

Fnac Darty dévoile *Beyond everyday*, son plan stratégique à horizon 2030, pour accélérer le déploiement de son modèle pionnier sur le marché européen

- **Depuis 2021, Fnac Darty a déployé avec succès son plan stratégique Everyday en se transformant vers un modèle plus omnicanal, serviciel et durable**
- **Fort de ces bases solides, le Groupe mettra en œuvre 3 piliers stratégiques complémentaires :**
 - Devenir l'acteur de référence sur les produits à forte valeur ajoutée, et accélérer le déploiement des services par abonnement pour le foyer, avec la circularité comme axe central ;
 - Définir les standards du marché en matière d'expérience client sur tous les points de contact ;
 - Déployer les expertises du Groupe auprès des partenaires et dans toutes les géographies.
- **Fnac Darty se fixe comme objectifs pour la période 2025-2030 :**
 - Près de 4 millions d'abonnés tous services confondus en 2030 ;
 - Une marge opérationnelle de plus de 3% en 2030 ;
 - Un cash-flow libre opérationnel¹ cumulé 2025-2030 de plus de 1,2 milliard d'euros ;
 - Une politique de dividende révisée à la hausse : taux de distribution d'au moins 40% et dividende par action minimum de 1€ par an.

Avec le plan Everyday, Fnac Darty s'est transformé en développant massivement le modèle de services par abonnement, en ancrant la durabilité au cœur de sa vision, en innovant et en lançant de nouveaux relais de croissance, et enfin en élargissant son empreinte européenne avec l'intégration d'Unieuro.

Fnac Darty va s'appuyer sur cette croissance rentable et lancer une nouvelle étape de son développement avec pour ambition de consolider son modèle omnicanal et de services à l'échelle européenne.

Avec *Beyond everyday*, Fnac Darty continue d'innover pour servir ce qui constitue sa raison d'être et le socle de toutes ses initiatives : permettre à ses clients de faire des choix éclairés et les orienter vers un mode de vie plus durable.

Enrique Martinez, Directeur général de Fnac Darty :

« Fort du succès du plan Everyday qui arrive à terme, je suis très fier de dévoiler aujourd'hui notre nouveau plan Beyond everyday, qui va durablement renforcer notre leadership sur nos marchés et définir les nouveaux standards d'un commerce qui a du sens. Ce plan va nous permettre d'étendre et d'approfondir notre modèle de services en Europe, avec la circularité comme axe central, de nous imposer comme la référence en matière d'expérience client sur tous les points de contact, mais aussi d'aller au-delà des frontières classiques du retail en déployant à grande échelle nos services pour le compte de partenaires tiers. Nous nous appuierons sur l'engagement remarquable de nos équipes, qui donnent chaque jour du sens à notre mission.

Beyond everyday nous donne un cap ambitieux à 2030 pour accélérer le déploiement de notre modèle avec une volonté d'impact positif pour nos clients et nos partenaires, un effet d'entraînement sur toute notre industrie et la promesse de création de valeur durable pour nos actionnaires. »

¹Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16

Devenir l'acteur de référence sur les produits à forte valeur ajoutée, et accélérer le déploiement des services par abonnement pour le foyer, avec la circularité comme axe central

Fnac Darty ambitionne de piloter la croissance vers des produits premium, innovants et durables, en agissant sur l'allongement de leur durée de vie au travers des services tout en maintenant ses engagements de réduction de son empreinte carbone. Ce pilier repose sur :

- **Une optimisation et un renouvellement continus de l'offre pour gagner des parts de marché et améliorer sa rentabilité**, en développant les produits et les services qui répondront davantage aux nouveaux usages : beauty tech, divertissement, exclusivités culturelles, partenariats et licences pour les jeux et loisirs, etc. ;
- **Une percée significative sur les services par abonnement**. Au-delà du modèle emblématique de Darty Max, l'objectif est d'atteindre environ 4 millions d'abonnés tous services confondus d'ici à 2030, en élargissant les offres, en investissant de nouveaux canaux et marchés, et en se diversifiant, avec une première étape dans le domaine de l'énergie, pour faire de Fnac Darty un véritable assistant, un partenaire du quotidien de ses clients, de leur foyer et de leurs loisirs ;
- **Un renforcement de l'engagement en faveur de la réparabilité**. L'objectif est de porter le chiffre de produits réparés de 2,6 millions à 3,5 millions d'ici à 2030 ;
- **Une confirmation de la trajectoire ambitieuse de réduction de son empreinte carbone de l'entreprise**. Le Groupe maintient ainsi son objectif de baisse de 50 % de ses émissions directes de CO₂ (scopes 1 et 2) d'ici à 2030, par rapport à 2019.

