

Fnac Darty (Résultats 2024)
26 février 2025

Intervenants

- Enrique Martinez; Fnac Darty; Directeur général
- Jean-Brieuc Le Tinier; Fnac Darty; Directeur financier

PRESENTATION

Enrique Martinez

Bonsoir à toutes et à tous,

Je suis très heureux d'être avec vous aujourd'hui pour vous présenter et commenter nos résultats 2024.

Je vais tout d'abord vous présenter les faits marquants de l'exercice, avec les principaux succès de notre feuille de route stratégique. Ensuite, Jean-Brieuc, notre directeur financier, présentera nos résultats financiers. Enfin, je reprendrai la parole pour la conclusion et nous serons disponibles tous les deux pour répondre à vos questions.

Slide 4, pour Fnac Darty, 2024 a été une année de croissance, de transformation, et d'expansion à l'international.

Grâce à la mobilisation sans faille des 25 000 collaborateurs du Groupe, nous avons délivré des résultats très solides : une croissance du chiffre d'affaires, des gains de parts de marché lors des grands temps forts commerciaux de fin d'année, une marge brute en progression, portée par les services, un résultat opérationnel courant en hausse et une génération de cash-flow au-delà des objectifs fixés dans le cadre du plan stratégique Everyday.

En ligne avec les objectifs de ce plan, notre Groupe a résolument accéléré sa mutation, pour proposer une nouvelle façon de faire du commerce : omnicanale, durable, et tournée vers les services.

Nous voulons incarner les meilleurs standards du retail, à la fois digitalisé et humain. La qualité du conseil, la performance de la logistique, la pertinence des offres commerciales sont plus que jamais le nerf de la guerre pour répondre aux attentes de nos clients à chaque étape de leur parcours.

2024 a démontré la pertinence de cette approche, qui nous a permis de surperformer nos marchés malgré un contexte macro-économique toujours peu dynamique.

Slide 5. En 2024, nous recueillons les fruits du succès de notre modèle : le retour de la croissance du e-commerce se confirme et les ventes omnicanales représentent désormais 52% des ventes en ligne. Le click & collect est la meilleure preuve de la réussite de notre stratégie omnicanale.

La transformation engagée vers des services à haute valeur ajoutée nous offre des revenus récurrents et une rentabilité accrue. Les services d'abonnement – Darty Max, Fnac Vie Digitale, VDBLife entre autres – affichent une croissance à deux chiffres : ils accompagnent un ensemble de 11 millions de clients, dont nous cultivons l'engagement et la fidélité.

Vous le savez, notre Groupe a été un pionnier en matière de durabilité et de promotion de l'économie circulaire. Tout au long de l'année, nous avons poursuivi les initiatives visant à favoriser les comportements durables chez nos clients comme chez nos partenaires et fournisseurs.

Enfin, nous avons réalisé l'acquisition transformante d'Unieuro en Italie. Cette opération va renforcer notre leadership européen et constituera un levier de croissance pour les années à venir. J'y reviendrai à la fin de cette présentation.

Slide 6. Notre stratégie gagnante nous a permis d'atteindre ou de dépasser tous nos objectifs 2024. Je commenterai des chiffres hors Unieuro puisqu'ils ne sont consolidés que sur 1 mois en 2024.

Le résultat opérationnel courant atteint 182 millions d'euros, en ligne avec notre objectif d'au moins 180 millions.

Le cash flow libre opérationnel hors IFRS 16 atteint 195 millions d'euros, supérieur à notre objectif de 180 millions d'euros.

Enfin, le cash flow libre opérationnel cumulé sur la période 2021-2024 s'élève à 515 millions d'euros, au-delà de l'objectif de 500 millions d'euros que nous nous étions fixé.

Slide 7. 2024 a été une année de croissance et de surperformance de nos marchés grâce à l'implication et au savoir-faire de toutes nos équipes. Vous le voyez ici : chiffre d'affaires, marge brute, ROC et cash-flow libre opérationnel sont en hausse, dans un marché globalement baissier.

Nous tenons par ailleurs à préciser que l'activité du quatrième trimestre 2024 s'est très bien portée, surtout depuis novembre, avec de très belles performances pendant les fêtes.

Et ainsi, dans le respect de notre politique de retour à l'actionnaire présente dans Everyday, nous soumettrons lors de notre Assemblée Générale du mois de mai le paiement d'un dividende de 1 Euro, en hausse de 55 centimes par rapport à 2024.

Slide 8. Alors, par quoi a été portée cette croissance ?

Ce slide présente des catégories de produits emblématiques sur nos deux enseignes qui ont particulièrement bien performé en 2024.

Les produits techniques bénéficient d'un nouveau cycle d'innovation, c'est le cas par exemple des PC boostés à l'IA sur lesquels nous avons de très bonnes parts de marché. Globalement nous avons bénéficié en 2024 des prémices d'un cycle de rééquipement.

Sur les produits éditoriaux, la performance du livre reste très solide, portée par l'attrait de nouvelles tendances de lecture. Le livre continue à être un moteur incontournable pour le Groupe, renforcé par nos initiatives emblématiques qui nourrissent la préférence des lecteurs pour la marque Fnac.

