



FNAC DARTY

A decorative background for the central text, featuring several overlapping, colorful brush strokes in shades of orange, red, pink, and purple. The background also includes a hatched pattern of thin, parallel lines in a light orange color.

DÉCLARATION
DE PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE

2020

SOMMAIRE

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	1	3	FACTEURS ET GESTION DES RISQUES	121
	1.1 / Modèle économique DPEF	2		3.1 / Risques liés à l'évolution du modèle économique	124
	1.2 / Historique	14		3.2 / Risques liés à la sécurité	131
	1.3 / 2020, une année marquée par une crise sanitaire sans précédent	16		3.3 / Risques réglementaires	133
	1.4 / Marchés et offre Fnac Darty	22		3.4 / Risques financiers	135
	1.5 / Stratégie et objectifs du Groupe : nouveau plan stratégique Everyday	32		3.5 / Gestion des risques associés à la crise sanitaire Covid-19	137
	1.6 / Innover, une priorité pour le Groupe	35		3.6 / Assurances	138
	1.7 / Parc de magasins et immobilier	36		3.7 / Gestion des risques	140
	1.8 / Environnement et évolutions réglementaires	39			
	1.9 / Recherche et développement, brevets et licences	40			
2	DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE DPEF	41			
	Introduction	42			
	2.1 / Développer notre principal actif : le capital humain	51			
	2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	64			
	2.3 / Contribuer au développement social et culturel des territoires	77			
	2.4 / Réduire les impacts sur le climat	81			
	2.5 / Garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires	97			
	2.6 / Synthèse des indicateurs et KPI publiés	111			
	2.7 / Note méthodologique	114			
	2.8 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	118			

1



Présentation du Groupe

1.1 / Modèle économique	2	1.4 / Marchés et offre Fnac Darty	22
1.1.1 / Profil de la Société	2	1.4.1 / Description des marchés	22
1.1.2 / Un modèle d'affaires créateur de valeur durable pour nos parties prenantes	9	1.4.2 / Évolution des marchés	22
1.1.3 / Des enjeux de marché, sources d'opportunités	12	1.4.3 / Une offre diversifiée de produits et services	24
1.2 / Historique	14	1.4.4 / Présence géographique	30
1.2.1 / Historique de la Fnac	14	1.5 / Stratégie et objectifs du Groupe : nouveau plan stratégique Everyday	32
1.2.2 / Historique de Darty	15	1.5.1 / Incarner les nouveaux standards du retail omnicanal gagnant de demain, à la fois digitalisé et humain	32
1.2.3 / Historique de Fnac Darty	16	1.5.2 / Accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables	33
1.3 / 2020, une année marquée par une crise sanitaire sans précédent	16	1.5.3 / Déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement	33
1.3.1 / Forte agilité du modèle omnicanal unique de Fnac Darty et solide exécution commerciale	17	1.5.4 / Perspectives financières et ambition à moyen terme	34
1.3.2 / Finalisation de la cession de BCC aux Pays-Bas à Mirage Retail Group	18	1.6 / Innover, une priorité pour le Groupe	35
1.3.3 / Poursuite des initiatives en matière d'innovation et de diversification de l'offre Fnac Darty	18	1.7 / Parc de magasins et immobilier	36
1.3.4 / Croissance du chiffre d'affaires 2020 dans un contexte de crise sanitaire inédit	19	1.7.1 / Parc de magasins	36
1.3.5 / Impact du passage aux normes IFRS 16	20	1.7.2 / Parc immobilier	38
1.3.6 / Une structure de financement diversifiée	20	1.8 / Environnement et évolutions réglementaires	39
1.3.7 / Gouvernance et actionariat	21	1.9 / Recherche et développement, brevets et licences	40

1.1 / Modèle économique

1.1.1 / PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

1.1.1.1 / Un leader européen de la distribution omnicanale

Présent dans 12 pays, notamment en France, en Belgique, en Espagne, au Portugal et au Luxembourg, Fnac Darty est un leader européen de la distribution de biens culturels et de loisirs, de produits techniques et d'électroménager. Plus récemment, l'acquisition de Nature & Découvertes, leader de la distribution omnicanale de produits naturels et de bien-être, en août 2019, a ainsi permis au Groupe d'accélérer sa diversification en pénétrant les segments du Bien-Être et des Activités Nature.

Avec près de 25 000 employés, Fnac Darty a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de près de 7,5 milliards d'euros, dont 29 % sur le canal Internet en progression de 10 points par rapport à 2019. En combinant les capacités de Fnac, Darty et de Nature & Découvertes, les ventes omnicanales du Groupe représentent ainsi 42 % des commandes en ligne en 2020, dans un contexte de très forte croissance du poids de l'e-commerce. La dynamique est ainsi restée très soutenue, avec un traitement des commandes via le click&collect en progression de + 30 % par rapport à l'année dernière.

La pertinence du modèle omnicanal repose sur un maillage territorial dense couplé à une forte dynamique des plateformes digitales. Acteur omnicanal de référence, le Groupe dispose à fin 2020 d'un réseau multiformat de 908 magasins, dont 751 en France⁽¹⁾, et se positionne comme le deuxième acteur e-commerce en termes d'audience en France avec ses trois sites marchands, fnac.com, darty.com et natureetdecouvertes.com. Sa position de leader repose notamment sur un trafic important : 175 millions de visites en magasins au niveau du Groupe et plus de 29 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois en France sur Internet⁽²⁾. À noter que le trafic en magasin en 2020 a été fortement impacté par les mesures de confinement et de jauges en magasin mises en place dans le cadre de la crise de la Covid. À l'inverse,

les plateformes digitales ont bénéficié d'une forte attractivité et ont enregistré une très forte hausse de leurs trafics en lien avec l'accélération de la digitalisation de la consommation engendrée par la crise sanitaire.

Le Groupe est ainsi présent principalement en Europe au travers de trois zones : la zone France-Suisse, la zone Belgique-Luxembourg et la Péninsule Ibérique. La zone France-Suisse rassemble les activités hexagonales et helvétiques du Groupe, et représente près de 83 % des ventes en 2020. La zone Belgique-Luxembourg rassemble les activités de Fnac et Vanden Borre en Belgique et au Luxembourg, et représente près de 9 % des ventes en 2020. Enfin, la zone Péninsule Ibérique rassemble les activités de Fnac en Espagne et au Portugal, et représente près de 8 % du chiffre d'affaires en 2020. Le Groupe développe également son activité de franchise à l'international et compte maintenant 13 magasins en Afrique ou au Moyen-Orient et 17 magasins dans les DOM-TOM.

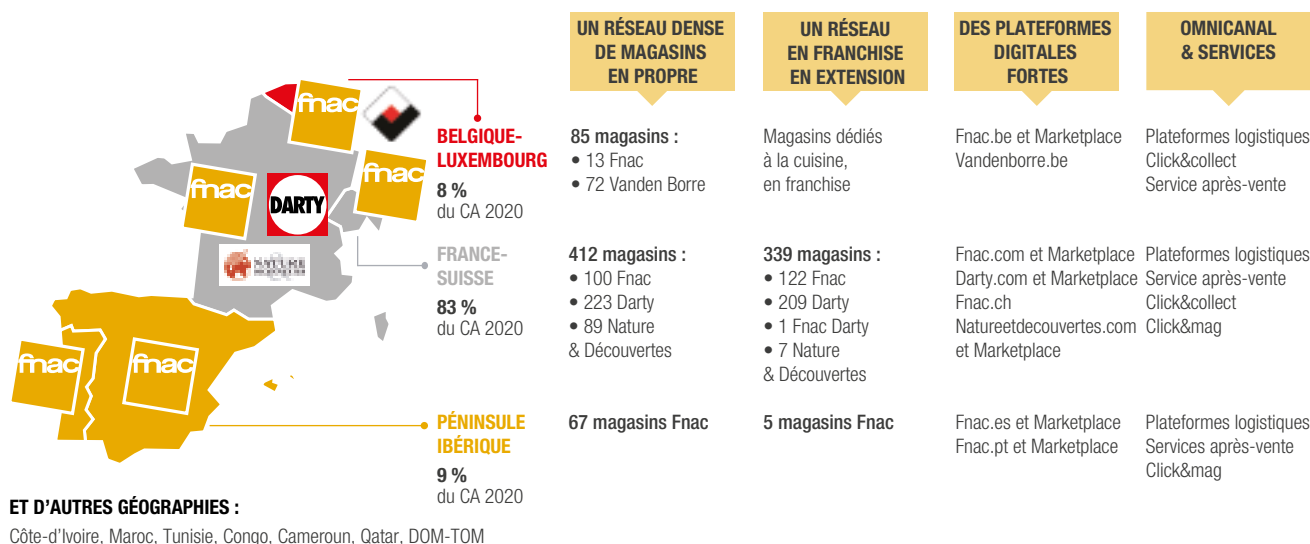
Le Groupe reproduit dans ses géographies la stratégie déployée en France, en s'adaptant aux spécificités locales. Cela passe notamment par un fort réseau en propre, mais également par un développement de la franchise. Fnac Darty dispose de solides plateformes e-commerce dans l'ensemble de ces pays, reposant sur cinq sites internet principaux à l'international et des partenariats avec des sites spécialisés. Le Groupe déploie, en parallèle de ces initiatives dans les pays, une plateforme unique pour tous les vendeurs, afin qu'ils puissent se connecter aux pays qui les intéressent au sein de l'écosystème de Marketplaces.

En associant son offre physique et son offre digitale, le Groupe est en mesure de proposer des services innovants tels que le « click&mag », le « click&collect » et l'offre de livraison express ou sur rendez-vous. Ces services garantissent ainsi une expérience d'achat harmonieuse et fluide entre les achats en magasin et les achats en ligne.

(1) Y compris 16 magasins Fnac Darty/N&D en Suisse et 30 magasins à l'étranger.

(2) Fevad, moyenne au cours de l'année 2020.

L'ensemble de l'expérience omnicanale offerte par le Groupe est décrite ci-dessous.



Réseau de magasins au 31 décembre 2020.

1.1.1.2 / Une galaxie de marques autour de Fnac et Darty

Fnac comme Darty ont, dès leur création il y a plus de 60 ans, intégré des valeurs et défendu des convictions fortes. En 2016 a eu lieu le rapprochement entre Fnac et Darty autour de deux marques reconnues, jouissant d'une forte notoriété et d'un attachement fort des consommateurs. Ces deux marques ont des positionnements et des missions complémentaires.

L'ADN de la marque Fnac s'appuie sur trois valeurs fortes : l'indépendance, la passion et l'esprit de découverte, valeurs qui s'incarnent chez les vendeurs, dans l'expertise reconnue et dans les sélections des produits ainsi que dans la place singulière qu'occupe la Fnac dans la vie culturelle française (Fnac Live Paris, le salon Fnac livres, le Prix BD Fnac France Inter, le prix Goncourt des Lycéens ou plus récemment La Claque by Fnac). Ainsi, la Fnac est la marque de la flânerie, de la diversité et de l'ouverture d'esprit, qui attise la curiosité. Une place à part dans le paysage de la distribution française, une marque forte, qui a fait de la curiosité sa mission.

Darty, de son côté, ancre son identité sur trois grandes valeurs : la confiance, le service et l'accessibilité. Darty, marque patrimoniale, est la marque qui s'adresse à tous, la marque qui accompagne ses clients dans tous les moments de leur vie, les grands comme les plus petits, présente dans les foyers français depuis 60 ans, pionnière du service et notamment du service après-vente.

Depuis l'union de Fnac et Darty, le Groupe s'est enrichi de nouvelles marques permettant de constituer un important groupe de distribution spécialisée. Le Groupe s'est ainsi renforcé dans le domaine de la billetterie avec l'intégration de Billettereduc.com et développé dans la réparation express d'appareils électroniques, tout d'abord en France en 2018 avec l'acquisition de WeFix puis au Portugal en 2019 avec l'intégration de PC Clinic. En 2019, l'acquisition de Nature & Découvertes représente la plus importante opération de croissance externe depuis le rapprochement entre Fnac et Darty. Marque forte dont l'ADN est complémentaire aux enseignes du Groupe, Nature & Découvertes prône une consommation éthique et plus écologique qui converge avec l'engagement de Fnac Darty pour un choix client éclairé, ainsi que pour une économie plus circulaire et responsable.



Une ambition commune réunit toutes ces enseignes, celle de guider le consommateur et de lui permettre de faire le meilleur choix. C'est un engagement commun de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, un engagement au service d'un commerce sincère où le client devient acteur d'un choix éclairé.

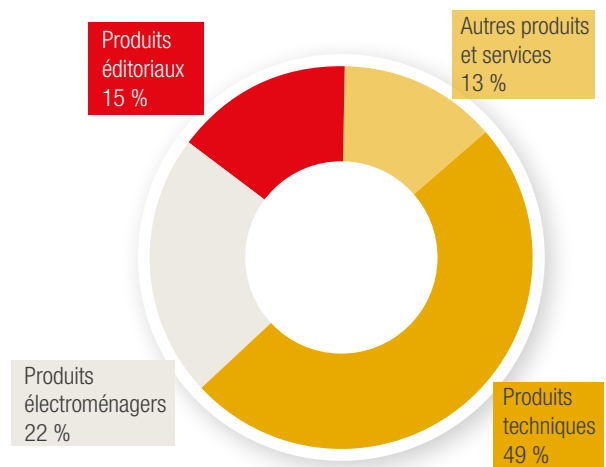
1.1.1.3 / Une offre de produits et services diversifiée et équilibrée

Le Groupe est en mesure de proposer une offre équilibrée, construite autour de catégories de produits et de services présentant des profils de croissance et de marge complémentaires.

Les enseignes Fnac et Darty distribuent chacune des produits techniques (49 % du chiffre d'affaires du Groupe 2020), un secteur dont la croissance connaît des cycles d'innovation courts. Cette offre commune est enrichie, d'une part, par la force de la Fnac et de Nature & Découvertes dans les produits éditoriaux (15 % du chiffre d'affaires du Groupe) et, d'autre part, par la position de leader de Darty sur le marché de l'électroménager (22 % du chiffre d'affaires du Groupe). Le Groupe a par ailleurs poursuivi la diversification de son offre de produits et services en 2020. Les ventes d'autres produits et services (plus de 13 % du chiffre d'affaires du Groupe) comme le Jeux & Jouets, la Papeterie, les Produits Naturels et de Bien-Être, l'offre Cuisine, la Mobilité Urbaine, le Service après-vente, les Garanties sont de véritables relais de croissance. La description de l'offre de produits et services est détaillée en section 1.4.3 « Une offre diversifiée de produits et services » du présent Document.

Une offre de produits et services diversifiée

(en % du chiffre d'affaires 2020)



1.1.1.4 / Un groupe engagé et reconnu comme acteur responsable

1.1.1.4.1 / Contexte

À l'heure de l'hyperchoix, le consommateur est en quête de confiance et de repères dans son quotidien. L'étude annuelle menée par le Groupe sur la consommation des Français montre qu'ils sont en recherche croissante de transparence et de sens dans leur façon de consommer. Ils cherchent de plus en plus à consommer « mieux ». 49 % ont indiqué avoir plus pris en compte l'impact social et/ou environnemental de leurs achats par rapport à l'année précédente voire même 40 % ont indiqué avoir moins consommé que l'année précédente, dont 73 % pour des raisons écologiques.

Le contexte de crise sanitaire de la Covid-19 sans précédent agit comme un accélérateur de tendances : accélération de la prise de conscience environnementale des consommateurs, accélération de la digitalisation des commerces physiques, et accélération de la commande en ligne et de la livraison à domicile.

1.1.1.4.2 / La durabilité au cœur de la raison d'être et du nouveau plan stratégique du Groupe

Le Groupe mène depuis 2018 une politique de durabilité volontariste avec le lancement de nombreuses initiatives et services innovants favorisant l'économie circulaire et l'allongement de la durée de vie des produits. Premier réparateur de France depuis 50 ans avec plus de 2 millions d'intervention (domicile, atelier SAV, magasins), 2 millions de sollicitations par téléphone et 1,7 million de produits réparés en 2020, Fnac Darty est également le premier collecteur de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) avec plus de 49 000 tonnes de produits collectées chaque année pour être recyclées et revalorisées au niveau du Groupe, dont près de 45 000 tonnes rien qu'en France.

Le Groupe a par ailleurs affirmé sa stratégie en matière environnementale, en fixant un objectif quantifié de réduction de 50 % de ses émissions de CO₂ en France à horizon 2030, par rapport au niveau de 2019. Afin d'intégrer cet enjeu climatique à la stratégie de l'entreprise, un comité climat a été créé en 2019 qui a pour vocation de discuter et valider les feuilles de route et plans d'actions engagés, pour atteindre l'objectif de réduction affiché.

Le Groupe est à l'initiative de nombreux projets, comme la création d'un indice de réparabilité bien avant qu'il ne devienne obligatoire, la mise en place d'un affichage « choix durable » pour les produits dont le score de durabilité est le plus élevé ou encore, le lancement du service d'abonnement à la réparation Darty Max. Tous ces projets sont décrits dans le chapitre 2.

Fnac Darty a revu en 2021 sa raison d'être, qui devient « S'engager pour un choix éclairé et une consommation durable ».

Elle s'accompagne d'un comité de mission pour en piloter les indicateurs associés. Cette raison d'être s'appuie sur une politique de responsabilité sociale et environnementale renforcée, portée par tous les métiers du Groupe et qui repose sur près de 25 000 collaborateurs experts au travers d'une politique RH axée sur la gestion des talents. Au travers de cette raison d'être et de la mise en place du plan stratégique « Everyday » dont la durabilité est un axe majeur, le Groupe affiche son ambition de se positionner comme le leader de la consommation durable sur son secteur. Le Groupe a ainsi fixé des objectifs sur la durabilité qui sont détaillés au paragraphe 1.5 « Stratégie et objectifs du Groupe ».

En parallèle, fort de son maillage territorial dense, avec 908 magasins dans 12 pays, Fnac Darty est un Groupe ancré dans les territoires, dont l'ambition est de faire partager au plus grand nombre la création culturelle, les nouveautés technologiques et des services innovants.

Enfin, l'acquisition de Nature & Découvertes en 2019 renforce le positionnement du Groupe pour un commerce responsable et une consommation durable. À titre d'exemple, l'enseigne reverse 10 % de ses bénéfices nets à la Fondation Nature & Découvertes, qui a collecté en cumulé plus de 13,5 millions d'euros pour la protection de la biodiversité et l'éducation à la nature au travers de plus de 2 800 projets.

L'engagement responsable de Nature & Découvertes est davantage explicité dans le chapitre 2.

1.1.1.4.3 / Politique de responsabilité sociale et environnementale

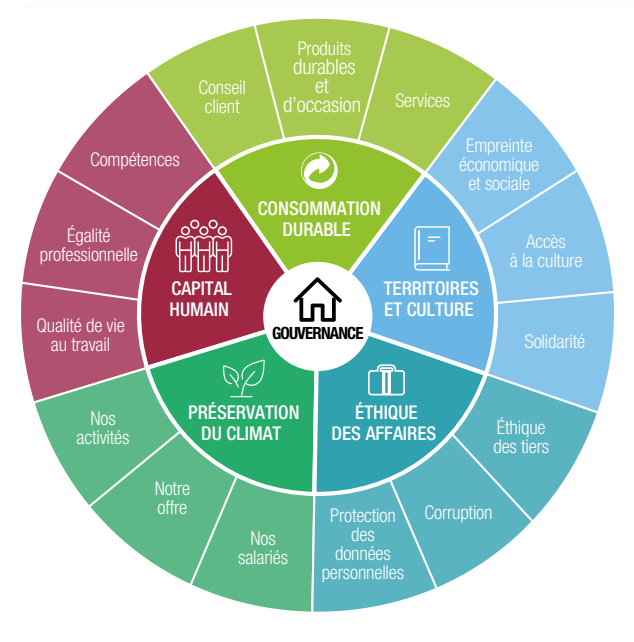
Avec près de 25 000 collaborateurs à travers le monde, 908 magasins et des millions de clients fidèles, Fnac Darty a pleinement conscience de sa responsabilité : se transformer pour faire face aux mutations du marché tout en développant son capital humain et en générant des impacts positifs sur la société.

La politique de responsabilité sociale et environnementale vise à répondre aux quatre grands risques RSE identifiés suite à une analyse de risque menée en 2018 :

- l'évolution des métiers dans un contexte d'accélération numérique ;
- la durabilité de notre modèle et les nouveaux modes de consommation ;
- l'urgence climatique et ses conséquences sur les entreprises ;
- l'éthique de tous dans un modèle de développement par le partenariat.

Les enjeux associés à ces risques ont été positionnés sur une matrice de matérialité présentée en chapitre 2.

De ces quatre risques et enjeux principaux découlent les cinq piliers suivants de la politique RSE du Groupe :



L'ensemble de ces cinq piliers sont détaillés dans le chapitre 2 du présent document.

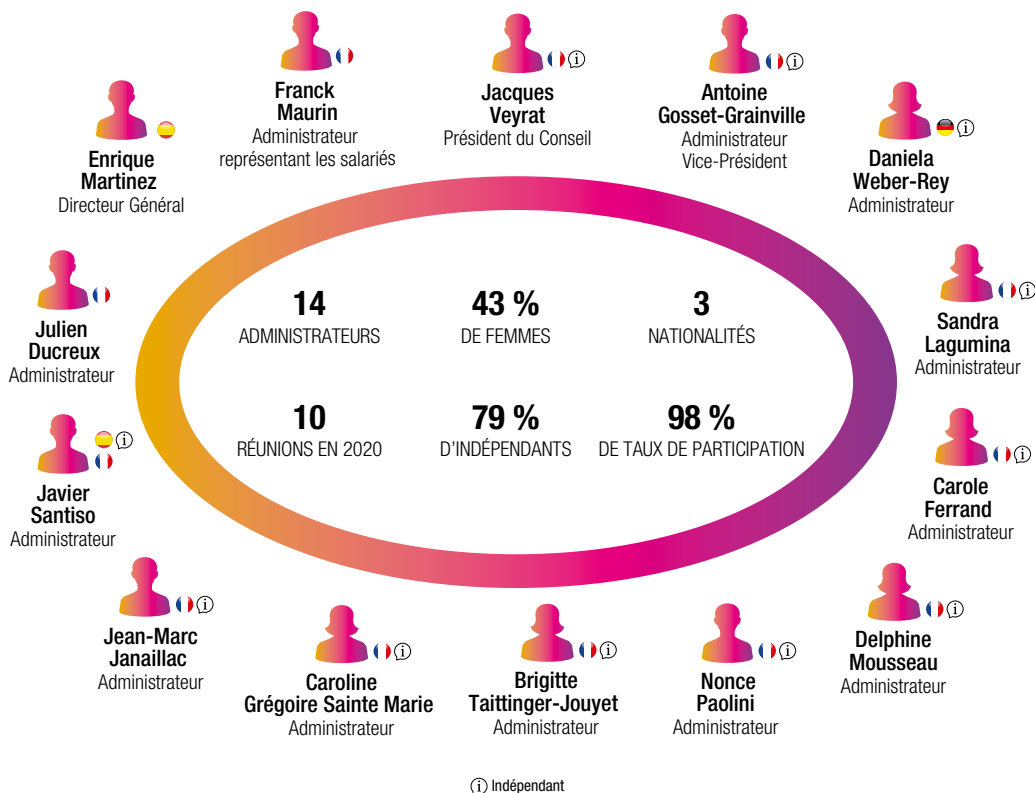
Consciente de l'importance croissante des enjeux liés à sa responsabilité sociale et environnementale, l'entreprise fait évoluer son modèle d'affaires, à l'image des nombreux nouveaux services en faveur d'une économie plus circulaire lancés dès 2018.

L'intégration des enjeux RSE dans le modèle d'affaires de Fnac Darty est précisée dans le paragraphe 1.1.2.

Le renforcement de la gouvernance et de la politique RSE de Fnac Darty a été salué par les agences de notation extra-financière comme précisé en 1.1.1.4.5.

1.1.1.4.4 / Une gouvernance solide et stable

Chiffres clés et composition du conseil d'administration au 31 décembre 2020



Fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration de Fnac Darty est composé d'administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finances, économie, industrie, comptabilité, responsabilité sociale, environnementale et sociétale, gestion et contrôle de sociétés commerciales et financières.

En 2019, Fnac Darty a nommé Frank Maurin en qualité d'administrateur salarié, représentant les intérêts des salariés du Groupe ainsi qu'Enrique Martinez, Directeur Général, en tant qu'administrateur pour une durée de quatre ans, reflétant la confiance du conseil d'administration dans la capacité d'Enrique Martinez à assumer durablement la direction générale du Groupe.

En 2020, le Groupe a nommé un deuxième administrateur salarié, Julien Ducreux.

À fin décembre 2020, le conseil est composé de 14 administrateurs, dont 11 indépendants.

Quatre comités présidés par des administrateurs indépendants

Chaque comité est composé d'administrateurs dont les compétences sont spécialement identifiées pour accomplir ses missions. Pour chaque comité, une description exhaustive se trouve dans la partie correspondante du Document d'enregistrement universel.

- Comité d'audit :
 - suit le processus d'élaboration de l'information financière ;
 - est présidé par Carole Ferrand (administrateur indépendant) ;
 - compte 3 membres ;
 - se réunit au moins quatre fois par an.
- Comité des nominations et des rémunérations :
 - assiste le conseil dans la composition des instances dirigeantes de la Société et de son Groupe ainsi que dans l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants sociaux ou cadres dirigeants du Groupe ;
 - est présidé par Antoine Gousset-Grainville (administrateur indépendant) ;

- compte 3 membres ;
- se réunit au moins une fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire.
- Comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale :
 - examine les politiques sociales, environnementales et sociétales menées par la Société ;
 - est présidé par Brigitte Taittinger-Jouyet (administrateur indépendant) ;
 - compte 3 membres ;
 - se réunit deux fois par an.
- Comité stratégique :
 - étudie les grandes orientations stratégiques du Groupe que les dirigeants pourraient mettre en œuvre et plus particulièrement dans le domaine des métiers, des investissements, des alliances ou de toute autre question jugée centrale ;
 - est présidé par Jacques Veyrat (Président du conseil, administrateur indépendant) ;
 - compte 5 membres ;
 - se réunit au moins une fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire.

Une gouvernance dédiée à la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) aux meilleurs standards

Soucieux d'intégrer ces enjeux dans la stratégie et dans le quotidien des métiers, le Groupe poursuit une approche décentralisée de la RSE.

Ces sujets sont portés au plus haut niveau de l'entreprise, et bénéficient de relais dans les filiales et les différentes directions du Groupe.

La direction de la RSE est intégrée au secrétariat général et s'appuie sur différentes instances et sur des relais dans les métiers pour piloter et évaluer la stratégie RSE du Groupe.





Les missions des différents comités sont détaillées en chapitre 2.

Par ailleurs, Fnac Darty a poursuivi le renforcement de l'intégration des critères RSE dans les rémunérations avec la prise en compte d'un critère RSE dans la rémunération variable de l'ensemble des cadres du Groupe en sus d'une augmentation du poids de ces critères pour l'ensemble des membres du comité exécutif.

Enfin, le Groupe s'est fixé un objectif de progression de 11 points du nombre de femmes parmi les top 200 managers du Groupe pour atteindre 35 % à horizon 2025.

1.1.1.4.5 / Fnac Darty reconnu comme acteur responsable de la distribution par les agences de notation extra-financière

La démarche de responsabilité sociale et environnementale de Fnac Darty est régulièrement évaluée par des agences de rating extra-financier et assortie d'une notation. En 2020, au terme d'une notation sollicitée de durabilité (*Sustainability Rating*) auprès de Vigeo Eiris (www.vigeo-eiris.com) et sur la base de l'analyse de trois critères principaux – environnement (éthique des affaires, politique environnementale), social (engagement communautaire, respect des droits de l'homme et ressources humaines) et gouvernance (gouvernement d'entreprise) – Fnac Darty obtient pour la deuxième année consécutive la notation A2, avec un score de 48/100, en progression de +4 points par rapport à 2019, largement au-dessus de la note moyenne du secteur de 32/100. Cette performance valorise les engagements environnementaux, éthiques, sociaux et de gouvernance de Fnac Darty. Le Groupe confirme sa position dans le *top 20* des entreprises notées par

Vigeo Eiris dans le monde, et se classe neuvième parmi les 73 entreprises européennes de son secteur⁽¹⁾, soit deux places gagnées en un an.

Le Groupe a également obtenu la note de 68 sur 100 par l'agence de notation Sustainalytics (www.sustainalytics.com), ce qui place le Groupe treizième de son secteur et le classe dans la catégorie « Surperformer ».

MSCI (www.msci.com) a confirmé la notation du Groupe de AA en 2020, avec un score ajusté à l'industrie Retail de 7,9 sur 10. Le Groupe est à un cran de la meilleure notation possible AAA. Seulement 15 % des entreprises notées obtiennent un *rating* compris entre AA et AAA.

Fnac Darty a obtenu, en 2020, la note C pour le reporting de ses actions en matière de climat de la part du Climate Disclosure Project (CDP) (www.cdp.net/en), une organisation à but non lucratif qui évalue les entreprises sur leurs actions en faveur de l'environnement.

Le Groupe s'est également vu récemment attribuer la note de 74/100 par l'agence de notation Gaïa Rating (www.gaia-rating.com/), en progression par rapport à l'année dernière.

Ainsi, Fnac Darty possède une base solide et continuera de veiller, par la qualité et la transparence des données fournies, à obtenir les notations qui reflètent au mieux ses actions en matière de responsabilité sociale et environnementale. La démarche Développement Durable est intégrée à la stratégie de l'entreprise et les données extra-financières du Groupe sont publiées dans la plupart de ses supports de communication.

(1) Secteur de la distribution spécialisée tel que défini par Vigeo.

Évolution des notations extra-financières

Agence	Notation	Score	Année de publication	Tendance
Vigeo Eiris	A2	48/100	2020	↗
Sustainalytics	Average performer	68/100	2020	↗
MSCI	AA	7,9/10	2020	↗
CDP	C		2020	↘
EthiFinance (Gaïa Rating)		74/100	2020	↗

Notre contribution aux Objectifs de développement durable (ODD)

De par son modèle, sa stratégie et sa mission, Fnac Darty concentre ses efforts et contribue aux ODD 4, 11, 12 et 13.



De par sa vigilance et ses actions, Fnac Darty contribue également aux ODD suivants, 3, 5, 8 et 16.



L'implication de Fnac Darty sur ces ODD est détaillée dans le chapitre 2 de ce présent document.

1.1.2 / UN MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEUR DURABLE POUR NOS PARTIES PRENANTES

Nos ressources

Un écosystème de marques réputées & complémentaires

Fnac et Darty, 2 enseignes iconiques
WeFix, Nature & Découvertes, Billetreduc.com, PC Clinic :
des acquisitions stratégiques et en phase avec la raison
d'être du Groupe

Un capital humain engagé

Près de 25 000 collaborateurs dont :

- plus de 75 % au contact direct avec les clients
- plus de 3 000 dédiés à la réparation (dont 2 500 techniciens)

Une situation financière solide

- Un chiffre d'affaires 2020 en hausse de + 1,9 % en données publiées à 7,5 milliards d'euros
- Un cash-flow libre opérationnel 2020 ⁽¹⁾ de 192 millions d'euros, en croissance par rapport à 2019
- Une trésorerie nette à 114 millions d'euros à fin 2020
- Une situation de liquidité disponible solide à 1,9 milliard d'euros à fin 2020

Un modèle omnicanal et multiformat

- 908 magasins (dont 344 franchises)
- 14 sites internet principaux
- 2^e acteur e-commerce de France en termes d'audience ⁽²⁾
- Un niveau de click&collect important

Un réseau logistique centralisé et internalisé

- 1 000 centres de livraison
- 14 entrepôts et environ 90 plateformes au service des ventes physiques, du e-commerce et des services après-vente
- Une organisation SAV centralisée autour de 4 grands ateliers en France et 1 entrepôt de pièces détachées

Des marchés clés

- 6 marchés en Europe : France-Suisse, Belgique-Luxembourg et Péninsule Ibérique
- Des franchises en Afrique, au Moyen-Orient et dans les DOM-TOM
- Une offre diversifiée de produits et services

Une gouvernance aux meilleurs standards

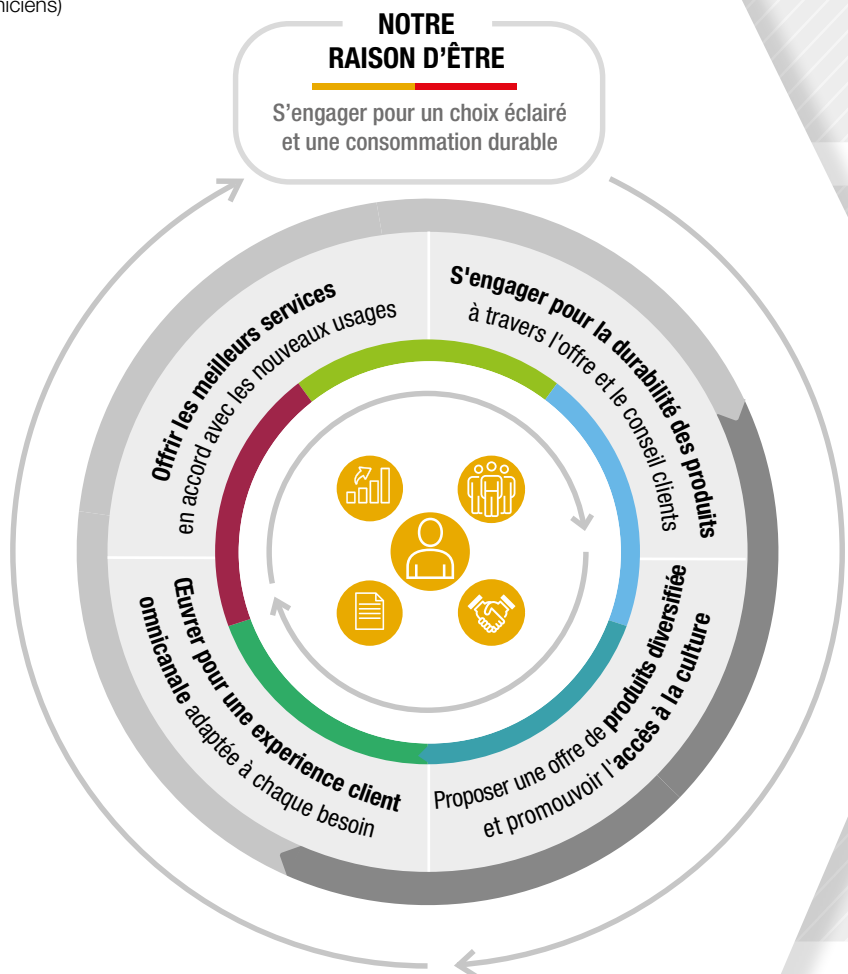
- Une diversité des compétences et une présence importante des femmes (43 %) au sein du conseil d'administration
- Un taux d'indépendance de 79 % et de participation de 98 % des membres du conseil d'administration
- Un système de rémunération du comité exécutif qui comprend des critères RSE et des composants long terme

FNAC DARTY

Acteur omnicanal et européen, spécialisé dans la distribution de produits techniques et d'électroménager, de biens culturels et de loisirs, et leader du service après-vente.

