

## **Fnac Darty annonce son nouveau plan stratégique *Everyday* qui révolutionne la place qu'occupent le conseil, la durabilité et le service au cœur du quotidien de tous ses clients**

**Ce plan vise une génération récurrente de cash-flow libre opérationnel<sup>1</sup> avec un objectif de 240M€ en 2025 et un retour aux actionnaires dès cette année**

Fnac Darty annonce son nouveau plan stratégique *Everyday*. Ce nouveau plan prend appui sur la performance de son modèle omnicanal, renforcé par le précédent plan stratégique *Confiance+* et éprouvé par la crise liée à la Covid.

Le Groupe a pour ambition **d'être, 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.**

**Enrique Martinez, Directeur général de Fnac Darty, a déclaré :**

*« Everyday est un plan particulièrement ambitieux, qui nous engage dans une démarche disruptive sans précédent tout en accélérant le déploiement de notre modèle omnicanal. Ce nouveau plan stratégique est notre réponse à la digitalisation croissante de la consommation, à l'importance avérée du contact humain au quotidien et à la nécessité impérieuse d'œuvrer à une consommation plus alignée avec les enjeux sociétaux et environnementaux. Leader omnicanal reconnu, Fnac Darty va ainsi bâtir son avenir en **réinventant la manière de servir ses clients** à horizon 2025. Nous investirons pour cela dans notre écosystème digital, pour accentuer le **conseil** et la **prescription** qui font la force de nos marques, et fluidifier l'expérience client. Au travers de nos actions en faveur de la **durabilité des produits**, nous engagerons nos clients et nos partenaires vers une **consommation plus durable**. Enfin, nous renforcerons une relation client de confiance quotidienne, fondée sur l'utilisation d'un **nouveau service d'assistance par abonnement pour le foyer**. Everyday s'appuie sur les qualités que les 25 000 collaborateurs du groupe démontrent au quotidien au service des clients, et ouvre la voie à une transformation profonde de notre métier de distributeur spécialisé, apportant la meilleure offre de produits et de services pour la culture, la technologie et l'équipement. »*

Ce nouveau projet stratégique permet de déployer la mission du Groupe, qui consiste à « s'engager pour un choix éclairé et une consommation plus durable » auprès de ses clients.

**La mise en œuvre d'*Everyday* repose sur 3 ambitions, à horizon 2025 :**

### **1. Incarner les nouveaux standards du *retail* omnicanal gagnant de demain, à la fois digitalisé et humain**

Le ***retail* omnicanal sera digitalisé en renforçant la performance des sites** avec une expérience web toujours plus immersive, efficace et nourrie d'intelligence artificielle. Plus de 50% de l'enveloppe des investissements du Groupe sur la période du plan sera ainsi dédiée au soutien de la croissance du digital, et notamment pour la modernisation et la mécanisation de la plateforme logistique.

Le ***retail* omnicanal sera humanisé en mettant en avant l'esprit du magasin sur le web et en investissant sur l'expertise des vendeurs.**

Fnac Darty entend placer le **rôle de conseil de ses vendeurs au cœur de l'expérience client digitale** afin de construire avec les consommateurs une relation de confiance toujours plus personnalisée sur ces canaux. Ainsi,

<sup>1</sup> Hors IFRS16.

les chats et les visio avec les vendeurs, les *livestreaming* et *liveshopping* animés par des experts, en parallèle de la création de contenus culturels prescripteurs sur sa plateforme La Claque Fnac permettront d'intensifier les interactions avec les clients sur le web.

**Le conseil et la digitalisation seront augmentés à tous les niveaux** : le groupe entend investir dans la formation de ses collaborateurs pour faire rayonner leur expertise sur les réseaux digitaux et sociaux. Afin d'améliorer l'expérience en magasin, le rôle clef du « *welcomer* » sera pérennisé et les moyens IT à disposition des experts vendeurs seront renforcés afin d'apporter une réponse sur mesure à chaque client en magasin (retrait de la commande, SAV, besoin de réparation, recherche spécifique, etc.). Ainsi, **Fnac Darty renforce son rôle, celui de conseiller au mieux le client pour son usage et ses besoins, de manière éclairée et indépendante.**

Le Groupe a la conviction que le magasin est la pierre angulaire de ce nouveau *retail*. **Aussi, 100% de nos magasins intégrés seront rentables en 2025**, en agissant sur les enjeux spécifiques de chacun et en développant en parallèle de nouveaux formats porteurs comme la cuisine ou les petits formats de proximité.

**L'ensemble de ces initiatives visent à réaliser, à horizon 2025, au moins 30% du chiffre d'affaires du Groupe sur le web**, dont la moitié en omnicanal grâce au succès démontré du Click & Collect qui reflète la complémentarité des magasins et du web. Ces canaux constitueront la meilleure des vitrines pour l'offre Fnac Darty, une **offre à valeur**, engagée et engageante, avec une ambition forte sur nos territoires de conquête comme le marché du **gros électroménager** et la **mobilité urbaine**.