Dans l'électroménager, et particulièrement dans le petit électroménager, nous avons bénéficié d'une dynamique très forte sur certains produits comme le AirFryer, succès incontournable de l'année 2024 sur lequel nous avons conquis une position très solide. Le retour des consommateurs sur l'équipement de la maison représente un avenir prometteur pour l'ensemble de la catégorie, et nous espérons que sera le cas dès 2025 aussi pour certaines familles du gros électroménager.

Enfin, la diversification affiche une performance solide grâce à la croissance à deux chiffres de catégories comme le jeu-jouet et la papeterie, où le groupe a continué à investir pour devenir un acteur de référence.

Ce ne sont que quelques exemples qui montrent notre capacité à saisir les opportunités de croissance et à asseoir nos positions d'enseignes de référence sur un très large spectre de catégories de produits et services.

Slide 9. Justement, venons aux services, plus que jamais au cœur de la transformation de notre modèle commercial, qui est je pense unique au monde. Le succès de Darty Max en est l'illustration la plus emblématique.

Nous avons enregistré en 2024 une hausse de notre parc d'abonnés DartyMax et VDB Life, qui atteint aujourd'hui 1,4 million d'abonnés. Avec un prix ajusté dans l'année pour suivre l'effet de l'inflation, nous avons réussi à poursuivre un rythme soutenu de conquête. Au-delà de l'apport significatif dans la marge service, Darty Max est un levier de fidélisation : les clients Darty Max ont une récurrence d'achat 1,5 fois supérieure à celle d'un client Darty normal et un panier moyen 1,6 fois plus important.

Les autres services au sein du groupe ont aussi progressé significativement, évidemment je ne pourrais pas les citer tous aujourd'hui, la reprise et le crédit, la protection dans le monde digital, les différents abonnements aux contenus culturels et média... Une offre unique par sa richesse et sa complémentarité, portée brillamment au quotidien par nos équipes.

Nous l'avons annoncé lors du lancement de Everyday, nous avons démarré une nouvelle page dans l'histoire du groupe, celle de la transition vers un modèle plus complet alliant les produits et les services, avec des résultats déjà bien visibles en 2024.

Slide 10. Privilégier la durabilité et la réparation des produits est l'un des piliers de notre plan Everyday. Concrètement, nous avons augmenté le nombre de produits réparés, qui atteint 2,6 millions en 2024. Nous avons amélioré notre score de durabilité, qui progresse à 133. Cela a un impact déjà sur la qualité et la durabilité des produits que nous distribuons. Nous avons fait progresser avec nous l'industrie et les consommateurs vers une consommation plus durable : c'était, vous le savez, un de mes objectifs de l'année : veiller à ce que la rentabilité, la croissance et la durabilité aillent de pair. Et cet objectif a été atteint.

Enfin, l'activité *Seconde Vie* confirme sa belle dynamique, avec un volume d'affaires qui affiche une croissance de 25% en 2024.

En tant que premier collecteur de France, nous sommes en effet idéalement positionnés pour bénéficier d'un flux de qualité de produits éligibles à la seconde vie.

Slide 11. Nos engagements sont salués par les agences de notation : Moody's, Ethifinance, Sustainalytics ou MSCI. Nos évaluations progressent de façon constante. Nous venons d'ailleurs d'obtenir la note A au questionnaire CDP Climat, ce qui nous place au-dessus de la moyenne des entreprises européennes et parmi les entreprises les plus performantes au niveau mondial en termes d'intégration des enjeux climat.

Nous rendrons public dans les prochaines semaines notre premier rapport CSRD : le groupe prend déjà de l'avance et sa trajectoire est reconnue comme exemplaire.

Slide 12. Parmi nos initiatives stratégiques, j'aimerais faire un focus sur le marché en plein développement du retail média.

L'an dernier, on l'avait déjà évoqué avec Jean-Briec.

Retailink, notre régie publicitaire 100% intégrée, déploie des offres pour permettre aux marques de se rapprocher de leurs communautés et d'atteindre leurs objectifs de notoriété, d'engagement et de vente.

Nous tirons profit de notre positionnement omnicanal, qui nous permet de nous adapter aux différents modes de consommation de nos clients et de pouvoir leur proposer une expérience physique, digitale ou hybride.

L'activité représente près de 100M€ de chiffre d'affaires en 2024, soit environ 1,3 % de notre chiffre d'affaires global, là où il pèse autour de 0,2% en moyenne chez les acteurs du retail en Europe. Vous pouvez donc constater que nous sommes très en avance dans ce domaine.

Les formats publicitaires sur le web touchent chaque mois plus de 22 millions d'internautes.

En voici un court exemple en vidéo. Ce n'est qu'un bref exemple de ce que nous sommes en mesure de proposer à nos marques. C'était dans le magasin pendant les Jeux Olympiques. C'était une bonne façon de promouvoir la marque Fnac.

Slide 13. Nous allons parler des inventions technologiques avec le groupe.