NOTRE RAISON D'ÊTRE

S'engager pour un choix éclairé et une consommation durable



NOS PILIERS RSE



(1) Hors IFRS 16.

(2) Source FEVAD, moyenne au cours de l'année 2020.

De la valeur créée pour



Clients

- Services et conseil indépendant, pour permettre un choix éclairé et une consommation durable
- Offre omnicanale et performance opérationnelle, pour s'adapter aux besoins de chacun

- > Environ **200 000 clients Darty Max**, le service de réparation par abonnement, avec un objectif de plus de 2 millions d'abonnés en 2025
- > **152 produits** labellisés « Choix Durable par Darty »
- > Un **score de durabilité en augmentation** (105 versus 95 en 2018), avec un objectif de 135 d'ici 2025



Collaborateurs

- Développement des compétences et de l'employabilité
- Qualité de vie au travail et égalité professionnelle

- > **76 %** de salariés formés en 2020
- > Lancement d'un vaste **programme de formation individualisé** pour renforcer l'expertise des vendeurs
- > **24 %** de femmes aux postes de leadership, avec un objectif de 35 % en 2025
- > Un **index Égalité professionnelle** de 90/100⁽³⁾



Partenaires

- Écosystème partenarial durable
- Synergies et coopérations

- > Plus d'**1/3 de notre parc magasins exploité en franchise** (344 magasins)
- > Plus de **4 000 revendeurs** sur la Marketplace
- > **Des partenariats stratégiques**, notamment sur le marché de la mobilité urbaine (produits, services de réparation)



Actionnaires

- Un bilan sain et une situation de liquidité très solide
- Des notations extra-financières en progression
- Un nouveau plan stratégique, qui vise une génération récurrente de cash-flow libre opérationnel et un retour aux actionnaires dès cette année

- > Un **cash-flow libre opérationnel**⁽⁴⁾ cumulé d'environ 500 M€ sur la période 2021-2023 et d'au moins 240 M€ en rythme annuel à partir de 2025
- > Taux de distribution d'au moins **30 % à moyen terme**⁽⁵⁾
- > Proposition de **versement d'un dividende ordinaire de 1 €/action pour 2020**⁽⁶⁾
- > Progression de la notation Vigeo + 4 points ; 9^e parmi les 73 entreprises de son secteur



Société

- Démocratisation de la culture et promotion de la diversité culturelle
- Partenariats historiques avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS)

- > Plus de **2 000 événements culturels gratuits**, en magasin et sur le web
- > Lancement d'un média culturel digital : **La Claque Fnac**
- > **340 000 euros** de micro-dons et **411 000 livres** redonnés à des associations
- > Plus de **300 000 gros électroménagers** donnés à l'ESS
- > **Œuvrer pour une expérience client omnicanale** adaptée à chaque besoin



Environnement

- Allongement de la durée de vie des produits par la réparation et la Seconde Vie
- Collecte et recyclage des déchets
- Actions de réduction des émissions de CO₂

- > Plus de **1,7 million** de produits réparés, avec un objectif de 2,5 millions de produits réparés en 2025
- > Près de **50 000 tonnes** de déchets électroniques collectés
- > **Des émissions de CO₂** liées au transport et à l'énergie en **baisse de 12 %**, avec un objectif de -50 % d'ici 2030



Pouvoirs publics

- Coopérations avec les institutions pour promouvoir la durabilité des produits
- Responsabilité fiscale

- > Une **contribution active** au développement de l'indice de réparabilité (loi AGECE)
- > **122 M€ d'impôts** et contributions reversés

(3) Index consolidé des sociétés Fnac Darty en France.

(4) Hors IFRS 16.

(5) Calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies.

(6) Proposition soumise au vote lors de l'assemblée générale du 27 mai 2021.

1.1.3 / DES ENJEUX DE MARCHÉ, SOURCES D'OPPORTUNITÉS

Fnac Darty au cœur des défis actuels

Nos réalisations en 2020

Crise sanitaire et économique inédite et mondiale

Des chaînes d'approvisionnement perturbées et des capacités logistiques et de livraison sous tension

Une qualité de la relation avec nos fournisseurs en lien avec notre position de leader du secteur de la distribution spécialisée en France

Des capacités logistiques centralisées et internalisées qui offrent une capacité d'adaptation rapide et agile en temps de crise

Des partenariats avec des prestataires de livraison clés et des capacités de livraisons internes fortes facilement mobilisables en cas de besoin

Des modes de consommation bouleversés

Une offre de produits adaptée aux attentes des consommateurs et tournée davantage vers l'équipement de la maison et les catégories en lien avec le télétravail et l'apprentissage à domicile

Une offre de services assurée (livraison, service après-vente), malgré le contexte difficile, pour répondre aux besoins urgents des clients

Un pouvoir d'achat impacté

Des mesures de chômage partiel appliquées dans les pays où le Groupe est présent lors du premier confinement

Des prix garantis fixes dans un contexte de crise et de pénurie de certains produits

Des relations sociales repensées

Un employeur soucieux de garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs – mise à disposition, en avance de phase, de protection sanitaire (masque gel, mesures de télétravail et adaptation des horaires, etc.)

Un contact en magasin adapté en toute sécurité avec la mise en place de « Welcomer », de plexiglace, de gel en libre-service. Un respect des jauges et des mesures de distanciation sociale

Des mesures de sécurité sanitaire qui ont permis de contenir le nombre de contaminations et qui ont été saluées par les clients des enseignes et par les différentes administrations, dont les visites de contrôle ont toutes été concluantes

Accélération rapide du e-commerce

Un secteur très concurrentiel

Succès de notre modèle omnicanal alliant une complémentarité entre magasins et e-commerce

Une forte présence sur le digital qui représente près d'un tiers des ventes du Groupe en 2020, en hausse de +10 points en un an

Une différenciation par notre offre de produits et de services diversifiée

Premier service après-vente de France

Une demande d'immédiateté

Une promesse clients de premier plan, avec des délais de livraison aux meilleurs standards du marché

Généralisation de l'offre de click&collect à l'ensemble des pays et à l'ensemble des produits pour pallier les mesures de restriction de trafic en magasin et la fermeture de tout ou partie des rayons

Des consommateurs face à l'hyperchoix

Large gammes de produits disponibles et qui se diversifie (mobilité urbaine, cuisine, etc.)

Une marketplace regroupant plus de 30 millions de référence

Gestion de gros volume de demande en peu de temps

Robustesse des plateformes digitales et logistiques dimensionnées pour supporter de très fortes demandes (+ 60 % de colis livrés au niveau Groupe en 2020 vs 2019)

Capacité d'adaptation dans la réallocation des ressources (humaine, technique, logistique) pour répondre et satisfaire au plus vite l'ensemble des commandes

Fnac Darty au cœur des défis actuels**Nos réalisations en 2020****Crise de confiance et quête de sens****Un attachement fort aux magasins, essentiel dans l'expérience de consommation**

Succès des réouvertures de magasins avec un retour rapide des consommateurs en sortie de confinements

Un besoin de conseil et d'expertise auprès de nos vendeurs et une nécessité toujours marquée des consommateurs de voir et tester les produits en magasin

Des collaborateurs et des consommateurs qui cherchent à aligner travail et consommation à leur valeur

Un employeur et un distributeur responsable qui attire les talents et fidélise les consommateurs

Poursuite de l'intégration de Nature & Découvertes (entreprise B Corp) permettant de renforcer l'offre du Groupe autour des segments du bien-être et de la consommation engagée de produits naturels

Des modes de vie bouleversés par la crise qui induisent une redéfinition des priorités et une notion d'usage des produits repensée

Une offre de produits innovante et toujours adaptée à l'évolution des usages des consommateurs (mobilité urbaine, télétravail, équipement de la maison)

Une palette de services large et disruptive permettant de faciliter et garantir l'usage des produits – poursuite de l'intégration de WeFix (acquis en octobre 2018) et déploiement de Darty Max qui a conquis près de 200 000 abonnés en 2020

Croissance accentuée de la consommation durable et responsable**Une attention croissante des consommateurs quant à la provenance et la composition des biens de consommation**

Des innovations inédites en matière d'information clients sur la composition des produits et leur réparabilité (Labo Fnac, Baromètre du SAV)

Une prise de conscience des consommateurs de l'empreinte écologique des produits et de leur durée de vie

Des initiatives qui contribuent à un allongement de la durée de vie des produits : augmentation de la durée de vie des produits (premier service après-vente – Darty Max – label choix durable – indice de réparabilité) ; recyclage (premier collecteur de DEEE – centre de recyclage propre depuis 1994 – système de collecte 2 pour 1) et mise en avant de la seconde vie (Fnac Occasion et Darty occasion – partenariat avec « Envie »)

Des consommateurs de plus en plus experts

Un accompagnement grâce à une vraie expertise de nos 12 000 vendeurs (33 % des collaborateurs formés en France en présentiel et 77 % en e-learning) et plus de 3 000 collaborateurs dédiés à la réparation

Des enjeux climatiques et environnementaux croissants**Une prise de conscience grandissante**

Un engagement du Groupe de réduire ses émissions de CO₂ de 50 % par rapport à 2019 d'ici 2030 en agissant principalement sur la consommation énergétique et le transport

Un comité climat créé en 2019 pour suivre régulièrement les avancées et actions mises en place dans ce domaine et répondre à cet objectif

Des réglementations qui s'intensifient

Un indice de réparabilité déployé dès 2018 par Darty en avance de phase par rapport à la mise en place de l'indice de réparabilité par le gouvernement français depuis le 1^{er} janvier 2021

Des innovations en faveur d'une économie plus circulaire

Une reconnaissance autour des initiatives du Groupe sur l'économie circulaire : Fnac Darty a été félicité par le ministère de la Transition écologique et solidaire et l'Ademe, qui a remis, en 2018, le grand prix « Entreprises et Environnement » au Groupe dans la catégorie « Économie circulaire »

Des actions disruptives en faveur d'une économie plus circulaire : information clients et indépendance du conseil (Labo Fnac depuis 1972 – Baromètre SAV) ; augmentation de la durée de vie des produits (premier service après-vente – lancement du service Darty Max fin 2019 – label choix durable – indice de réparabilité depuis 2018) ; recyclage (premier collecteur de DEEE – centre de recyclage propre depuis 1994 – système de collecte 2 pour 1) et mise en avant de la seconde vie (Fnac Occasion et Darty occasion – partenariat avec « Envie »)



1.2 / Historique

1.2.1 / HISTORIQUE DE LA FNAC

1954 Depuis sa création en 1954 par André Essel et Max Théret, la Fnac a écrit une histoire singulière faite de passion, d'audace et d'adaptation aux évolutions des modes de consommation.

Dès l'origine, les deux fondateurs ont eu la volonté de sortir du cadre du commerce traditionnel, et la défense du consommateur était inscrite au cœur de leur projet. À sa création, « Fnac » était l'acronyme de la Fédération nationale d'achats des cadres. Il s'agissait alors d'une organisation permettant aux cadres d'acheter leur matériel photographique et cinématographique à des prix attractifs. L'enseigne s'ouvre par la suite à un plus large public en intégrant de nouvelles catégories de produits comme le livre, la musique...

1957 L'enseigne ouvre un premier magasin boulevard Sébastopol à Paris (IV^e), dédié au matériel de photographie et de son. Ce magasin s'enrichit d'un rayon consacré aux disques quelques années plus tard.

1960 La Fnac publie dans la revue *Contact* les premiers tests comparatifs sur des produits techniques réalisés par son laboratoire d'essais. La création du laboratoire d'essais marque durablement l'image de l'enseigne en tant que spécialiste des produits techniques.

1965 Le Groupe crée l'association culturelle Alpha (« Arts et loisirs pour l'homme d'aujourd'hui ») qui deviendra la première billetterie de France. Puis, un an plus tard, l'enseigne déploie une première galerie photo qui confirme sa volonté d'investir le champ culturel.

1969 L'enseigne ouvre un second magasin en 1969, avenue de Wagram à Paris (XVII^e). L'architecture très novatrice de ce magasin reflète une autre conception de la distribution. Cette ouverture est suivie trois ans plus tard de l'inauguration à Lyon du premier magasin de province.

1974 L'année 1974 marque l'introduction du livre à l'occasion de l'ouverture de la Fnac Montparnasse et la création des Forums de rencontre. Ces surfaces à l'intérieur des magasins, entièrement consacrées à la culture et aux rencontres avec les artistes (concerts, dédicaces, débats avec des personnalités marquantes...), parachèvent le concept de la Fnac et son identité d'acteur culturel.

1979 La Fnac Forum des Halles ouvre ses portes et deviendra rapidement le plus grand magasin du groupe Fnac en termes de superficie et de chiffre d'affaires.

1980 La Fnac est introduite à la Bourse de Paris. Un an plus tard, elle s'ouvre à l'international en ouvrant un magasin à Bruxelles en Belgique et lance Fnac Voyages.

1993 Après la Belgique, la Fnac met le cap au sud en 1993 et s'implante en Espagne avec un premier magasin à Madrid.

1994 Le groupe Crédit Lyonnais devient alors l'actionnaire majoritaire de la Fnac. Puis l'enseigne intègre le groupe Kering en 1994 et est radiée de la cote en décembre 1994.

1998 L'enseigne ouvre un premier magasin à Lisbonne au Portugal.

1999 La Fnac amorce son développement vers le multicanal en se dotant d'un site internet (fnac.com) et poursuit son développement hors d'Europe en ouvrant un premier magasin à São Paulo au Brésil.

2000 La Fnac accélère son développement à l'international avec deux nouveaux pays : l'Italie et la Suisse.

2006 La Fnac investit les zones périphériques des villes avec un nouveau format de magasin, sur un seul niveau, dont le premier est situé à Bordeaux Lac.

2011 L'enseigne lance un plan stratégique (« Fnac 2015 ») qui s'articule autour de trois objectifs : accélérer la stratégie omnicanale, accroître la proximité avec les clients et développer des relais de croissance, qu'il s'agisse de nouveaux produits ou de nouveaux formats de magasins.

2012 L'enseigne cède ses activités en Italie et accélère et renforce son maillage territorial avec l'ouverture de nouveaux formats de magasins exploités en propre ou en franchise.

2013 Poursuivant sa stratégie de recentrage, Kering entame la scission avec la Fnac, dont l'introduction en bourse intervient le 20 juin.

2015 Le groupe Fnac dépose une offre d'acquisition de Darty en considérant que ce rapprochement constitue une opportunité stratégique et financière majeure pour les deux groupes, qui a pour objectif de donner naissance au leader de la distribution de produits techniques, culturels et électroménagers en France.

2016 Les actionnaires du groupe Fnac décident de mettre en place le partenariat stratégique avec Vivendi qui devient actionnaire du groupe Fnac à hauteur de 15 %, au travers d'une augmentation de capital réservée d'un montant de 159 millions d'euros.

1.2.2 / HISTORIQUE DE DARTY

1957 Création de l'enseigne Darty.

« Un client n'est satisfait que si le produit qu'il achète fonctionne et rend les services que l'on attend de lui » : c'est le constat des jeunes frères Natan, Marcel et Bernard Darty au contact de la clientèle. Ce constat va devenir le socle de leur politique commerciale. Dans les mois qui suivent la création de l'enseigne en 1957, ils proposent donc des prix bas, la livraison et le dépannage rapides. Les premières années sont ainsi consacrées à l'apprentissage et à la mise en pratique des règles d'or du commerce, et au développement à Paris et en banlieue de l'entreprise familiale. Les frères Darty, qui œuvraient initialement dans le textile, ouvrent à Montreuil (93) leur première surface de vente, dédiée aux postes de radios et de téléviseurs.

1965 Ouverture à Paris du deuxième magasin Darty, dans le quartier de Belleville.

1968 Ouverture à Bondy (93) sur 800 m² de la première grande surface spécialisée en électroménager et création du premier SAV.

1969 Création et installation à Pantin (93) de la filiale Caprofem, grossiste en produits électrodomestiques.

1973 Lancement de l'opération « Une bouteille de champagne si vous trouvez moins cher ailleurs », pour renforcer l'article 2 du Contrat, sur le remboursement de la différence. Pour la première fois, un distributeur s'engage par écrit pour garantir à ses clients le prix, le choix, les services. Ce contrat devient ainsi l'identité de l'entreprise, il engage tous les collaborateurs.

1974 Darty compte 1 entrepôt, 11 magasins et 908 collaborateurs. 45 camions effectuent 400 livraisons par jour.

1975 40 000 m² : c'est la superficie de l'entrepôt Darty de Mitry-Mory, le plus grand d'Europe pour les métiers de l'électrodomestique.

1976 Entrée en bourse : le prix de l'action est de 300 F. Un tiers du capital est ouvert au public. Darty a alors 20 magasins et 1 845 collaborateurs.

1984 Darty crée Dacem, société lui assurant l'approvisionnement et la gestion des pièces détachées et des accessoires pour les produits électrodomestiques.

Partenariat avec « Envie », réseau associatif d'aide à l'insertion par le travail dans la récupération et la mise en état d'appareils en fin de vie.

1988 En avril, l'équipe dirigeante prend l'initiative, avec l'appui des fondateurs, de lancer une OPA (offre publique d'achat) pour permettre aux salariés de Darty de devenir propriétaires de leur entreprise. L'opération est un succès : 90 % des

6 521 salariés y participent, prenant ainsi 56 % du capital. Il s'agit toujours du plus grand RES (rachat de l'entreprise par les salariés) d'Europe. Prise de participation de 49 % dans la société New Vanden Borre, distributeur spécialisé dans les produits électrodomestiques en Belgique.

Darty ouvre son 100^e magasin.

1989 Darty est le premier distributeur à parrainer une émission de télévision, la météo. Un parrainage toujours d'actualité.

1993 Darty intègre le groupe européen Kingfisher qui, après une scission en 2003, devient Kingfisher Electricals SA (KESA). Durant ces années, Darty adapte son offre de services aux nouvelles attentes de ses clients en devenant distributeur de solutions multimédias et en développant son site darty.com. Il fait également évoluer le design intérieur de ses magasins.

1996 Darty lance son premier site internet (qui deviendra marchand trois ans plus tard). Les clients effectuant leurs achats sur www.darty.com ou par téléphone bénéficient du Contrat de Confiance.

1999 Darty crée une assistance technique téléphonique 7 jours sur 7 dédiée à ses clients « multimédia ».

2003 Darty fait évoluer l'aménagement intérieur de ses magasins pour l'accueil et le confort d'achat de ses clients.

2006 Avec la DartyBox, Darty devient opérateur de services (Internet, téléphonie, télévision).

2007 Succès du lancement de la carte Darty : cette carte de reconnaissance client permet de retrouver sur darty.com l'ensemble des produits achetés, leurs garanties, les notices d'utilisation et le choix de consommables associés. Création du premier espace cuisine sur mesure au sein du nouveau magasin Darty de la rue de Rivoli à Paris.

2014 Avec l'ouverture de son premier magasin en franchise à Challans, en Vendée, Darty se donne pour objectif de s'adresser aux 30 % de Français qui n'ont pas de magasin Darty à proximité de chez eux.

Lancement du Bouton Darty à l'occasion des 40 ans du Contrat de Confiance. Innovation majeure, ce petit objet connecté permet aux clients abonnés au service de bénéficier d'une assistance téléphonique sur tous les produits du foyer achetés chez Darty ou ailleurs, sous garantie ou non. Il suffit d'appuyer sur le Bouton pour être rappelé aussitôt en priorité 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

2015 Darty propose le dépannage à domicile et la livraison le jour même pour le gros électroménager et les téléviseurs. L'Enseigne, toujours à la pointe de l'innovation, est la seule à offrir ces services immédiats.

2020, une année marquée par une crise sanitaire sans précédent

1.2.3 / HISTORIQUE DE FNAC DARTY

2016 Naissance de Fnac Darty : l'Autorité de la concurrence autorise au mois de juillet le rachat de Darty par le groupe Fnac. Après plusieurs mois d'un dialogue constructif entre la Fnac et l'Autorité, cette dernière a reconnu que les magasins physiques et les ventes en ligne appartenaient à un seul et même marché, décision pionnière en Europe.

Le 17 août, l'action Darty a été retirée de la cote (de la Bourse de Londres et d'Euronext Paris). Au terme de la période de retrait obligatoire, le 12 septembre 2016, Fnac a acquis 100 % du capital de Darty, dont 30,64 % ont été réglés en titres.

2017 Lancement du plan stratégique Confiance+ en décembre.

2018 Acquisition de WeFix, leader de la réparation express de smartphones en France.

2019 Plusieurs acquisitions viennent enrichir le portefeuille de marques : Billetreduc.com, acteur référent de la distribution de billets d'événements vendus en « dernière minute » en France et Nature & Découvertes, leader de la distribution omnicanale de produits naturels et de bien-être.

Partenariat avec CTS Eventim, leader européen du secteur de la billetterie.

Lancement de Darty Max, un service inédit d'abonnement à la réparation pour allonger la durée de vie des produits de gros électroménager.

2020 Dans une dynamique de recentrage sur des marchés où le Groupe dispose d'une taille critique, Fnac Darty cède sa filiale néerlandaise BCC, spécialiste de l'électronique et de l'électroménager aux Pays-Bas, à Mirage Retail Group.

1.3 / 2020, une année marquée par une crise sanitaire sans précédent

Dans le contexte de crise sanitaire sans précédent lié à la Covid-19, la priorité du Groupe a été de garantir la santé et la sécurité des collaborateurs et des clients en mettant en œuvre, en avance de phase par rapport aux obligations légales, les meilleures mesures de protection. La bonne gestion de cette crise a ainsi reposé sur l'adoption de mesures collectives et concertées, qui a été possible grâce à la qualité du dialogue social au sein du Groupe, permettant d'assurer la continuité des activités. Toutes les mesures mises en place par le Groupe, qui ont permis de contenir le nombre de contaminations, ont été saluées par les clients des enseignes, mais également par les différentes administrations, dont les visites de contrôle ont toutes été concluantes. Fnac Darty a ainsi su démontrer son agilité et sa capacité d'adaptation rapide dans un environnement changeant pour répondre à l'urgence des consommateurs de s'équiper pour faire face au télétravail et à l'apprentissage à domicile.

Malgré ce contexte atypique qui a marqué l'année 2020, le Groupe a poursuivi ses initiatives pour s'inscrire comme un acteur majeur de l'économie circulaire et un promoteur de l'allongement de la durée de vie des produits. Ainsi, Fnac Darty a poursuivi le déploiement de son offre de service inédit d'abonnement à la réparation, Darty Max, lancé en octobre 2019, qui vise à allonger la durée de vie des produits gros électroménager des foyers. Ce service s'inscrit dans la continuité de l'engagement historique du Groupe pour une consommation responsable. À fin 2020, ce sont environ 200 000 clients qui ont souscrit à ce service et plusieurs milliers d'appareils qui ont été réparés chaque mois grâce à Darty Max, représentant des dizaines de tonnes de déchets évités.

Le Groupe a également poursuivi ses initiatives dans l'accompagnement de ses clients vers un choix éclairé et une consommation durable, avec le lancement de la troisième édition du « baromètre du SAV » en septembre 2020 qui vise à mieux informer le public sur la durée de vie de 63 familles de produits de l'univers équipements électroménagers et multimédia, contre 15 l'an dernier. Cette nouvelle édition, disponible auprès de tous nos clients sur nos sites internet et en magasins, dispose désormais d'un score de durabilité, facilement identifiable, agrégeant à la fois les critères de fiabilité et de réparabilité, une innovation qui permet de comparer toutes les catégories de produits entre elles et d'opérer une comparaison entre les marques. Le Groupe a également utilisé ce score de durabilité pour élargir la sélection de produits référencés par le label « choix durable par Darty » qui couvre dorénavant 152 produits, 83 appareils gros électroménagers et 69 petits électroménagers. Mise en place dans tous les magasins Darty, cette information inédite repose sur deux critères : la disponibilité des pièces détachées pendant 10 ans au moins et la faiblesse du taux de panne du produit au regard de sa catégorie prix. Enfin, l'offre Darty Occasion a été étendue aux produits électroménagers de la catégorie froid, dont les réfrigérateurs et les congélateurs, afin de couvrir en seconde vie tous les univers de produits électroniques et d'électroménager proposés et de renforcer le positionnement du Groupe sur ce marché en croissance.

1.3.1 / FORTE AGILITÉ DU MODÈLE OMNICANAL UNIQUE DE FNAC DARTY ET SOLIDE EXÉCUTION COMMERCIALE

L'année 2020 a été marquée par la crise liée à la Covid-19 et sa propagation dans le monde a bouleversé l'ensemble des secteurs d'activité, dont celui de la distribution. Tout en garantissant la santé et la sécurité de ses collaborateurs et de ses clients, Fnac Darty a alors démontré sa capacité d'adaptation rapide et son agilité opérationnelle afin de poursuivre ses activités de service, de livraison et d'après-vente.

Fnac Darty a d'abord dû faire face à une crise d'approvisionnement liée aux retards de production engendrés par les perturbations des bases industrielles en Chine suite à l'arrivée de l'épidémie sur le territoire chinois en début d'année. Le Groupe a ainsi dû adapter sa politique d'achats de marchandises pour faire face aux retards de production et élaborer un plan d'achats tactiques sur des catégories de produits clés, en étroite collaboration avec ses fournisseurs.

La propagation de l'épidémie sur le territoire européen dès le mois de mars a conduit à la mise en place des premières mesures de confinement par l'ensemble des gouvernements des pays dans lesquels Fnac Darty est présent. Ces mesures ont entraîné la fermeture de la quasi-totalité du parc de magasins du Groupe, représentant 80 % du chiffre d'affaires normatif du Groupe, du 15 mars au 10 mai inclus, entraînant l'arrêt total des ventes en magasins. Fort de l'organisation centralisée de ses plateformes logistiques et de la robustesse de ses plateformes digitales, le Groupe a pu adapter rapidement son modèle et répondre à la très forte demande grâce à l'engagement sans faille de ses équipes, et à la réaffectation rapide des ressources vers les capacités digitales et les activités de services. Le Groupe a également pu s'appuyer sur son écosystème partenarial de prestataires de livraison et ses capacités de livraisons internes, qui lui ont permis d'assurer des délais de livraison aux meilleurs standards du marché.

En parallèle, une autre priorité de Fnac Darty a été de protéger la rentabilité et la liquidité du Groupe. Le recours à l'activité partielle a été mis en place pour 80 % de ses effectifs, suite à la fermeture du parc de magasins pendant le 1^{er} confinement. Le Groupe a procédé à la réévaluation du paiement des loyers, au décalage du paiement des impôts et charges sociales, et a mis en place une politique d'achats de marchandises et de stocks ciblés. Le Groupe a également négocié avec ses fournisseurs la mise en place de délais de paiement plus longs dans le respect de la loi LME. Le plan d'investissements a été révisé à la baisse, tout en préservant les projets prioritaires du Groupe. Enfin, Fnac Darty a été parmi l'un des premiers émetteurs en France à obtenir un prêt garanti par l'État de 500 millions d'euros en avril.

Dès la fin du premier confinement imposé par les gouvernements, le Groupe a procédé à la réouverture progressive de ses magasins. La quasi-totalité des magasins en France, en Suisse et en Belgique a rouvert dès la semaine du 11 mai alors que les magasins au Portugal ont rouvert à partir du 15 mai. En Espagne, la réouverture des magasins a été très progressive tout au long du mois et s'est achevée à la fin de la première semaine de juin. Dans la continuité de son engagement d'assurer la santé et la sécurité de ses collaborateurs, partenaires et clients, Fnac Darty a mis en place

toutes les mesures sanitaires nécessaires permettant de garantir le succès de la réouverture de ses magasins, qui a été permis grâce à la préparation des collaborateurs en amont et à leur engagement sans faille.

La relation de qualité du Groupe avec ses fournisseurs et la solide capacité commerciale de ses équipes lui a permis d'obtenir un bon niveau de disponibilité de produits tout au long de l'année et de répondre ainsi à la forte demande sur les catégories de produits liées au télétravail, à l'apprentissage à domicile, au gaming et à l'équipement de la maison.

Face à l'augmentation de la propagation du virus en octobre 2020, de nouvelles mesures de confinement ont été mises en place en France du 29 octobre au 28 novembre entraînant la fermeture des rayons de catégories de produits jugées non essentielles par le Gouvernement (produits éditoriaux dont livres, gros électroménager, jeux & jouets). L'ensemble des magasins Fnac et Darty sont restés ouverts en France sur cette période pour la vente de produits techniques, petit électroménager et mobilité urbaine, représentant ainsi plus de 60 % des ventes normatives de produits. Pour les autres catégories, les ventes en ligne et le click&collect autorisé lors de ce deuxième confinement, ont fortement été sollicités. Fnac Darty a, une nouvelle fois, dû faire preuve d'une grande capacité d'adaptation en réorganisant ses magasins et en mettant en place de nombreuses initiatives afin de promouvoir au maximum le click&collect dans une période de grands rendez-vous commerciaux décisive pour le Groupe. La position de leader du Groupe en France combinée à la qualité de ses relations avec ses fournisseurs et la solide exécution commerciale du Groupe ont permis à Fnac Darty d'enregistrer une surperformance de ses ventes lors de la période de fin d'année, *Black Friday* et Noël.

Le Groupe démontre ainsi la complémentarité de ses magasins et de ses plateformes digitales et la pertinence de son modèle omnicanal dans un contexte de crise sanitaire sans précédent. La forte attractivité des marques Fnac et Darty combinée à la solide agilité opérationnelle et exécution commerciale ont ainsi permis au Groupe d'afficher une croissance de ses plateformes e-commerce de plus de 55 % sur l'année, avec plus de 5 millions de nouveaux clients web actifs conquis sur la période. De plus, la conquête de nouveaux adhérents a continué à être dynamique cette année et a été notamment portée par la refonte du programme de fidélité marquée par le lancement de la nouvelle carte Fnac+ qui vise à accompagner la digitalisation du comportement d'achat des clients et leur offrir une expérience enrichie cross enseigne. Cette carte propose de nombreuses offres promotionnelles communes aux enseignes Fnac et Darty, la livraison gratuite et illimitée en un jour ouvré, une cagnotte commune permettant de cumuler des points fidélité transformables en bons d'achat et utilisables dans les deux enseignes, sur Internet et en magasin. Ce sont ainsi plus de 1,3 million de nouveaux adhérents Fnac+ qui ont été enregistrés au cours de l'année, ce qui porte le nombre total d'adhérents Fnac+ à près de 2,2 millions d'adhérents à fin 2020. Fnac Darty possède une base d'adhérents de près de 10 millions, dont plus de 7 millions en France à fin décembre 2020.

2020, une année marquée par une crise sanitaire sans précédent

Ainsi, en 2020, l'e-commerce représente 29 % du chiffre d'affaires du Groupe, contre 19 % un an plus tôt. Le Groupe accélère également sur le mobile dont le poids représente plus de 64 % du trafic sur ses sites, en croissance par rapport à l'année dernière. Les Marketplaces ont également enregistré de très fortes croissances à deux chiffres. L'omnicanal, impacté par la fermeture de tout ou partie des magasins et des jauges de limitation de trafic, atteint 42 % des ventes en ligne au cours de l'année, dans un contexte de très forte croissance du poids de l'e-commerce. La dynamique de click&collect est ainsi restée très soutenue, notamment au cours du quatrième trimestre où le traitement des commandes via le click&collect a progressé de + 40 % par rapport au quatrième trimestre 2019.

Le Groupe a poursuivi à un rythme moins soutenu que par le passé la densification de son maillage territorial avec l'ouverture, en 2020, de 36 magasins, dont 27 en franchise. Le Groupe a ouvert 9 magasins en propre, 3 Fnac, 4 Darty et 2 Nature & Découvertes. La Fnac a ouvert 13 magasins au cours de l'année, dont 10 en France, 1 au Portugal, 1 en Espagne et 1 en Belgique. Darty a ouvert 21 magasins en France. À fin 2020, Fnac Darty dispose d'un parc de 908 magasins, dont 344 franchises. La dynamique d'expansion se poursuivra en 2021 à un rythme moins soutenu que précédemment, principalement sous le format de la franchise.

En parallèle, Fnac Suisse et Manor ont lancé, en novembre 2020, une phase de test de plusieurs mois pour le déploiement de 4 shop-in-shops en Suisse permettant au Groupe, si cette phase de test s'avère concluante, de renforcer significativement sa présence sur le territoire Suisse.

1.3.2 / FINALISATION DE LA CESSION DE BCC AUX PAYS-BAS À MIRAGE RETAIL GROUP

Suite à l'annonce de la recherche d'un partenaire pour se désengager des Pays-Bas en janvier 2020, le Groupe a finalisé en novembre 2020 la cession de 100 % de sa filiale néerlandaise BCC, spécialiste de l'électronique et de l'électroménager aux Pays-Bas, conformément aux termes communiqués le 28 septembre 2020 et après avoir obtenu les autorisations nécessaires de la part des autorités réglementaires et des instances représentatives du personnel compétentes. Mirage Retail Group dispose d'une vraie

expérience dans le commerce aux Pays-Bas et est spécialisé dans les stratégies de redressement, en combinant ses connaissances et son expérience approfondies dans le domaine du commerce de détail, de l'immobilier et de la logistique pour diriger des marques d'avenir, à fort potentiel de rentabilité. Fnac Darty est convaincue que la transaction permettra à BCC de bénéficier du soutien nécessaire pour performer avec succès sur ses marchés.

1.3.3 / POURSUITE DES INITIATIVES EN MATIÈRE D'INNOVATION ET DE DIVERSIFICATION DE L'OFFRE FNAC DARTY

En 2020, malgré les difficultés rencontrées dans un contexte de crise sans précédent, Fnac Darty a poursuivi ses initiatives en matière d'innovation et d'expérience client en renforçant notamment la diversification de son portefeuille de produits.

WeFix

L'intégration de WeFix s'est poursuivie en 2020, malgré les conditions opérationnelles difficiles imposées par les deux confinements successifs, avec l'ouverture de 21 nouveaux points de vente, ce qui porte le nombre total de points de vente à 117 à fin décembre. À noter que les activités de réparation, de vente de produits reconditionnés et d'accessoires ont progressé dans un contexte où le trafic en magasins a été pénalisé par la crise actuelle. Par ailleurs, le Groupe a déployé la solution de protection d'écran X-Force, élue produit de l'année 2021, dans 197 magasins Fnac et Darty.