Ainsi, le Groupe sera aux côtés de ses clients, tous les jours, en magasin et sur le web, **pour les aider à éclairer leurs choix**, fort de l'expertise de ses 12 000 vendeurs.

## 2. Accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables

**Fnac Darty, c'est un groupe engagé car conscient des enjeux relatifs à l'avenir de notre planète.** Avec *Everyday*, cet engagement sera plus visible encore.

**L'offre évoluera vers des produits plus durables**, avec le déréférencement possible des produits et partenaires marketplace qui ne correspondraient pas aux critères de durabilité, et le développement massif de l'offre de seconde vie et de reprise de produits usagés, dans une démarche d'économie circulaire.

**Les choix des clients seront orientés vers des produits plus durables**, grâce au score de durabilité, qui sera visible sur les sites et en magasin ; il devrait s'établir à **un niveau de 135 d'ici 2025** (contre 95 en 2018). Ce score est établi à partir de notre base de données de réparations SAV **unique sur le marché**, pour noter les produits **sur leur fiabilité et sur la disponibilité des pièces détachées**. 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.

**Enfin, les services permettant aux clients de mieux utiliser pour mieux consommer, et de réparer davantage seront renforcés** (vente de pièces détachées, réparation express de smartphones Wefix, Darty Max, animation de communautés de réparation, ...), avec un objectif de **2,5 millions de produits réparés** par an à horizon 2025 (soit +50% par rapport à 2019).

Ainsi, **nous accompagnerons les clients dans leur démarche de consommation éclairée et citoyenne**, qui bénéficieront du meilleur de la technologie et de la culture, tout en consommant de manière plus durable.

## 3. Déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement

L'ambition de Fnac Darty est de devenir le leader des services d'assistance à la maison, **via un service de réparation par abonnement** illimité et sans engagement, permettant d'allonger la durée de vie des produits.

Le Groupe a lancé la première brique de ce service sur le gros électroménager fin 2019, **Darty Max**, et capitalisera sur son succès, avec déjà plus de 200 000 abonnés en France et le lancement de *VandenBorre Life* en Belgique début 2021. Avec *Everyday*, Fnac Darty a pour ambition d'élargir ce service de réparation et

d'assistance à **tout l'univers de la maison**, tout en étendant les possibilités de vente de ce service **via de nouveaux canaux de distribution** : à 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.

**Darty Max, c'est une véritable rupture dans la façon de faire et de vendre du service.** Pour le client, c'est la garantie d'avoir l'esprit tranquille tout en s'engageant dans une démarche durable. Pour Fnac Darty, c'est un nouveau business model basé sur l'abonnement, avec des cash flows récurrents, qui consolide une relation de qualité avec nos clients dans la durée, et œuvre pour l'allongement de la durée de vie des produits.

Pour réussir, le Groupe s'appuiera notamment sur sa connaissance fine des services, bénéficiera de son réseau de distribution inégalé, capitalisera sur sa capacité à opérer directement des réparations avec un haut niveau de qualité et tirera profit de son expertise autour de la gestion de l'abonnement dont le parc actuel regroupe 11 millions d'abonnés actifs. Fnac Darty a ainsi pour ambition **d'atteindre plus de 2 millions d'abonnés Darty Max à horizon 2025.**

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

*Everyday*, de par son approche novatrice du service et de la durabilité, **révolutionne le monde du retail au service des consommateurs et de la planète**, tout en accélérant le déploiement du modèle omnicanal.

Grâce à ces trois ambitions, le Groupe sera en mesure de générer une croissance rentable, accompagnée d'une génération récurrente de cash.

## PERSPECTIVES FINANCIÈRES ET AMBITION À MOYEN TERME

Dans un contexte de crise lié à la Covid qui a marqué l'année 2020 et dont l'issue reste toujours incertaine, la réalisation des différents objectifs qui sont présentés ci-après repose sur les hypothèses suivantes : absence de nouvelle période prolongée de confinement ou de fermeture de magasins, pas de rupture significative dans la chaîne d'approvisionnement, ni de dégradation durable du niveau de confiance des consommateurs.