Nous investissons pour proposer des solutions adaptées aux nouvelles pratiques de nos clients. Nos outils de e-commerce évoluent par exemple au service d'une logistique améliorée. A l'été 2024 nous avons lancé Weavenn, filiale dédiée à la logistique e-commerce et au SaaS Marketplace du Groupe, en partenariat avec Ceva Logistics.

En termes de service, le digital sert notre ambition d'aider nos clients à faire des choix durables : le passeport digital des produits électroménagers, lancé cette année, permet de retracer avec fiabilité le cycle de vie de l'appareil, depuis sa fabrication jusqu'à son recyclage. Nous avons testé une première version de ce passeport pour les 4 000 appareils du village des athlètes de Paris 2024.

Parmi les innovations récentes, que vous voyez ici au milieu de l'écran, Darty propose désormais une offre de reprise immédiate, intégrée dans le parcours d'achat sur le web ; le montant est directement utilisable pour les achats en ligne.

Enfin, en interne, nos collaborateurs se sont appropriés de nouveaux outils d'IA qui boostent notre performance et ouvrent la voie à de nouvelles solutions pour nos clients et fournisseurs : pour la marketplace, la modération du contenu, les fiches produits, ou encore le SAV. Nous avons noué un partenariat structurant avec Google Cloud que nous approfondissons depuis 2021. Cette collaboration nourrit et augmente nos capacités d'innovation en tirant partie de la richesse de nos données.

Slide 14. La mesure de la satisfaction de nos clients est essentielle pour poursuivre notre dynamique d'amélioration. Notre NPS est en progression de 2,7 points par rapport à 2023 (et de 11 points par rapport à 2019). Il atteint 64,2, mais plus intéressant encore, nous avons avec 75,8 % de promoteurs parmi nos clients.

S'engager pour nos clients, cela signifie aussi s'engager pour nos collaborateurs, qui sont au cœur de notre relation commerciale.

Nous nous engageons pour toujours mieux les former et les accompagner. Au global, la quasi-totalité de nos collaborateurs a bénéficié d'une formation en 2024, une réussite dont nous sommes fiers. C'est particulièrement vrai sur l'Intelligence Artificielle.

Slide 15. Pour conclure les faits marquant de 2024 je vais bien sûr revenir sur le succès de notre acquisition d'Unieuro, et je profite de cette présentation pour souhaiter à nouveau la bienvenue à toutes les équipes d'Unieuro au sein du groupe Fnac Darty.

Dans un marché en consolidation en Europe, cette opération fait entrer Fnac Darty dans une nouvelle dimension avec : 30 000 collaborateurs, un chiffre d'affaires qui dépassera les 10 milliards d'euros, et un maillage territorial de plus de 1 500 points de vente.

Nous sommes concentrés sur la parfaite exécution de l'intégration d'Unieuro, et au-delà du potentiel de synergies que nous en attendons, c'est un rapprochement qui nous permet de revenir en Italie dans une position de leader ;

Mais aussi d'affirmer et de renforcer la dimension européenne de notre Groupe, qui nous rend plus forts, plus résilients et nous offre des perspectives de croissance future.

Je voudrais terminer cette présentation en remerciant chacune de nos collaboratrices et chacun de nos collaborateurs pour leur engagement de tous les jours. Particulièrement dans cette année 2024 qui a été riche de projets, de challenges et d'opportunités, qui nous a permis, collectivement, de progresser et de remporter de nombreux succès.

Je passe maintenant la parole à Jean-Briec, notre Directeur financier, qui va détailler nos résultats financiers.

Je passe maintenant la parole à Jean-Briec, notre directeur financier, qui va détailler nos résultats financiers.

Jean-Briec Le Tinier

Merci Enrique.

Bonsoir à toutes et à tous,

Avant de rentrer dans le détail de nos performances, et comme Enrique vous l'a commenté rapidement, nous terminons l'année 2024 avec de solides résultats financiers et l'ensemble de nos indicateurs sont en croissance.

Nous parvenons ainsi à délivrer, et même dépasser, les objectifs que nous nous étions fixés pour le résultat opérationnel courant et notre génération de free cash-flow opérationnel, hors IFRS 16.

Avant de vous présenter nos performances, laissez-moi préciser quelques éléments de périmètre :

L'activité de billetterie est déconsolidée depuis le début du mois de décembre, après l'obtention des autorisations de la concurrence nécessaires à l'exercice de l'option d'achat exercée par CTS EVENTIM. L'impact sur les résultats financiers de cette année est donc non significatif. Il en sera différemment pour 2025 et nous y reviendrons dans nos perspectives.

Ensuite, la finalisation de l'acquisition d'Unieuro, qui vous a été commentée par Enrique, a donné lieu à la consolidation des activités italiennes dans nos comptes au 1^{er} décembre, soit seulement pour 1 mois en 2024. Aussi, afin de faciliter la lecture et la compréhension de notre performance réelle, je commenterai les résultats sur la base des 12 mois d'activité du Groupe Fnac Darty hors Unieuro.

Sans plus attendre, regardons, en slide 17, le chiffre d'affaires.

Le Groupe termine l'année avec un niveau de ventes de près de 8 milliards d'euros, en progression de 0,7% en données publiées et à +0,2% en données comparables. Ces chiffres, comme je viens de vous le dire, ne comprennent pas les éléments relatifs à Unieuro et concernent l'activité de Fnac Darty sur les 12 mois de l'année 2024.