Définir les standards du marché en matière d'expérience client sur tous les points de contact

Fnac Darty ambitionne d'établir un nouveau standard en matière d'expérience de vente, en unifiant les mondes physique et digital. L'objectif est de proposer une expérience fluide, personnalisée, cohérente sur tous les points de contact avec les clients, avec un objectif de rétention et de fidélisation. Le Groupe ambitionne également un élargissement de sa base de clients et une consolidation de ses positions à l'échelle européenne. Cela se traduit par :

- **La réaffirmation du positionnement des magasins au cœur du modèle de Fnac Darty**. Ce modèle sera consolidé à travers un plan de rénovation de plus de 200 magasins et par 150 ouvertures sur la durée du plan ;
- **L'expansion et la consolidation géographique** en renforçant et stabilisant les positions de numéro 1 et numéro 2, maximisant les points de contact avec les clients (offline et online), tout en élargissant le marché adressable avec notamment une activité accrue à destination des professionnels ;
- **L'ambition d'établir un nouveau standard en matière d'expérience client digitale et sociale** en rendant les parcours d'achat toujours plus fluides, intuitifs et personnalisés et en développant de nouveaux concepts et de nouveaux modes d'interaction avec ses clients ;
- **L'investissement dans la formation des collaborateurs**. Déjà déployées auprès de plusieurs milliers de salariés, les académies internes proposeront de nouveaux modules dédiés à l'IA, aux nouvelles gammes de produits et aux parcours clients hybrides. L'objectif est de doter les équipes de toutes les compétences nécessaires pour maîtriser les nouveaux outils, leur permettre de dégager du temps pour des tâches à forte valeur ajoutée et de continuer à offrir une relation client de très haut niveau.

Déployer les expertises du Groupe auprès des partenaires et dans toutes les géographies

Fnac Darty souhaite accélérer dans la vente de services aux entreprises en capitalisant sur son expertise unique en matière de Marketplace et de logistique via des offres de gestion de la relation client, mais aussi sur son expérience et sur la puissance de son réseau physique et digital en matière de retail media.

L'ambition de Fnac Darty est de **monétiser ses expertises et ses actifs reconnus parmi les meilleurs sur le marché** en les mettant au service d'acteurs tiers.

Ainsi sont ambitionnés :

- **Une accélération du déploiement de Weavenn, société créée avec CEVA Logistics**, dédiée aux opérations marketplace, pour offrir une expérience de fulfillment toujours plus efficace, quel que soit le vendeur partenaire, et accroître le nombre de contrats Saas ;
- **Une montée en puissance sur le Retail Media omnicanal** avec pour objectif de représenter 2% du chiffre d'affaires total du groupe d'ici 2030, grâce au développement des segments sous exploités et émergents et étendre cette stratégie à travers toute l'Europe ;
- **La consolidation de la position de Fnac Darty en tant qu'acteur central de l'écosystème culturel**, en proposant des services à forte valeur ajoutée à destination des éditeurs, artistes, libraires et acteurs du secteur, en organisant des événements pour le compte de tiers, en accompagnant la digitalisation des librairies, et en opérant des mini-sites marchands pour le compte d'artistes (Direct to fans) ;
- **Un élargissement des partenariats avec des entreprises tierces**, comme dans le secteur de l'assurance, où le Groupe prend en charge la gestion des réparations et remplacements de biens sinistrés. Ces activités illustrent la capacité de Fnac Darty à valoriser ses expertises techniques tout en apportant des réponses concrètes aux enjeux de durabilité de ses partenaires.

Objectifs Groupe 2025-2030

Sur la base de cette vision, en supposant qu'il n'y ait pas de changements majeurs dans l'environnement macro-économique, géopolitique et fiscal, Fnac Darty annonce aujourd'hui ses objectifs financiers pour la période 2025-2030 :

- La **marge opérationnelle** devrait progresser pour atteindre au moins 3% en 2030 ;
- Le Groupe prévoit de générer un **cash-flow libre opérationnel¹ cumulé** sur l'ensemble de la période d'au moins 1,2 milliard d'euros.

Avec un niveau d'endettement qui restera maîtrisé à long terme, avec un levier cible de 1,5x² à moyen terme, Fnac Darty poursuivra une stratégie **d'allocation du capital** permettant de maximiser la valeur actionnariale. Le Groupe donnera la priorité au financement d'une croissance rentable organique, et au versement d'un dividende avec un taux de distribution d'au moins 40% et un dividende minimum de 1€ par action par an. Le Groupe pourra également réaliser des opérations de M&A ou verser un dividende spécial si ses résultats le permettent.