Nature & Découvertes

Nature & Découvertes a enregistré une baisse de ses ventes en 2020 liée au recul de ses ventes en magasins impactées par la fermeture totale du parc pendant les deux confinements et malgré la forte croissance de ses ventes en ligne de plus de + 100 %. Cette forte dynamique des ventes en ligne a été portée par les catégories Équipements pour l'enfant, Bien-Être et Activité Nature. Les trois magasins Nature & Découvertes en Allemagne ont été fermés en 2020, afin de repositionner l'enseigne sur ses marchés clés. La première implantation de l'enseigne en Espagne est un succès, et le Groupe ambitionne de poursuivre l'expansion de Nature & Découvertes en s'appuyant sur les capacités opérationnelles déjà existantes.

Services

Les services ont fortement été impactés en 2020 par un effet de base de comparaison élevé jusqu'en avril lié au changement du prestataire d'assurance multimédia en avril 2019, la fermeture des magasins intégrés et franchisés pendant le 1^{er} confinement, les jauges de limitation du trafic en magasins et l'arrêt des ventes de la billetterie suite aux mesures gouvernementales imposées à l'industrie du spectacle. En parallèle, le service Darty Max rencontre un réel succès auprès des Français. Malgré le contexte qui a pénalisé la dynamique de conquête de nouveaux clients notamment lors du premier confinement, déjà près de 200 000 clients ont souscrit à ce service de réparation illimitée par abonnement qui couvre tous les équipements de gros électroménager du domicile pour 9,99 € par mois. Proposé depuis le lancement dans tous les magasins Darty en France, ce service peut depuis septembre être souscrit en ligne et par téléphone.

Darty Cuisine

Le déploiement de l'offre Darty Cuisine s'est poursuivi en 2020 avec l'ouverture de 16 nouveaux espaces de vente, dont 8 nouveaux magasins exclusivement dédiés à cette offre. À fin décembre 2020, le Groupe dispose ainsi de plus de 165 points de ventes Cuisine, dont 19 magasins exclusivement dédiés à cette offre.

Autres diversifications de produits

Enfin, Fnac Darty a continué la diversification de son offre de produits permettant la redistribution de la surface de ventes en magasins à de nouvelles catégories de produits en forte croissance portée notamment par les segments Jeux & Jouets, Maison & Design et Mobilité Urbaine. Fort de sa position de leader en France sur le segment de la trottinette depuis 2019, le Groupe a enrichi sa gamme de produits haut de gamme vers de nouvelles catégories. Fnac Darty a ainsi conclu un accord de distribution exclusif avec la marque Xiaomi pour la commercialisation de son vélo pliant électrique et avec Angell Bike pour la distribution de son vélo à assistance électrique. Fnac Darty a également signé un partenariat inédit avec Citroën pour la commercialisation exclusive d'AMI, la solution de mobilité 100 % électrique du constructeur automobile, dans 39 magasins du Groupe. Enfin, plus récemment, Fnac Darty a complété son offre innovante avec la signature d'un partenariat avec Red Electric pour la distribution du nouveau scooter Model E, 100 % électrique et 100 % français, dans une trentaine de magasins du Groupe. En complément, Fnac Darty a étendu son offre de service afin d'offrir aux consommateurs un écosystème complet autour de la mobilité en s'associant à Cyclofix, leader français de la maintenance pour la micromobilité, afin de proposer un service de réparation immédiate de trottinettes électriques et de vélos électriques dans les enseignes Fnac et Darty. Ce partenariat s'inscrit pleinement dans l'engagement du Groupe en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits.

1.3.4 / CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2020 DANS UN CONTEXTE DE CRISE SANITAIRE INÉDIT

Le chiffre d'affaires 2020 de Fnac Darty s'établit à 7 491 millions d'euros, en croissance de + 0,6 % en données comparables. Cette performance s'inscrit dans un contexte de crise sanitaire inédit marqué notamment par deux périodes de confinement. Au cours de la première période de confinement (15 mars – 10 mai 2020), la quasi-totalité du parc de magasins du Groupe a été fermée et les ventes en ligne ont fortement crû grâce à l'agilité et à la puissance des capacités logistiques centralisées et de livraison du Groupe. Pendant la seconde période de confinement (29 octobre – 28 novembre 2020), les ventes en ligne et en click&collect étaient disponibles pour l'ensemble des produits, atténuant ainsi l'impact de la fermeture des rayons jugés non essentiels en magasins. Au global sur l'année, la solide croissance des ventes en ligne de plus de + 55 %, portée notamment par le gain de plus de 5 millions de nouveaux clients web actifs, et la puissance de l'omnicanal, ont plus que permis de compenser la baisse du trafic en magasins.

Le chiffre d'affaires additionnel lié à l'intégration de Nature & Découvertes en année pleine s'établit à 83 millions d'euros en 2020.

Le taux de marge brute atteint 29,2 % en 2020, en retrait de - 120 points de base par rapport à 2019, principalement en raison d'un effet mix produits défavorable pour - 80 points de base dû à une baisse du trafic en magasin qui a notamment pénalisé les ventes de produits éditoriaux très sensibles aux achats d'impulsion et à une forte hausse des ventes de produits techniques. Les ventes de la billetterie, en forte baisse, impactent le taux de marge brute de l'année à hauteur de - 45 points de base. Enfin, l'intégration de Nature & Découvertes en année pleine compense le repli des autres services marchands pénalisés par la baisse de trafic en magasins.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 215 millions d'euros en 2020, en recul de - 78 millions d'euros sur un an. Après une perte opérationnelle enregistrée au premier semestre principalement liée à la crise sanitaire, la bonne gestion des coûts opérationnels et le plein effet des plans de réajustements ont permis à Fnac Darty de maintenir une marge opérationnelle au second semestre 2020 stable par rapport au second semestre 2019. L'intégration de Nature & Découvertes sur une année pleine en 2020 a un impact négatif de - 16 millions d'euros sur le résultat opérationnel courant 2020, du fait de la saisonnalité de l'activité habituelle de l'enseigne.

2020, une année marquée par une crise sanitaire sans précédent

Le résultat net part du Groupe des activités poursuivies est de 96 millions d'euros en 2020 contre 115 millions d'euros en 2019. La baisse limitée provient principalement de la réduction des éléments non courants, des frais financiers et de la charge d'impôt par rapport à 2019.

Fnac Darty a poursuivi une forte génération de cash-flow libre opérationnel à 192 millions d'euros en 2020, en augmentation de + 19 millions d'euros par rapport à 2019.

L'analyse des performances opérationnelles et financières du Groupe est détaillée dans la section 4.1 « Analyse de l'activité et des résultats consolidés. »

1.3.5 / IMPACT DU PASSAGE AUX NORMES IFRS 16

La méthode retenue pour l'application de la norme IFRS 16 est la méthode rétrospective. Elle consiste à réintégrer les engagements de loyers en dette, et à reconnaître en contrepartie un actif, appelé « droit d'utilisation ». En conséquence, pour les contrats de bail entrant dans le champ d'application IFRS 16, les loyers ne sont plus comptabilisés en charges au compte de résultat, mais au travers de dotations aux amortissements et de charges financières. Le paiement des loyers est quant à lui réparti entre le remboursement du capital de la dette et charges financières. Les principaux impacts de la norme portent donc sur l'EBITDA, la position de dette du Groupe, ainsi que sur les frais financiers comptables, associés à cette dette.

L'EBITDA s'établit à 567 millions en 2020. Hors IFRS 16, l'EBITDA s'établit à 322 millions d'euros, contre 395 millions d'euros l'année précédente.

L'application de la norme IFRS 16 pèse sur les frais financiers, en compte de résultat, pour 22 millions d'euros.

Enfin, à fin décembre la situation de dette nette s'établit à 1 000 millions d'euros, contre 114 millions d'euros hors IFRS 16.

1.3.6 / UNE STRUCTURE DE FINANCEMENT DIVERSIFIÉE

La trésorerie nette hors IFRS 16 du Groupe s'élève à 114 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre - 18 millions d'euros au 31 décembre 2019. La génération de cash-flow libre opérationnel hors IFRS 16 affiche un niveau élevé à 192 millions d'euros, en progression de 19 millions d'euros sur un an. Cette performance reflète la très bonne gestion du besoin en fonds de roulement tout au long de l'année, portée par l'optimisation des stocks en conséquence d'une politique d'achat maîtrisée dans le cadre de la crise de la Covid-19, avec un effet amplifié en décembre du fait d'une très bonne dynamique commerciale. L'excellence opérationnelle et la discipline financière permettent une baisse rapide de la dette nette du Groupe. Le Groupe repasse ainsi en situation de trésorerie nette positive, dans un contexte de crise sans précédent.

Au 31 décembre 2020, la position de liquidité s'élève à 1 569 millions d'euros, notamment grâce à l'octroi du prêt garanti par l'État de 500 millions d'euros d'une maturité de un an, avec option d'extension de cinq ans. À ce montant de trésorerie disponible vient s'ajouter une ligne de crédit revolving de 400 millions d'euros non utilisée au 31 décembre 2020.

Grâce aux bonnes performances commerciales du Groupe qui ont conduit à une forte génération de cash et à une solide position de trésorerie nette à fin 2020, Fnac Darty annonce son intention de rembourser l'intégralité du prêt garanti par l'État de 500 millions d'euros au plus tard à la date d'anniversaire en avril 2021.

Par ailleurs, la ligne de crédit revolving de 400 millions d'euros, tirée intégralement de façon préventive mi-mars 2020, n'a pas été utilisée et a été remboursée le 18 juin 2020.

De plus, le Groupe a obtenu l'engagement des prêteurs d'accepter la suspension de ses covenants financiers pour les mois de juin et décembre 2020, qui ont néanmoins été respectés pour les deux échéances.

Le Groupe reste très attentif à sa situation de trésorerie et a réalisé un plan d'ajustement de ses dépenses d'investissement en 2020 tout en préservant ses projets prioritaires autour de l'e-commerce, de la digitalisation et des services. Les investissements ont fortement été réduits en 2020 par rapport à 2019 et atteignent 99 millions d'euros, conformément à l'indication qui avait été donnée par le Groupe.

2020, une année marquée par une crise sanitaire sans précédent

Fnac Darty est noté par les agences de notation S&P Global, Scope Ratings et Moody's. Suite à l'augmentation des incertitudes provoquées par la crise de la Covid-19, Moody's a confirmé la notation Ba2 du Groupe en avril 2020 tout en passant la perspective à « sous examen » en vue d'une dégradation. Le 7 avril 2020, S&P Global a dégradé la notation de Fnac Darty de BB+ à BB, tout en plaçant la notation à perspective « négative ». L'agence a cependant confirmé la notation BB du Groupe en septembre, tout en abaissant la perspective de cette notation de « stable » à « négative ». Enfin, Scope Rating a confirmé en juin 2020 la notation à BBB- sur Fnac Darty, tout en abaissant la perspective de « stable » à « sous examen » en vue d'une dégradation.

Le 16 mars 2021, Fnac Darty a annoncé sa nouvelle stratégie de financement avec le remboursement de l'intégralité de son prêt garanti par l'État (PGE) de 500 millions d'euros, l'extension de sa ligne de crédit RCF à 500 millions d'euros et le remboursement du *Senior Term Loan Facility* de 200 millions d'euros venant à échéance en avril 2023, ainsi que le placement de sa première Océane pour un montant d'environ 200 millions d'euros. Les détails de ces différentes opérations figurent dans la section 4.3 « Événements récents et perspectives » du chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.

1.3.7 / GOUVERNANCE ET ACTIONNARIAT

Ceconomy demeure l'actionnaire de référence du Groupe à 24,2 % du capital. Il ne dispose pas de sièges au conseil d'administration mais a participé à la cooptation de trois membres indépendants, Delphine Mousseau, Daniela Weber-Rey et Caroline Grégoire Sainte Marie.

Depuis le 6 février 2018, la société française de courtage en assurances SFAM est le deuxième actionnaire du Groupe, avec une participation de plus de 11 % du capital de Fnac Darty.

Fnac Darty reste également attentif à l'opportunité du retour aux actionnaires et le Groupe a saisi une opportunité de marché en 2018 et 2019, en exécutant un programme de rachat de ses propres actions, programme mis en œuvre pour la première fois en octobre 2018, pendant une durée de 24 mois.

Compte tenu de la crise sanitaire qui a marqué 2020 et conformément aux conditions imposées pour la mise en place d'un prêt garanti par l'État, le conseil d'administration a retiré le 19 avril 2020 la proposition de dividende de 1,50 euro par action au titre de 2019, et n'a pas procédé à des programmes de rachat d'actions en 2020, conformément aux restrictions imposées.

Compte tenu de la solidité de son modèle économique, Fnac Darty proposera à l'assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2021 la réactivation de sa politique de retour à l'actionnaire et la distribution d'un dividende ordinaire de 1,00 euro par action⁽¹⁾, représentant un taux de distribution d'environ 30 %⁽²⁾. Ce dividende sera payable en totalité en numéraire. La date de détachement du dividende aura lieu le 5 juillet 2021 et la date de paiement du dividende le 7 juillet 2021.

(1) Correspondant à un montant d'environ 27 millions d'euros sur la base du nombre d'actions Fnac Darty au 31 décembre 2020.

(2) Calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies.

1.4 / Marchés et offre Fnac Darty

1.4.1 / DESCRIPTION DES MARCHÉS

Le Groupe est le leader de la distribution d'électroménager, d'électronique et de produits culturels en France et est présent principalement sur les marchés suivants :

- les produits éditoriaux : livres (physiques ou numériques), audio (CD, Vinyles), DVD/Blu-Ray, jeux vidéo neufs ou d'occasion et consoles, papeterie ;
- les produits techniques : photographie, TV vidéo, son (hi-fi, casques et enceintes), informatique et tablettes, téléphonie, objets connectés ;

- l'électroménager, réparti entre le gros électroménager (réfrigérateurs, cuisson, lave-linge notamment) et le petit électroménager (aspirateur, hygiène, petite cuisson, à titre d'exemples) ;
- les services : SAV, assurances et garanties, coffrets et cartes-cadeaux, billetterie, redevances Marketplace et franchise ;
- la diversification : Mobilité, Jeux & Jouets, Bien-être.

La taille des principaux marchés sur lesquels le Groupe est présent est décrite dans le tableau ci-dessous :

Taille des marchés en millions d'euros TTC en France ^(a)

	2020	Variation par rapport à 2019		2020	Variation par rapport à 2019
TV (Vidéo)	2 818	16,5 %	Livres	3 375	(1,9 %)
Son	1 164	6,2 %	Audio	275	(20,8 %)
Photo	550	(19,0 %)	Vidéo	260	(27,2 %)
Informatique	5 425	19,2 %	Gaming	1 783	4,2 %
Téléphonie	3 016	(0,2 %)	Papeterie	3 310	31,0 %
Objets Connectés	2 678	24,2 %	Gros électroménager	5 903	1,5 %
Jeux & Jouets	2 997	(1,5 %)	Petit électroménager	3 833	13,7 %

(a) Source GfK, février 2021, sauf jeux & jouets, source NPD.

1.4.2 / ÉVOLUTION DES MARCHÉS

1.4.2.1 / Digitalisation de la distribution et évolution des habitudes de consommation

Le développement d'Internet a modifié en profondeur les marchés des deux enseignes. Il s'est traduit par un essor considérable du commerce électronique, qui s'est accompagné d'une modification de l'environnement concurrentiel et d'un phénomène de dématérialisation des produits éditoriaux.

L'essor du commerce électronique a donné lieu à l'apparition de nouveaux concurrents spécialistes d'Internet, les *pure players*, misant sur la compétitivité prix et services et sur un élargissement croissant de leurs offres. Certains *pure players*, comme Amazon, disposent d'une présence internationale tandis

que d'autres, comme Cdiscount ou Rue du Commerce, sont focalisés essentiellement sur le marché français. Les concurrents internationaux offrent à leurs clients un niveau de qualité de service très élevé (qualité du site internet, logistique et transport, services client) et obligent les acteurs *click & mortar* à s'aligner à des standards de qualité au moins équivalents à ceux qu'ils proposent.

Le développement d'Internet et l'arrivée des *pure players* ont modifié le comportement d'achat des consommateurs. En effet, le développement des sites d'e-commerce a permis d'élargir l'offre de produits disponibles, et a facilité la comparaison des prix en instantané. Les consommateurs disposent également d'une information plus riche sur les caractéristiques des produits via les fiches techniques et les avis des consommateurs. Plus avertis par cette richesse d'information, ils deviennent plus exigeants en magasin en matière de prix, de conseils et d'offres de produits.

Le développement rapide d'Internet est également à l'origine d'un phénomène de dématérialisation, c'est-à-dire le passage des supports physiques aux supports numériques, qui a profondément bouleversé les modes de consommation des produits éditoriaux en favorisant le recours au téléchargement en ligne et le streaming. Les consommateurs privilégient de plus en plus des produits éditoriaux dématérialisés, en partie en raison de leurs prix inférieurs à leurs homologues physiques, mais aussi en raison des avantages qu'ils procurent : gain de place, accessibilité, consommation immédiate, etc. Cependant, ce phénomène de dématérialisation touche chaque segment de produits éditoriaux de manière différente. Les segments qui ont été les plus affectés sont le CD audio, le DVD et le Gaming avec une pénétration du secteur numérique de respectivement 70 %, 82 % et 79 % ⁽¹⁾. Même si le livre numérique se développe en France, le taux de pénétration reste faible, à 3 % ⁽¹⁾ du marché en 2020.

Le contexte particulier de 2020, marqué par une crise sanitaire sans précédent, ayant entraîné la mise en place de mesures de confinement et de limitation de déplacement et de couvre-feu a entraîné une accélération de la digitalisation du secteur de la distribution avec un poids de l'e-commerce qui a fortement augmenté. D'après la Fevad ⁽²⁾, le chiffre d'affaires de l'e-commerce a augmenté de + 9 % en 2020, porté par la hausse des ventes de produits sur internet estimée à + 32 % alors que les services ont affiché une baisse de 10 %. Le poids de l'e-commerce a progressé de + 3 points en 2020 et représente 13 % du commerce de détail. Enfin, les acteurs omnicanaux confirment la pertinence de leur modèle avec des ventes en ligne en forte hausse à + 53 % sur l'année (avec des pics à + 100 % pendant les deux confinements ; accélération des livraisons à domicile, du click&collect et du drive).

1.4.2.2 / Environnement concurrentiel

Les principaux concurrents de Fnac Darty sont :

- les distributeurs spécialistes d'Internet, dits les *pure players*, qui représentent la majorité du marché de vente en ligne. Ils misent sur la compétitivité prix et services et sur un élargissement croissant de leur offre. Les principaux concurrents en France sont les sites internet Amazon, Cdiscount, Alibaba et Rue du commerce ;
- les distributeurs spécialisés, qui proposent des produits à leurs clients par l'intermédiaire d'un réseau de points de vente physiques (*brick & mortar*) et, le cas échéant, d'un site internet (*click & mortar*). Ces acteurs bénéficient généralement d'une notoriété établie auprès du grand public en raison de leur ancienneté et proposent une offre de produits généraliste. Ce sont par exemple, en France, HTM Boulanger, Conforama, But et Cultura ;

- les acteurs de la grande distribution (principalement les hypermarchés, comme Carrefour, Auchan, Leclerc, Géant Casino ou Cora) proposent également des produits techniques, éditoriaux et électroménagers ;
- les FAI (fournisseurs d'accès Internet) et les plateformes numériques qui proposent de la musique (Spotify, Deezer, Itunes), de la VOD (Netflix) ou du gaming (Steam, Origin) en ligne.

1.4.2.3 / Évolution des marchés

Le marché des produits techniques, qui représente 49 % du chiffre d'affaires en 2020, dépend fortement des cycles d'innovation produit et du taux d'équipement des ménages. L'innovation et ses impacts sont, par essence, difficiles à prévoir.

Le cycle traditionnel d'un produit technique commence par son introduction sur le marché, suivie de niveaux de croissance élevés alors que les foyers s'équipent de cette nouvelle technologie. Une fois que les ménages sont pleinement équipés, la croissance diminue progressivement et le marché parvient au stade de la maturité. Après cette période, qui peut être plus ou moins longue selon le produit considéré et se traduit en général par une baisse de prix, le produit peut connaître une résurgence de croissance liée au remplacement des anciens modèles et au multi-équipement des ménages.

Des innovations peuvent perturber le cycle de croissance « équipement-maturité-remplacement-multi-équipement » avec de forts effets d'accélération ou de décélération. Par exemple, la généralisation des tablettes ces dernières années a créé un nouveau cycle de croissance sur le marché de la micro-informatique, et les ménages ont complété leur équipement multimédia par une tablette. On assiste également à une premiumisation de l'offre informatique (tendance pour des ordinateurs plus fins et légers, développement d'ordinateurs dédiés au gaming).

Cependant, avec l'apparition récente de *smartphones* comportant des tailles d'écran importantes, les consommateurs préfèrent désormais se tourner vers les téléphones plus que les tablettes. Ce phénomène de substitution et de cannibalisation des *smartphones* a également touché des dispositifs existants tels que les lecteurs MP3, les GPS et surtout les appareils photos.

Ces dernières années, les cycles sont devenus de plus en plus courts, et les consommateurs tendent à remplacer leurs produits techniques de plus en plus rapidement.

Ce marché a vu l'émergence au cours des dernières années de nouvelles catégories de produits, avec l'essor notamment des objets connectés.

(1) Source GfK, février 2021.

(2) Source FEVAD : bilan de l'e-commerce 2020 publié le 4 février 2021 sur www.fevad.com.

Les consommateurs accordent une importance de plus en plus marquée aux services connexes aux produits techniques (assurances...) mais également aux services de livraison et de service après-vente.

L'essor du télétravail et de l'apprentissage à domicile en lien avec la crise sanitaire a provoqué une très forte demande pour les produits techniques et notamment les catégories telles que l'informatique et accessoires qui ont enregistré de solides croissances tout au long de l'année. Le temps passé à la maison et la fermeture des théâtres et cinémas ont également engendré une volonté des consommateurs de s'équiper de produits de divertissement entraînant une forte demande pour les télévisions grands formats.

Le marché du blanc, qui représente 22 % du chiffre d'affaires en 2020, dépend essentiellement du renouvellement de l'équipement des ménages. Le petit électroménager reste dynamique notamment sur la partie entretien des sols (balais et robots) et les robots de cuisine. Le cycle d'innovation est cependant plus faible depuis 2019.

En 2020, la crise sanitaire et les mesures de restrictions sanitaires imposées telles que les confinements ou couvre-feu, ont accentué le temps passé à domicile. Les consommateurs ont alors pris conscience de l'importance du bien-être à la maison et de l'importance de l'usage des biens d'équipement, notamment des produits de gros et petits électroménagers. Ainsi, la quasi-totalité des catégories du Blanc sont en croissance en 2020.

Les consommateurs sont attentifs aux services associés à ces produits (garanties), y compris la livraison et la reprise de matériel, notamment sur le segment du volumineux.

Le marché des produits éditoriaux, qui représente 15 % du chiffre d'affaires en 2020, dépend quant à lui du calendrier de publication des nouveautés. Le ralentissement du dynamisme de ce marché

est, en réalité, le signe d'une mutation engagée, avec l'essor du numérique. Le marché des CD et DVD connaît ainsi un déclin depuis plusieurs années et pousse les acteurs de la distribution à envisager de nouveaux modes de consommation pour ce segment néanmoins compensé pour partie par le dynamisme du vinyle.

Le marché des livres est très sensible aux achats d'impulsion réalisés en magasins. Ce segment a été impacté en 2020 par la baisse du trafic en magasins liée au 2 mois de fermeture de la quasi totalité de notre parc magasins et aux mesures de limitation de trafic en magasins imposées par les gouvernements pour contenir la pandémie.

Le Gaming a, quant à lui, bénéficié des sorties de nouvelles consoles Playstation et Xbox en novembre 2020 et du nouveau jeu Fifa 21. De plus, la crise sanitaire a également boosté fortement cette catégorie, en lien avec les périodes de confinement et du temps accru passé à la maison. Le Groupe est devenu leader de ce marché en 2020.

La diversification du Groupe s'est accélérée ces dernières années au travers de quatre grands segments, Jeux & Jouets, Mobilité Urbaine, Cuisine et Bien-être :

- le marché du Jeux & Jouets est tiré par les jeux de société et familiaux ;
- le marché de la Mobilité Urbaine en fort dynamisme est porté par l'innovation des fabricants (vélos électriques, trottinettes électriques, scooters électriques) et par les politiques publiques qui cherchent à réduire la place de la voiture dans les centres-villes (réduction de la pollution, réduction du bruit, décongestionnement des centres-villes, subvention mise en place par le gouvernement pour l'achat d'un moyen de transport « vert »). La crise sanitaire a favorisé l'usage en 2020 des solutions alternatives aux transports en commun telles que le vélo, la trottinette et les véhicules à assistance électrique.

1.4.3 / UNE OFFRE DIVERSIFIÉE DE PRODUITS ET SERVICES

Le Groupe est en mesure de proposer une offre équilibrée, construite autour de catégories de produits présentant des profils de croissance et de marge complémentaires.

1.4.3.1 / Offre de produits techniques

Les deux enseignes Fnac et Darty se positionnent ensemble comme leader sur la distribution des produits techniques, qui recouvrent la photographie, la TV-vidéo, le son, la micro-informatique, la téléphonie et les objets connectés. En 2020, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3 705,8 millions d'euros sur les ventes de produits techniques, soit 49 % de son chiffre d'affaires consolidé.

Le Groupe se trouve au cœur de la stratégie d'innovation de ses fournisseurs français et internationaux, car son expertise est largement reconnue : d'une part, les clients apprécient l'expertise des vendeurs en magasin et le service après-vente et, d'autre part, les fournisseurs reconnaissent Fnac Darty comme l'un des distributeurs fournissant la meilleure expérience d'achat en magasin.

Dans sa volonté de mettre le produit au cœur de la relation client, le Groupe développe des partenariats avec ses fournisseurs afin d'offrir la meilleure expérience d'achat à ses clients.

En France, le Groupe est un distributeur important d'Apple et a par exemple conclu un accord portant sur la création d'espaces dédiés à Apple dans ses magasins Fnac. Aux termes de cet accord, Apple fournit le *merchandising* des espaces et s'occupe de la mise à disposition et de la rémunération des animateurs (démonstrateurs n'effectuant pas d'actes de facturation). Les conditions du contrat de fourniture conclu avec Apple ne diffèrent pas des termes et conditions habituellement observés par l'Enseigne avec les autres fournisseurs.

Le Groupe collabore également avec Microsoft pour la mise en place d'espaces dédiés en magasin, dans le but de stimuler la vente des produits Microsoft. Dans le cadre de cette collaboration, l'Enseigne met en avant les produits Microsoft en magasins, notamment grâce à des démonstrateurs, des tables spécifiques présentant les produits et sur le site internet fnac.com. Le Groupe fait également profiter Microsoft de son programme de fidélisation de sa clientèle et permet à l'entreprise de présenter ses produits dans ses publications.

Ce mode de collaboration, qui a été étendu à d'autres fournisseurs stratégiques tels que Google et Samsung, prévoit la prise en charge des coûts de merchandising ou d'animation sur le lieu de vente par les fournisseurs concernés. Le Groupe a conclu un accord avec Google afin d'assurer, à son lancement, la distribution exclusive de son produit phare, l'enceinte connectée Google Home, dans tous les magasins Fnac et Darty ainsi que sur les sites internet de l'Enseigne. L'offre est désormais disponible dans des espaces dédiés pour la totalité des magasins du Groupe, dont une cinquantaine de corners.

1.4.3.2 / Offre de produits éditoriaux

Offres de produits physiques

Les produits éditoriaux recouvrent la musique, la vidéo, les livres, et le gaming. En 2020, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 157,9 millions d'euros sur les ventes de produits éditoriaux, soit près de 15 % de son chiffre d'affaires consolidé. En France, la Fnac constitue une référence sur ses marchés avec un fond de catalogue de produits éditoriaux riche et diversifié.

En tant que premier disquaire de France, la Fnac commercialise près de 150 000 références.

En tant que premier acteur du marché de la vidéo, la Fnac compte près de 40 000 références vidéo, DVD et Blu-Ray actives.

L'Enseigne est le premier libraire de France et propose l'offre la plus large du marché avec près de 500 000 références vendues. En 2020, le Groupe a vendu en France près de 45 millions de livres.

Dans le segment gaming, la Fnac propose un catalogue de 9 500 références en France, dont plus de 3 000 références en jeux vidéo d'occasion. Grâce à un catalogue large de produits et à une bonne disponibilité des produits, le Groupe est devenu leader du Gaming en France en 2020.

Offres digitales

Afin d'accompagner la tendance à la dématérialisation du marché du livre et de se placer sur ce nouveau marché, la Fnac a conclu en septembre 2011 un partenariat avec l'entreprise canadienne Kobo, qui se matérialise par une solution de lecture numérique innovante : Kobo by Fnac. Le partenaire Kobo a pour rôle de fournir et d'entretenir la plateforme technologique, de fournir les produits (*devices*) et de développer les applications, tandis que la Fnac assume les coûts de commercialisation et de publicité en France. Les deux partenaires associent leurs plateformes et partagent les revenus et les coûts d'adaptation et de raccordement du système Kobo aux interfaces du site fnac.com.

En 2017, le Groupe a finalisé un partenariat stratégique exclusif avec Deezer, permettant à tous les clients de Fnac et Darty, en magasin et sur les sites internet, de profiter de trois mois d'abonnement à Deezer Premium+, offerts pour tout achat d'un produit audio (enceintes, casques...). Les porteurs de la carte Fnac+ profitent également de cet avantage. En outre, les acheteurs de CD, vinyles et les adhérents Fnac bénéficient également d'une offre exclusive d'abonnement à Deezer Premium+.

En 2018, le Groupe a renforcé son partenariat avec Orange pour favoriser la diffusion de nouveaux modes de lectures numériques grâce à une nouvelle offre de livres audio.

En 2019, la Fnac, en partenariat avec Kobo Writing Life, a lancé un service d'impression à la demande permettant aux auteurs autoédités numériques de vendre leurs livres en version e-book et en format papier sur fnac.com, et dans tous les magasins Fnac sur commande.

En 2020, Fnac Darty a renforcé sa position de leader sur la distribution de produits éditoriaux. Dans le contexte de crise sanitaire marqué par des confinements ayant entraîné la fermeture de tout ou partie du parc de magasins, le Groupe a proposé deux opérations inédites permettant de récupérer des livres gratuits au format e-book. Ainsi, lors du premier confinement, la Fnac a mis à disposition des lecteurs près de 500 livres numériques gratuits. L'opération a été réitérée une seconde fois en octobre 2020. Ces deux opérations ont permis d'accroître le nombre de nouveaux clients web actifs et ont soutenu les ventes en créant une animation forte sur les sites internet du Groupe.

Fnac Darty a également été précurseur dans le lancement de *livestreams* en 2020, avec une quarantaine de sessions, permettant d'offrir la possibilité aux adhérents et clients du Groupe d'échanger avec des artistes, écrivains et influenceurs sur des produits spécifiques. À titre d'exemple, un *livestream* de présentation des produits a été organisé pour les aficionados du gaming, avec l'intervention d'un influenceur reconnu qui a dévoilé aux internautes tous les secrets de la nouvelle génération de Xbox de Microsoft, officiellement lancées en novembre 2020. La technique du *livestream* permet ainsi aux consommateurs adeptes de la commande en ligne de se faire une idée plus précise des nouveaux produits et est génératrice de trafic sur les sites internet du Groupe.

Fnac Darty a également digitalisé son action culturelle avec le lancement de La Claque by Fnac en octobre dernier, un nouvel espace conçu comme une expérience digitale où la culture se lit, s'écoute et se voit. En complément de ces milliers d'événements sur tout le territoire, la Fnac a choisi de proposer un nouvel espace d'expressions et d'émotions culturelles, avec des formats numériques et originaux. Ce nouveau projet a pour objectif de permettre au plus grand nombre d'accéder gratuitement – en un clic – à un contenu riche, une diversité culturelle, pour s'informer sur l'actualité musicale, littéraire, cinématographique ou encore de la BD et du monde du spectacle, mais également découvrir des talents émergents et (re)découvrir des artistes intemporels.

1.4.3.3 / Offre de produits électroménagers

Les produits blancs comprennent le gros et le petit électroménager. Le gros électroménager comprend les produits tels que les réfrigérateurs, les machines à laver et les lave-vaisselle. Le petit électroménager comprend les appareils et les accessoires de cuisine, comme les fours à micro-ondes, les cafetières et les fers à repasser, en sus des produits de beauté et de santé, comme les sèche-cheveux et les rasoirs électriques. En 2020, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 637,3 millions d'euros sur les ventes de produits électroménagers, soit 22 % de son chiffre d'affaires consolidé.

Sur le gros électroménager, les ventes sont essentiellement liées au remplacement de produits. Le petit électroménager est sensible au cycle d'innovation. En cas d'un bas de cycle d'innovation, les ventes de ce segment sont impactées par une intensité concurrentielle forte, le marché étant davantage tiré par les prix. En 2020, le temps accru passé à la maison et la prise de conscience des consommateurs quant à l'importance de l'usage de leurs appareils d'électroménager, davantage plus sollicitée qu'auparavant, a été générateur d'une forte dynamique des ventes tout au long de l'année.

Darty ne vend pas seulement toutes les grandes marques, mais aussi un certain nombre de marques propres et de marques sous licence. Lorsque Darty vend une marque sous licence, le Groupe acquiert le droit de vendre des marchandises (exclusivement fabriquées pour Darty) sous le nom d'un fabricant indépendant, avec une image et une notoriété de marque établies. Les marques propres sont utilisées par Darty selon le modèle de prix d'entrée pour toute gamme de produits, et les marques sous licence sont généralement utilisées pour les points de vente à prix moyens. Les marques propres de Darty sont Proline (utilisée pour toutes les catégories de produits), Temium (utilisée pour les accessoires), IT works (utilisée pour les multimédias), Okoia (utilisée pour les soins de la personne) et Aerian (utilisée pour le traitement de l'air).