Cette performance s'inscrit dans un contexte d'incertitudes géopolitiques et fiscales élevé qui a pesé sur la confiance des ménages, avec des marchés qui ont globalement été en baisse sur l'année 2024.

Dans ces conditions, le Groupe démontre à nouveau sa capacité à surperformer ses marchés.

Sur le quatrième trimestre, l'activité s'est très bien portée, surtout depuis novembre, avec de très belles performances pendant les fêtes. Les chiffres de la Banque de France de janvier, publiés la semaine dernière, reflètent la poursuite de cette tendance, et nous continuons de surperformer.

Si l'on regarde par canal de distribution, les ventes en magasin affichent une bonne dynamique, avec une hausse des passages en caisse.

Les ventes en lignes, quant à elles, renouent avec la croissance avec une progression de plus de 2%. Elles bénéficient des initiatives commentées précédemment.

Un des atouts de Fnac Darty est le poids de ses ventes omnicanales, qui progressent également de 1,7 point et représentent à fin 2024, 52% des ventes en ligne.

Passons maintenant aux performances par catégorie, les tendances sont similaires dans l'ensemble des zones couvertes. Hors impact défavorable de l'activité gaming, l'ensemble des catégories a été en progression cette année.

Les produits éditoriaux sont en recul, impactés comme anticipé par une base de comparaison particulièrement élevée dans le gaming, qui je vous le rappelle avait affiché une activité record en 2023. À l'inverse, la performance sur le livre reste très bien orientée, portée principalement par l'attrait de nouvelles tendances de lecture.

Les services continuent d'afficher une forte croissance dans toutes les régions, notamment grâce à la poursuite du développement des offres par abonnement, Darty Max et Fnac Vie Digitale.

Nous atteignons aujourd'hui 1,4 millions de souscripteurs, en ligne avec notre plan de marche. Nous avons observé une légère augmentation du churn cette année. Cela s'explique par l'augmentation des prix intervenue sur l'ensemble des offres au cours du premier semestre. Nous visons toujours d'accroître le nombre d'abonnés et devenir ainsi le leader de l'assistance du foyer par abonnement.

Les produits techniques renouent avec la croissance cette année. La téléphonie et les ordinateurs affichent une bonne performance grâce aux nouveaux produits intégrant des fonctionnalités d'intelligence artificielle et au démarrage d'un cycle de renouvellement. L'ensemble de la catégorie devrait continuer à bénéficier des prochaines innovations.

Les ventes de produits d'électroménager sont en progression, bénéficiant de l'excellente dynamique du petit électroménager tandis que les ventes de gros électroménager semblent se normaliser.

Enfin, il est à noter la solide performance de la catégorie diversification et notamment le jeux-jouet et la papeterie qui affichent des croissances à deux chiffres sur l'ensemble de l'année.

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

Selon les données Banque de France publiées fin janvier, Fnac Darty continue de surperformer le marché français de près de 2 points à fin décembre. Sur la base de la pondération du mix produit du Groupe, le marché ressort à -2,0% alors que le Groupe affiche un chiffre d'affaires stable en données comparables.

Enfin, même si cela reste peu significatif à l'échelle du Groupe, Nature & Découvertes affiche un fort recul de ses ventes par rapport à l'an passé, conséquence de l'arbitrage des ménages en défaveur des produits discrétionnaires et d'une très forte concurrence d'acteurs low cost.

Depuis le début de l'année, une nouvelle gouvernance a été mise en place et une nouvelle

feuille de route sera intégrée dans le nouveau plan stratégique qui vous sera présenté en juin 2025.

Passons maintenant à la Péninsule Ibérique.

Le chiffre d'affaires est en progression de +12,0% en données publiées et de +2,8 % à données comparables. Le Portugal et l'Espagne affichent tous les deux une croissance de leurs ventes grâce notamment à une amélioration des indicateurs macro-économiques.

Enfin, terminons par la zone Belgique-Luxembourg. Cette zone est la seule à afficher une dynamique légèrement négative de -0,9% à données comparables sur l'année qui résulte principalement d'une forte intensité concurrentielle dans le pays.

En slide 18, passons maintenant à l'évolution du taux de marge brute, exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires.

Le Groupe voit sa marge brute fortement progresser à 30,6% grâce notamment à son orientation servicielle et la croissance de son parc d'abonnés, indépendamment des tendances sous-jacentes du marché.

Hors effet technique de la franchise et intégration de MediaMarkt, qui pèsent pour -10 points de base en 2024, le Groupe affiche un taux de marge brute de 30,7%, en nette progression par rapport à l'an dernier.

Concernant les coûts opérationnels, en slide 19. Ils s'élèvent à 2,2 milliards d'euros en 2024, en légère progression de 1,5% par rapport à 2023. Hors intégration de MediaMarkt au Portugal en année pleine et coûts de lancement de l'activité Weavenn, ils ne progressent que de seulement 0,6%, soit 13 millions sur une base de coûts de 2, 2 milliards. Ils sont stables exprimés en pourcentage du Chiffre d'affaires.