Grâce à *Everyday*, Fnac Darty vise à :

- Faire croître son chiffre d'affaires qui viendra principalement d'une accélération de la croissance des ventes en ligne et de la poursuite des opportunités de développement sur les marchés porteurs ;
- Augmenter sa marge brute principalement grâce au modèle de vente par abonnement des services, fortement générateur de marge, qui permettra de plus que compenser les effets dilutifs induits du mix produits/services vendus en ligne moins favorable et du développement de la franchise ;
- Poursuivre son programme de réduction de coûts opérationnels qui permettra, chaque année, de plus que compenser les effets de l'inflation ;
- Maintenir ses dépenses d'investissement annuelles à un niveau normatif d'environ 120M€, en dehors des investissements exceptionnels pour près de 40M€ dédiés à la modernisation et à la montée en gamme des équipements logistiques qui impacteront les premières années du plan.

Aussi, les différents leviers stratégiques du plan *Everyday* mis en place par le Groupe ont pour finalité d'accroître la génération récurrente de cash avec les objectifs suivants :

- **Un cash-flow libre opérationnel<sup>1</sup> cumulé d'environ 500M€ sur la période 2021-2023 ;**
- **Un cash-flow libre opérationnel<sup>2</sup> d'au moins 240M€ en rythme annuel à partir de 2025.**

Ainsi sur la période 2020-2023, le Groupe devrait générer près de 700M€ de cash-flow libre opérationnel<sup>1</sup> cumulé, dans une période incluant deux années impactées par la crise de la Covid.

Cette génération croissante de cash couplée à un niveau d'endettement qui restera maîtrisé et supportable pour l'entreprise à long terme, avec un levier maximum égal à  $2.0x^2$ , lui permettront de financer son activité à travers des opérations de croissance externe et d'assurer un retour régulier aux actionnaires.

Dès cette année, le Groupe réactive sa politique de retour aux actionnaires et vise un **taux de distribution d'au moins 30% à moyen terme**. Aussi, le Groupe propose de distribuer, en 2021, un **dividende de 1,0€ par action au titre de 2020<sup>3</sup>**, avec un objectif d'augmenter ce montant à **1,5€ par action dès l'année d'après**.

Enfin, en complément, le Groupe étudiera chaque année, de façon opportuniste, 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 croissance externe et versement du dividende ordinaire.

---

<sup>1</sup> Hors IFRS 16.

<sup>2</sup> Ratio (dette nette/EBITDA) hors IFRS16 qui sera évalué à la fin de chaque mois de juin.

<sup>3</sup> Proposition soumise au vote lors de l'Assemblée générale du 27 mai 2021.

## PRÉSENTATION DU NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE DU GROUPE À LA SUITE DES RÉSULTATS ANNUELS 2020

Le 23 février 2021, une retransmission en direct sur Internet de la présentation des résultats annuels 2020 et du nouveau plan stratégique sera disponible à 18h30 (heure de Paris)

[ici](#)

Les slides de présentation sont disponibles sur le site internet du Groupe dans la rubrique Présentation sous investisseurs : [www.fnacdarty.com](http://www.fnacdarty.com)

Une version différée sera également disponible sur le site internet du Groupe.

### Disclaimer - Informations prospectives

Le présent communiqué peut contenir des indications sur les objectifs, perspectives et axes de développement du Groupe ainsi que des déclarations prospectives. Bien que ces indications et déclarations soient fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par Fnac Darty à la date du présent communiqué, Fnac Darty ne peut garantir que les objectifs décrits seront atteints ou que les projections seront réalisées ni que les hypothèses de Fnac Darty s'avéreront justes. Ces indications et projections sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment aux aléas de toute activité et à l'évolution de l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. Fnac Darty ne prend pas l'engagement de mettre à jour ou de réviser les objectifs, prévisions, perspectives et informations à caractère prospectif contenus dans le présent communiqué, excepté dans le cadre de toute obligation légale ou réglementaire qui lui serait applicable. Fnac Darty ne prend aucun engagement et ne donne aucune garantie quant à la réalisation des objectifs figurant dans ce communiqué.

### CONTACTS

Analystes & Investisseurs

[stephanie.laval@fnacdarty.com](mailto:stephanie.laval@fnacdarty.com)

+33 (0)1 55 21 52 53

[marina.louvard@fnacdarty.com](mailto:marina.louvard@fnacdarty.com)

+33 (0)1 72 28 17 08

Presse

[audrey.bouchard@fnacdarty.com](mailto:audrey.bouchard@fnacdarty.com)

+33 (0)6 17 25 03 77

[leo.le.bourhis@fnacdarty.com](mailto:leo.le.bourhis@fnacdarty.com)

+33 (0)6 75 06 43 81

### ANNEXE : DEFINITION INDICATEUR ALTERNATIF DE PERFORMANCE

Cash-Flow Libre opérationnel	+ Décaissement des loyers entrant dans le champ d'IFRS 16 =	Cash-Flow Libre opérationnel hors IFRS 16
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles moins les investissements opérationnels nets		Cash-flow libre opérationnel incluant les impacts cash relatifs aux loyers entrant dans le champ de la norme IFRS 16