Le Groupe s'engage à fabriquer des produits de marques propres robustes en intégrant des critères de responsabilité sociale et environnementale dans les process et les documents cadrant la relation fournisseur afin de garantir la sécurité et la satisfaction de ses clients lors de l'utilisation de ses produits. À ce titre et malgré les contraintes engendrées par la crise sanitaire ayant pénalisé le Groupe dans la réalisation de ces audits au premier semestre 2020, Fnac Darty a mené au total sur l'année 97 audits d'usines fabriquant des produits de marque propre pour le Groupe, principalement basées en Chine. 97 points sont contrôlés lors des audits d'usine, dont 25 points sur les thématiques

du social et de l'environnement. Le nombre d'audits « sans prévenance » a également été augmenté en 2020. L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.5.3.3.1 du chapitre 2 « Atténuation des risques liés au sourcing en Asie » du présent Document d'enregistrement universel.

1.4.3.4 / Autres produits et services

Le Groupe a également poursuivi ses initiatives en matière d'enrichissement de l'offre de produits et de services. En 2020, les autres produits et services représentent près de 13 % du chiffre d'affaires consolidés du Groupe.

A / Service et abonnement

Service après-vente

Le Groupe a une organisation centralisée de son service après-vente autour de 4 ateliers SAV, 1 magasin central de pièces détachées et plus de 100 bases techniques en France.

Darty se présente comme le leader en France du service après-vente. L'Enseigne propose un service de réparation et assistance en magasin via des comptoirs et des « workshops » afin d'apporter aux clients un dépannage immédiat, plutôt que d'envoyer les produits en centre de réparation. À fin 2020, le Groupe dispose de 16 espaces service Darty.

Afin de promouvoir son offre de services au sein de ses magasins, la Fnac a créé des espaces dédiés, les « Espaces Services », qui ont vocation à conseiller les clients sur le service après-vente, la livraison à domicile, les garanties ou les formations à domicile.

Darty a également lancé une offre innovante et unique intitulée « Bouton Darty ». Elle a été développée en y ajoutant la technologie vidéo, permettant aux clients de pouvoir utiliser la fonction vidéo de leur *smartphone* pour avoir un lien visuel avec un conseiller et échanger avec lui par téléphone, ce qui permet au personnel Darty d'effectuer plus facilement un diagnostic. La Fnac propose également une assistance multimédia par téléphone disponible 7 jours sur 7.

Les deux enseignes proposent également des prestations de formation en magasin ou à domicile et des installations de matériel à domicile.

Darty anticipe également l'évolution des tendances de marché en se développant comme opérateur de la maison connectée afin d'accompagner les nouveaux usages plaçant les objets connectés au cœur du quotidien. Darty propose ainsi des services dédiés permettant d'agrémenter l'ensemble de ses services après-vente.

En 2018, le Groupe a étendu son offre de service après-vente en mettant en place une plateforme sav.darty.com dédiée au partage d'information sur la réparation pour permettre aux clients, en bénéficiant de l'expertise de Fnac Darty, de prolonger la durée de vie de leur produit. Cette activité est au cœur du modèle d'affaires responsable du Groupe. Par ailleurs, l'acquisition en octobre 2018 de WeFix, leader de la réparation express de *smartphones* en France, vise à positionner Fnac Darty comme un référent de la réparation de *smartphones* et de services associés, ainsi qu'à offrir un écosystème enrichi aux clients.

Fin 2019, Darty a lancé un service inédit d'abonnement à la réparation pour favoriser l'allongement de la durée de vie des produits de gros électroménager. Ce service baptisé Darty Max est disponible partout en France dans l'ensemble des magasins intégrés et franchisés de Darty. Ce service est un pas supplémentaire, vers une mutation du modèle économique de Fnac Darty. Convaincu qu'une économie plus circulaire est vertueuse, créatrice d'emplois et de valeur, le Groupe s'engage toujours plus fortement pour l'allongement de la durée de vie des produits.

Enfin, en 2020, outre le devoir de garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs, partenaires et clients, l'une des priorités du Groupe a été d'assurer la continuité de ses activités de services, notamment d'après-vente, et répondre ainsi à l'urgence des consommateurs d'avoir un équipement fonctionnel pour faire face au télétravail et à l'apprentissage à domicile. Fnac Darty a ainsi été le seul acteur de son secteur en France à poursuivre ses activités de service après-vente à domicile durant les deux périodes de confinement, avec une priorisation des interventions auprès des clients fragiles, âgés et du personnel hospitalier. Le Groupe a enregistré une forte croissance des flux de réparation SAV, en particulier Île-de-France en 2020.

Le Groupe cherche à étendre son action sur la durabilité des produits dans les autres pays où le Groupe est présent. Ainsi, en parallèle du déploiement de Darty Max qui s'est poursuivi cette année avec la conquête d'environ 200 000 abonnés à fin 2020, le Groupe a récemment lancé en Belgique l'abonnement Vanden Borre Life, permettant de faire réparer leurs gros appareils ou de les remplacer quand la réparation n'est plus possible au prix de 12,99 € par mois. Cette offre a été déployée dans l'ensemble des 72 magasins Vanden Borre du Groupe au début de l'année 2021.

Financement

La Fnac propose plusieurs offres de financement en partenariat avec Crédit Agricole Consumer Finance. Par le biais de sa carte de crédit Mastercard lancée en mai 2017, la Fnac offre la possibilité d'un paiement différé gratuit pouvant aller jusqu'à 2 mois après la date d'achat, et des offres de financement permanentes en plusieurs mensualités. L'ensemble des dépenses réalisées avec la carte chez Fnac ou ailleurs permet de créditer son compte fidélité Fnac et de bénéficier de cartes cadeaux enseigne.

Darty propose également des solutions de financement et de paiements en plusieurs fois. L'enseigne propose sa carte Visa de Darty, qui va au-delà du financement d'un achat, permettant aux clients de gagner des cartes cadeaux pour leurs futurs achats et d'autres avantages tels que l'abonnement gratuit à l'offre de service connecté du « Bouton Darty », l'accès aux offres spéciales de produits, aux soirées shopping VIP, aux offres de financement flexibles ainsi qu'au crédit gratuit.

Abonnement

Darty développe beaucoup d'initiatives sur le marché des abonnements. Afin de compléter la vente d'ordinateurs, de téléphones et de téléviseurs, segments sur lesquels l'enseigne est très présente, Darty se positionne comme un intermédiaire en proposant des abonnements Internet et de téléphonie (en partenariat avec Bouygues Telecom) et des abonnements Canal+. L'enseigne propose également des abonnements d'énergie (électricité et gaz) en partenariat avec Engie, Total Direct Énergie et Sowee. Darty propose aussi des Abonnements consommables, comme Instant Ink avec HP ou l'abonnement Nespresso, permettant au client de s'équiper d'une machine à 1 euro et d'avoir un crédit mensuel pour acheter ses capsules. Enfin, Darty Max, un abonnement lancé en octobre 2019 par Darty permet de garantir la réparation et l'assistance de tous les produits gros électroménagers du foyer, achetés chez Darty ou non, pendant au minimum 7 ans et pendant toute la durée de disponibilité des pièces détachées, soit jusqu'à 15 ans.

Fnac, de son côté, a déployé avec succès au cours de 2020 des bornes Free dans la majeure partie de ses magasins, permettant aux clients Fnac de souscrire un abonnement mobile ou Box en magasin.

Les deux enseignes proposent aussi en mode abonnement à leurs clients le « Pack sérénité » simple ou en version duo, intégrant une solution de cloud illimité, un antivirus, un gestionnaire de mot de passes, et en option le Pack office en exclusivité avec Microsoft. Cet abonnement a bénéficié d'un véritable engouement en 2020, en lien avec la forte dynamique de l'équipement pour le travail à domicile.

Enfin, le Groupe a également lancé en 2020 l'abonnement Xbox all access offrant l'accès à une Xbox Series X ou Xbox Series S et 24 mois de Xbox Game Pass Ultimate, avec plus de 100 jeux exceptionnels et un abonnement EA Play à partir de 24,99 € par mois pendant 24 mois. La dynamique de taux d'attachement a été très forte confirmant la tendance croissante à la dématérialisation du gaming.

Ainsi, le Groupe gère aujourd'hui un parc de 11 millions d'abonnés actifs via son programme de fidélité ou des services existants comme le pack sérénité.

Location

Depuis 2018, Fnac Darty a poursuivi le développement de son offre de location, notamment en proposant un service unifié de location longue durée de produits électroniques pour ses deux enseignes, avec la prise en charge du SAV pour l'ensemble de la durée du contrat. En s'appuyant sur le modèle omnicanal du Groupe, le maillage territorial des magasins et l'expertise des vendeurs Fnac Darty, un mode de souscription fluide et innovant a été mis en place permettant aux clients de souscrire à ce service en 10 minutes en magasin auprès d'un vendeur équipé d'une tablette dédiée. Smartphones, tablettes et ordinateurs sont proposés à la location avec trois offres d'engagement, 12, 24 et 36 mois, et des loyers mensuels à partir de montants inférieurs à 8 euros par mois (après un premier loyer majoré), garantie panne incluse.

Assurance et garantie

Les deux enseignes commercialisent des extensions de garantie en plus de la garantie constructeur gratuite. Selon le type de produit concerné, le service d'extension de garantie permet au client d'obtenir la réparation ou le remboursement à neuf de son produit pour une durée déterminée de 5 ans au maximum. Il existe enfin des assurances casse/vol et perte pour les produits téléphonie et multimédia qui peuvent être associées à des packs de service pour encore plus de rapidité, de sérénité et d'avantages.

B / Redevances

Marketplace

Les Marketplaces, qui sont des plateformes d'intermédiation entre acheteurs et vendeurs, accompagnent la stratégie de l'Enseigne sur Internet en accroissant la profondeur de gamme sur les sites et le nombre d'offres mises à disposition des internautes, ce qui a pour effet d'augmenter le trafic et la visibilité du site et de contribuer à la fidélisation de la clientèle. Ce sont ainsi plus de 30 millions de références qui sont proposés au travers des Marketplaces du Groupe.

Le chiffre d'affaires généré par Fnac Darty provient d'un pourcentage de commissions perçu par le Groupe sur les ventes réalisées par les vendeurs sur les Marketplaces.

Elles permettent sur fnac.com et darty.com à plus de 4 000 vendeurs professionnels et à plusieurs centaines de milliers de vendeurs particuliers, qui répondent aux critères de qualité de services de la Fnac et de Darty et qui sont coordonnés par des équipes dédiées, d'être référencés et d'utiliser le site comme interface de vente en profitant de sa visibilité, de sa notoriété et de la sécurité de ses transactions sur l'ensemble des pays du Groupe.

Fnac Darty vise à rester une enseigne de spécialistes en créant au travers de la sélection fine des catégories de produits référencés. Le Groupe suit le Net Promoting Score (NPS) de l'ensemble de ses revendeurs afin de s'assurer de la qualité de sa Marketplace.

Le Groupe s'engage à sélectionner des revendeurs responsables sur sa Marketplace, afin de s'assurer de la sécurité des transactions et de lutter contre le blanchiment et le financement du terrorisme, en conformité avec l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.5.3.3.2 du chapitre 2 « Atténuation des risques liés à la Marketplace » du présent Document d'enregistrement universel.

Franchise

Le Groupe privilégie un développement en franchise, peu consommateur de capitaux et qui permet de s'appuyer sur le savoir-faire opérationnel des partenaires et sur leur connaissance du marché local. Ce mode d'exploitation permet de limiter les coûts d'investissement tout en poursuivant l'objectif d'accroître rapidement la visibilité de l'Enseigne. Un franchisé est alors redevable d'une redevance pour l'usage des signes distinctifs de la marque, représentant un pourcentage du chiffre d'affaires du

point de vente concerné, ainsi que du respect des règles précises garantissant l'intégrité de la marque vis-à-vis des consommateurs.

À fin 2020, Fnac Darty compte 344 magasins exploités en franchise. Le fort ancrage territorial du Groupe, au travers d'un parc de magasins important, contribue à l'économie locale, sociale et culturelle en agissant sur l'emploi et en démocratisant l'accès à la culture au plus grand nombre.

C / Fidélisation

Cartes adhérents

Le programme d'adhésion de Fnac Darty est un outil de fidélisation et de rétention de la clientèle, qui permet également de procéder à des opérations commerciales ciblées et donc plus efficaces. Les adhérents constituent un actif très différenciant pour Fnac dans la mesure où ils viennent environ quatre fois plus souvent à la Fnac que les autres clients et où ils dépensent en moyenne deux fois plus en magasin que les non-adhérents.

Ainsi, en plus de sa carte adhérent classique, la Fnac a lancé avec succès en 2016 un service d'adhésion premium avec sa carte de fidélité, « Fnac+ », au prix de 49 € par an qui incluait l'accès illimité à tous les services de livraison et les avantages du programme adhérents. Darty+ a été lancée en octobre 2017 et permet de bénéficier de la livraison illimitée dans les deux enseignes, y compris la livraison en 2 heures depuis le magasin le plus proche, ainsi que de bénéficier au quotidien de l'assistance technique illimitée et prioritaire avec le « Bouton Darty ». Les clients Darty+ peuvent également profiter de tarifs exclusifs pour le dépannage de tous leurs appareils non couverts par une garantie Darty. Enfin, la carte de fidélité Nature & Découvertes qui a été lancée en 2007 et qui compte actuellement plus d'un million d'adhérents permet de bénéficier d'offres privilégiées, d'extension de garantie de deux ans pour certains produits, la livraison gratuite une fois par an ou encore de chèques-cadeau.

En 2020, le Groupe Fnac Darty a procédé à la refonte de son programme de fidélité avec le lancement d'une nouvelle carte Fnac +, qui vise à accompagner la digitalisation du comportement d'achat de ses clients et leur offrir une expérience enrichie cross-enseigne. Grâce à cette nouvelle carte, les clients Fnac pourront profiter de nombreux avantages (réductions, ventes privées...) et de la livraison gratuite chez Fnac et Darty. Et parce que la notion d'accessibilité au plus grand nombre a toujours été motrice pour le Groupe, la nouvelle carte Fnac+ est proposée à 9,99 € la première année, puis à 14,99 €. À noter également une autre nouveauté : pour concrétiser la synergie entre les deux enseignes, cette nouvelle carte offre la possibilité à l'ensemble des adhérents d'ouvrir une cagnotte commune Fnac et Darty, leur permettant de cumuler et dépenser des chèques cadeaux dans nos deux enseignes.

En sus de cette nouvelle carte Fnac +, le statut Fnac One, lancé en 2009, est attribué aux meilleurs clients, leur permettant de bénéficier de nombreux avantages en plus de la carte Fnac tels que la livraison standard à domicile en illimité toute l'année dès 15 euros d'achat, des soirées VIP en magasin et des invitations à des événements culturels, un service client dédié et de « personnel shopper » sur rendez-vous et enfin, l'accès à une caisse prioritaire.

Fnac Darty possède une base d'adhérents significative à fin décembre 2020, composée de près de 10 millions d'adhérents au total, dont plus de 7 millions en France. Le nombre d'adhérents a plus que doublé sur la période 2010-2020. Fnac Darty œuvre chaque année pour enrichir ses programmes de fidélité et sa base d'adhérents, véritable atout concurrentiel pour le Groupe.

En 2020, le Groupe a enregistré plus de 5 millions de nouveaux clients web actifs et plus de 1,3 million de nouveaux adhérents Fnac+ au cours de l'année. À fin décembre 2020, Fnac+ et Darty+ comptent ainsi près de 2,3 millions d'adhérents.

D / Autres activités

Cuisine

En 2007, Darty a ouvert son premier espace dédié en magasin à la cuisine. L'offre de cuisine chez Darty complète l'offre de blanc et permet de capitaliser sur l'expertise et l'image de marque du Groupe. Son déploiement s'est accéléré avec l'ouverture de 8 nouveaux espaces en France en 2020. À fin 2020, le Groupe dispose ainsi de plus de 165 points de ventes Cuisine, dont 19 magasins exclusivement dédiés à cette offre.

Billetterie

La Fnac dispose d'un pôle billetterie, avec la société France Billet (activité BtoC) qui est le premier acteur en France de la distribution de billets de spectacles et de sorties, et les sociétés Tick&Live et Eazieer sur les activités BtoB.

France Billet opère en marque blanche des sites de billetterie (c'est-à-dire que lesdits sites utilisent des solutions et moyens fournis par l'Enseigne sans s'y référer) et dispose de partenariats historiques avec des enseignes de grande distribution dont elle gère les solutions de distribution de Billetterie.

Sur l'activité BtoB, la filiale de France Billet Tick&Live (fusion de Datasport et Kyro), détenue en partenariat avec le groupe Fimalac, équipe les salles et producteurs d'événements d'une solution complète de billetterie, et opère également la gestion de billetterie sportive.

En 2019, Fnac Darty, par l'intermédiaire de sa filiale France Billet a procédé à l'acquisition de 100 % de Billetreduc.com, acteur référent de la distribution de billets d'événements vendus en « dernière minute » en France, permettant au Groupe de renforcer son offre de billetterie sur le territoire français, dans un marché en mutation. Parallèlement, Fnac Darty a finalisé le partenariat stratégique entre France Billet et le groupe CTS Eventim, leader européen du secteur de la billetterie. Ce partenariat permet à France Billet d'accélérer le développement de sa plateforme digitale et d'enrichir sa proposition de valeur en direction de ses clients et partenaires. CTS Eventim intègre à son offre la distribution de billets de spectacles en France. Ce partenariat stratégique s'accompagne d'une prise de participation de 100 % de France Billet au capital de CTS Eventim France. Par ailleurs, CTS Eventim prend une participation minoritaire de 48 % au capital de France Billet, Fnac Darty conservant le contrôle de cette filiale.

En 2020, l'activité de la billetterie a fortement été pénalisée par les mesures de restrictions qui touchent l'industrie du spectacle. Le Groupe n'anticipe pas à date un retour à la normale de l'activité avant le second semestre 2021 au mieux.

En parallèle et pour pallier l'arrêt de l'industrie du spectacle dans le contexte de crise sanitaire actuelle, le Groupe a poursuivi ses actions pour soutenir le monde de la culture. Fnac a ainsi lancé La Claque, une nouvelle plateforme digitale en ligne qui vise à digitaliser l'offre culturelle et garder le concept de relation directe entre le public et les artistes, de façon gratuite. Cette initiative innovante vise à renforcer le positionnement du Groupe comme agitateur culturel, malgré le contexte difficile qui frappe cette industrie.

Jeux & Jouets

Depuis novembre 2011, la Fnac développe à l'intérieur de ses magasins des espaces dédiés aux 0-12 ans : les univers « Fnac Kids ». Ces univers regroupent dans un même espace les produits jeux, jouets, livres, DVD, CD, produits techniques et gaming pour les enfants et bénéficient d'un aménagement spécifique centré autour de l'accueil des plus jeunes.

Papeterie

En complément de son offre de livres, l'Enseigne propose également des espaces Papeterie autour de marques au positionnement premium dans la totalité du parc de magasins Fnac.

Mobilité Urbaine

Depuis 2017, Fnac Darty a largement contribué à développer le marché des trottinettes et des *hoverboards* notamment.

En 2019, Fnac Darty a renforcé son positionnement dans le segment des trottinettes en étendant son partenariat stratégique avec Xiaomi des *smartphone* à la distribution en exclusivité de sa dernière trottinette électrique la MI Electric Scooter Pro. Le Groupe a par ailleurs ouvert un shop-in-shop Xiaomi de 50 m² dédié aux produits Xiaomi au sein de la Fnac Montparnasse à Paris.

Le Groupe a également étendu son offre en commercialisant fin 2019 des vélos à assistance électrique (VAE). Le Groupe propose un service de réparation immédiate de trottinettes électriques chez le client.

En novembre 2019, Fnac Darty a renforcé son positionnement sur le marché des nouveaux moyens de déplacement électriques en commercialisant des vélos à assistance électrique (VAE). Le Groupe propose ainsi des VAE de la marque Velair. Actuellement, 43 magasins Darty en France et 100 % des Fnac présentent différents modèles de vélos de Velair, livrables sous deux à trois jours directement chez le client. Enfin en décembre 2019, l'enseigne Fnac a renforcé son positionnement sur le marché des nouveaux moyens de déplacement électriques en commercialisant des vélos à assistance électrique. Le Groupe a signé un partenariat exclusif avec Angell Bike pour la commercialisation de son vélo à assistance électrique Angell en 2020.



En 2020, Fnac Darty a capitalisé sur son positionnement haut de gamme et exclusif sur le segment de la Mobilité Urbaine. Suite au succès du partenariat avec Xiaomi sur la vente en exclusivité de sa trottinette, le Groupe a conclu un accord de distribution exclusif pour la commercialisation du vélo pliant électrique de la marque. Ce partenariat vient compléter celui signé avec Angell Bike pour la distribution du vélo à assistance électrique et celui avec Peugeot Cycles pour la commercialisation de deux modèles vélos à assistance électrique (VAE) de la marque iconique au Lion : le vélo urbain « Legend » eLC01 au look néorétro et le vélo trekking polyvalent eT01. Fnac Darty a également étendu son offre dans le segment de la Mobilité Urbaine en réalisant un partenariat inédit avec Citroën pour la commercialisation exclusive d'AMI, la solution de mobilité 100 % électrique du constructeur automobile, dans 39 magasins Fnac et Darty. Enfin, plus récemment, Fnac Darty a complété son offre innovante avec la signature d'un partenariat avec Red Electric pour la distribution du nouveau scooter Model E,

100 % électrique et 100 % français, dans une trentaine de magasins du Groupe. En parallèle, Fnac Darty a étendu son offre de service afin d'offrir aux consommateurs un écosystème complet autour de la mobilité en s'associant à Cyclofix, leader français de la maintenance pour la micromobilité, afin de proposer à ses clients un service de réparation immédiate de trottinettes électriques et de vélos électriques dans les enseignes Fnac et Darty. Ce partenariat s'inscrit pleinement dans l'engagement du Groupe en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits.

Bien-Être

L'intégration de Nature & Découvertes au sein de Fnac Darty depuis août 2019, permet au Groupe de renforcer son offre de produits autour des segments du Bien-Être et des Produits Naturels, thématiques ayant une place de plus en plus importante chez les consommateurs.

1.4.4 / PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE

Le Groupe bénéficie de la complémentarité du réseau de ses trois principales enseignes en France, Fnac, Darty et Nature & Découvertes, avec des magasins de différents formats, implantés en centres-villes, en centres commerciaux, en zones commerciales en dehors des grandes villes, ainsi que dans les gares et aéroports, afin de s'adapter au trafic de chaque zone desservie. Le Groupe dispose aussi de 6 Proxi Darty dans des hypermarchés System U, 3 Proxi Darty dans des Intermarché en sus d'un shop-in-shop Fnac à l'intérieur d'un Intermarché et des 23 Proxi Fnac présents dans les galeries commerciales des Intermarché. Enfin, Fnac Darty a ouvert en novembre 2018 deux shop-in-shops Darty dans les hypermarchés Carrefour de la Ville-du-Bois et de Limoges. En parallèle, le Groupe a conclu un partenariat en Suisse avec Manor pour le test de 4 shop-in-shops Fnac ouverts en novembre 2020. À l'issue de cette phase pilote, le partenariat pourrait se déployer dans d'autres magasins Manor courant 2021. Ce partenariat permettrait aux deux entreprises de renforcer leurs positions respectives sur le marché suisse. En parallèle, le Groupe a continué, en 2020, à diversifier son offre en Suisse, avec la poursuite du déploiement des corners dédiés au petit électroménager.

L'exposition du Groupe à l'international est renforcée à travers dix autres pays, principalement en Europe.

Le Groupe peut s'appuyer sur la complémentarité de la Fnac et de Darty en France et en Belgique (via l'enseigne Vanden Borre) tout comme sur la présence locale de la Fnac dans la Péninsule Ibérique.

Les trois enseignes Fnac, Darty et Nature & Découvertes opèrent à la fois des réseaux de magasins mais également des sites internet de commerce électronique, ce qui fait du Groupe un distributeur *click & mortar*. Ces magasins, dans chacun des pays au sein de chaque enseigne, sont aménagés selon un concept identique et commercialisent la même gamme de produits, sous réserve des adaptations au marché.

2020 a marqué la sortie du Groupe du marché des Pays-Bas. Suite à l'annonce de la recherche d'un partenaire pour se désengager des Pays-Bas en janvier 2020, le Groupe a finalisé au quatrième trimestre 2020 la cession de 100 % de sa filiale BCC aux Pays-Bas à Mirage Retail Group, démontrant une fois encore sa rapidité d'exécution dans un contexte de crise sanitaire inédite. Mirage Retail Group dispose d'une vraie expérience dans le commerce aux Pays-Bas et est spécialisé dans les stratégies de redressement, en combinant ses connaissances et son expérience approfondies dans le domaine du commerce de détail, de l'immobilier et de la logistique pour diriger des marques d'avenir, à fort potentiel de rentabilité. Fnac Darty est convaincue que la transaction envisagée permettra à BCC de bénéficier du soutien nécessaire pour performer avec succès sur ses marchés.

1.4.4.1 / La présence en France-Suisse

Sur la zone France-Suisse, le Groupe dispose à fin 2020 d'un réseau de 751 magasins, dont 339 sont exploités en franchise.

L'enseigne Fnac compte 222 magasins, celle de Darty 432 magasins et celle de Nature & Découvertes⁽¹⁾ 96 magasins. Le réseau de magasins s'est étendu cette année avec l'ouverture de 33 magasins sur l'exercice dont 27 sont exploités en franchise (17 magasins franchisés Darty et 10 magasins franchisés Fnac en France métropolitaine et DOM-TOM, dont 8 magasins Fnac au format de proximité et 2 Fnac Travel retail). Un premier magasin Fnac Darty a également ouvert en 2017. Pilotée à partir de la France, l'enseigne Fnac France a également développé des franchises dans d'autres pays à l'international comme le Congo, le Cameroun, le Maroc, la Côte-d'Ivoire, la Tunisie et le Qatar.

Fin 2020, Fnac Darty a lancé une phase de test de plusieurs mois avec Manor pour le déploiement de shop-in-shops sur le territoire

suisse. À l'issue de cette phase pilote dans les quatre premiers magasins, le partenariat pourrait se déployer dans d'autres magasins Manor dès 2021. Ce partenariat permettrait aux deux entreprises de renforcer leurs positions respectives sur le marché suisse. En parallèle, le Groupe a continué à diversifier son offre en Suisse, avec la poursuite du déploiement des corners dédiés au petit électroménager en 2020.

Sur la zone, le Groupe a accueilli près de 124 millions de visites en 2020 dans les magasins Fnac et Darty, malgré de nombreuses mesures de restrictions sanitaires (confinement/jauges en magasin) qui ont pénalisé le trafic en magasins en 2020. À l'inverse, ces mesures ont conduit à une explosion du trafic sur les plateformes digitales. Ainsi, Fnac Darty devient le premier acteur e-commerce en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois⁽²⁾, devant les acteurs *pure players*.

La filiale Fnac Suisse a lancé avec succès son propre site e-commerce courant 2016.

Chiffres clés	2018	2019	2020*
Chiffre d'affaires	5 835,2 M€	6 030,7 M€	6 227,9 M€
ROC	263,3 M€	256,7 M€	193,8 M€
Marge opérationnelle	4,5 %	4,3 %	3,1 %

* L'année 2020 a été marquée par une crise sans précédent qui a impacté le taux de marge brute et la marge opérationnelle de la zone France-Suisse.

1.4.4.2 / La présence dans la Péninsule Ibérique

Dans la Péninsule Ibérique, le Groupe dispose d'un réseau de 72 magasins Fnac à fin décembre 2020 et a ouvert 1 nouveau magasin intégré en Espagne et 1 nouveau magasin intégré au Portugal.

La crise de la Covid, qui s'est accompagnée de mesures de restriction sanitaire, a fortement impacté le trafic en magasins en 2020. Le Groupe a ainsi accueilli plus de 39 millions de visites en magasins en 2020. Chacune des filiales Fnac Espagne et Fnac Portugal disposent d'un site internet marchand (fnac.es et fnac.pt).

Un premier magasin Nature & Découvertes en Espagne, a été ouvert en 2019 sous forme de shop-in-shop dans un magasin Fnac à Barcelone.

Chiffres clés	2018	2019	2020*
Chiffre d'affaires	703,1 M€	722,3 M€	653,8 M€
ROC	25,4 M€	25,0 M€	8,4 M€
Marge opérationnelle	3,6 %	3,5 %	1,3 %

* L'année 2020 a été marquée par une crise sans précédent qui a impacté le taux de marge brute et la marge opérationnelle de la zone Péninsule Ibérique.

(1) Y compris 4 magasins en Belgique, 1 magasin au Luxembourg et 7 franchisés en Suisse.

(2) Fevad/Mediamétrie, 2020, en cumul Fnac et Darty.

1.4.4.3 / La présence en Belgique-Luxembourg

Le Groupe dispose à fin 2020 d'un réseau de 85 magasins répartis sur les enseignes Fnac et Vanden Borre en Belgique, et Fnac au Luxembourg. Le Groupe a ouvert son premier magasin Fnac au Luxembourg en novembre 2019.

La diversification demeure également un axe de développement en Belgique où le déploiement des corners dédiés au petit électroménager s'est poursuivi en 2020.

Sur la zone, le Groupe a accueilli plus de 12 millions de visites en magasins en 2020 et chacune des enseignes dispose d'un site internet.

Chiffres clés	2018	2019	2020 *
Chiffre d'affaires	593,6 M€	595,6 M€	608,9 M€
ROC	15,0 M€	11,6 M€	13,1 M€
Marge opérationnelle	2,5 %	1,9 %	2,2 %

* L'année 2020 a été marquée par une crise sanitaire sans précédent. En dépit de ce contexte difficile, le Groupe enregistre une croissance de ses ventes et de sa marge opérationnelle par rapport à l'année dernière.

1.5 / Stratégie et objectifs du Groupe : nouveau plan stratégique Everyday

Le rapprochement de Fnac et Darty en 2016 a permis au Groupe de construire une place de leader incontesté sur ses marchés. Fin 2017, le Groupe a lancé son plan stratégique Confiance+ qui lui a permis de créer la plateforme omnicanale qui fait la force de son modèle aujourd'hui en s'appuyant sur deux piliers, un écosystème Fnac Darty enrichi et une plateforme omnicanale ouverte.

En février 2021, le Groupe lance son nouveau plan stratégique Everyday à horizon 2025. Ce nouveau plan stratégique 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.

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

La mise en œuvre d'Everyday repose sur trois ambitions, à horizon 2025, détaillées ci-après.

1.5.1 / INCARNER LES NOUVEAUX STANDARDS DU RETAIL OMNISCANAL GAGNANT DE DEMAIN, À LA FOIS DIGITALISÉ ET HUMAIN

Le retail omniscanal 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 omniscanal 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, 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.

1.5.2 / 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 durable.

1.5.3 / 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.

1.5.4 / 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 120 millions d'euros, en dehors des investissements exceptionnels pour près de 40 millions d'euros 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⁽¹⁾ cumulé d'environ 500 millions d'euros sur la période 2021-2023 ;
- un cash-flow libre opérationnel⁽¹⁾ d'au moins 240 millions d'euros en rythme annuel à partir de 2025.

Ainsi sur la période 2020-2023, le Groupe devrait générer près de 700 millions d'euros de cash-flow libre opérationnel⁽¹⁾ 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 permettra 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⁽³⁾, 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.

(1) Hors IFRS 16.

(2) Ratio (dette nette/EBITDA) hors IFRS 16 qui sera évalué à la fin de chaque mois de juin.

(3) Proposition soumise au vote lors de l'assemblée générale du 27 mai 2021.

1.6 / Innover, une priorité pour le Groupe

Fnac Darty considère l'innovation comme une priorité et a accéléré sa démarche depuis 2019 autour de six axes stratégiques : la fluidification des parcours web et mobile, l'optimisation du traitement de la Data, le renouvellement de l'expérience magasin, l'optimisation de ses outils omnicanaux, la modernisation technologique et l'amélioration des méthodes de travail.

Pour cela, dans une approche d'*open innovation*, le Groupe a structuré des partenariats avec des fonds VC et la *French Tech* pour identifier les meilleures start-up proposant de nouvelles manières d'aborder l'expérience client, physique et digitale, et les services omnicanaux. Un tour de la *French Tech* a notamment été réalisé en début d'année 2020. Le Groupe utilise un outil de *Start-up Relationship Manager* (SURM) qui permet de piloter la relation avec les start-up et d'en assurer un suivi optimal.

L'innovation est portée au plus haut niveau au sein de Fnac Darty. Un comité mensuel Innovation, créé en 2019, est constitué de 60 ambassadeurs innovation qui représentent l'ensemble des directions métiers et vise à piloter la démarche innovante du Groupe et valider les projets à tester. Le Directeur Général assure la fonction de Président de ce comité. La démarche d'*Open Innovation* se place au service des métiers, avec une focalisation des projets en 2020 sur les enjeux digitaux et la capacité à *scaler* rapidement.

Le Groupe entend poursuivre le développement de sa stratégie digitale au cours des prochaines années en plaçant le digital au cœur de la plateforme omnicanale. Le Groupe développe ainsi l'ensemble de ses actifs digitaux afin de proposer, d'une part, aux clients une expérience utilisateur unique et fluidifiée en ligne comme en magasin et, d'autre part, une proposition de valeur unique à ses partenaires. Le Groupe a ainsi augmenté son niveau d'investissement dans le digital afin de proposer les meilleurs standards en matière d'e-commerce et de conserver sa place de leader. À titre d'illustration, des *chatbots* sont massivement déployés dans les *call centers*.

La personnalisation croissante des produits et des contenus, engagée depuis plusieurs années par Fnac et par Darty, constitue un actif indispensable afin de proposer à l'utilisateur une expérience d'achat adaptée à ses besoins. La pertinence de la proposition, optimisée grâce à l'analyse d'un ensemble de données à l'aide d'outils marketing innovants, est alors vectrice de trafic sur les sites du Groupe. Depuis 2018, le Groupe a mis en place ses propres algorithmes de personnalisation grâce à Google

Cloud, qui permettent d'offrir au client des recommandations ciblées basées sur leur comportement d'achat. Plus récemment, le Groupe se développe sur les nouveaux supports utilisés par ses clients comme l'outil de messagerie WhatsApp.

En 2020, le Groupe a développé plusieurs initiatives pour mettre en avant sur les sites l'expertise de ses vendeurs, via des premiers *livestreams*, au succès confirmé, ou via la mise en place d'un chat vendeur, permettant au client d'accéder à un vendeur en temps réel depuis son ordinateur ou son mobile.

L'omnicanal est également au cœur de l'expérience d'achat des clients. Agrémentée de nouveaux services qui sont de véritables avantages compétitifs pour le Groupe, l'expérience d'achat est simplifiée. Ainsi, le déploiement du Pay&Go, solution innovante permettant aux clients de payer les produits en libre-service via leur mobile, sans passage en caisse, et l'extension du « click&collect » 1 heure, sur le segment des produits éditoriaux, dans l'ensemble des magasins Fnac en France, permet au client de bénéficier d'une expérience d'achat omnicanale fluidifiée. La digitalisation des magasins s'est également poursuivie avec près de 370 magasins digitalisés à fin 2020.