Le Groupe démontre encore une fois son agilité opérationnelle avec une maîtrise rigoureuse de ses coûts. L'effet embarqué de l'augmentation des loyers, l'impact année pleine des NAO ainsi que l'inflation observée sur d'autres postes de coûts ont été quasiment compensés par l'efficacité des plans de performance, déclinés dans l'ensemble des directions du **coûts** Groupe, et la baisse des coûts de l'énergie.

Passons maintenant aux autres éléments du compte de résultat, en slide 20.

Le Résultat opérationnel courant, le ROC, s'établit à 182 millions d'euros, en ligne avec l'objectif annoncé d'au moins 180 millions d'euros et en progression de 11 millions d'euros par rapport à l'an dernier.

Le taux de marge opérationnelle s'établit à 2,3% et est la conséquence de la progression du niveau de marge brute malgré une légère diminution des volumes ; et de la solide maîtrise des coûts opérationnels, quasi compensés par les efforts des plans de performance comme nous venons de le voir.

Les éléments non courants s'établissent à -31 millions d'euros, niveau normatif observé historiquement. Ils incluent principalement :

-39 millions d'euros de charges exceptionnelles composées du complément de l'amende due dans le cadre du litige ADLC pour 24 millions et d'un impairment de goodwill sur l'activité en Belgique pour 15 millions;

-Ils incluent également 17 millions d'euros de charges d'impairment sur divers projets informatiques ;

-22 millions de charges de restructurations principalement liées à la gestion du parc immobilier ;

Enfin nous avons +61 millions d'euros de résultat positif à la suite de la perte de contrôle de l'activité Billetterie ; et

d'autres éléments non significatifs comprenant notamment les coûts d'acquisition d'Unieuro.

Pour mémoire, l'an dernier ils incluaient la dotation d'une provision enregistrée dans le cadre du grief ADLC pour 85 millions d'euros

Les charges financières s'élèvent à -85 millions d'euros, en hausse de 6 millions d'euros par rapport à 2023.

Les hausse des taux d'intérêts ont eu pour conséquence une augmentation du coût de l'endettement financier pour 11 millions d'euros et des charges IFRS 16 pour 14 millions d'euros. Rappelons également que l'an dernier, ils intégraient la dépréciation et la cession de la participation dans le fonds Daphni Purple.

La charge d'impôt s'élève à -29 millions d'euros.

Le résultat net courant part du Groupe, ajusté des 39 millions d'euros d'éléments non courants « exceptionnels » que je viens de décrire, à savoir le complément de l'amende ADLC et l'impairment du goodwill sur la Belgique, s'élève à 71 millions d'euros en 2024.

En slide 21, regardons l'analyse des flux de trésorerie disponibles à fin décembre.

Le Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16 s'établit à 195 millions d'euros en 2024, en hausse de 15 millions d'euros par rapport à l'an dernier. Cela nous permet de dépasser notre objectif de 500 millions d'euros cumulés pour la période 2021-2024.

Le niveau de stocks, comme tous les ans, est maîtrisé et sain. Sur l'année, le taux de rotation des stocks est resté au niveau habituellement constaté les années précédentes.

Les investissements opérationnels s'élèvent à 116 millions d'euros bruts. Les Capex sont maîtrisés et stables par rapport à 2023.

Ils incluent par ailleurs des cessions d'actifs liés notamment à une opération d'arbitrage, sale and lease-back, sur un entrepôt logistique en Île-de-France, dont l'impact cash vient compenser le surcoût d'impôt lié à la résolution du litige Comet.

Après prise en compte de divers autres éléments, et notamment l'impact de la déconsolidation de l'activité billetterie, l'acquisition d'Unieuro et le paiement du dividende en 2024, le Groupe affiche un flux net de trésorerie négatif de 45 millions d'euros.

Cela permet de terminer l'année avec une situation de trésorerie nette positive de 224 millions d'euros.

Quelques mots sur notre structure financière en slide 22.

La situation financière du Groupe est saine et solide. Le Groupe dispose à fin 2024 de capitaux propres de plus de 1,7 milliard d'euros.

Nous avons profité d'un environnement de marché favorable en mars 2024 pour refinancer par anticipation l'intégralité de nos deux souches obligataires par une seule émission pour un montant total de 550 millions d'euros à échéance avril 2029 portant un taux d'intérêt annuel fixe de 6,00%.

Cette opération a été accueillie favorablement par une base diversifiée d'investisseurs

institutionnels, en France et à l'international, et a été souscrite plusieurs fois.

Enfin, nous disposons de 1,1 million d'euros de disponibilités, auxquels s'ajoutent une ligne de crédit RCF et un DDTL pour 600 millions d'euros, non tirés à date.

L'acquisition d'Unieuro et l'intégration dans nos comptes n'a pas d'impact significatif sur notre liquidité. Avec très peu de dettes financières brutes, l'opération est cash positive. En revanche, elle vient gonfler les dettes locatives IFRS 16 pour un montant supérieur à 400 millions, lié principalement à leur parc de magasins.

La position de liquidité du Groupe, très solide s'élève à 1,7 milliard d'euros et ne comprend pas le RCF d'Unieuro qui s'élève à 150 millions d'euros.