Les objectifs sur les dimensions environnementales et sociales d'Everyday sont maintenus :

- Réduction de 50 % des émissions directes de CO₂ (scopes 1 et 2) d'ici à 2030 par rapport à 2019 ;
- Taux de féminisation du leadership group (Top 200) de plus de 40% d'ici à 2030 ;

Avec Beyond everyday, le Groupe affirme également son attachement au partage de la valeur et souhaite que ses employés actionnaires représentent 5% de son capital.

¹ Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16

² Dette nette sur EBITDA (IFRS 16) à fin décembre



CHIFFRES CLÉS 2030

- Près de 4 millions d'abonnés tous services confondus en 2030 (vs 1,9 million en février 2025) ;
- Contribution des services portée de 25 % à 30 % de la marge brute du Groupe et contribution des services par abonnement dans la marge brute des services B2C portée de >60% à >80% ;
- Cash-flow libre opérationnel¹ cumulé 2025-2030 > 1,2Md€ ;
- Marge opérationnelle > 3 % en 2030 (+100 points de base vs 2024PF) ;
- Capex moyen 2025-2030 d'environ 200M€ par an (vs ~160M€ en 2024PF) ;
- Politique de retour aux actionnaires renforcée :
 - Taux de distribution porté de 30 % à 40 % ;
 - Dividende par action minimum de 1€ par an ;
- Ratio d'endettement financier cible maintenu à 1,5x² ;
- Réduction de 50 % des émissions directes de CO₂ (scopes 1 et 2) d'ici à 2030 par rapport à 2019 ;
- Taux de féminisation du leadership group (Top 200) de plus de 40% d'ici à 2030 ;
- Actionnariat salarié : 5% du capital en 2030.

Fnac Darty tient ce jour sa Journée Investisseurs 2025, à 9h30 (heure de Paris). La présentation sera diffusée en direct en cliquant sur ce [lien](#). La réécoute sera ensuite possible depuis le site internet www.fnacdarty.com

Ce communiqué de presse contient certaines déclarations prospectives. Bien que Fnac Darty estime que ses prévisions reposent sur des hypothèses raisonnables, les résultats réels peuvent différer significativement des déclarations prospectives en raison de divers risques et incertitudes, tels que décrits dans le Document d'enregistrement universel de la société (Chapitre « Facteurs de risques », dont la dernière version est disponible sur www.fnacdarty.com).

A propos de Fnac Darty :

Fnac Darty est un leader européen du retail omnicanal, acteur de référence dans la vente de produits d'électronique grand public, d'électroménager, de biens culturels et de loisirs. Présent dans 14 pays, il compte près de 30 000 collaborateurs et dispose d'un réseau multiformat de plus de 1 500 magasins, avec des positions fortes sur le web et un nombre croissant d'abonnés à ses services. Le Groupe a enregistré en 2024 un chiffre d'affaires de plus de 10,5 milliards d'euros sur le nouveau périmètre intégrant le leader italien Unieuro. Avec Beyond Everyday, son plan stratégique à 2030, Fnac Darty poursuit son expansion en Europe et approfondit son modèle basé sur l'omnicanalité, les services et la circularité. Pour plus d'informations : www.fnacdarty.com

CONTACTS

ANALYSTES / INVESTISSEURS

Domitille Vielle – Directrice des relations investisseurs – domitille.vielle@fnacdarty.com – +33 (0)6 03 86 05 02

Laura Parisot – Chargée de relations investisseurs – laura.parisot@fnacdarty.com – +33 (0)6 64 74 27 18

PRESSE

Bénédicte Debusschere – Directrice Relations Médias et Influence – benedicte.debusschere@fnacdarty.com – +33 (0)6 48 56 70 71

¹ Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16

² Dette nette sur EBITDA (IFRS 16) à fin décembre

DÉFINITIONS DES INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

Libellé de l'indicateur	Définition de l'indicateur
Cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16	Cash-flow libre opérationnel incluant les impacts relatifs aux loyers entrant dans le champ d'application d'IFRS 16
Cash-flow libre opérationnel	Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles et aux flux nets de trésorerie des investissements opérationnels (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et la variation des dettes des fournisseurs d'immobilisations). L'application de la norme IFRS 16 modifie de manière significative le cash-flow libre opérationnel du Groupe.
Pro forma 2024	Les données Pro forma correspondent à la somme des données publiées du Groupe (12 mois Fnac Darty + 1 mois Unieuro) et des données d'Unieuro de janvier à novembre 2024 (11 mois) pour le compte de résultat uniquement
Résultat opérationnel courant	Fnac Darty utilise comme solde de gestion majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel total et les « Autres produits et charges opérationnels non courants ». Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.