Le Groupe souhaite aussi accompagner les nouvelles tendances de l'expérience d'achat et étend sa stratégie de digitalisation à l'ensemble de son réseau de magasins. Le client voit ainsi son expérience enrichie avec la disponibilité de l'offre digitale complète en magasin, par le biais d'un équipement optimisé des vendeurs. Le client peut alors bénéficier de la disponibilité d'un très grand nombre de références et profiter des différents services de livraison à domicile ou en magasin. Afin de fluidifier la recherche des clients en magasins, le Groupe a mis en place au sein de ses magasins Fnac des bornes de recherche de livres, en partenariat avec Fujitsu.

Le Groupe ambitionne de se positionner sur des segments innovants et porteurs, à l'image du secteur de la mobilité urbaine, sur lequel le Groupe s'est fortement positionné en 2020, en lançant en exclusivité la distribution de la voiture électrique Ami de Citroën.

Enfin, le Groupe souhaite se doter d'une stratégie Data avancée lui permettant d'ancrer une gouvernance de la donnée, de stimuler et d'accélérer les usages de la donnée (optimisation du moteur de recherche, efficacité des promotions, priorisation des interventions de service après-vente, etc.).



1.7 / Parc de magasins et immobilier

1.7.1 / PARC DE MAGASINS

Le maillage territorial étant un actif majeur de la plateforme omnicanale, le Groupe entend poursuivre son développement selon différents formats, en privilégiant les magasins exploités en franchise. Ce mode d'exploitation permet de limiter les coûts d'investissement tout en poursuivant l'objectif d'accroître rapidement la visibilité de l'Enseigne. Un franchisé est alors redevable d'une redevance pour l'usage des signes distinctifs de la marque, représentant un pourcentage du chiffre d'affaires du point de vente concerné. À fin 2020, ce mode d'exploitation concernait 344 magasins.

Fort d'un réseau de 908 magasins et grâce à un développement continu de son réseau de magasins, le Groupe permet aujourd'hui à 90 % des Français d'avoir un magasin Fnac ou Darty à moins de 15 minutes de leur domicile.

L'enseigne Fnac, historiquement développée pour répondre à une implantation en centre-ville, a été adaptée pour convenir aux spécificités du commerce dans les zones périphériques (offre plus large en produits techniques, recours plus important au libre-service et présence d'un nombre accru de produits d'entrée de gamme). Dans les magasins Fnac, d'une surface généralement supérieure à 2 000 m², le client se voit proposer un nombre important de références dans des catégories de produits qui se diversifient toujours davantage. Ces magasins permettent également l'installation de corners dédiés à des marques premium, comme Google, Devialet ou Samsung.

La Fnac développe également de nouveaux formats de magasins, visant à diversifier son offre et à s'adapter à des tendances de consommation évolutives. Ces nouveaux formats sont :

- le format Travel retail (gares, aéroports et zones détaxes), avec 31 magasins fin 2020, dont 29 en France. L'Enseigne a signé un partenariat stratégique avec Lagardère Travel Retail au travers d'Aelia et de MRW pour le développement de magasins Travel retail en France, basé sur un mode d'exploitation en franchise ;
- le format Proximité, avec 84 magasins à fin 2020. Le Groupe a ouvert, au cours de cette année, 9 magasins dont 8 en France et a su capitaliser sur les partenariats conclus respectivement avec Intermarché et Vindemia sur le format de proximité ;
- le format Connect (dédié à la téléphonie et aux objets connectés), avec 18 magasins à fin 2020 en France et à l'international. À ce titre, la Fnac a reçu le Janus du commerce pour ce nouveau concept, décerné par l'Institut français du design. Ce concept a bénéficié du partenariat signé en 2018 avec Bouygues Telecom où sont distribuées les offres de Bouygues Telecom.

Ces formats de taille plus réduite renforcent l'offre omnicanale du Groupe en proposant un accès complet au catalogue en ligne, permettant ainsi aux clients de bénéficier d'un large choix de références et de l'expertise des vendeurs sur ces produits.

À fin 2020, la Fnac comptait 307 magasins au total, parmi lesquels 222 magasins situés en France⁽¹⁾. La Fnac a ouvert 13 magasins en 2020 (contre 38 en 2019), dont 3 magasins à l'international.

En France, les magasins Darty sont principalement situés dans des zones très peuplées avec une forte présence au sein ou à proximité de grandes villes, telles que Paris, Lyon et Marseille. Les autres magasins Darty sont généralement situés hors des villes, dans des centres commerciaux ou des zones commerciales. De plus, afin d'étendre sa présence dans les zones françaises moins peuplées, et notamment celles de moins de 100 000 habitants, Darty a mis en place un réseau de franchises. Ce réseau lui a permis d'agrandir son parc de magasins, pour un niveau d'investissement limité, et de toucher de petites zones d'attraction où un grand magasin classique serait trop cher à exploiter. Le premier magasin franchisé a ainsi ouvert en mars 2014. Darty a ouvert 21 magasins en 2020, la totalité en France (17 franchisés et 4 en propre).

Nature & Découvertes opère à travers un réseau de 96 magasins, majoritairement situés en France (84 magasins). L'exploitation de tous les magasins est faite par l'Enseigne à l'exception de 7 magasins suisses pour lesquels un contrat de franchise est en place avec Payot. De plus, depuis l'acquisition par Fnac Darty, l'Enseigne a ouvert 6 shop-in-shops dans des magasins Fnac, dont 2 en 2020 en France, lui permettant d'étendre son parc magasins pour un coût limité et de toucher un nouveau public, notamment un premier shop-in-shop en Espagne en 2019 qui représente un nouveau pays d'implantation. Les 3 magasins Nature & Découvertes en Allemagne ont été fermés en 2020, afin de repositionner l'enseigne sur ses marchés clés. L'Enseigne poursuivra son maillage territorial et son développement principalement en France en s'appuyant sur les capacités opérationnelles déjà existantes du Groupe.

Enfin, le Groupe a fait l'acquisition de WeFix, leader français de la réparation express de *smartphones*, en octobre 2018. Avec plus de 22 000 réparations par mois et 400 collaborateurs, WeFix opère exclusivement en France un réseau de 117 points de vente dont 68 corners, 8 boutiques et 41 shop-in-shops. En 2020, WeFix a ouvert 21 nouveaux points de vente, dont 11 au cours du quatrième trimestre 2020.

(1) Dont 12 magasins étrangers : 2 en Tunisie, 3 au Maroc, 1 au Congo, 1 au Cameroun, 2 en Côte-d'Ivoire, 2 au Qatar et 1 au Luxembourg.

Format	Date du concept	Surface moyenne	Situation d'implantation	Offre proposée	Nombre de magasins
Réseau Fnac					
Traditionnel	1974	2 400 m ²	Centre-ville de grande ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	157
Périphérie	2006	2 000 m ²	Zones périphériques	Intégralité de l'offre	17
Proximité	2012	300 à 1 000 m ²	Ville moyenne Grande ville pour compléter le maillage de magasins	Intégralité de l'offre	84
Travel (Aelia et MRW)	2011	60 à 300 m ²	Aéroports et gares	Produits éditoriaux axés sur l'actualité Produits techniques centrés sur la mobilité	31
Connect	2015	80 à 100 m ² pour les boutiques dédiées	Centre-ville Shop-in-shops	Téléphonie et Objets Connectés	18
Réseau Darty					
Intégré Traditionnel	1968	1 500 m ²	Proximité grandes villes – centres commerciaux	Intégralité de l'offre	295
Franchise	2014	600 m ²	Proximité villes moyennes	Gamme minimale	209
Réseau Fnac Darty					
Franchise	2017	1 400 m ²	Zone commerciale	Gros et Petit électroménager Produits éditoriaux et techniques TV	1
Réseau Nature & Découvertes					
Intégré Traditionnel	1990		Centre-ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	89
Franchise	2008		Centre-ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	7

1.7.2 / PARC IMMOBILIER

Le tableau suivant résume les surfaces occupées par le Groupe (y compris les franchises) au 31 décembre 2020 dans les différents pays où il est présent (hors activités non poursuivies).

L'implantation géographique du Groupe est décrite de façon plus détaillée en section 1.4.4 du chapitre 1 « Présence géographique ».

Magasins (y compris franchises)	Nombre de sites	Surface commerciale clients (en m ²)
France ^(a) -Suisse	751	764 000
Péninsule Ibérique	72	101 000
Belgique-Luxembourg	85	91 000
TOTAL	908	956 000

(a) Dont 14 magasins étrangers : 4 en Tunisie, 3 au Maroc, 1 au Congo, 1 au Cameroun, 2 en Côte-d'Ivoire, 2 au Qatar et 1 au Luxembourg.

Entrepôts/Autres surfaces (hors franchises)	Nombre de sites	Surface totale occupée (en m ²)	
France-Suisse	Entrepôts	8	317 000
	Autres surfaces ^(a)	66	200 000
Péninsule Ibérique	Entrepôts	2	32 000
	Autres surfaces ^(a)	3	5 000
Belgique-Luxembourg	Entrepôts	4	40 000
	Autres surfaces ^(a)	1	4 000
TOTAL	84	598 000	

(a) Les autres surfaces regroupent les bureaux, centres de services partagés, SAV Ateliers, plateformes Cross-Dock et bases techniques.

La plupart des biens immobiliers sont loués ; toutefois, le Groupe dispose d'un parc immobilier en propriété regroupant 55 magasins, 1 entrepôt et 9 autres locaux d'activité.

Le Groupe considère que le taux d'utilisation de ses immobilisations corporelles est cohérent avec son activité, son évolution projetée et ses investissements en cours et planifiés.

Fnac Darty s'engage dans la réduction de la consommation de ses magasins et réalise les investissements nécessaires afin de réduire leur consommation énergétique. L'ensemble de ces actions est détaillé à la section 2.4 du chapitre 2 « Réduire les impacts sur le climat » du présent Document d'enregistrement universel.

À la date d'enregistrement du présent Document d'enregistrement universel, les principaux investissements du Groupe en cours et envisagés sont détaillés à la section 4.2.3.1 du chapitre 4 « Flux nets liés aux activités opérationnelles et aux investissements opérationnels » du présent Document d'enregistrement universel.

1.8 / Environnement et évolutions réglementaires

Les réglementations auxquelles le Groupe est soumis dans ses pays d'implantation, tout comme les évolutions réglementaires et les actions menées par les régulateurs locaux, nationaux ou internationaux sont susceptibles d'avoir un impact sur les activités et la performance du Groupe.

Tant en France qu'à l'international, Fnac Darty est soumis à de nombreuses législations et réglementations, dont celles relatives au droit de la concurrence, régissant l'exploitation d'établissements ouverts au public, la protection des consommateurs ainsi qu'à certaines réglementations spécifiques liées à des activités particulières (monétique, logistique, e-commerce, immobilier, intermédiation en crédit et assurance, informatique, prix du livre).

À titre d'illustration, Fnac Darty a notamment pris en compte l'entrée en vigueur du Règlement européen sur la protection des données à caractère personnel (RGPD), dont les dispositions sont applicables depuis mai 2018 dans l'ensemble des États membres de l'Union européenne. Le Groupe a mis en place un programme pour cadrer et coordonner les travaux de mise en conformité à l'échelle du Groupe.

Par ailleurs, les activités du Groupe en France sont également soumises à la loi n° 81-766 du 10 août 1981 relative au prix du livre. Un livre neuf vendu en France doit avoir un prix unique fixé par l'éditeur, qui doit être imprimé sur la couverture du livre. Le vendeur, s'il possède un magasin physique, est autorisé à proposer une réduction allant jusqu'à 5 % du prix du livre. Cette loi ne s'applique pas au livre d'occasion et au livre soldé.

De plus, Fnac Darty assure un suivi des mesures mises en place en 2017 pour se conformer à la loi Sapin II, loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. Soumis à la loi sur le devoir de vigilance des maisons mères et grands donneurs d'ordre, Fnac Darty publie depuis 2018 un plan de vigilance (voir section 2.5.3 « Mettre en œuvre un plan de vigilance » du chapitre 2).

Fnac Darty est également soumis à la réglementation du Code de l'environnement imposant à tout distributeur de reprendre sans frais ou de faire reprendre sans frais pour son compte les produits usagés dont le client se défait dans la limite de la quantité et du type de produit vendu ou qu'il remplace (en cas de livraison à domicile ou d'achat en magasin). Par ailleurs, le Groupe se conforme également aux obligations faites au distributeur de reprise gratuite sans obligation d'achat des équipements électriques et électroniques usagés de très petite dimension si le distributeur dispose d'une surface de vente consacrée aux équipements électriques et électroniques d'au moins 400 m².

L'évolution du cadre juridique notamment sur la partie économie sociale et solidaire comme la loi contre le gaspillage imposera prochainement des nouvelles normes en matière de droit de la consommation.

Enfin, la loi anti-gaspillage et pour l'économie circulaire (AGEC) promulguée le 10 février 2020 prévoit l'apposition obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2021 d'un indice de réparabilité sur plusieurs typologies d'appareils : *smartphones*, ordinateurs portables, lave-linge à hublot, téléviseurs, et tondeuses à gazon. Une note sur 10 est ainsi attribuée par le fabricant de l'appareil sur cinq critères (durée de disponibilité de la documentation technique et relative aux conseils d'utilisation et d'entretien, caractère démontable de l'équipement, durées de disponibilité sur le marché des pièces détachées et délais de livraison et prix de vente des pièces détachées. Le cinquième critère dépend de la catégorie d'équipements concernée) en fonction de grilles de notation définies par le ministère de la Transition écologique. Fnac Darty, qui avait porté dès 2018 à titre expérimental ce projet sur certains appareils, affichera cet indice, qui permet d'informer de manière simple le consommateur dès son acte d'achat, en magasin et sur son site Internet pour les produits concernés.



1.9 / Recherche et développement, brevets et licences

En raison de la nature de ses métiers, le Groupe ne mène pas d'activités de recherche et de développement et ne dispose pas de brevets ou de licences.

Le Groupe détient un portefeuille de 1 170 marques⁽¹⁾ enregistrées à travers le monde correspondant principalement aux noms « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » et à leurs dérivés utilisés dans le cadre d'offres commerciales.

Le Groupe dispose également d'un portefeuille de plus de 1 523 noms de domaine.

La politique du Groupe en matière de propriété intellectuelle est centrée sur la protection de ses marques (principalement les marques « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » et leurs déclinaisons) et de ses noms de domaine. Cette politique donne

lieu soit à des dépôts ou réservations locales, soit à des dépôts ou réservations dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent ou souhaite préserver ses droits. Les noms « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » sont réservés en tant que nom de domaine dans les principales extensions génériques et dans les principales extensions territoriales du monde.

Les portefeuilles de marques et noms de domaine des trois enseignes « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » sont gérés de manière harmonisée et centralisée par la direction juridique du Groupe. Le Groupe procède uniquement à la surveillance du portefeuille de marques WeFix, les autres prestations (dépôt, renouvellement, opposition, contentieux, etc.) sont gérées directement par WeFix, en accord avec la direction juridique de Fnac Darty.

(1) Hors WeFix correspondant au nombre de 9.

2



Déclaration de performance extra-financière

2

Introduction	42	2.4 / Réduire les impacts sur le climat	81
Une démarche RSE au cœur de la stratégie du Groupe	42	2.4.1 / Une gouvernance et une stratégie renforcées	82
Crise sanitaire : Fnac Darty engagé pour ses salariés et ses clients	48	2.4.2 / Trajectoire, plans d'action 2020 et performances	85
2.1 / Développer notre principal actif : le capital humain	51	2.5 / Garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires	97
2.1.1 / Développer les compétences et l'employabilité	53	2.5.1 / Protéger les données personnelles des salariés et des clients	98
2.1.2 / Développer l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail	57	2.5.2 / Prévenir les risques de corruption	99
2.1.3 / Garantir la santé et la sécurité des salariés	61	2.5.3 / Mettre en œuvre un plan de vigilance	101
2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	64	2.5.4 / Mener une politique fiscale responsable	107
2.2.1 / Informer les clients pour permettre un choix éclairé	66	2.6 / Synthèse des indicateurs et KPI publiés	111
2.2.2 / Développer la réparation	69	2.7 / Note méthodologique	114
2.2.3 / Donner une seconde vie aux produits	71	2.8 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	118
2.2.4 / Assurer la collecte et le recyclage des déchets	73		
2.2.5 / Contribuer au débat public autour de la durabilité	75		
2.3 / Contribuer au développement social et culturel des territoires	77		
2.3.1 / La Fnac, acteur engagé dans la promotion de l'accès à la culture pour tous et la diversité culturelle, partout sur le territoire	78		
2.3.2 / Accroître les impacts positifs pour les territoires par la création d'emploi et la solidarité	79		

Introduction

UNE DÉMARCHE RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

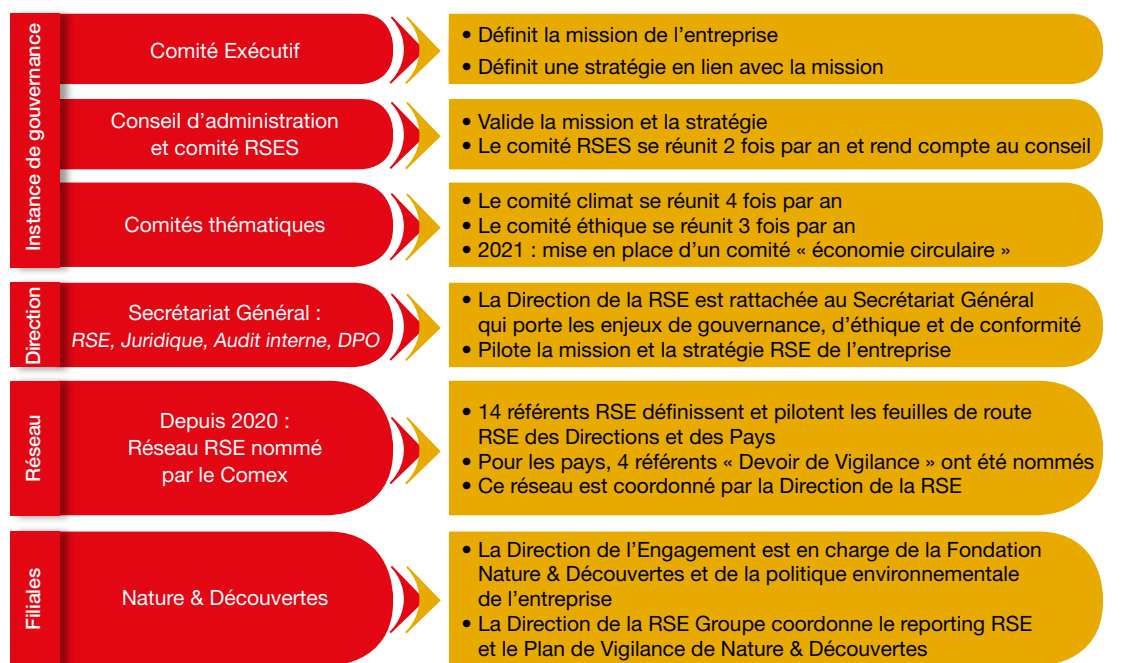
Avec près de 25 000 collaborateurs à travers le monde, 908 magasins et près de 10 millions de clients fidèles, Fnac Darty a pleinement conscience de sa responsabilité : se transformer pour faire face aux mutations du marché tout en développant son capital humain et en générant des impacts positifs sur la société. Des enjeux encore plus prégnants en 2020, dans le contexte de l'épidémie de Covid-19.

Cette responsabilité sociale, environnementale et sociétale est une composante majeure du nouveau plan stratégique de Fnac Darty et est centrale dans la raison d'être du Groupe : « S'engager pour un choix éclairé et une consommation durable ». La description de la raison d'être du Groupe, l'intégration des enjeux de société dans le modèle d'affaires et le plan stratégique sont à retrouver dans le chapitre 1 du présent document.

Ce chapitre répond aux exigences de la Directive européenne 2014/95 /EU sur la publication d'une Déclaration de performance extra-financière, et à l'obligation de rendre compte de la mise en œuvre effective d'un plan de vigilance dans le cadre de la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Une gouvernance renforçant l'intégration des enjeux RSE dans la stratégie et les métiers

Soucieux d'intégrer ces enjeux dans la stratégie et dans le *day-to-day* des métiers, le Groupe poursuit une approche décentralisée de la RSE. Portée au plus haut niveau de l'entreprise, la direction de la RSE est intégrée au secrétariat général et s'appuie sur différentes instances et sur des relais dans les métiers pour piloter et évaluer la stratégie RSE du Groupe.



Description des comités

- Le comité RSES, décrit en chapitre 3, constitué de quatre administrateurs indépendants, rend compte au conseil de la stratégie et projets RSE menés, ainsi que des résultats obtenus.
- Les comités thématiques :
 - Le comité éthique : composé d'un sponsor Comex (secrétaire générale en charge de la RH, de la RSE et de la gouvernance), des directeurs juridique, Audit interne, RH, RSE et DPO, il veille à la conformité du Groupe aux réglementations relatives à la conduite éthique des affaires, notamment les lois Sapin II, devoir de vigilance et RGPD.

- Le comité climat : composé de deux sponsors Comex (secrétaire générale en charge de la RH, de la RSE et de la gouvernance et directeur des opérations et des systèmes d'information), des directeurs des achats indirects, de la RSE, de la logistique, du transport national, de la politique services et du SAV, il est en charge du déploiement et du respect de la feuille de route climat du Groupe, il garantit l'intégration de l'enjeu climatique dans la stratégie globale, et pilote les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (voir 2.4.1.1).
- Le comité économie circulaire, créé en 2021 : composé de deux sponsors Comex (secrétaire générale en charge de la RH, de la RSE et de la gouvernance et directeur des opérations et des systèmes d'information), des directeurs des achats indirects, de la RSE, et du juridique ; il vise à piloter les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus, améliorer la collecte et le recyclage, valoriser les matières.

Par ailleurs, La direction de la RSE participe régulièrement au comité de contrôle interne, qui contrôle les politiques de prévention et d'atténuation de certains risques RSE et au comité des risques, qui intègre et traite des risques RSE les plus saillants.

Intégration de la RSE aux objectifs de rémunération variable

La part variable de la rémunération du Directeur Général et des membres du Comex intègre un objectif RSE, défini en concertation avec la direction de la RSE depuis déjà plusieurs années. Ces objectifs sont en lien avec les responsabilités respectives des dirigeants.

Le plan d'intéressement long terme (ILT) qui vise à fidéliser les managers clés de l'entreprise intègre un critère d'atteinte d'un objectif RSE.

Enfin, à partir de 2021, l'ensemble des cadres éligibles à une rémunération variable annuelle auront un objectif RSE représentant 10 % de cette part variable.

Un dialogue ouvert avec les parties prenantes

Un dialogue régulier avec les parties prenantes permet de veiller à ce que l'entreprise, tant dans sa stratégie que dans l'exercice de ses activités au quotidien, intègre l'ensemble de leurs préoccupations.

Les dispositifs et canaux permettant de favoriser ce dialogue sont les suivants :

Parties prenantes	Moyens/dispositifs favorisant le dialogue
Clients	Contact direct avec les salariés : vendeurs/livreurs/techniciens à domicile/téléconseillers Enquêtes clients (NPS, enquête sur la consommation responsable, etc.) Sites commerciaux avec avis clients Réseaux sociaux Événements culturels en magasin
Salariés	Mesure d'engagement mensuel Partenaires sociaux Réseau social d'entreprise Communication interne Sessions de chat avec le Directeur Général Présentation mensuelle au <i>Leadership Group</i> Plénières et réunions de plateau
Fournisseurs/usines	Salons (participation et organisation) Négociations annuelles Audits fournisseurs pour nos achats de produits de marque propre ou sous licence Convention annuelle
Associations	Partenariats et collaborations avec des associations d'utilité publique Adhésion à des organisations et fédérations professionnelles : FCD, Fevad, AFEP, MEDEF, etc.
Pouvoirs publics	Rencontres avec les cabinets ministériels Auditions parlementaires (sur des projets de loi ou thématiques spécifiques) Participation aux groupes de travail et aux concertations avec les acteurs du secteur pilotés par l'Administration (indice de réparabilité, affichage environnemental...) Échanges avec les élus locaux sur des sujets liés à leur territoire
Investisseurs/actionnaires	Document de référence/site institutionnel/communiqués de presse <i>Roadshow investisseurs/Investor day</i> Assemblée générale Notations ISR/Notation crédit

Évaluation des risques et des opportunités RSE

En 2018, le Groupe a réalisé une cartographie des risques et une analyse de matérialité, en interrogeant des parties prenantes externes, ainsi que des directeurs et responsables au sein du Groupe. Ces analyses ont été croisées aux attentes formulées par les clients de Fnac et Darty dans l'enquête annuelle réalisée auprès de ces derniers, et aux évolutions réglementaires en lien avec le secteur, notamment sur les enjeux liés au climat et aux droits humains.

La matrice qui résulte de ces travaux a fait ressortir quatre grands risques, dont l'impact est significatif pour les parties prenantes du Groupe, mais également pour le développement et la pérennité de l'entreprise.

Risque 1 : L'évolution des métiers dans un contexte d'accélération numérique

Dans un contexte d'accélération de l'économie numérique, de l'automatisation et de l'intelligence artificielle, les métiers du Groupe évoluent, générant des risques pour les salariés en termes d'employabilité mais aussi de bien-être, et des risques pour le développement économique de l'entreprise, notamment s'agissant des compétences et de l'engagement nécessaires pour déployer la stratégie.

Risque 2 : La durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation

Le modèle linéaire du commerce actuel (fabrication, distribution, usage, déchet) montre ses limites, tant les impacts sur l'environnement se révèlent importants. La conscience, par une part croissante des consommateurs, de la nécessité d'agir, a

fait émerger de nouvelles façons de consommer : acheter moins mais mieux, partager des biens ou acheter leur usage, acheter et revendre d'occasion, boycotter les produits ou marques faisant l'objet de controverses, choisir des produits éco-conçus ou des marques engagées.

Risque 3 : L'urgence climatique et ses conséquences sur les entreprises










L'urgence climatique a engendré une pression très forte et légitime sur les entreprises, pour qu'elles s'inscrivent dans une trajectoire compatible avec le maintien d'une hausse de la température du climat inférieure à 1,5 °C en 2100 par rapport à l'ère préindustrielle. Respecter une telle trajectoire exige de profondes transformations du modèle économique, de la manière d'opérer et de la gouvernance. Ne pas réduire ses impacts sur le climat expose l'organisation à des risques physiques et de transition (risques réglementaires, de marché et de réputation).

Risque 4 : L'éthique de tous dans un modèle de développement par le partenariat

Le modèle Fnac Darty repose et se développe sur l'association et le partenariat (distribution de produits de marque, développement de la franchise, développement de la marketplace), rendant la gestion des risques éthiques associés plus difficiles. Dans un contexte où les lois sur l'éthique des affaires se renforcent et où les consommateurs s'emparent de ces questions, la maîtrise de ce risque à chaque niveau de la chaîne de valeur est un enjeu crucial.

De ces 4 risques découlent les 5 piliers et 17 engagements de la politique RSE.




Notre politique RSE, structure du présent chapitre

Nos 4 grands risques RSE	Nos 5 piliers RSE	Nos 17 enjeux-engagements et nos objectifs	Notre contribution aux ODD
L'évolution des métiers dans un contexte d'accélération numérique	1 / Développer le capital humain	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer les compétences et l'employabilité ■ Favoriser l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail ■ Garantir la santé et la sécurité des salariés <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 35 % de femmes dans l'effectif <i>Leadership Group</i> en 2025 (24,3 % en 2020) • 40 % de femmes au comité exécutif d'ici 2025 (33,3 % en 2020) 	<p>ODD 5 : Égalité entre les sexes (écart de rémunérations, femmes occupant des postes de direction)</p> <p>ODD 3 : Santé et bien-être (accidents de la route, satisfaction)</p> <p>ODD 8 : Travail décent et croissance économique (droits des travailleurs, santé et sécurité au travail, création d'emplois décents)</p> <p>ODD 4 : Éducation de qualité (formation, égalité des chances)</p>    
La durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation	2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informers les clients pour permettre un choix éclairé ■ Développer la réparation ■ Donner une seconde vie aux produits ■ Assurer la collecte et le recyclage des déchets ■ Contribuer au débat public autour de la durabilité <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un « score de durabilité » à 135 en 2025 (88 en 2017) • Offrir une information sur la durabilité pour 100 % des produits en 2022 • 100 % des produits neufs « non vendables » dans une filière de Seconde Vie d'ici 2025 • 2,5 millions de produits réparés en 2025 	<p>ODD 12 : Consommation et production durables (emplois de l'économie circulaire, déchets dangereux et non dangereux)</p> <p>ODD 13 : Lutte contre le changement climatique (empreinte carbone)</p> <p>ODD 4 : Éducation de qualité (éducation au développement durable)</p>   
	3 / Contribuer au développement social et culturel des territoires	<ul style="list-style-type: none"> ■ Donner accès à la culture au plus grand nombre ■ Accroître les impacts positifs sur les territoires : emploi et solidarité 	<p>ODD 11 : Villes et communautés durables (développement territorial)</p> <p>ODD 8 : Travail décent et croissance économique (création d'emplois décents)</p>  

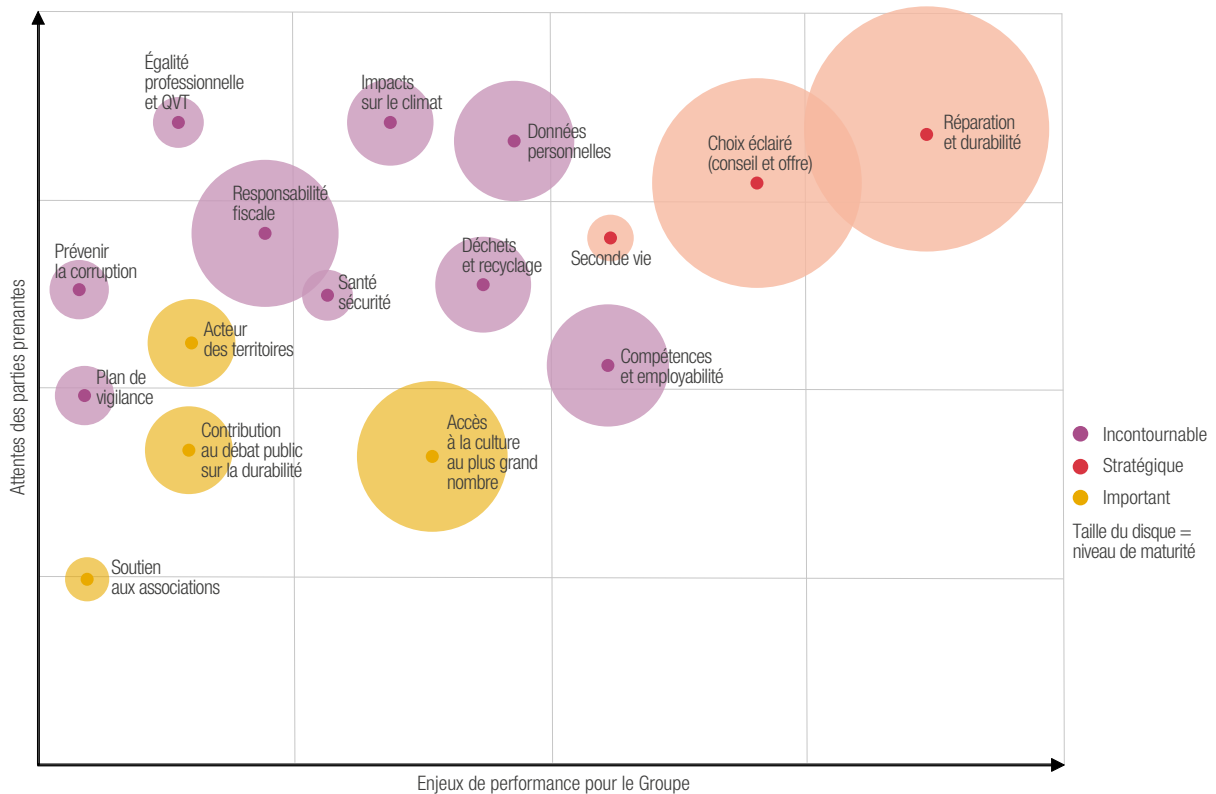




Notre politique RSE, structure du présent chapitre

Nos 4 grands risques RSE	Nos 5 piliers RSE	Nos 17 enjeux-engagements et nos objectifs	Notre contribution aux ODD
L'urgence climatique et ses conséquences sur les entreprises	4 / Réduire les impacts sur le climat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcer la gouvernance et l'intégration des risques climatiques ■ Réduire les émissions générées par les transports et l'énergie des sites ■ Étendre le pilotage des émissions aux produits, aux services et aux déplacements des salariés <p>Objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une réduction de 50 % des émissions de CO₂ liées aux transports et à l'énergie des sites d'ici 2030 par rapport à 2019 	<p>ODD 13 : Lutte contre le changement climatique (empreinte carbone, émissions de gaz à effet de serre)</p> <p>ODD 11 : Villes et communautés durables (qualité de l'air, bâtiments durables)</p>  
L'éthique de tous dans un modèle de développement par le partenariat	5 / Garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires	<ul style="list-style-type: none"> ■ Protéger les données personnelles des salariés et clients ■ Prévenir les risques de corruption ■ Mettre en œuvre un plan de vigilance ■ Garantir une responsabilité fiscale 	<p>ODD 16 : Paix, justice et institutions efficaces (Lutte contre la corruption, protection des libertés fondamentales)</p> 

Les enjeux RSE de Fnac Darty, analysés suivant leur l'opportunité business et leur niveau d'attente par les parties prenantes, ont été positionnés dans une matrice de matérialité :



Le présent chapitre est structuré suivant les 5 piliers et 17 enjeux de notre politique RSE, avec un préambule sur la gestion de la crise sanitaire.

Une politique RSE intégrée au nouveau plan stratégique

Dévoilé le 23 février 2021, le plan stratégique « Everyday » incarne la volonté du Groupe de renforcer son positionnement sur plusieurs axes clés poursuivis par sa politique RSE, notamment ceux de la durabilité des produits, de la sélection et du conseil, et du développement de services plus responsables (voir aussi chapitre 1.5).