Cela nous permet d'être confiants quant à notre capacité à arbitrer de manière opportuniste l'allocation stratégique de nos moyens, que ce soit pour de la croissance externe, du désendettement ou un retour aux actionnaires.

Nous resterons néanmoins très attentifs à notre ratio de levier financier. Ce dernier s'élève à 1,9x, contre 1,8x l'an dernier, respectant nos covenants. Retraité de l'entrée de périmètre d'Unieuro et de la sortie de la billetterie le levier aurait été de 1,65x en 2024 contre 1,8x en 2023, en ligne avec notre ambition de diminution et d'atteinte d'un ratio de 1,5x à fin décembre à moyen terme.

Les notations du Groupe par les principales agences Standard & Poor's (BB+ perspectives négatives), Fitch ratings et Scope Ratings (respectivement BB+ et BBB, tous les 2 avec des perspectives stables) traduisent leur confiance dans la pertinence du modèle omnicanal du Groupe, ses performances opérationnelles, et sa discipline financière.

Slide 23. Fnac Darty proposera à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires, prévue le 28 mai 2025, le paiement d'un dividende de 1 euro par action, en augmentation de 55 cents par rapport à l'an dernier.

Ce montant représente un taux de distribution de 40%, calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies ajusté des éléments exceptionnels que je vous ai décrits précédemment. Cela est conforme aux années précédentes et à la politique de retour aux actionnaires présentée dans le plan stratégique Everyday.

La date de détachement est fixée au 2 juillet 2025 et la mise en paiement au 4 juillet 2025.

Slide 24. Comme annoncé en introduction, vous pouvez voir sur le slide 24 les comptes combinés du Groupe Fnac Darty incluant 12 mois d'activité Unieuro.

Avec cette opération de consolidation du marché européen, nous renforçons notre position de leader de la distribution spécialisée de produits électroniques et électroménagers en Europe du Sud et de l'Ouest. Notre Groupe prend une nouvelle dimension puisqu'il représente plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 209 millions de résultat opérationnel courant soit une marge opérationnelle de 2,0% avant prise en compte des synergies et 232 millions d'euros de free cash-flow.

Nous sommes confiants pour délivrer des synergies opérationnelles significatives que nous avons estimées à plus de 20 millions d'euros avant impôts en année pleine et qui proviendront principalement des économies d'échelle sur les achats pour environ 10 millions d'euros et l'intégration de marques propres pour 10 millions supplémentaires.

En effet, ce rapprochement offre l'opportunité de mettre en commun des expertises autour des produits sous marques propres et licences afin d'optimiser l'offre produits et d'optimiser les structures existantes du Groupe, notamment les bureaux de sourcing présents à Hong-Kong et

Shenzen et dont ne dispose pas Unieuro.

Et bien sûr, nous examinons d'autres opportunités de synergies au fur et à mesure de l'intégration, qui pourraient porter sur les services, la marketplace, la régie publicitaire, mais avec un horizon de temps probablement plus long.

Cette nouvelle dimension pour le Groupe ne s'est pas faite au détriment de notre endettement. Nous avons, je vous le rappelle, réalisé l'acquisition d'Unieuro avec une composante titres et une composante cash. Cette dernière s'est élevée à 69,5 millions d'euros, donc avec un impact quasi nul sur notre levier.

Je repasse maintenant la parole à Enrique pour conclure cette présentation avant que nous ne répondions à vos questions.

Enrique Martinez

Slide 26. Fort de tout ce que nous vous avons présenté, nous abordons l'année 2025 avec confiance et détermination.

Nous anticipons pour 2025 une croissance *mid-single digit* du Résultat Opérationnel Courant hors Unieuro par rapport au ROC 2024 hors impact de la déconsolidation de l'activité billetterie.

En effet, la cession des 17% de FranceBillet en décembre 2024 aura un impact d'environ 10 millions d'euros sur le résultat opérationnel courant. Les perspectives sont donc établies en tenant compte de cet impact.

Nous vous donnons rendez-vous en juin pour la présentation de notre nouveau plan stratégique et la mise à jour des objectifs moyen terme du Groupe incluant Unieuro.

Nous sommes arrivés au terme de notre présentation. Merci beaucoup à tous d'avoir écouté. Nous sommes maintenant prêts à répondre à vos questions.

Q&A

Enrique Martinez

Première question d'Emmanuelle Vigneron, HSBC.

Pouvez-vous atteindre 2 millions de clients Darty Max en 2025 ?

Oui. C'est ce que j'ai dit à mon équipe. C'est une course, et il y a deux points intéressants à comprendre : nous avons dû augmenter les prix à cause de l'inflation, donc nous avons eu un effet de désabonnement et un ralentissement de la conquête même si elle est restée dynamique. Et le marché du gros électroménager n'a pas été très dynamique.

Mais maintenant avec l'innovation, le développement des offres, nous pensons que nous pouvons vraiment nous rapprocher de nos objectifs en 2025, et nous n'allons pas arrêter cette tendance.

Question de Christian, CM CIC

La marge opérationnelle 2024, quels sont les ajustements ?

