela dépendra de nos marchés, cela dépendra évidemment des

conditions commerciales et du marché qu'on pourra avoir en fin d'année, mais on devrait plutôt avoir une normalisation du BFR pour 2022, donc moins d'impact, soit à la hausse, soit à la baisse que ce qu'on a pu connaître en 2020 et 2021.

Enrique MARTINEZ

Je demande à la régie. Il y avait une question pour The Economist à laquelle on n'a pas répondu. Est-ce que vous pouvez la remettre, s'il vous plaît ? On parle de la livraison éclairée. C'est l'information que nous donnons à nos clients pour choisir la livraison et regarder l'impact carbone de son choix. La question qui nous est posée est : « *Est-ce que cela peut avoir un impact pour changer les habitudes des clients ?* ».

Comme je l'ai dit dans ma présentation, nous avons déjà plus de 150 produits labellisés comme choix durable et ce que l'on constate déjà, c'est que l'évolution des ventes de ces produits est largement supérieure à la moyenne de la catégorie. Il y a des catégories pour lesquelles un des critères de choix aujourd'hui, c'est la durabilité, notamment dans l'électroménager. La première question que les clients posent, c'est : « A quoi je peux m'attendre sur la durabilité de ce produit ? ». Cela compte pour 50 % dans le choix des clients. Comme vous êtes en capacité de pouvoir éclairer le client sur un produit vers la moyenne de la catégorie, cela a un impact très positif. Je pense qu'on assiste à un début de tendance. Les consommateurs vont l'intégrer, évidemment avec des considérations de prix, de design, de la qualité, de la marque et des services. La durabilité fera donc de plus en plus de critères de sélection.

La question de The Economist sur l'Espagne, j'y avais répondu. Je pensais que c'était une autre question.

Nous avons une question sur la Coupe du monde de football qui se déroulera cette année en novembre, décembre : « Est-ce que cela pourrait booster les ventes du T4 ? ». C'est Clément qui nous la pose. C'est la première fois qu'on va assister à une Coupe du monde en dehors du créneau mai, juillet. Cela arrivera au moment où la consommation est beaucoup plus tonique, donc on peut s'imaginer des mouvements de marché importants, à la fois en offre et en promotion. Donc oui, on compte que cela activera les ventes en fin d'année. La télévision est un marché très animé pendant cette période-là, notamment en 2021 où nous avons assisté à des ventes très significatives. Je pense que ce sera un bon défi. Probablement, on peut attendre un premier semestre plus atone, mais clairement une fin d'année toujours portée par le sport. Donc oui, on attend un bon boost de vente de la télévision.

Pour Jean-Briec : « *Quel est le mix prix volume dans la croissance Like-for-like en 2021 et quelle est la vision pour 2022, particulièrement sur les volumes ?* ».

Jean-Briec LE TINIER

En 2021, la croissance a été tirée par le prix et le volume. Il faut se rappeler qu'on se compare une année 2020 dans laquelle les magasins ont été beaucoup fermés. Les effets de réouverture font que les volumes ont été présents dans la croissance, mais également le prix. Sur le prix, ce qu'il faut bien garder en tête, c'est peu d'inflation. C'est beaucoup de la hausse de montée en gamme de nos clients. C'est cela qui est important à noter. Sur 2021, on a vu les prix monter chez nous, mais beaucoup tirés par la premiumisation des achats de nos clients. Il faut bien garder en tête qu'un client Darty Max par exemple, son panier moyen est 25 % plus élevé qu'un client normal. On voit nos clients qui bougent vers des produits plus chers, mais plus premium et plus durables. Cela a été vraiment un gros driver de la croissance LFL en 2021.

Pour 2022, cela reste aujourd'hui à écrire. Je ne sais pas si tu veux compléter. Le prix volume de l'année 2022, on le découvrira au cours de l'année.

Enrique MARTINEZ

On commence l'année avec des tensions inflationnistes, donc on aura probablement un prix qui va un peu évoluer. On assistera, je l'espère, à une normalisation totale des chaînes d'approvisionnement, donc des tensions moins complexes à gérer. On verra quel sera l'impact sur le mix produit. Nous assisterons aussi à une année, je l'espère, sans contraintes d'ouverture. Les mix naturels des produits culture et technologie vont à nouveau jouer un grand rôle. On a parlé de l'activité service qui a été affectée pendant les périodes de fermeture, la billetterie. C'est la complexité du moment. Les bases de comparaisons sont tellement altérées que revenir à 2019, ce n'est pas grand-chose parce que le Groupe a énormément évolué depuis. Se référer seulement à 2021, typiquement, au mois de février, nous avons déjà un gros nombre de magasins à Paris et des grandes villes en France fermées, donc il faut regarder l'historique d'une manière totalement différente. Ce que vous pouvez retenir, c'est que oui, il y aura probablement un effet de base par l'inflation qui va toucher les produits et d'autres phénomènes qui vont pouvoir équilibrer.

Je ne pense pas qu'il y ait d'autres questions parce qu'on a répondu à toutes les questions qui ont été soumises. En tout cas, nous vous remercions de votre attention. Vous l'avez compris, nous sommes extrêmement fiers et satisfaits. Aujourd'hui, c'est une journée difficile pour l'humanité, vous comprenez de quoi je parle. Nous sommes très fiers des résultats que nos équipes ont réalisés en 2021, très confiants pour la capacité à continuer nos projets. Nous sommes dans un groupe qui se transforme. Il faut regarder les signes de la transformation. Ce plan *Every Day* vous donne le guide pour suivre la transformation autour d'un groupe qui sera en capacité d'être plus digital, plus responsable, avec un profil de services de plus en plus marqué. On est très content. 2021 nous a permis de donner les premiers pas de cette transformation, mais ce n'est que le début.

Merci beaucoup et à bientôt.