Afin d'accompagner cette évolution du modèle économique, Fnac Darty s'est fixé plusieurs objectifs :

- obtenir un « score de durabilité ⁽¹⁾ » de 135 en 2025 (vs 95 en 2018) (voir 2.2.1.2) ;
- offrir une information sur la durabilité pour 100 % des produits ⁽²⁾ en 2022 (voir 2.2.1) ;
- intégrer 100 % des produits neufs « non vendables ⁽³⁾ » dans une filière de Seconde Vie d'ici 2025 (voir 2.2.3)
- 2,5 millions de produits réparés ⁽⁴⁾ en 2025 (voir 2.2.2) ;
- une réduction de 50 % des émissions de CO₂ liées aux transports et à l'énergie des sites d'ici 2030 par rapport à 2019 (voir 2.4).

Par ailleurs, le Groupe s'attache à revoir son modèle de collaboration et de leadership, notamment par la féminisation des équipes dirigeantes. Pour cela, Fnac Darty s'est fixé plusieurs objectifs :

- atteindre puis maintenir un pourcentage d'au moins 40 % de femmes au comité exécutif d'ici 2025 ;
- atteindre 35 % de femmes au *Leadership Group* ⁽⁵⁾ d'ici 2025 (voir 2.1.2.1.1).

Nature & Découvertes : 30 ans d'aventure et une nouvelle raison d'être

L'acquisition, en 2019, de Nature & Découvertes a jeté les bases de nouvelles collaborations entre des enseignes complémentaires et engagées, chacune à leur manière, à répondre à des enjeux sociétaux.

Concept pionnier né en 1990 à l'heure où l'écologie n'était pas un sujet de préoccupation pour un large public, Nature & Découvertes a su durablement se développer sur le terrain de la reconexion à la nature. Trente ans plus tard, en 2020, l'entreprise a souhaité questionner sa raison d'être dans un contexte sociétal très différent, sur fond d'urgence climatique et d'érosion de la biodiversité. La direction de Nature & Découvertes a toujours considéré l'entreprise comme un acteur au service du bien commun, et il importait de redéfinir ce qui fait sa mission.

Le chantier a été mené de façon collaborative tout au long de l'année, pour aboutir à cette nouvelle raison d'être : « Offrir des solutions concrètes (produits et expériences) à tous ceux qui veulent changer de mode de vie, pour une écologie de la Terre, du corps et de l'esprit. »

Accompagner ses clients dans un mode de vie durable, cela passe avant tout par une transformation de l'entreprise elle-même, qui entend aller toujours plus loin dans l'écoconception de son offre. Certifiée « B Corp » depuis 2015, Nature & Découvertes s'inscrit de fait dans une démarche d'amélioration continue. Cette certification internationale offre un cadre de critères RSE exigeants et pousse l'entreprise à aller toujours plus loin.

Les données extra-financières de Nature & Découvertes sont intégrées dans les indicateurs publiés dans ce document (sauf mention contraire) ; certains enjeux de Nature & Découvertes et les réponses de l'entreprise à ces enjeux sont également décrits.

(1) Score de durabilité des produits éligibles (base 95 en 2018) pondérés de leurs chiffres d'affaires respectifs.

(2) Catégories et produits éligibles à un score de durabilité (produits électroniques et électroménagers, mobilité).

(3) Produits abîmés, défraîchis, réparés, retours clients + produits des fournisseurs/partenaires qui peuvent avoir besoin de s'adosser à la filière Seconde Vie + produits des clients issus de la reprise puis reconditionnés.

(4) Réparation à domicile et en ateliers, réparations WeFix, résolutions par les call-centers et les comptoirs SAV.

(5) Le *Leadership Group* est constitué des membres du Comex, des principaux cadres dirigeants et managers clés du Groupe en France et à l'international (salariés ayant un grade 19 et plus selon la méthodologie de pesée de postes Korn Ferry Hay).



CRISE SANITAIRE : FNAC DARTY ENGAGÉ POUR SES SALARIÉS ET SES CLIENTS

Les impacts de la crise sanitaire de la Covid-19 ont été considérables pour Fnac Darty : fermeture de magasins, mise en place de dispositifs sanitaires pour protéger les salariés et les clients, réorganisation de la logistique pour faire face au report des ventes physiques vers les ventes en ligne...

Face à cette crise sans précédent, le Groupe s'est donné pour objectifs de garantir la santé et la sécurité de tous, de continuer de servir ses clients, de maintenir des équipes mobilisées tout en sauvegardant l'emploi.

Des équipes mobilisées pour servir les clients

En première ligne pendant le confinement, l'ensemble des équipes de la direction des opérations (logistique, livraison, SAV, relation client à distance) a été mobilisé pour répondre aux besoins des clients, et a su démontrer, dans un contexte tendu, des capacités d'adaptation et un sens du service salué par les clients.

Les équipes SAV ont ainsi poursuivi leurs activités, pour assurer auprès des citoyens une véritable mission de service public en réparant leurs équipements, soit en intervenant à domicile dans le respect des protocoles de sécurité, soit par téléphone ou en vidéo-assistance.

La période du confinement a également relevé du défi pour les équipes logistiques, contraintes de basculer toute leur activité sur le canal web du jour au lendemain. Ces dernières ont démontré une qualité d'exécution remarquable, dans un contexte extrêmement tendu. Afin de répondre à leurs urgences d'équipement, notamment pour les besoins du télétravail et de l'éducation à distance, Fnac Darty a pris la décision de rendre gratuites les livraisons en France pour tout achat supérieur à un montant de 20 euros, effectué sur les sites de Fnac et Darty. Des mesures similaires ont également été mises en place dans les autres pays.

Le travail des salariés en première ligne pendant le confinement a été valorisé. Ainsi, dans le cadre du dispositif mis en place par l'État français, une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (PEPA) a été versée aux salariés dont la rémunération était inférieure à trois fois la valeur annuelle du SMIC et ayant travaillé sur la période du 16 mars au 11 mai 2020 – un salarié à temps plein présent sur toute la période a reçu une prime de 1 000 euros.

La valorisation du travail des collaborateurs s'est également faite via les outils de communication interne : les équipes de la communication ont rendu des hommages réguliers à ces salariés, en informant sur leur travail pendant cette période et en diffusant les messages d'encouragement et de satisfaction des clients.

Traitement social des salariés concernés par une mise en activité partielle

Pour les salariés des magasins et une grande partie des collaborateurs des fonctions support, la fermeture des magasins s'est accompagnée de mesures de chômage partiel – avec un traitement différent selon les pays, en fonction des décisions gouvernementales et des dispositifs d'accompagnement existants.

Du 15 mars au 11 mai 2020, plus de 80 % des effectifs du Groupe ont été concernés par une mise en activité partielle.

En France, une prime d'activité de 100 euros bruts par semaine a par ailleurs été versée en faveur des salariés ayant travaillé sur les sites de l'entreprise ou en contact avec les clients pendant le confinement.

Pendant cette période, le dialogue social a été renforcé avec l'organisation plus régulière de réunions des CSE (conseil social et économique), ainsi que d'autres instances telles que le comité de Groupe (quatre réunions extraordinaires) ou le comité d'entreprise européen (une réunion extraordinaire).

En France, afin d'anticiper les modalités de reprise de l'activité post-confinement, des négociations ont par ailleurs été menées au printemps, avec pour objectif la mise en place de dispositifs permettant d'adapter l'organisation du travail au flux d'activité. Ont notamment fait l'objet de négociation les modalités de pause des congés payés et/ou la mise en place de la modulation du temps de travail (alternance de semaines hautes et de semaines basses en fonction des exigences de l'activité) au sein des magasins, afin d'éviter, dans la mesure du possible, le recours à l'activité partielle et d'assurer par ailleurs un maintien de la rémunération des salariés concernés, quelles que soient les heures travaillées.

Toutefois, en raison de la fermeture des rayons dits « non-essentiels » et de la fermeture des magasins Nature & Découvertes pendant le deuxième confinement, d'autres mesures de chômage partiel ont été prises.

Au total, six accords ont été signés au sein de plusieurs entités composant le Groupe en France, en faveur des salariés travaillant au sein des magasins, des opérations ou des fonctions supports. En contrepartie de ces dispositions conventionnelles, le Groupe a maintenu les rémunérations des salariés concernés à 100 % pour la période allant du 15 mars au 11 mai 2020.

Mesures prises pour protéger les salariés et les clients pendant la crise sanitaire

Mesures sanitaires strictes au siège et aux opérations

Durant cette année, le Groupe a mis l'accent sur la santé et la sécurité de ses équipes logistiques. Pour Fnac Darty, l'enjeu était double : garantir aux collaborateurs en première ligne un environnement de travail sécurisé, et assurer la continuité des activités logistiques de manière à pouvoir s'adapter avec agilité aux évolutions du contexte sanitaire.

La communication auprès des collaborateurs a été renforcée, sur les gestes barrières et les consignes de sécurité – pour les salariés des entrepôts, mais également les livreurs-installateurs, les techniciens SAV et l'équipe de relation client à distance.

Des « référents Covid » ont été nommés sur chaque site logistique, pour identifier les lieux « à risque », assurer le respect des gestes barrières et le travail d'identification des cas contacts lors d'une contamination, en lien avec les ressources humaines et l'infirmierie.

En entrepôt comme sur les sièges, des flux de circulation ont été aménagés, des procédures de désinfection des postes et des lieux communs ont été mises en place, et des distributeurs de gel alcoolique installés.

Tous ces dispositifs sanitaires ont été élaborés en total respect des recommandations gouvernementales et en concertation avec les organisations syndicales.

La sécurité au cœur du « plan de reprise d'activité »

Le plan de reprise en magasin a donné lieu à un travail concerté entre les équipes RH, Exploitation, Sécurité, Immobilière et maintenance, Achats, ainsi qu'un dialogue régulier avec les partenaires sociaux. Pierre angulaire de ce plan, un dispositif sanitaire a été élaboré pour permettre aux salariés et aux clients d'évoluer dans l'environnement le plus sécurisé possible.

Le Groupe a réalisé, au fur et à mesure des prescriptions gouvernementales, et en binôme avec la DRH, une mise à jour du Document unique de l'évaluation des risques professionnels (DUERP), ainsi que son mode opératoire sur un document « mode d'emploi » (plan de reprise d'activité) à destination des équipes Exploitation.

Le rôle de « Welcomer » (salariés chargés d'accueillir les clients) a été étendu : respect des jauges, désinfection des mains des clients, orientation pour s'assurer que les sens de circulation étaient bien respectés, leur position a été centrale dans la bonne application du dispositif sanitaire.

Ce dispositif a été l'aboutissement de sourcing, design et achat d'éléments tels que des panneaux plexis spécifiquement conçus pour les mobiliers, des dispositifs marquages aux sols, des masques, gels, distributeurs de gels en entrée de magasins etc., afin de répondre aux règles de gestes barrières et de distanciation sociale.

Pour accompagner les équipes magasins, des formations ont été dispensées sur l'application des gestes barrières et le bon usage des équipements. À la réouverture post-confinement, des séminaires ont été organisés avant l'ouverture au public, de façon à poser les nouvelles règles d'organisation du travail et d'accueil des clients.

Toutes ces mesures ont été saluées par les clients des enseignes, mais également par les différentes administrations, dont les visites de contrôle ont toutes été concluantes.

Pour renforcer l'adhésion des collaborateurs aux gestes barrières, deux modules e-learning ont été développés par l'Académie Fnac Darty, suivis chacun par environ 10 000 salariés.

Mesures d'accompagnement psychologique pendant cette période inédite

Pendant le confinement, le Groupe a pris soin de renforcer la communication à destination des équipes, par plusieurs canaux : emails, site intranet, téléphone.

- Une hotline RH a été activée, pour permettre aux salariés d'échanger avec des responsables RH de permanence.
- Une ligne d'écoute psychologique et d'accompagnement a été lancée, accessible 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, et ouverte aux conjoints.
- Un dispositif de téléconsultation médicale sur rendez-vous a été déployé.
- Les assistantes sociales du Groupe ont étendu leurs services.
- Enfin, le site intranet du Groupe a largement contribué à maintenir le lien entre les collaborateurs, en diffusant des informations pratiques sur la gestion du télétravail, mais également des conseils d'ordre psychologique, des recommandations et des mises en avant du travail réalisé par les salariés en première ligne.

Afin de sonder les collaborateurs, tant sur la gestion du confinement que sur le télétravail et les inquiétudes liées à la reprise (notamment d'un point de vue sanitaire), des sondages réguliers ont été réalisés via l'outil Supermood.



De l'agilité dans l'accompagnement du télétravail

L'annonce de la période de confinement a contraint le Groupe à se mettre en ordre de bataille en un temps record pour permettre de généraliser le télétravail. En l'espace de quelques jours, les salariés ont reçu la formation et les outils pour leur permettre d'être autonomes dans l'utilisation des solutions de travail collaboratif.

Après les salariés des sièges, ceux des centres d'appels internes chargés de la relation client ont été accompagnés – un défi puisque pour ces équipes, il n'existait pas encore de solution de travail à distance. En deux jours, les équipes informatiques ont été capables de surmonter tous les points de paramétrage de flux, de routage de numéro de téléphone, d'accès aux outils de Customer Relationship Management, pour délocaliser les centres d'appels chez les salariés. Une transformation majeure pour les équipes de la relation clients, qui ont reçu une formation accélérée pour répondre à la vague d'appels liée à la fermeture des magasins et pour contacter tous les clients ayant des commandes magasins ou des précommandes.

Post-confinement, le Groupe Fnac Darty a scrupuleusement appliqué les recommandations du gouvernement concernant le télétravail. Durant l'été, la règle pour les salariés du siège en France a été de deux jours de présence sur site pour trois jours de télétravail. À compter du deuxième confinement, tous les salariés dont les fonctions le permettaient ont rebasculé en télétravail à 100 %.

Ailleurs dans le Groupe, l'organisation du travail s'est adaptée aux recommandations gouvernementales : horaires flexibles, rotation des équipes pour assurer une présence réduite dans les bureaux, etc.

Le Groupe a accompagné cette évolution par des moyens de communication renforcés, notamment via l'intranet, avec de nombreux tutoriels et partages de bonnes pratiques sur le télétravail mais également sur d'autres aspects de la vie quotidienne.

Fnac Darty a pu s'appuyer sur ses managers pour assurer cette continuité d'activité ; responsabilisés très tôt pendant la crise, ils ont été garants de la bonne application des mesures sanitaires par leurs équipes, tout comme de l'accompagnement individualisé de leurs collaborateurs dans le travail à distance. Ils ont pour cela bénéficié de formations dédiées au management à distance (voir aussi 2.1.1.1.2).

2.1 / Développer notre principal actif : le capital humain

- Développer les compétences et l'employabilité
- Favoriser l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail
- Garantir la santé et la sécurité des salariés

Risques	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> ■ Inadéquation des compétences ■ Perte d'attractivité de la marque-employeur : incapacité à attirer et retenir les talents ■ Coûts du turnover, de l'absentéisme et du désengagement ■ Coûts liés aux accidents du travail dont les accidents de la route 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des collaborateurs sûrs de leur expertise pour « éclairer les choix » des clients ■ Des collaborateurs motivés et centrés sur la satisfaction client ■ Des compétences clés pour déployer la stratégie du Groupe ■ Une marque employeur attractive ■ Capacité à innover ■ Agilité et résilience ■ Maîtrise des coûts liés aux accidents du travail ou de la route, et à l'absentéisme

Leviers activés	Actions 2020	KPI et indicateurs associés
Une Académie de formation internalisée pour des formations sur mesures Des formations multimodales (e-learning, réalité virtuelle, présentiel)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poursuite des programmes de formation stratégique ■ Développement de l'expertise des vendeurs ■ Renforcement du leadership des managers ■ Développement de programmes pour former aux métiers pénuriques et en tension 	<ul style="list-style-type: none"> ■ KPI : part de la masse salariale allouée à la formation ■ KPI : nombre d'heures de formation par salarié formé
L'accompagnement des femmes vers des postes de leadership	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maintien et renforcement des programmes visant à promouvoir l'égalité des chances ■ Revue des processus de recrutement pour favoriser la parité femmes-hommes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ KPI : part des femmes dans l'effectif Leadership Group ■ KPI : part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle durant l'année ■ Part des salariés en situation de handicap dans l'effectif CDI
L'ouverture de négociations collectives	<ul style="list-style-type: none"> ■ Négociation qualité de vie au travail et égalité professionnelle au niveau Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> ■ NPS collaborateurs
Le déploiement de modes d'organisation agiles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement d'une Digital Factory ■ Lancement du projet « Call-center agile » 	
Un dispositif d'écoute des salariés	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sondage régulier de l'ensemble des collaborateurs du Groupe 	
Une prévention des risques pour les métiers les plus exposés	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement des programmes de formation liés à la sûreté et la sécurité ■ Plan d'action pour plus de sécurité routière ■ Investissements dans la modernisation des équipements 	<ul style="list-style-type: none"> ■ KPI : absentéisme maladie ■ KPI : taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ■ KPI : taux de gravité des accidents du travail



2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Développer notre principal actif : le capital humain

Les chiffres clés ⁽¹⁾

L'ensemble des indicateurs prioritaires et d'autres indicateurs sont disponibles à la fin du chapitre, dans la synthèse des risques et indicateurs RSE (voir section 2.6).

24 886 collaborateurs au 31/12/2020, dont 18 895 en France (24 046 en 2019 dont 17 676 en France)	24,34 % : part des femmes au Leadership Group (24,31 % en 2019)
2,78 % : part de la masse salariale allouée à la formation (2,52 % en 2019)	22,9 % : part de femmes sur l'effectif féminin ayant bénéficié d'une augmentation individuelle contre 23,5 % pour les hommes (33,2 % des femmes et 29,5 % des hommes en 2019 ^(b))
9,1 heures : nombre d'heures de formation par salarié formé ^(a) (14,2 heures en 2019)	5,17 % : absentéisme maladie (4,61 % en 2019)
30,08 : taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ^(a) (27,48 en 2019)	1,74 : taux de gravité des accidents du travail avec arrêt ^(a) (1,46 en 2019)

(a) Hors Nature & Découvertes, dont les méthodes de calcul de ces taux varient par rapport à celles de Fnac Darty.

(b) Données corrigées.

(c) Tout format confondu (présentiel, classe virtuelle, e-learning).

Avec près de 25 000 collaborateurs dont plus de 75 % évoluent au contact direct des clients, anticiper et accompagner l'évolution rapide des métiers, garantir la santé et la sécurité des collaborateurs, et favoriser leur engagement ont été identifiés comme des enjeux majeurs pour le Groupe.

Dans un secteur extrêmement concurrentiel et face à des acteurs économiques émergents et innovants dans leur gestion des ressources humaines, l'attractivité de la marque employeur et la motivation des collaborateurs de Fnac Darty sont hautement stratégiques. Elles passent par une écoute attentive des attentes des salariés, aussi bien en termes d'autonomie que de management ou encore de sens donné à leur travail.

Ainsi, le Groupe investit et innove pour faire évoluer ses modes d'organisation, pour procurer à ses salariés un cadre de travail motivant, pour leur garantir la santé, la sécurité et l'égalité professionnelle et pour accompagner le développement de leur expertise – axe stratégique pour le Groupe et socle de sa raison d'être.

(1) Sauf lorsque précisés, les données sociales présentées dans ce chapitre concernent l'ensemble des filiales Fnac Darty. Les franchises sont également exclues du périmètre de reporting. Lorsque nécessaire, les définitions sont précisées dans les paragraphes associés.

2.1.1 / DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET L'EMPLOYABILITÉ

Le Groupe investit et innove sur le volet de la formation, pour accompagner ses salariés dans l'évolution de leurs métiers et permettre à l'entreprise de rester performante. Pour Fnac Darty, il s'agit autant de s'adapter aux évolutions du secteur et aux nouvelles attentes des clients que de mener une politique d'employeur responsable en permettant à tous ses collaborateurs de développer leurs compétences et leur employabilité.

S'appuyant sur un modèle d'internalisation de la formation chez Darty, le Groupe s'est doté en 2018 d'une Académie qui lui a permis de gagner en expertise et en agilité, tout en réduisant les coûts pédagogiques.

L'offre de formation, désormais pilotée par cette Académie, s'appuie sur des programmes en présentiel autant que sur de l'e-learning. À travers cette offre multimodale, Fnac Darty souhaite offrir à ses collaborateurs la possibilité de se former en continu, à leur rythme, en fonction de l'organisation de leur temps de travail, mais également de la diversité de leurs compétences et de leurs objectifs.

2.1.1.1 / La formation au service de l'agilité du Groupe

2.1.1.1.1 / Des programmes de formation adaptés au contexte sanitaire

La crise sanitaire a fortement bousculé les programmes de formation, et ce dès le mois de février 2020. L'internalisation de la formation a permis une grande agilité en réaction à cette situation inédite. Ainsi, toutes les formations qui le pouvaient ont basculé en distanciel. Les formations sur les produits et les services ont donc pu continuer à être dispensées, même si leurs modalités pédagogiques ont dû être adaptées.

Un protocole de formation en visioconférence a permis la formation de 4 000 personnes en distanciel en substitution des programmes en salle.

Le Groupe a pu également s'appuyer sur l'offre de formation en e-learning développée depuis plusieurs années : plus de 450 modules, accessibles à distance sur ordinateur, *smartphone* ou tablette. En 2020, 167 102 modules ont été suivis et validés (contre 156 144 en 2019) en France, en majorité par des vendeurs, et près de 3 collaborateurs sur 4 ont validé au moins une formation e-learning en 2020.

Dans les autres pays européens, qui ont désormais tous accès à une offre e-learning de l'Académie, plus de 15 000 modules ont été suivis.

Les équipes formation du Groupe s'appuient de plus en plus sur ce format souple pour étendre leur offre à des thèmes de société : lutte contre la corruption et le trafic d'influence, droit à la consommation, protection des données personnelles, lutte contre les discriminations, ou encore détection des agissements sexistes.

L'Académie a également commencé à intégrer des formats de réalité virtuelle dans les outils pédagogiques des journées d'intégration des cadres, ce qui leur permet de visiter virtuellement les sites logistiques du Groupe. Le développement de ces outils de formation innovants s'intensifiera en 2021.

Pendant la période d'activité partielle, le Groupe a communiqué auprès de ses salariés sur le renforcement, par l'État, de l'aide à la formation du Fonds national de l'emploi. Ainsi, 370 salariés ont été formés dans le cadre de ce dispositif. Ces formations ont été dispensées à la demande des salariés (renforcement de l'anglais, développement web ou bilan de compétences par exemple) ou à l'initiative de l'entreprise, comme pour la formation des formateurs de l'Académie à l'animation à distance.

Alternance

Depuis plusieurs années, Fnac Darty mène une politique active d'insertion professionnelle des jeunes en favorisant l'alternance, qui s'est maintenue en 2020 malgré le contexte.

Au 31 décembre 2020, le Groupe accueillait 1 065 collaborateurs en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage. Ces alternants sont présents dans tous les métiers : vente, service client, logistique, SAV, mais aussi dans les fonctions support comme la comptabilité, le marketing, la communication ou encore les ressources humaines.

2.1.1.1.2 / Des managers accompagnés pour piloter leurs équipes en télétravail et pour développer leurs compétences

Le Groupe s'est fortement appuyé sur ses managers pendant cette année marquée par la crise sanitaire, pour cascader les informations, adapter les rythmes de travail et maintenir la mobilisation des équipes sur les chantiers prioritaires.

Pour accompagner les lignes hiérarchiques dans ce nouveau mode d'organisation du travail, un accompagnement aux bonnes pratiques du télétravail a été rapidement déployé, d'abord auprès du comité exécutif, puis des encadrants. Des formations de gestion du temps et des priorités ont par ailleurs été proposées à des groupes de collaborateurs.

En outre, et dans une démarche d'amélioration continue, plus d'une centaine d'ateliers ont été facilités par l'Académie Fnac Darty sur le dernier trimestre 2020, pour dresser un bilan partagé et améliorer encore les modes d'interaction de chaque équipe en télétravail. Ces ateliers de co-construction des règles d'or de fonctionnement en télétravail ont bénéficié aux membres du comité exécutif avant d'être déployés au sein de l'ensemble des directions du siège.



2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Développer notre principal actif : le capital humain

Les managers formés pour développer leur leadership et servir la vision du Groupe

Cette évolution des modes d'organisation a coïncidé avec le lancement d'un ambitieux programme de formation sur 18 mois, destiné à l'encadrement de la direction des opérations et du siège, avec pour vocation de partager un socle commun au service de la stratégie et de la raison d'être du Groupe.

Ainsi, un volet important de la formation vise à apporter toutes les clés pour comprendre l'environnement et le positionnement du Groupe en lien avec son engagement pour un choix éclairé et une consommation durable. L'objectif affiché est de permettre aux participants de porter cette vision et de décliner la stratégie sur leur périmètre, tout en intégrant de nouvelles connaissances en matière de RSE, d'excellence client, et de création de valeur pour prendre des décisions éclairées face aux enjeux économiques et sociétaux. La formation comprend également un volet central de développement du leadership et des compétences managériales, pour mieux accompagner les collaborateurs dans un contexte de transformation accéléré.

Plus de 700 collaborateurs se sont portés volontaires pour rejoindre ce parcours proposé aux agents de maîtrise et aux managers de proximité d'une part, aux cadres et aux directeurs d'autre part.

Adossé à Kedge Business School, ce programme vise plus largement à bâtir une culture managériale commune et à renforcer les collaborations. Il s'appuie sur une pédagogie multimodale dynamique et innovante, 100 % sur mesure. Il participe également à la sécurisation des parcours professionnels et au développement de l'employabilité puisque les deux parcours de formation permettront d'obtenir une certification partielle de Kedge Business School, de niveau Bac+ 3/4 pour les managers de proximité et de niveau Bac+ 5 pour les cadres et directeurs.

2.1.1.2 / L'expertise des vendeurs : une priorité au service du plan stratégique

Permettre aux clients de faire un choix éclairé dépend largement de l'expertise, reconnue, des vendeurs et vendeuses de Fnac Darty. Développer cette expertise a donc été identifié comme un enjeu crucial pour le Groupe ; le conseil constitue un volet majeur du nouveau Plan Stratégique. Il s'agit de permettre au client d'être conseillé au mieux en fonction des usages qu'il envisage pour ses produits et des services dont il a besoin.

Dans ce but, les formations ont été revues dans leurs formes pour favoriser chez le vendeur un discours autour de la transmission de la passion du produit. Une large place est donc laissée dans les contenus à la manipulation des produits vendus et à la découverte des usages qu'en font les clients.

2.1.1.2.1 / L'excellence Client au cœur d'un important programme de formation

Afin de renforcer l'ancrage de la culture client, le Groupe a déployé en 2019 un programme de 84 heures destiné aux collaborateurs en contact avec les clients en magasin Fnac et Darty (vendeurs, hôtes service client, techniciens SAV), mais aussi aux livreurs et conseillers en centre d'appels : le programme Excellence Client.

Plus de 800 collaborateurs se sont portés volontaires pour bénéficier de cet ambitieux programme, dont la conception et le déploiement sur 18 mois tiennent compte des réalités du terrain. Il offre ainsi des modules différenciés par enseigne et par métier pour répondre aux attentes des différents publics tout en respectant l'ADN des deux enseignes. Les participants y acquièrent des compétences, que les managers aident ensuite à déployer.

L'ingénierie des modules de relation client est co-construite avec les meilleurs experts marketing du Groupe, ce qui a notamment permis aux participants de se doter d'une connaissance fine des nouvelles attentes des clients.

Le parcours vise aussi à faciliter les mobilités vers d'autres périmètres ou de nouveaux métiers. À l'issue de ce programme, prévue pour début 2021, les participants pourront obtenir une certification reconnue à l'inventaire de la Commission nationale de la certification professionnelle et par la branche professionnelle.

2.1.1.2.2 / L'expertise des vendeurs, axe stratégique pour les années à venir

Afin de renforcer l'expertise, au plus près des besoins en compétences de chacun, l'Académie de formation a finalisé et commencé à déployer en 2020 un parcours de développement individualisé sur cinq ans.

À destination de tous les vendeurs, il s'appuiera sur un diagnostic individualisé pour s'adapter à chaque collaborateur. Un quiz pilote a été lancé sur quelques magasins pour tester le dispositif, pour un déploiement à grande échelle en 2021. Ce quiz, qui sera proposé aux collaborateurs deux fois par an, permettra de réajuster le plan individuel de formation.

L'objectif est de proposer un parcours et donner une vision globale au collaborateur des formations qu'il aura l'occasion de suivre dès son intégration et jusqu'à son expertise. Cela permet également de clarifier l'objectif professionnel auquel il peut prétendre.

Pour Fnac et Darty c'est l'opportunité de fidéliser le collaborateur en lui donnant une vision à long terme et de lui donner les atouts pour améliorer durablement sa performance.

En parallèle, l'Académie a choisi de faire de l'intégration des nouvelles recrues une priorité, avec pour objectif d'engager immédiatement les équipes dans la connaissance et le fonctionnement de l'entreprise.

L'objectif immédiat est de donner toutes les connaissances nécessaires aux équipes pour éviter l'apprentissage par l'erreur. Ce programme centre les collaborateurs sur la relation client, la vente, les produits et les services. Les stagiaires sont également immergés dans l'apprentissage des caractéristiques de l'ensemble des produits vendus en magasin, favorisant ainsi leur appétence pour la polyvalence et la vente de la totalité de l'écosystème produits & services. Les formations développent également les compétences des vendeurs en matière de conseil en les amenant à mieux rechercher et comprendre les usages que les clients souhaitent faire de leurs produits ainsi que les services dont ils peuvent avoir besoin.

En complément, le Groupe continue de s'appuyer sur une application innovante, NAPS, pour renforcer la connaissance des produits et services du Groupe. NAPS a pour principe d'inciter à la formation par le jeu et la valorisation des progrès. Cette application permet aux vendeurs de valider une formation « produits » ou « techniques de vente », de consulter les fiches d'actualité produits, de répondre à des quiz mais également d'échanger avec la communauté vendeurs. Ces derniers deviennent ainsi acteurs de leur formation. Depuis 2016, on recense plus de 7 500 « napseurs » Fnac Darty – un chiffre en constante augmentation.

Un vaste programme de formation pour les vendeurs des magasins parisiens

Après six mois de négociations avec les partenaires sociaux et la signature de trois accords en 2019, l'organisation du travail dans les magasins Fnac parisiens a été entièrement revue afin de gagner en efficacité tout en préservant l'emploi.

Le projet, dont la mise en œuvre a démarré en 2020, vise à étendre les responsabilités des vendeurs (réalisation d'encaissements simples et plus grande polyvalence dans les rayons) et une gestion plus équitable et efficace du travail le samedi et les jours fériés.

Il s'appuie sur un vaste plan de formation et des mesures d'accompagnement personnalisées, ainsi que des compensations financières.

Depuis septembre, tous les collaborateurs de Fnac Paris ont ainsi été formés à l'encaissement. Avant le lancement des formations liées à la polyvalence, un diagnostic individualisé des compétences et connaissances a été réalisé auprès des quelque 1 300 salariés de la société, de manière à adapter le plan de formation à chaque collaborateur.

Cet accompagnement ira de quelques mois à deux ans, selon le niveau d'expertise diagnostiqué en 2020.

2.1.1.3 / Développer les compétences dans les métiers pénuriques ou en tension et anticiper les besoins de demain

Fnac Darty a identifié plusieurs métiers soumis à de fortes tensions et déploie plusieurs programmes pour répondre aux besoins, stratégiques, sur ces métiers. L'Académie Fnac Darty a ainsi mis en place deux dispositifs dédiés à des métiers fortement techniques et pénuriques : le métier de concepteur-vendeur cuisine et celui de technicien d'intervention à domicile.

Concepteur cuisine : des formations pour accompagner la croissance de l'activité

En 2018, l'Académie Cuisine de Darty a ouvert ses portes aux collaborateurs Fnac, afin de leur permettre d'accéder au métier de concepteur cuisine. Cette formation accompagne le développement de l'activité cuisine dans le cadre de la politique de diversification du Groupe.

Le secteur Cuisine en constante progression, nécessite une formation des collaborateurs longue et précise car le métier de concepteur cuisine en magasin requiert des compétences dans plusieurs domaines : la conception des cuisines pour le client, le dessin des plans et le report du projet sur des outils informatiques spécifiques, la commercialisation de la proposition ainsi que le suivi du projet sur plusieurs mois jusqu'à la pose.

L'Académie des Concepteurs Cuisine propose pour professionnaliser les collaborateurs un parcours de 40 jours pour les nouveaux concepteurs qui, accompagné de périodes de stage en magasin, permet la bonne appréhension de ce métier complexe.

Technicien réparateur : un métier d'avenir mais sous tension

Afin d'anticiper les prochains départs à la retraite de techniciens et d'améliorer la couverture nationale des services de réparation, le Groupe a lancé un vaste plan de recrutement et de formation de 500 techniciens (voir aussi 2.2.2.4). L'Académie a élaboré un programme spécifique à destination de collaborateurs en interne mais aussi de nouvelles recrues : la Tech' Académie.

En 2020, en partenariat avec deux Centres de Formation des Apprentis (CFA), le Groupe a ouvert sept classes d'apprenants, à Lille, Paris (deux), Lyon, Marseille, Bordeaux et Rennes. Elles accueillent au total 87 personnes dont 19 collaborateurs venant de divers univers (vente, livraison, atelier informatique).



2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Développer notre principal actif : le capital humain

En parallèle du recrutement, le renforcement des compétences des techniciens vient également appuyer l'axe stratégique de la politique commerciale et environnementale du Groupe, en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits.

Dans le même temps, l'Académie Fnac Darty a développé plusieurs actions de formation à destination des équipes de livraison, notamment un parcours en e-learning sur les mises en service eau, gaz et électricité, et un parcours en présentiel sur la livraison et l'installation des produits encastrables et des produits qui nécessitent une pose murale.

En complément de la Tech Academy, l'Académie Livreur s'est développée pour répondre aux besoins du Groupe sur ce métier également pénurique. Fnac Darty a ainsi ouvert deux classes d'apprenants livreurs en alternance (Paris et Toulouse), qui accueillent 25 personnes.

L'analyse de « Strategic Workforce Planning »

Fnac Darty a mené en 2019 et en 2020 une analyse de « Strategic Workforce Planning » pour examiner les écarts entre la structuration actuelle des effectifs et la projection cible des effectifs à moyen terme (cinq ans). Les résultats de cette étude devraient ainsi permettre de mieux anticiper les besoins en effectifs et en compétences, au regard des évolutions de marché et de la stratégie de développement du Groupe. Dans ce cadre, une négociation portant sur la gestion des emplois et des parcours professionnels sera ouverte courant 2021, avec les organisations syndicales représentatives au sein de Fnac Darty.