Merci pour la question. Dans les états financiers d'Unieuro, en pro forma publiés sur 12 mois, du 1er janvier au 31 décembre, nous avons un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros pour Unieuro et un EBIT de 26 millions d'euros. Il s'agit d'un EBIT pro forma dans le mode Fnac Darty. Nous n'avons pas de concept d'EBIT courant ou non courant, et il n'y a pas d'ajustement

spécifique. Unieuro avait une méthodologie différente. La date de clôture était le 1er mars, le 28 février, ce qui n'est pas comparable. Ensuite, ils ont réajusté l'EBIT, la reconnaissance des produits de service et certains éléments non récurrents, comme l'impact des inondations, etc. Ainsi, les 26 millions d'euros reportés pour 2024 sont dans le mode Fnac Darty et sont extrêmement comparables en termes de méthodologie à ce que nous allons publier plus tard. Nous avons vérifié les éléments d'ajustement, et dans notre méthodologie, nous ne les retenons pas. Nous parlons avant synergies bien entendu.

Enrique Martinez, Merci. Une question d'Alessandro Cuglietta, KeplerCheuvreux.

Votre guidance '25 : quels sont les différents facteurs, favorables, défavorables, quelle est votre évaluation ?

Le premier facteur est l'abandon de l'activité de billetterie. Cette activité avait un volume d'affaires considérable, mais les ventes étaient faibles, de l'ordre de 40 millions d'euros, ce qui a eu un impact sur le résultat d'exploitation courant d'environ 10 millions d'euros.

L'année prochaine, nous allons donc compenser et faire un peu mieux. Nous ne communiquons donc pas sur la marge opérationnelle courante de l'année prochaine, mais il s'agira d'un montant en euros qui devrait être supérieur à ce que nous faisons cette année, malgré l'abandon de l'activité de billetterie.

Prochaine question, Marie-Line Fort, Bernstein.

Comment voyez-vous le marché en 2025 ? Quels sont les moteurs de la croissance ? Qu'en est-il de l'électricité ? Et qu'en est-il de l'intégration avec Unieuro ?

Eh bien, si vous vous souvenez de l'année dernière, l'inflation était encore assez élevée, le pouvoir d'achat était contraint, et nous ne savions pas exactement quand il y aurait une reprise du marché, de l'innovation, du retour de l'innovation, etc.

Pour la deuxième moitié de l'année 2024, nous attendions les premiers signes, mais ils sont arrivés plus tard, plutôt en novembre et décembre, mais ces signes étaient assez encourageants. Et si l'on regarde maintenant 2025, nous sommes plus optimistes. Nous avons plus de raisons d'être optimistes en 2025 qu'en 2024. Le marché immobilier se redresse.

Nous n'avons pas retrouvé le même niveau qu'avant la période d'inflation, mais les taux d'intérêt diminuent, et cela aura un impact sur les cuisines, les appareils électroménagers, etc., en plus des cycles d'innovation, des produits autour de l'intelligence artificielle, du gaming, etc.

Eh bien, nous ne pouvons pas donner de chiffres exacts, mais nous prévoyons une croissance un peu plus importante que celle présentée aujourd'hui. En ce qui concerne les dépenses opérationnelles, la réponse est implicite. Nous prévoyons moins d'inflation. Cela sera intégré pour l'année complète de 2025, mais ce sera inférieur à 2023 et 2024. L'électricité ne sera pas au niveau de 2023.

En plus de cela, nous avons réduit notre consommation d'électricité de plus de 20 %. Notre objectif est de continuer à réduire la consommation d'électricité et la consommation globale d'énergie au sein du groupe.

Qu'en est-il de l'intégration de Unieuro ? Ça se passe plutôt bien. Nous avons installé une nouvelle gouvernance. Nous avons nommé une nouvelle directrice générale. Elle fait partie du Comex et, avec son équipe, elle va travailler sur tous les aspects de l'intégration.

Il y a donc beaucoup de synergies, beaucoup d'opportunités en termes de savoir-faire et de compréhension, et ils feront leur part du travail, car ils feront bien sûr partie de la feuille de route. Ils auront donc un semestre très intense.

Jean-Brieuc Le Tinier, Clément demande quelle hypothèse d'augmentation de la marge brute ? La réduction des coûts aura-t-elle un impact sur les prévisions pour 2025 ?

Je ne donnerai pas de chiffres, mais en ce qui concerne les coûts, Enrique a déjà répondu.

Nous prévoyons une inflation plus faible que l'année dernière, autour de 2% à 2,5%, y compris la location. Maintenant, l'objectif du groupe est de revenir aussi près que possible de zéro, comme nous le faisons à chaque fois. C'est notre objectif, et nous y travaillons.

La marge brute devra être pédagogique cette année car il y a plusieurs éléments qui vont impacter notre périmètre. Nous allons intégrer Unieuro, qui a une marge brute inférieure à la moyenne du groupe et nous excluons le ticketing.

Le ticketing représentait un petit revenu, mais des résultats significatifs qui auront un impact sur la marge brute de 40 points de base en 2025. Il faut garder cela en tête, nous aurons peut-être un effet mix de produits négatif, avec une meilleure année pour le gaming.