2.1.1.4 / Chez Nature & Découvertes, une école de formation au service de la culture de la marque

Fidèle à ses valeurs d'entreprise responsable et apprenante, Nature & Découvertes s'appuie sur son école de formation interne – La Source – pour accompagner ses collaborateurs dans l'acquisition de connaissances des produits et dans leur développement personnel.

À raison de deux à trois jours par an, ils viennent se former aux produits mais aussi à leurs métiers (vente, management, gestion de projets...), se perfectionner aux outils et progresser dans leur style personnel.

Cette offre présentielle s'appuie sur plus de 40 modules, choisis pour leur adéquation aux besoins des métiers. Elle est complétée par une offre digitale, soit plus de 115 modules d'e-learning, des *serious games*, des webinars et des e-classes, pour une expérience riche et variée permettant de multiplier les apprentissages et d'ouvrir sa curiosité. 80 % des supports de formation sont réalisés par des collaborateurs de Nature & Découvertes et les formations sont données en majorité par des salariés devenus experts de leur sujet.

Cette complémentarité des enseignements permet d'intégrer plus rapidement les nouveaux à la culture de la marque. Depuis 2019, La Source est installée à la Canopée, le nouveau siège versaillais de Nature & Découvertes. Ce lieu plus ouvert et mieux connecté à son environnement, est le gage d'une meilleure interaction avec les différents services du siège et, avec sa ferme agro-dynamique, un terrain propice à renforcer le sens et l'engagement commun.

Résultats 2020 de la formation

Périmètre : Groupe hors franchises	2018	2019	2020
KPI : Part de la masse salariale allouée à la formation	-	2,52 %	2,78 %
Part des salariés formés dans l'année en présentiel sur l'effectif total ^(a)	52,3 %	66,0 %	37,4 %
Part des salariés formés dans l'année en présentiel et/ou en e-learning sur l'effectif total ^(a)	n. d.	82,9 %	75,8 %
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé en présentiel	17,2 h	15,3 h	13,7 h
KPI : Nombre d'heures de formation ^(b) par salarié formé	n. d.	14,2 h	9,1 h

(a) Salarié (CDI, CDD) au 31 décembre 2020.

(b) Tout format confondu : en présentiel, en classe virtuelle ou en e-learning.

2.1.2 / DÉVELOPPER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Fnac Darty a initié, dès septembre 2019, une négociation avec l'ensemble des Organisations Syndicales représentatives du Groupe, sur la Qualité de Vie au Travail et l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette négociation, bien qu'interrompue par la crise sanitaire, s'est poursuivie en 2020 et devrait se terminer au cours du premier trimestre 2021.

De nombreux thèmes ont été abordés avec les partenaires sociaux tels que le droit à la déconnexion des outils numériques, le droit d'expression, l'articulation entre la vie privée et professionnelle, le handicap, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ainsi que la mobilité des salariés entre leur lieu de travail et leur domicile.

La thématique du télétravail a également fait l'objet de discussions avec les Organisations Syndicales au niveau du Groupe.

2.1.2.1 / Favoriser l'égalité professionnelle

Convaincu que la diversité des profils constitue une source de richesse et de créativité, Fnac Darty mène historiquement une politique qui vise à garantir l'équité de traitement, à promouvoir la diversité dans ses équipes et à favoriser l'égalité des chances, et met l'accent plus particulièrement sur l'égalité hommes-femmes ainsi que l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

Cet engagement porte sur le recrutement, avec des outils et partenaires dédiés aux publics potentiellement discriminés, comme Hello Handicap, Hanploi, les Cap emploi, des partenaires comme l'ARIS, Job dans la ville ou ARES, des organismes de formation comme le Greta AISP ou encore LB Développement. Il se manifeste aussi à travers le versement de la taxe d'apprentissage en France, dont une partie est versée à des écoles et centres spécialisés (Sport dans la Ville, fondation Agir contre l'exclusion, École de la deuxième chance, Institut Télémaque, la FEDEEH...).

2.1.2.1.1 Égalité femmes-hommes : briser le plafond de verre

L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes a été identifiée comme un enjeu prioritaire pour le Groupe. Avec environ 40 % de femmes dans l'effectif total, mais seulement 24 % de femmes aux postes de leadership, Fnac Darty s'est fortement engagé à renforcer son action en faveur d'une plus grande mixité, en particulier aux postes hiérarchiques. Il en va de l'attractivité de la marque employeur comme de la capacité du Groupe à répondre à cet enjeu de société majeur.

Afin de pousser l'ensemble de l'entreprise, filiales comprises, à faire de cet enjeu une priorité, plusieurs objectifs ambitieux ont été fixés par le conseil d'administration sur proposition de la direction générale.

Objectifs

- **Atteindre puis maintenir un pourcentage d'au moins 40 % de personnes du sexe sous-représenté au comité exécutif d'ici 2025** (à l'instar des règles applicables au conseil d'administration).
- **Atteindre 35 % de femmes au « Leadership Group »⁽¹⁾ d'ici 2025**, avec une progression de 2 points par an jusqu'en 2024 puis 3 points en 2025.

Pour parvenir à cet objectif, l'accent a été mis sur :

- le recrutement et la mobilité des femmes ;
- l'amélioration de l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

En 2020, le Groupe a poursuivi son programme DMAF (« directeur de magasin au féminin »), en renouvelant l'organisation d'une session d'accompagnement et de développement personnel à destination de son management intermédiaire, responsables de département Fnac et cheffes des ventes Darty. Cette nouvelle session, baptisée « Oser », vise à renforcer la présence des femmes parmi les potentiels et les plans de succession de l'encadrement.

Par ailleurs, à compter de 2021, les process de recrutement sont modifiés avec l'obligation d'avoir une femme dans la *shortlist* de candidats ainsi que dans le panel des interviewers qui mènent le recrutement. Dans l'hypothèse où deux candidats de sexe opposé auraient démontré, lors du *process* de recrutement, un niveau de compétences égal, le choix se porterait sur la femme.

Résultats 2020

Fnac Darty publie son index sur l'égalité hommes-femmes, conformément à la loi 2018-771 dite « avenir professionnel » du 5 septembre 2018, qui évalue le niveau d'égalité de traitement suivant cinq indicateurs : la mesure des écarts de rémunération, la mesure des écarts d'obtention d'une augmentation individuelle, la mesure des écarts d'obtention d'une promotion, la bonne attribution d'une augmentation individuelle post-congé maternité et enfin la mesure du niveau de mixité des équipes.

Au niveau du Groupe, cet index consolidé, publié sur le site institutionnel, a évalué l'entreprise à un niveau de 90 sur un total de 100, sur la base des données sociales 2020 (stable par rapport à 2019). Le détail des résultats par société est mis à jour chaque année et accessible sur le site internet du Groupe.

(1) Le Leadership Group est constitué des membres du Comex, des principaux cadres dirigeants et managers clés du Groupe en France et à l'international (salariés ayant un grade 19 et plus selon la méthodologie de pesée de postes Korn Ferry Hay).

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Développer notre principal actif : le capital humain

Pour l'année 2020, les principaux indicateurs portant sur la mixité des équipes et l'équité de traitement femmes-hommes sont les suivants :

Périmètre : Groupe	2018	2019	2020
Index égalité professionnelle (consolidé)	78	90	90
Part des femmes dans l'effectif total	38,60 %	39,04 %	39,62 % 38,60 % hors N&D
Part des femmes dans l'effectif « manager »	34,67 %	35,65 %	37,02 % 35,56 % hors N&D
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin »	10,37 % 23,26 % Fnac 5,56 % Darty	13,62 % 22,99 % Fnac 7,51 % Darty	18,22 % 13,76 % hors N&D 22,47 % Fnac 7,87 % Darty 38,55 % Nature & Découvertes
Part des femmes dans l'effectif « Leadership Group » ^(a)	20,74 %	24,31 %	24,34 %
Part des femmes au conseil d'administration	60 %	50 %	43 %
Part des femmes au Comex	20 %	33,3 %	33,3 %
Part des femmes sur de l'effectif féminin ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle dans l'année	n. d.	33,2 % ^(b) vs 29,5 % pour les hommes	22,9 % (vs 23,5 % pour les hommes)

(a) Le Leadership Group est constitué des membres du Comex, des principaux cadres dirigeants et managers clés du Groupe en France et à l'international (salariés ayant un grade 19 et plus selon la méthodologie de pesée de postes Korn Ferry Hay).

(b) Données corrigées.

Bien que non satisfaisant, le taux de 39,6 % de femmes dans l'effectif total est à replacer dans le contexte du secteur et les métiers du Groupe : retail, logistique et SAV constituent des métiers traditionnellement plus masculins.

2.1.2.1.2 Une politique de diversité active pour favoriser l'inclusion de personnes en situation de handicap

Fnac Darty s'engage de longue date pour l'emploi de personnes en situation de handicap : sensibilisation des équipes, présence sur des forums emploi dédiés, dispositif de professionnalisation adapté, valorisation des bonnes pratiques. La mission Handicap du Groupe pilote cette politique volontariste, avec des Référents Handicap en soutien.

En 2020, le dialogue social a porté sur ce thème de la diversité au travers de la négociation Qualité de Vie au Travail et Égalité Professionnelle.

Et malgré la crise sanitaire, les projets menés par cette mission se sont poursuivis :

- poursuite de la politique en faveur de l'emploi de personnes handicapées, par la sensibilisation des équipes, la présence du Groupe sur des forums emploi dédiés et en relation avec les Cap emploi, en utilisant le levier de l'alternance (deux classes dédiées, sur le métier d'hôte(esse) de Caisse et celui de magasinier) ;
- participation aux *Duoday* : 18 binômes constitués d'un collaborateur Fnac et d'une personne handicapée ont été formés, et les personnes handicapées ont été accueillies une journée sur les sites Fnac ;
- renforcement de l'accessibilité des sites marchands, notamment avec l'extension du service Accéo au site Fnac (dispositif d'interprétariat à distance permettant l'accessibilité du service client aux personnes sourdes) ;

- recrutement, via le recours à des partenaires comme par exemple Hello Handicap, Hanploi, les Cap emploi, des partenaires comme l'ARIS, Job dans la ville ou ARES, des organismes de formation comme le Greta AISP, LB Développement ou encore le CFA Stephenson.

Résultats 2020

Fnac Darty mesure régulièrement la perception de l'équité de traitement via Supermood, le dispositif dédié à l'écoute des salariés (voir aussi 2.1.2.2.1, ci-dessous). En novembre 2020, la question « Dans mon équipe on est traité avec respect et équité quel que soit... » a été posée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et a obtenu 4,5 et 4,6 sur 5 selon les critères (sexe, âge, état de santé ou handicap, origine).

Périmètre : Groupe	2018	2019	2020
Part des personnes en situation de handicap dans l'effectif total	4,29 %	4,39 %	4,12 %
Part des personnes en situation de handicap dans les embauches en CDI	1,61 %	1,12 %	0,74 %

2.1.2.2 / Développer l'engagement des salariés

À travers l'écoute des salariés, le dialogue sociale et l'innovation dans le développement de nouveaux modes d'organisation, le Groupe fait de la qualité de vie au travail un levier d'engagement.

L'engagement des salariés est mesuré par le biais des sondages réguliers menés auprès des salariés du Groupe voir 2.1.2.2.1 ci-dessous, mais également par le suivi de l'absentéisme.

Ce dernier est en augmentation en 2020, en raison du contexte épidémique (cas avérés ou suspicion de Covid-19, cas contacts).

Périmètre : Groupe	2018	2019	2020
KPI : Absentéisme maladie	4,63 %	4,61 %	5,17 %
Absentéisme global	6,56 %	6,46 %	7,01 %

2.1.2.2.1 / Donner du sens au travail et piloter l'engagement des salariés

La raison d'être, levier d'engagement

Le Groupe a mené en 2019 une réflexion sur sa mission, avec pour objectif de fédérer les équipes, et de guider l'entreprise dans ses choix stratégiques et ses arbitrages au quotidien.

Dans une société où la crise écologique questionne et fait évoluer les modes de consommation, Fnac Darty a souhaité s'interroger sur sa raison d'être, et donc son rôle sociétal. En sondant sa contribution et ses responsabilités, mais également son ADN et sa vision à long terme, le Groupe a jeté les bases d'un projet collectif ambitieux, à la hauteur de ses enjeux les plus matériels.

Ce travail d'introspection a été mené en concertation avec des représentants de l'ensemble des métiers du Groupe, et est amené à se poursuivre, notamment pour décliner cette raison d'être, « S'engager pour un choix éclairé et une consommation durable », dans les pratiques managériales et le processus décisionnel.

Décrite en chapitre 1, cette raison d'être a pour vocation d'être un outil managérial puissant, qui contribuera à cimenter le lien entre les enseignes, à construire une culture commune, à donner du sens au travail de chacun et ainsi à développer l'engagement des équipes au quotidien. Fnac Darty est en effet convaincu que cette mission peut être une source de fierté, d'inspiration, d'innovation et donc de performances.

En 2020, cette raison d'être et ce qu'elle signifie en termes de culture commune et de vision pour l'avenir ont été introduits dans différents programmes de formation (voir aussi 2.1.1.1.2) et le travail de déclinaison opérationnelle des engagements associés à cette mission se poursuivra en 2021.



2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Développer notre principal actif : le capital humain

L'écoute des salariés au plus près de leurs difficultés et attentes

Soucieux de piloter l'engagement au plus près des collaborateurs et de leurs attentes et éventuelles difficultés, le Groupe a déployé en 2018 un dispositif d'écoute innovant : Supermood.

Son principe est d'adresser chaque mois quatre questions courtes à l'ensemble des salariés en France et sur une partie des filiales internationales, afin de suivre en temps réel « leur humeur » et permettre ainsi aux managers d'apporter des réponses adaptées, ciblées et rapides.

Parmi ces questions mensuelles, deux portent sur diverses thématiques (la qualité de vie au travail, le management, la formation, les outils de travail, l'équité de traitement...), une est une question ouverte sur ces mêmes thématiques, et la dernière, la seule à être identique chaque mois, porte sur le niveau global d'engagement du salarié.

En 2020, le Groupe s'est appuyé sur cet outil pour recueillir les besoins et les inquiétudes de ses collaborateurs pendant la crise sanitaire. Il a permis également de sonder les attentes futures des salariés concernant le télétravail.

Ce dispositif a été déployé sur le périmètre France en 2018, étendu en 2019 à l'ensemble des filiales à l'international et en 2020, à Nature & Découvertes.

Fin 2020, 22 744 collaborateurs (21 800 en 2019) sur six pays ont ainsi l'opportunité de s'exprimer chaque mois sur leurs conditions de travail, auxquels s'ajoutera la totalité des équipes de Nature & Découvertes à partir de mars 2021.

En 2020, le taux de participation se situait entre 36 et 48 % et, en décembre 2020, la note de recommandation moyenne⁽¹⁾ de l'entreprise était de 7,5 sur 10, en hausse par rapport à 2019 (7/10).

2.1.2.2.2 / Des modes d'organisation pour plus d'innovation, d'attractivité et de satisfaction

« Digital Factory »

Axe stratégique pour le Groupe, l'accélération digitale poursuit sa transformation des organisations du travail et de l'expérience candidat au siège. Avec pour double objectif de décrocher la direction IT et celle du marketing, et d'attirer les talents sur des postes soumis à une forte concurrence, Fnac Darty a créé une *Digital Factory* en 2019.

Cette organisation comprenait 189 personnes début 2021, dont 52,4 % de collaborateurs du Groupe. Pour attirer les talents, les ressources humaines ont fait de la *Digital Factory* un laboratoire RH, en activant des techniques de recrutement innovantes (*job dating*, cooptation, recrutement collaboratif) et des parcours d'intégration plus modernes (« onboarding », assignation de parrain/marraine...). Depuis la création de la *Digital Factory*, quatre cooptations ont conduit à des embauches.

En 2020, cette gestion collaborative des ressources humaines a été adaptée au regard de la crise sanitaire ; l'accent a été placé sur la communication et la proximité, ce qui a permis de maintenir un lien solide entre les équipes, et un fort niveau d'engagement.

Avec un mode de fonctionnement agile, la *Digital Factory* est dédiée à des projets d'évolution des sites e-commerce du Groupe et de l'expérience client digitale et omnicanale, en favorisant la co-construction et le partage des expertises. Cette agilité permet de livrer en continu toutes les améliorations nécessaires pour concevoir des produits digitaux efficaces et simples d'utilisation pour les utilisateurs quotidiens des sites et applications du Groupe.

« Call-center agile »

Dans une démarche globale du Groupe de transformation de son organisation et de la relation clients sur la base de l'intelligence collective et de la collaboration, un projet « Call-center agile » a été initié en 2020 au sein du centre de relation clients de Bègles, un site interne du Groupe. Ce site, qui compte environ 70 collaborateurs, est spécialisé dans le service clients, l'assistance technique et la télé-expertise des clients Darty.

Ce projet de transformation, voulu par la direction de la relation client et porté par l'équipe d'encadrement du site, vise à instaurer une organisation auto-gouvernée dite « agile » ; c'est-à-dire sans hiérarchie formelle. Cette nouvelle organisation a pour double objectif de mieux servir ses clients et de valoriser les métiers de la relation clients, injustement dévalorisés.

Cette initiative, sans équivalent à date dans le domaine des centres d'appels sur le territoire français, a été récompensée en octobre 2020 par l'Association française de la relation client (AFRC) lors de la treizième édition des Palmes de la relation client.

Un Réseau Vert chez Nature & Découvertes, levier d'engagement

Depuis 1995, l'engagement des équipes de Nature & Découvertes passe par le travail de terrain des « Réseaux Verts ». Ces collaborateurs – un par site, soit plus d'une centaine de personnes – ont pour mission d'être les ambassadeurs de la politique environnementale et sociétale de l'entreprise auprès de leurs collègues et des clients, notamment les projets de la Fondation Nature & Découvertes.

(1) Cette note répond à la question « Recommanderiez-vous Fnac Darty comme une entreprise où il fait bon travailler ? ».

Leur rôle est de fédérer les équipes, communiquer, alerter, relayer et entreprendre des actions en faveur du développement durable liées aux engagements de Nature & Découvertes. Ces Réseaux Verts sont à la fois des acteurs du développement du tissu associatif local, des acteurs de la pédagogie et de l'éducation à la nature et à l'environnement, mais aussi des acteurs responsables agissant au quotidien pour diminuer les impacts sur l'environnement. Au total, environ 10 % des employés Nature & Découvertes sont ainsi des Réseaux Verts.

Les Réseaux Verts doivent réaliser, en binôme avec leurs directeurs adjoints, une quinzaine d'objectifs pendant l'année. Ces objectifs, guidés ou libres, permettent une cohésion d'équipe et un partage de bonnes pratiques qui se traduit par des actions concrètes au sein de leur magasin.

Les Réseaux Verts mobilisent les équipes sur des objectifs environnementaux et sociétaux tels que :

- respecter les exigences environnementales de Nature & Découvertes ;

- sensibiliser les équipes aux engagements de Nature & Découvertes ;
- trier les déchets et suivre les consommations ;
- relayer des actions de sensibilisation et plaider auprès des clients et acteurs locaux : pétition « Nous voulons des coquelicots », thématique commerciale engagée comme « Zéro déchets », campagne de collecte de déchets dans leur zone de chalandise en partenariat avec Surfrider Fondation en 2019 ;
- soutenir des projets associatifs locaux pour la protection et l'éducation à la nature notamment au travers des comités « Coup de main » de la Fondation Nature & Découvertes et de l'Arrondi (voir aussi 2.3.2.2.1) ;
- proposer des sorties et anniversaires ainsi que des ateliers découvertes apprenants pour découvrir tout l'intérêt et les vertus des produits par la mise en situation.

À travers ces missions, les Réseaux Verts sont porteurs d'énergie positive et d'engagement pour l'ensemble des collaborateurs de Nature & Découvertes.

2.1.3 / GARANTIR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES SALARIÉS

Déjà cruciale pour le Groupe en temps normal, garantir la santé et la sécurité des collaborateurs de Fnac Darty est devenu l'enjeu prioritaire de 2020, en raison de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

Dès le début de la crise, le Groupe a pris toutes les mesures indispensables pour assurer la continuité de ses activités tout en mettant en œuvre les meilleures mesures de protection pour ses équipes, ses clients et son écosystème.

Au-delà du contexte exceptionnel de cette année 2020, le Groupe a continué d'investir dans la santé et la sécurité de ses salariés, notamment les plus exposés aux risques d'accidents du travail, à commencer par les salariés de la logistique. En effet, au niveau national, la maintenance est à l'origine de la moitié des accidents du travail (source : Assurance maladie).

2.1.3.1 / Prévention des risques en logistique

La sécurité au cœur de la modernisation des équipements

Dans le cadre des activités de maintenance, la répétition des gestes et le port de charges lourdes sont à l'origine de troubles musculo-squelettiques, première cause d'accidents du travail dans le secteur de la logistique. Malgré le contexte, Fnac Darty a poursuivi ses investissements pour moderniser ses entrepôts, en plaçant l'ergonomie des postes, et plus largement la sécurité, au cœur des projets lancés.

Ainsi, la modernisation de l'entrepôt de Massy s'est poursuivie avec l'extension d'une solution entièrement automatisée pour le disque et DVD, à l'image de ce qui avait été déployé pour le livre. Cette solution a permis de réduire le travail de manutention et d'optimiser l'ergonomie des postes. Les investissements se poursuivront en 2021 avec des travaux d'insonorisation.

La sécurité a été le critère principal lors de la poursuite du renouvellement, en 2020, des chariots. Pour réduire les chocs ou des rotations pouvant entraîner des TMS – particulièrement des problèmes de dos, le Groupe a été vigilant dans le choix de ces nouveaux chariots, privilégiant le confort et la sécurité. Les nouveaux engins disposent désormais de plusieurs options comme la détection de chocs, des systèmes de détection des piétons, des écrans et des sièges plus ergonomiques. En complément, des solutions de gestion en temps réel du parc permettent aux managers et à la responsable de la prévention des risques de réagir à chaque incident et d'en analyser les causes, pour potentiellement repenser les sens de circulation. Avant la fin de l'année 2021, l'ensemble des entrepôts du Groupe seront intégralement équipés de ces véhicules.

Une gestion des risques plus standardisée

Depuis plusieurs années, une responsable de la prévention des risques en logistique met en place des actions de prévention et de contrôle des bons gestes et postures en entrepôts. Afin de développer une culture de la sécurité en entrepôt, Fnac Darty travaille à uniformiser cette gestion des risques, qui passera notamment par des audits réguliers et la désignation de référents sécurité sur chaque site logistique.

En 2020, un état des lieux de l'accidentologie a d'ores et déjà permis de mettre en place des plans d'action adaptés aux principaux enjeux. Ces plans d'action portent aussi bien sur la refonte des plans de circulation et de sécurisation des allées, que sur des actions de sensibilisation. Un travail de fond a ainsi été engagé avec une ostéopathe afin d'affiner le diagnostic sur l'impact de certains gestes sur les articulations.

Plusieurs outils sont également testés pour prévenir les accidents : déploiement de système de blocage des roues des camions lors du changement, prototype pour décharger les containers en toute sécurité, test pour équiper les piétons de détecteurs reliés aux chariots.

2.1.3.2 / Prévention pour les métiers de livreurs-installateurs et techniciens SAV

2.1.3.2.1 Prévenir les risques liés à la manipulation des équipements électriques

L'installation et la manipulation d'équipements électriques et électroniques peuvent conduire à des accidents, notamment liés à des départs de feu.

Dans ses ateliers de réparation, Fnac Darty répare des équipements contenant des batteries au lithium. Certaines batteries peuvent provoquer des départs d'incendie. En effet, des déstabilisations des matériaux constituant la batterie (court-circuit, surcharge, etc.) peuvent conduire à un emballement thermique. Le risque est important en phase d'utilisation, de transport, de manipulation SAV et en fin de vie. Avec pour objectif de proposer des mesures adaptées pour réduire le risque d'exposition et les conséquences potentielles associées, le Groupe a lancé un projet transverse relatif à la gestion des risques représentés par les batteries. Accompagné par le Centre national de prévention et de protection, des visites de sites ont été réalisées en 2020, en vue de procéder à une analyse de vulnérabilité.

Des audits plus poussés en 2021 devront permettre d'élaborer un plan d'action adapté aux diverses maîtrises du risque et divers process selon les sites. Les pistes de réflexion concernent aussi bien les bâtiments (ex : lieux de stockage isolés) que le stockage (ex : contenants adaptés) et la sensibilisation des équipes au risque.

La sécurisation des batteries usagées a fait l'objet d'un plan d'action complémentaire, en partenariat avec l'éco-organisme de Fnac Darty. Des fûts de stockage répondants aux normes de sécurité pour le stockage et le transport de ces déchets seront déployés au premier trimestre 2021 dans l'ensemble des sites du Groupe (dont les franchises Darty). Les équipes en magasin, en entrepôt et en ateliers SAV ont été formées aux risques et aux procédures associées à ces batteries.

Risques liés à l'installation des gros électroménagers

Service phare de l'enseigne Darty, la livraison-installation de gros électroménager s'accompagne de risques pour les collaborateurs et pour les clients auprès de qui ils interviennent.

Dans le cadre du renforcement des formations de sécurité, un suivi de la réalisation ou du renouvellement des formations réglementaires – comme les habilitations gaz et électricité – a été formalisé, et quatre formations liées à la sécurité routière ont été rendues obligatoires.

Résultats 2020

Périmètre : Groupe Fnac Darty, hors Nature & Découvertes	France			Groupe		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
KPI : Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt^(a)	32,03 %	32,30 %	35,30 %	25,39 %	27,48 %	30,08 %
KPI : Taux de gravité des accidents du travail^(a)	1,92 %	1,82 %	2,18 %	1,41 %	1,46 %	1,74 %

(a) Populations CDD + CDI, hors Nature & Découvertes, dont les valeurs d'entrée pour le calcul de ces indicateurs varient par rapport à celles de Fnac Darty.

Si le taux de fréquence des accidents avec arrêt augmente sur le périmètre consolidé, l'entité Fnac Logistique, qui regroupe les principaux entrepôts du Groupe, a vu son taux baisser de 5 %, et ce malgré la hausse d'activité liée au contexte 2020 : il était à 25,68 % en 2020 contre 27,07 % en 2019. De même, le taux de gravité des accidents, pour les entrepôts Fnac, est en baisse de 16 % : 1,51 % en 2020, contre 1,79 % en 2019.

Le taux de fréquence des accidents avec arrêt reste en dessous de la moyenne nationale de 2019 (33,5 % – source « L'essentiel 2019 Santé et Sécurité au travail », Assurance maladie) mais Fnac Darty est conscient que l'augmentation de la fréquence et de la gravité des accidents doit influencer rapidement les décisions de l'entreprise.

Un plan d'action transversal à tous les métiers a été élaboré pour renforcer, dès 2020, la politique de gestion des risques, dont les risques d'accidents du travail liés aux gestes et postures et à la sécurité routière. Dans ce cadre, une liste des formations obligatoires pour les salariés a été établie, en collaboration avec le comité éthique, et un processus de contrôle et de suivi de la réalisation des formations obligatoires est en cours de construction.

Parmi les populations visées, les salariés des métiers de la logistique, de la livraison et du SAV sont particulièrement concernés.

2.1.3.2.2 / Un plan d'action en cours pour plus de sécurité routière

Avec à cœur de protéger la santé et la sécurité d'un millier de chauffeurs-livreurs et de plusieurs centaines de techniciens intervenant au domicile des clients, le Groupe a fait de la sécurité routière une priorité, comme en témoigne la signature, en 2018, de la charte des employeurs engagés pour la sécurité routière.

Suite à un audit de l'Institut national de sécurité routière et de recherches (INSERR) en 2019, Fnac Darty a lancé un vaste plan d'action en quatre volets : prévention, formation, accompagnement, répression. Plusieurs actions sont ainsi en cours de déploiement : la mise en place d'un contrôle aléatoire mais régulier du parc, de contrôles formalisés des permis de conduire une fois par mois, des formations au risque routier et à l'éco-conduite, une généralisation des entretiens post-accidents ou encore la mise en place de nouveaux indicateurs de performance et leur partage.

Les formations planifiées en 2020 n'ont pas toutes pu être réalisées en raison du contexte sanitaire – c'est le cas notamment des formations à l'éco-conduite – mais les formations à la prévention du risque routier et à la manœuvrabilité des 20 m³ ont repris début 2021. En outre, des modules e-learning dédiés aux distracteurs au volant et aux entretiens post-accidents ont été développés et rendus obligatoires.

Périmètre : France (Fnac et Darty)	2018	2019	2020
Nombre d'accidents provoqués par un salarié (100 % responsable) / flotte de véhicules détenue par Fnac Darty ^(a)	12,15	14,21	8,75

(a) Flotte Fnac Darty : véhicules légers, véhicules utilitaires, poids lourds et deux-roues.

La baisse du nombre d'accidents 100 % responsables rapporté au nombre de véhicules opérés par Fnac Darty est largement conjoncturelle ; les périodes de confinement et de télétravail ont drastiquement fait baisser la circulation des véhicules. En raison

de cette situation exceptionnelle, il est impossible de tirer des conclusions quant à l'effectivité des premières mesures déployées dans le cadre du plan d'action.



2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

- Informer le client pour permettre un choix éclairé
- Développer la réparation
- Donner une seconde vie aux produits
- Assurer la collecte et le recyclage des déchets
- Contribuer au débat public autour de la durabilité

Risques

- Incapacité à s'adapter aux nouvelles attentes des clients
- Incapacité à trouver de nouveaux leviers de croissance
- Renforcement de la réglementation en matière d'économie circulaire (sur l'ensemble du cycle de vie des produits)

Opportunités

- Croissance du marché pour les produits « responsables » (fiables, réparables, moins énergivores, recyclables, etc.)
- Accès à de nouveaux marchés (occasion)
- Innovations disruptives
- Engagement des collaborateurs, impliqués dans un projet d'entreprise porteur de sens
- Valorisation monétaire des invendus et des déchets (cartons, plastiques, polystyrènes)

Leviers activés par Fnac Darty

Actions 2020

KPI et indicateurs suivis

Le développement d'info client objective et la curation durable, au service de l'éco-conception et d'un choix éclairé

- Travail continu du Labo Fnac
- Baromètre du SAV, score de durabilité et Choix Durable : la mise en avant des produits les plus durables
- Indice de réparabilité : Fnac Darty précurseur et initiateur de bonnes pratiques
- Pôle innovation de Nature & Découvertes pour une offre toujours plus responsable

- **KPI : part des produits labellisés Choix Durable dans le chiffre d'affaires des catégories éligibles (Darty)**
- **KPI : part de produits certifiés par un label environnemental dans l'offre de Nature & Découvertes**
- **KPI : part du chiffre d'affaires de Nature & Découvertes réalisé par des produits à impact positif**

Des innovations pour rendre la réparation plus simple et économiquement intéressante pour les clients

- Lancement du service de réparation par abonnement, Darty Max (et Vanden Borre Life)
- Développement de la société de réparation WeFix et de la Communauté du SAV
- Lancement d'un site de vente de pièces détachées
- Création d'emplois non délocalisables

- Nombre de personnes dédiées à la réparation
- Nombre de produits réparés
- Fréquentation du site de la Communauté du SAV

Une *business unit* dédiée à la seconde vie des produits

- Développement rapide de l'offre de produits d'occasion
- Accélération des dons d'invendus

- Nombre de produits vendus d'occasion
- Nombre de produits donnés à des associations

Une attention renforcée à la bonne gestion de la fin de vie des produits

- Poursuite des partenariats avec l'entreprise d'insertion Envie
- Réorganisation de la gestion de nos déchets

- **KPI : volumes d'emballages consommés / chiffre d'affaires**
- **KPI : volumes de DEEE collectés**

La sensibilisation du grand public aux enjeux de durabilité

- Coopération avec les pouvoirs publics (loi AGECE, indice de durabilité...)
- Sensibilisation des jeunes (étudiants, écoliers...)

Comme le prouvent les enquêtes nationales et celles que mène chaque année le Groupe, les consommateurs sont de plus en plus conscients et préoccupés par les enjeux éthiques, environnementaux et sociaux liés à leur consommation, et ils adaptent leur manière de consommer en conséquence. La « consommation responsable » connaît ainsi une croissance importante.

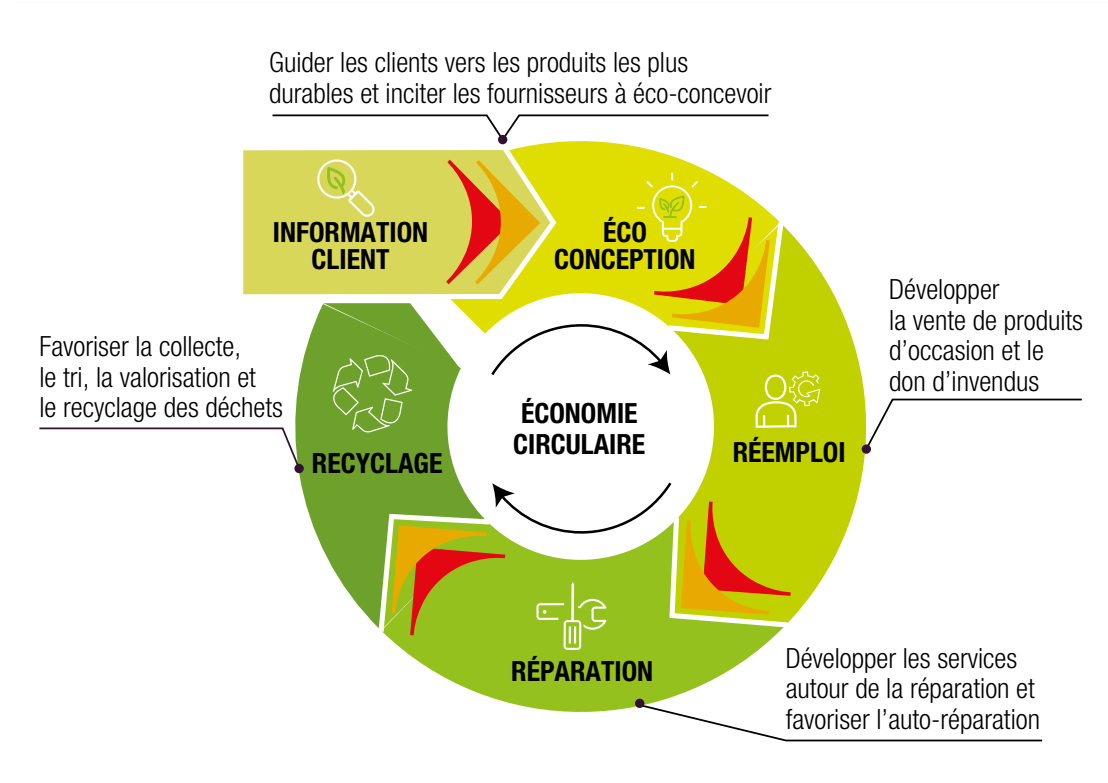
Ainsi, pour son « Baromètre de la consommation responsable », Fnac Darty a interrogé plus d'un millier de consommateurs français au premier trimestre 2020 : 34 % des répondants se déclaraient très engagés en faveur d'une consommation plus responsable, et 49 % affirmaient avoir réduit leur consommation. Parmi ces derniers, 73 % donnaient l'écologie et l'éthique pour raison principale de cette consommation réduite.