Mais cela reste à définir. Les services continueront de croître et d'augmenter la marge brute. Ainsi, à part l'impact du périmètre avec le ticketing et Unieuro, cela devrait avoir un impact assez positif sur la marge.

Enrique Martinez, Clément demande à propos de Weavenn. Ce que nous pouvons partager ou vous mettre à jour en termes de stratégie ?

On a parlé du lancement, des contrats, des vrais clients qui sont déjà servis, grâce à la logistique et aux outils Fnac Darty. Il y a beaucoup d'innovations à venir.

À la fin du mois de juin, nous serons en mesure de préciser quels produits techniques seront disponibles pour d'autres commerçants et d'autres territoires. Cela va vraiment améliorer les choses. Mais pour le lancement avec nos partenaires, nous sommes très satisfaits de la situation actuelle.

Question de Stefan.

Comment expliquez-vous que le flux de trésorerie avec Unieuro sera inférieur à 195 millions d'euros ?

Enrique Martinez. Pour répondre à la question, Unieuro a eu un flux de trésorerie négatif de 20 millions d'euros en décembre, ce qui n'est pas significatif. Un mois ne veut rien dire. Unieuro, sur plusieurs trimestres, inclut décembre, qui se situe au milieu du trimestre. Donc, ce n'est pas représentatif de l'activité d'Unieuro.

Et en pro forma, qui est la seule donnée significative à observer, il y a un flux de trésorerie cumulé de 232 millions d'euros.

Je ne vois plus de questions à l'écran. Nous avons répondu. Très bien, je pense que nous allons terminer la réunion ici. Merci à tous. Nous aurons certainement l'occasion de discuter plus en détail de nos résultats.

Attendez, une dernière question.

Marie-Line nous demande quel est le lien entre la trésorerie et le ticketing.

Jean-Brieuc Le Tinier, la trésorerie liée au ticketing est relativement faible car elle représente 17 % du capital. Donc, on parle de quelques dizaines de millions d'euros. Le gros cash in a déjà été constaté en 2019, et l'impact sur nos comptes, après les flux de trésorerie libres, c'est que nous avons déconsolidé la trésorerie liée au ticketing, qui est restée avec nous depuis 2019.

Enrique Martinez, nouvelle question de Stefan. *Il revient sur le sujet du flux de trésorerie d'Unieuro en décembre. Le déstockage en décembre aurait-il dû avoir un impact positif ?*

Eh bien, Unieuro a le mois de janvier, qui est un mois important avec les ventes, et le mois de décembre ressemble à celui de Darty, qui est beaucoup moins fort que celui de Fnac. C'est le premier point.

Ensuite, évidemment, ils ont eu un bon Black Friday. Donc, cela dépend de la façon dont ils gèrent le paiement de leurs fournisseurs. Nous devons suivre cela, et nous pourrions donner plus de détails plus tard.

Pour examiner tous les mois et la date de clôture, il y aura des ajustements dans les mois et années à venir. Ce sera plus pertinent et plus facile de faire des comparaisons plus tard.

Question de Clément : *Le plan stratégique est-il le même qu'en 2021 ? Est-il axé sur le free cash flow ?*

Eh bien, nous pourrions vous inviter à la discussion que nous aurons concernant la trajectoire que nous allons définir. Pour le moment, nous avons mis toutes les équipes au travail. C'est un effort collectif. Toutes les équipes opérationnelles dans tous les pays travaillent sur toutes les opportunités et risques, et cela sera défini dans les semaines à venir.

Nous avons une ébauche en tête, et nous allons la partager avec les équipes, puis il y aura un travail de consolidation. Il y aura également des décisions prises après des discussions avec le Conseil, et elles aboutiront à des résultats en termes de critères de prévisions et de KPIs pour rendre ce plan compréhensible et attractif pour tout le monde, y compris la communauté financière.

Il est trop tôt pour parler de la nouvelle stratégie. Ce ne sera ni complètement disruptif ni totalement en continuité, il y aura un mélange entre les deux. Ce n'est pas encore complètement défini. Nous sommes en cours de travail.

Nous sommes loin d'avoir atteint notre potentiel maximal. Nous parlons des 2 millions d'abonnés à Darty Max, mais pourquoi devrions-nous nous limiter à 2 millions ? Nous pouvons aller bien plus loin. Donc l'idée est de voir comment nous pouvons y parvenir et il y aura d'autres enjeux. D'autres questions seront abordées.

Enfin, plusieurs éléments vont arriver et renforcer tous nos moteurs de croissance : organique, par des fusions et acquisitions, par la diversification, etc. Tous ces aspects seront étudiés, et des priorités seront définies parmi tous ces éléments pour le nouveau plan stratégique.

Apparemment, il n'y a plus de questions.

Merci encore pour votre attention, et nous tenons à saluer toutes les personnes qui se sont connectées pour écouter cette présentation. Donc, avec Jean-Brieuc, nous ferons la présentation du plan stratégique en juin, et vous recevrez dans les semaines à venir la date à retenir. Et merci à tous pour votre attention et votre soutien. Merci. Au revoir.