Si l'impact de la crise de la Covid-19 sur la consommation est encore difficile à évaluer, KPMG et la FEVAD, dans l'étude « E-commerce et RSE : the Green Deal » (octobre 2020), déclarent qu'il semble y avoir un consensus sur « *le fait que cette crise, comme beaucoup d'autres auparavant, va agir comme un*

accélérateur de tendances », et notamment l'accélération de la prise de conscience environnementale des cyberacheteurs.

Dans ce contexte, les actions et les engagements des entreprises et des marques sont plus que jamais scrutés. Si la qualité et le prix restent les principaux drivers du choix d'une enseigne pour l'achat d'un produit, les actions RSE de la marque sont aussi considérées lors de l'achat. Ainsi, 62 % des consommateurs interrogés par Fnac Darty jugent les actions environnementales et sociales mises en place « importantes » au moment de choisir une enseigne. Parmi les e-acheteurs, 70 % disent privilégier les sites qui mettent en avant une démarche éco-responsable (FEVAD et KPMG, octobre 2020).

Fort de son ADN construit en faveur de la réparation et du conseil, Fnac Darty répond à ces attentes en réaffirmant son positionnement au travers de sa raison d'être : « S'engager pour un choix éclairé et une consommation durable ». Concrètement, le Groupe s'engage en activant tous les leviers de l'économie circulaire :



Pour le Groupe, agir sur ces leviers est d'autant plus crucial qu'ils contribuent à réduire son empreinte environnementale – dont la majeure partie est liée à la fabrication des produits – et à réduire celle de ses clients et de ses fournisseurs (voir aussi 2.4).



2.2.1 / INFORMER LES CLIENTS POUR PERMETTRE UN CHOIX ÉCLAIRÉ

À une époque où les clients font face à une infinité de choix, Fnac Darty renforce depuis plusieurs années sa mission historique : conseiller ses clients pour leur permettant de faire un choix éclairé. Cette raison d'être, réaffirmée en 2020, s'appuie sur des preuves fortes, issues de l'histoire des deux enseignes.

En sa qualité de distributeur, le Groupe est convaincu que l'information est un levier puissant pour faire progresser le marché et ainsi réduire l'impact environnemental de son modèle d'affaires et celui de ses clients. En effet, apporter une information fiable et transparente sur les performances d'un produit, mais aussi sur sa réparabilité et sa fiabilité, permet aux clients de faire des choix éclairés, et encourage les fabricants à concevoir des produits plus durables et plus qualitatifs.

2.2.1.1 / Aider à mieux choisir : la mission historique du Labo Fnac

Défendre le consommateur en lui donnant un maximum d'informations pour qu'il puisse acheter de manière éclairée est dans l'ADN du Labo Fnac. Concept unique, le Labo de l'enseigne accompagne les clients dans leurs achats depuis 1972. Équipés d'un ensemble de systèmes de mesure sophistiqués, ses experts testent chaque année la performance technique de centaines de nouveaux produits électroniques. Les méthodes scientifiques et objectives du Labo sont reconnues par les plus grandes marques, qui viennent régulièrement y faire évaluer leurs prototypes.

Les résultats des tests sont publiés chaque mois sur le site fnac.com, et depuis décembre 2016 sur labofnac.com, un site indépendant et dédié à l'information sur les produits high-tech, qui publie les tests du laboratoire complétés de rédactionnels, pour aider les consommateurs à bien choisir.

Le Labo Fnac n'a d'équivalent dans aucune autre enseigne de la distribution : la culture d'indépendance qu'il incarne le différencie de ses concurrents par la crédibilité de sa prescription et lui permet ainsi de développer une relation de confiance inégalée vis-à-vis des consommateurs. À partir de 2018, le Labo Fnac a activement participé à la construction d'un indice de réparabilité lancé initialement sur les PC et étendu en 2019 aux *smartphones* (voir aussi 2.2.1.3).

En 2020, 733 tests ont été réalisés sur 380 produits, pour les comparer entre eux sur la base de critères de performance parfois difficiles à apprécier sur le point de vente. Pour donner plus de visibilité aux dossiers techniques et aux évaluations du Labo, les liens avec le site marchand de Fnac se sont renforcés. Enfin, pour nourrir l'expertise des vendeurs Fnac, le Labo Fnac présente désormais ses travaux aux équipes magasins.

2.2.1.2 / « Baromètre du SAV », « score de Durabilité » et « Choix Durable » : la durabilité des produits valorisée, pour permettre un choix éclairé

Si les caractéristiques techniques des équipements électroménagers et multimédias tendent à se ressembler, il existe des critères méconnus et pourtant extrêmement différenciants d'une marque à l'autre : la fiabilité et la réparabilité d'un produit.

En sa qualité de premier acteur du SAV en France, le Groupe dispose d'une base de données unique sur ces deux critères et développe depuis plus de trois ans des outils innovants pour rendre ces données publiques et digestes, et pour mettre en avant les marques les plus durables.

Ces informations répondent à un réel besoin des clients. En sa qualité de distributeur, Fnac Darty est convaincu qu'il peut agir sur ce levier pour les guider vers des produits plus durables, et ainsi encourager les fabricants à concevoir des produits plus fiables et plus réparables.

Le Baromètre du SAV

Objectifs

- Offrir une information sur la durabilité pour 100 % des produits⁽¹⁾ en 2022.
- Pousser le « score de durabilité »⁽²⁾ à 135 d'ici 2025 (par rapport à 100 en 2019).

En octobre 2020, sur le site du Labo Fnac (labo.fnac.com/barometre-sav/), Fnac Darty a dévoilé son troisième « Baromètre du SAV », l'étude annuelle sur la fiabilité et la durée de vie des équipements électroménagers et multimédia, par marque. Menée en partenariat avec Harris Interactive et l'Ademe pour garantir la fiabilité et l'objectivité de ces résultats, cette étude a été étendue à 63 catégories de produits électroménagers et techniques (contre 15 en 2019), et s'est appuyée sur l'analyse de plus de 620 000 interventions pour réparations et sur une enquête menée auprès d'environ 65 000 clients Darty.

Le troisième baromètre a mis en évidence la fiabilité croissante et l'allongement de la durée de vie des gros appareils électroménagers dans leur ensemble. Et il souligne les efforts des marques pour proposer des pièces détachées plus longtemps. Car pour la première fois, le Groupe a croisé les données historiques du Baromètre (la fiabilité) avec celle de la disponibilité des pièces détachées (la réparabilité). Cette agrégation a permis de créer un « score de durabilité ».

(1) Catégories et produits éligibles à un score de durabilité (produits électroniques et électroménagers, mobilité).

(2) Score de durabilité des produits éligibles (base 100 en 2019) pondérés de leurs chiffres d'affaires respectifs.

Le score de durabilité

Fruit de ces travaux menés sur l'évaluation de la réparabilité et de la fiabilité des produits, le Groupe a calculé rétroactivement les scores de durabilité des appareils depuis le lancement de son Baromètre du SAV et établi une moyenne de ces notes à 100 en 2019. Cette année de référence permet de suivre la

performance des appareils (électroménagers et techniques) de 63 catégories d'une année à l'autre. Pondérés avec les volumes vendus par Darty en France, ces scores ont permis de calculer un score de durabilité global.

	2019	2020
Score de durabilité (consolidation)	100	105

En passant de 100 à 105 (toutes catégories confondues), ce score de durabilité montre que dans l'ensemble, les produits vendus par Darty sont de plus en plus durables : résultat des actions menées par les marques pour allonger la durée de disponibilité des pièces détachées et mieux concevoir leurs produits, mais également fruit de la mise en avant des produits les plus fiables et les plus réparables en magasin, par le biais du label Choix Durable (voir ci-dessous).

Afin de faciliter la lecture des données, Fnac Darty a conçu une nouvelle infographie dynamique, disponible sur le site du Labo Fnac (labo.fnac.com/barometre-sav/), qui permet de visualiser les scores des « univers » (cuisson, lavage, sol, etc.), puis celles des catégories de produits de chaque univers (lave-linge hublot, lave-linge top, lave-linge séchant). Pour chaque univers puis pour chaque catégorie, trois indicateurs sont communiqués : un score moyen de fiabilité, un score moyen de réparabilité et une durée moyenne de disponibilité des pièces détachées.

Enfin, en entrant dans une catégorie, le consommateur a accès au podium des marques, avec le détail de la notation mais aussi des informations sur le nombre de renouvellement consécutifs à une panne, le nombre d'appareils recyclés, d'interventions sans pièce et le taux de réparation.



Le « Choix Durable » par Darty

Les enseignements qu'apporte le Baromètre du SAV permettent de mettre en avant les marques qui consentent le plus d'efforts afin de produire des appareils fiables et réparables.

Afin d'aider les clients à choisir des produits durables, Fnac Darty a créé en 2019 un affichage clair et objectif : le « Choix Durable » par Darty. Les critères retenus pour concevoir cette étiquette et sélectionner les produits sont les taux de panne constatés par le SAV Darty et l'engagement des marques à fournir des pièces détachées. Depuis 2020, elle s'appuie entièrement sur les résultats du score de durabilité.

La sélection est revue tous les trois mois afin d'intégrer les nouveaux produits. En octobre 2021, 152 produits (83 gros électroménagers et 69 petits électroménagers) ont ainsi été mis en avant dans les magasins et sur le site marchand de Darty, sous l'étiquette « Le Choix Durable ».

Résultats 2020

Suite à la création du Choix Durable, de grandes marques dont Miele, Samsung, Beko, LG, Magimix et Electrolux ont étendu la disponibilité de leurs pièces détachées, parfois de plus de quatre années supplémentaires. Le Choix Durable contribue ainsi concrètement à allonger la durée de vie des produits, non seulement pour les clients du Groupe, mais également pour l'ensemble du marché français.

L'intérêt des clients Darty pour ces critères de fiabilité et de réparabilité, et leur confiance en l'objectivité de l'affichage, se sont matérialisés par des ventes multipliées sur les produits estampillés « Choix Durable ».

Fin 2020, la part du chiffre d'affaires des produits Choix Durable atteignait 9 % du chiffre d'affaires des catégories de produits éligibles à ce podium.

Périmètre : Darty France

	2020
KPI : Part du chiffre d'affaires des produits labellisés Choix Durable dans le chiffre d'affaires consolidé des catégories éligibles en 2020^(a) (Darty)	9 %

(a) Gros et petit électroménagers (hors accessoires).



2.2.1.3 / L'indice de réparabilité : Fnac Darty précurseur

À l'heure où des marques sont mises en cause pour leur rôle dans l'obsolescence programmée ou anticipée de leurs produits, Fnac Darty a pris le contre-pied de ces pratiques en apportant une information sur la réparabilité des produits, plus de deux ans avant la mise en œuvre de la loi AGEC.

La méthodologie élaborée par le Labo Fnac en 2018 a en effet largement inspiré le nouvel indice de réparabilité imposé aux fabricants⁽¹⁾ depuis le début de l'année 2021 (voir aussi 2.2.5.1). Le Groupe a de plus participé pendant deux ans aux travaux de plusieurs groupes de travail mis en place par le ministère de la Transition écologique et solidaire et piloté lui-même le groupe de travail pour les ordinateurs portables, ces travaux regroupant diverses associations, telle HOP, Les Amis de la terre, des associations de consommateurs, des fédérations de fabricants ou des fabricants et des acteurs de la réparation.

L'essentiel des critères de l'indice créé par le Labo Fnac a été conservé : les quatre critères retenus par le Labo ont été répartis en cinq catégories : la disponibilité de la documentation, le démontage et l'accessibilité, la durée de disponibilité des pièces détachées, le prix des pièces détachées, et un critère spécifique par catégorie de produit. La notion d'open source et la restauration logicielle, évaluées dans l'indice de réparabilité Fnac Darty, n'ont pas été retenues comme critère par les pouvoirs publics.

Pour aider à établir les barèmes, par exemple sur la facilité de démontage des produits, les équipes du Labo Fnac Darty ont désossé lave-linge et téléviseurs en interne. Celles de WeFix et du service après-vente du Groupe ont également été mobilisées dans le cadre du démontage et remontage des ordinateurs et *smartphones*, ainsi que pour la vérification du référencement des pièces détachées.

L'indice de réparabilité contenu dans la loi AGEC, et dont le décret d'application a été publié en décembre 2020, est établi par les fabricants, contrôlé par la Répression des fraudes (la DGCCRF), et affiché par le distributeur. Le Labo Fnac, aux côtés du consommateur, a l'ambition de jouer son rôle de veille et d'information du consommateur en contrôlant certains indices.

2.2.1.4 / Nature & Découvertes : des critères rédhibitoires pour des achats toujours plus responsables

La nature est la principale source d'inspiration des équipes de Nature & Découvertes pour la sélection et la conception des produits en lien avec les univers de prédilection de l'enseigne : le voyage, le bien-être, les saveurs, les jeux et jouets pour enfants, les livres...

Toutefois, conscients de l'impact environnemental lié à la fabrication de ces produits, l'entreprise agit pour rendre son offre plus responsable. Créé en juillet 2020 et intégré au sein du siège de Nature & Découvertes, le pôle Innovation Durable fait écho à cette démarche d'amélioration continue de l'entreprise quant à son offre de produits.

Matériaux plus durables, réparabilité des produits, amélioration des packagings, optimisation des transports, actions autour de la circularité des produits sont autant de chantiers qui animent cette équipe et favorisent une consommation plus responsable. L'équipe agit autour de trois objectifs :

- œuvrer pour une offre de produits encore plus durable ;
- limiter l'impact environnemental de l'offre produit de sa conception à sa commercialisation ;
- favoriser l'économie circulaire.

Plus spécifiquement, une liste de critères rédhibitoires a été établie pour l'ensemble des produits. Ils permettent une meilleure connaissance des matériaux utilisés et les alternatives possibles quand celles-ci sont meilleures.

Il s'agit de critères d'achat transverses à l'ensemble des familles de produits. Ces 25 critères permettent de réaliser un bilan à l'issue de chaque saison, et de re-challenger la collection suivante afin de continuer à faire évoluer l'offre de produits vers des produits plus durables et respectueux de l'environnement, en adéquation avec l'ADN de Nature & Découvertes. En 2020, plus de 1 228 nouvelles références ont ainsi été étudiées.

Dans l'offre de produits Nature & Découvertes, une attention particulière est donc portée sur les alternatives plus durables. Par exemple :

- de l'équipement nomade fonctionnant grâce à l'énergie solaire ;
- la mise à disposition de pièces détachées pour prolonger la durée de vie du produit ;
- des matériaux recyclés, par exemple du textile en PET recyclé pour la fabrication de la collection de bagagerie « On the road » et pour les plaids ;
- des solutions anti-gaspillage, comme Ecojoko, une solution connectée qui accompagne chacun dans la réduction de sa consommation électrique de manière ludique et efficace ;
- des moyens pour agir, comme le partenariat avec EcoTree, qui propose une carte permettant de devenir propriétaire d'un arbre en Mayenne.

(1) Applicable depuis le 1^{er} janvier dernier pour les smartphones, TV, lave-linge hublot, ordinateurs portables, et tondeuses à gazon électrique.

Résultats 2020

Le screening des deux collections 2020 a permis :

- de continuer les référencements plus approfondis sur des sujets majeurs comme :
 - pour les minéraux : ne référencer que des pierres non teintées et non reconstituées, authentifiées par des certificats de gemmologie et ainsi améliorer leur traçabilité,
 - pour les graines, plantes et produits en bois : mise en place d'un suivi des espèces et des provenances afin de s'assurer qu'aucune n'est menacée ou invasive ;
- de renforcer des démarches d'amélioration continue sur :
 - les textiles certifiés (bio, Oekotex, recyclé),
 - les bougies à la cire végétale (hors huile de palme),
 - la cosmétique bio,
 - l'absence de perturbateurs endocriniens dans les cosmétiques.

Périmètre : Nature & Découvertes

	2020
KPI : Part de produits certifiés par un label environnemental ^(a) dans l'offre de Nature & Découvertes	11 %
KPI : Part du chiffre d'affaires de Nature & Découvertes réalisé par des produits à impact positif ^(b)	76,4 %

(a) Agriculture biologique, Bois FSC, Cosmétique Bio Cosmos, Cosmétique Bio Ecocert, Cosmétique Eco Ecocert, Cosmétique Natural Cosmos, Coton Bio, Max Avelaard, Oekotex 100.

(b) Produits favorisant l'éducation environnementale, l'artisanat, les énergies renouvelables, la santé et le bien-être, l'éducation et la pédagogie.

2.2.2 / DÉVELOPPER LA RÉPARATION

La phase de fabrication d'un produit représente jusqu'à 80 % des émissions de CO₂ émises par ce produit tout au long de son cycle de vie ⁽¹⁾. Allonger la durée de vie des produits en privilégiant la réparation au remplacement constitue le levier le plus fort de Fnac Darty pour réduire l'impact environnemental de son activité (voir aussi 2.4).

Objectif

- **2,5 millions de produits réparés ⁽²⁾ en 2025 en France (soit environ + 50 % par rapport à 2020).**

En outre, la réparation a aussi pour impact positif de créer des emplois non délocalisables et d'offrir aux consommateurs des alternatives plus économiques.

Chiffres clés (périmètre France) :

- + 3 000 collaborateurs dédiés au SAV ;
- 5 centres de réparation ;
- plus de 1 700 000 produits réparés ou solutions trouvées :
 - + 490 000 produits réparés à domicile,
 - + 460 000 produits réparés en atelier,
 - + 140 000 produits réparés en magasin,

- + 370 000 produits réparés par les Centres de Relation Client à distance,
- + 250 000 smartphones réparés par WeFix.

Fnac Darty est le premier réparateur de France. Depuis plus de vingt ans, il propose des services de réparation inclus dans le cadre des garanties, ou facturés lorsque l'appareil n'est plus couvert par la garantie, sur tous les appareils, achetés chez Fnac Darty ou ailleurs.

Dans les centres de relation client à distance, aux comptoirs SAV des magasins, à domicile, en ateliers ou aux corners de WeFix, plus de 3 000 collaborateurs sont dédiés à cette activité, dont 2 500 techniciens.

Afin d'être en mesure d'offrir une qualité de service optimale sur l'ensemble de la gamme, des accords de réparation sont signés avec chaque marque permettant ainsi au Groupe de se procurer les pièces détachées nécessaires, parfois au-delà du temps indiqué par les fournisseurs.

Afin de réduire les déplacements à domicile et d'accélérer la résolution des pannes, l'usage de la visio-assistance s'est développé en 2020 ; les techniciens des call-centers ont ainsi réalisé 130 000 visio-assistances (contre 20 000 en 2019) et, au total, plus de 700 000 réparations.

(1) Source : Ademe.

(2) Réparés en ateliers SAV et à domicile, en magasin et en call center, réparations WeFix.



2.2.2.1 / Darty MAX, pour lever les freins à la réparation

Un des enseignements du Baromètre du SAV (voir 2.2.1.2) est que le prix – de l'intervention et des pièces détachées – constitue un frein majeur à la réparation. Fort de ce constat, le Groupe a lancé en octobre 2019 un nouveau service en France : Darty MAX, un abonnement à la réparation et à l'assistance de tous les produits gros électroménager du client, déjà en sa possession ou achetés après la souscription de l'abonnement, chez Darty ou ailleurs.

Cet abonnement inclut :

- quel que soit l'âge du produit ou l'enseigne d'achat : dépannage téléphonique, conseils d'entretien et d'usage, déplacement à domicile et diagnostic ;
- réparation prise en charge à 100 % pendant au minimum sept ans après l'achat du produit, et pendant toute la période de disponibilité des pièces indiquée sur la facture Darty (même après ce délai, l'intervention à domicile et le diagnostic sont inclus dans l'abonnement) ;
- remboursement en carte-cadeau à la valeur d'achat pour les produits Darty en cas d'impossibilité de réparer pendant cette même période de réparabilité.

Darty MAX se présente donc comme un « guichet unique » permettant aux clients de résoudre les pannes de l'ensemble de son parc de produits gros électroménager, achetés ou non chez Darty.

En Belgique, un service similaire d'abonnement à la réparation

En 2020, un service équivalent a été dévoilé chez Vanden Borre, la filiale belge du Groupe : le contrat Vanden Borre Life, qui couvre tout le gros électroménager – sauf les hottes – âgé de moins de sept ans, acheté chez Vanden Borre ou ailleurs. En étoffant ainsi son service après-vente, l'enseigne permet aux clients belges d'allonger la durée de vie de leurs produits, en s'affranchissant du frein que constitue l'incertitude du prix d'une réparation.

2.2.2.2 / WeFix, pour allonger la durée de vie des smartphones

Le Groupe a considérablement renforcé son activité de réparation grâce à l'acquisition de la société WeFix fin 2018. Fondée en 2012, l'entreprise propose un service de réparation rapide (20 minutes en moyenne) des principaux modèles de *smartphone*. WeFix procède ainsi à plus de 20 000 réparations par mois – des réparations garanties un an, notamment grâce à l'utilisation de composants d'origine ou compatibles. En plus de la réparation, les experts WeFix testent en atelier puis commercialisent environ 5 000 téléphones reconditionnés chaque mois.

L'arrivée de WeFix au sein du Groupe a permis d'accélérer le développement de l'enseigne : en 2020, 22 nouveaux points de réparation ont été ouverts, portant à 118 le nombre de corners en France et en Belgique. Ces ouvertures ont permis de créer des emplois : au total, 230 personnes ont été embauchées et 188 personnes ont été formées au métier de réparateur.

Alors qu'environ trois quarts de l'impact environnemental d'un *smartphone* sont liés à sa fabrication ⁽¹⁾, allonger la durée de vie de ces produits électroniques est un levier majeur pour réduire cet impact. Ainsi, grâce aux réparations en corner et au reconditionnement de téléphones, 30 tonnes de déchets électroniques ont pu être évitées.

Offre phare de l'enseigne, la solution X-Force, protection sur-mesure pour les produits techniques, participe également à l'allongement de la durée de vie de ces produits fragiles, en protégeant les écrans de l'appareil avec un film auto-cicatrisant. En 2020, 180 000 protections X-Force ont été posées et une nouvelle variante a été créée : X-Force Antibactérien, dont le film est traité de manière à détruire 99 % des bactéries de surface les plus courantes ⁽²⁾. Cette dernière a été élue produit de l'année 2021 ⁽³⁾.

2.2.2.3 / La communauté du SAV, pour favoriser l'auto-réparation

Afin de favoriser l'auto-réparation, le Groupe accompagne les consommateurs en fournissant conseils d'usage et d'entretien, grâce à la « communauté du SAV », un site collaboratif lancé en 2018.

Cet espace collaboratif permet aux internautes et aux techniciens Fnac Darty de partager leur expérience et leurs savoirs pour allonger la durée de vie des produits, et se présente comme « un Wikipédia de la réparation ». Son contenu est validé par une équipe d'experts du SAV dédiée, qui labellise les meilleures solutions pour les rendre visibles et accessibles au plus grand nombre, en toute confiance.

Outil du quotidien pour allonger la durée de vie de ses produits, le Groupe y publie progressivement la base de connaissance technique construite depuis plus de vingt ans par le SAV Darty.

En 2020, près de 7,4 millions d'internautes se sont rendus sur la Communauté sav.darty.com pour trouver des solutions de réparation :

- 750 tutoriels d'entretien et de réparation étaient disponibles, issus de la base de connaissance technique construite depuis plus de 20 ans par le Groupe ;
- des notices de produits ;
- le retour d'expérience des clients qui utilisent le même produit ;

(1) Source : Ademe.

(2) Test réalisé selon la norme ISO 22196 : 2011 par le laboratoire indépendant SGS.

(3) Étude et test réalisés sur X-Force Antibactérien par Nielsen/treutz sur un total de plus de 15 000 consommateurs en France, fin 2020 – poyfrance.com.

- 44 700 questions et 206 000 réponses liées à un produit ou une famille de produits, consultables sans limite de temps ;
- l'assistance de 8 experts Darty, pour la validation technique des réponses apportées par la communauté.

Grâce à La Communauté SAV, les visiteurs en quête de solution peuvent établir eux-mêmes le diagnostic d'une panne. Puis, selon leurs besoins, acheter une pièce détachée (voir ci-dessous) ou un produit d'entretien. Si la panne n'est pas résolue, ils ont la possibilité de faire appel à une expertise technique, en souscrivant à un service Darty, en faisant appel à une assistance SAV ou en se rendant au comptoir SAV Darty le plus proche.

Depuis novembre 2020, Darty communique auprès de ses clients en magasin, pour donner plus de visibilité à la Communauté du SAV et ainsi permettre aux clients, dès l'achat, d'anticiper les problèmes liés à la mise en route, à l'utilisation et à l'entretien d'un produit.

Un site dédié à la vente de pièces détachées

Afin de faciliter l'auto-réparation, le Groupe a lancé, en 2020, un site dédié à la vente de pièces détachées. Sur pieces-detachees.darty.com, les consommateurs ont accès à plus de 8 millions de références, avec une disponibilité des pièces détachées de 94 % et une livraison sur toute la France.

2.2.2.4 / La réparation, une activité créatrice d'emplois

Développer l'activité réparation permet également au Groupe de soutenir l'insertion professionnelle et l'emploi non délocalisable. Avec le renforcement de ses services de réparation, et notamment le service d'abonnement à la réparation Darty Max, Fnac Darty anticipe pour répondre aux futurs besoins en techniciens qualifiés.

En 2020, Darty a ainsi annoncé une vaste campagne de recrutement pour intégrer et former 500 techniciens réparateurs : des postes en CDI, sur toute la France, souvent sans prérequis de qualification.

En l'absence de cursus spécialisé dans la réparation, Fnac Darty forme chaque année en interne de nouveaux techniciens, et a élaboré en 2019 un programme de formation spécifique à ces métiers pénuriques : la Tech' Académie. En partenariat avec deux centres de formation des apprentis, le Groupe a ouvert en 2020 sept nouvelles classes d'apprenants (en plus des quatre ouvertes en 2019), qui accueillent au total 87 personnes dont 19 collaborateurs en reconversion.

En Belgique, pour accompagner le nouveau service similaire, Vanden Borre Life, la filiale de Fnac Darty prévoit de recruter 50 techniciens pour renforcer son équipe, qui compte déjà 80 réparateurs.

De son côté, WeFix forme en interne une trentaine de réparateurs et réparatrices chaque mois, par le biais d'une formation rémunérée, encadrée par un contrat professionnel. Après 6 mois et suite à l'acquisition de l'ensemble des compétences nécessaires, les salariés formés reçoivent un certificat validé par l'AFPA.

Par ailleurs, le Groupe participe historiquement à la réinsertion de personnes éloignées de l'emploi : depuis 1984, Darty est en effet partenaire du réseau solidaire « Envie » (Entreprise nouvelle vers l'insertion par l'économie). Un tiers du gros électroménager repris chez les clients Darty leur est confié : Envie les trie, les nettoie, les répare, les reconditionne et les revend d'occasion dans son réseau de magasins, participant ainsi à réinsérer des dizaines de personnes chaque année.

2.2.3 / DONNER UNE SECONDE VIE AUX PRODUITS

Attente forte des clients et obligation contenue dans la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC), la gestion des invendus et des produits défraîchis est un enjeu majeur pour le Groupe.

Afin de trouver des solutions responsables aux retours clients, aux invendus et aux produits dont l'emballage a été abîmé, et de valoriser ces produits, le Groupe a créé en 2018 un service dédié à la « seconde vie ».

Cette activité, en forte croissance, développe plusieurs canaux de revalorisation :

- la revente de produits d'occasion ;
- la revente de produits hors services à des soldeurs ;

- le don à des associations.

Pour Fnac Darty, la « seconde vie » des produits est le pendant de son activité première de retailer. Engagement majeur pour le Groupe, l'offre Seconde Vie participe à la transition vers des produits qui durent plus longtemps.

Objectif

- Intégrer 100 % des produits neufs « non vendables »⁽¹⁾ dans une filière de Seconde Vie d'ici 2025.

Avec un positionnement unique sur le marché de la Seconde vie, Fnac Darty s'engage à « nettoyer » ses flux internes sans jeter ou stocker, tout en proposant à ses clients une offre alternative au neuf avec les standards de qualité, de confiance et de services qui caractérisent ses marques

(1) Produits abîmés, défraîchis, réparés, retours clients, produits des fournisseurs / partenaires qui peuvent avoir besoin de s'adosser à la filière Seconde Vie, produits des clients issus de la reprise puis reconditionnés.

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

La Seconde Vie chez Fnac Darty n'a pas été pensée comme un modèle économique basé sur les volumes, qui conduirait à recourir à un sourcing massif de produits issus des marchés asiatiques et américains.

L'année 2020 a été marquée par l'accélération de l'activité et la volonté d'installer une offre de produits et de services Seconde Vie durable et responsable. Réparties sur 5 sites en France, près de 30 personnes sont désormais dédiées à cette activité. Fnac Darty et ses filiales continuent d'explorer d'autres canaux de revalorisation pour leurs invendus.

2.2.3.1 / La revente de produits d'occasion

La revente de produits d'occasion sur nos sites fnac.com et darty.com concerne les produits en très bon état, provenant exclusivement d'un sourcing interne (pas d'achats de produits à l'étranger ou auprès de soldeurs) :

- produits issus des entrepôts dont l'emballage a été abîmé ;
- produits testés par le Labo Fnac ;
- produits retournés par les clients dans le cadre du droit de rétractation dans les 14 jours après achat sur internet ;
- retours avec échange à neuf dans le cadre de garanties.

Les produits sont sélectionnés et les meilleurs sont proposés à la vente avec, comme pour l'achat de produits neufs, le droit de changer d'avis sous 14 jours. Ils sont garantis 6 mois.

En 2020, les volumes revendus sous nos marques Fnac 2nde Vie et Darty Occasion (près de 60 000 produits) ont augmenté de 40 %.

Les autres produits sont revendus à des soldeurs qui signent une charte de responsabilité, les engageant entre autres sur la traçabilité des produits et sur l'effacement des données dans le cadre de la RGPD. En 2020, plus de 132 000 produits ont ainsi été revalorisés.

2.2.3.2 / Le don à des acteurs de l'économie sociale et solidaire

À travers le don, Fnac Darty cherche également à donner une seconde vie à ses invendus. Le service « seconde vie » a fortement développé cette activité avec en 2020 plus de 216 000 produits du catalogue donnés à des associations (+ 55 vs 2019).

Aux côtés d'associations partenaires de longue date comme Emmaüs France, Bibliothèques sans Frontières, Envie et le Secours Populaire, Fnac Darty a élargi son engagement à de nouveaux acteurs associatifs comme l'Agence du don en nature, la Fondation des Hôpitaux de Paris - Hôpitaux de France, le Samu Social, Dons Solidaires, Clocliclown...

Dans le même temps, le Groupe a poursuivi ses opérations de solidarité historiques, qui, chacune à leur façon, contribuent également à donner une seconde vie aux produits : la Braderie solidaire de Dijon, la grande collecte de livres au profit de Bibliothèques sans Frontières (voir 2.3.2.2.3), et le partenariat avec Envie.

Partenaire d'Envie depuis 1984, Darty est en effet le premier pourvoyeur de gros électroménagers en panne pour cette entreprise de l'économie sociale et solidaire. Tout en œuvrant à l'insertion professionnelle par la réparation, Envie a ainsi donné une seconde vie à plus de 326 000 appareils en 2020. Ce sont plus de 35 % des tonnages de Déchets Électriques et Électroniques collectés par Fnac et Darty France qui ont ainsi pu être réemployés.

2.2.3.3 / Un partenariat pour réduire le gaspillage alimentaire chez Nature & Découvertes

Depuis 2019, Nature & Découvertes est en partenariat avec Too Good To Go, une application mobile dédiée à la vente, à petit prix, des invendus.

Depuis le début de ce partenariat, plus de 12 000 paniers ont été sauvés, soit plus de 27 000 kg de CO₂ évité et plus de 11 000 kg de nourriture sauvée.

Nature & Découvertes compte également parmi les entreprises signataires du Pacte sur les Dates de Consommation, qui réunit dix engagements clés pour lutter contre le gaspillage alimentaire.

2.2.4 / ASSURER LA COLLECTE ET LE RECYCLAGE DES DÉCHETS

L'activité logistique de Fnac Darty, mais également ses obligations en matière de collecte des déchets en magasin ou lors de la livraison, engendre d'importantes quantités de déchets :

- déchets d'emballages (cartons, films plastiques, polystyrènes) ;
- déchets d'équipements électriques et électroniques, de piles et batteries et d'autres petits consommables (cartouches, ampoules, etc.).

2.2.4.1 / Fnac Darty, premier collecteur de DEEE en France

Conscient de l'impact important des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), le Groupe est historiquement engagé dans la reprise des anciens équipements de ses clients. Depuis plus de dix ans, lors d'une livraison à domicile d'un

équipement volumineux, le client a la possibilité de remettre un ou plusieurs appareils aux livreurs. Ces derniers les confient ensuite à l'éco-organisme à but non lucratif Ecosystem, agréé pour recycler les DEEE et qui s'engage à extraire les substances dangereuses de chaque appareil et à recycler les appareils, sous forme de matières premières secondaires ou de remblais.

Pour les petits matériels, qu'ils soient achetés ou non dans l'une des deux enseignes, le client a la possibilité de les déposer dans les bornes de collecte présentes dans tous les magasins, afin qu'ils soient également recyclés par Ecosystem.

En France, le volume des appareils collectés et confiés à l'éco-organisme par Fnac Darty (franchises incluses) représente 44 898 tonnes en 2020. Ce volume d'appareils recyclés fait du Groupe le principal contributeur des métiers de la distribution chez Ecosystem.

Périmètre : Groupe (franchises incluses)	France			Groupe		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
KPI : Volumes de DEEE collectés (en tonnes)	45 188	46 373	44 898	49 961	51 489	49 943

La baisse des collectes de DEEE est conjoncturelle et s'explique par la fermeture des magasins pendant le confinement et l'équipement des ménages pour des usages de télétravail ou d'éducation à distance – ces achats ont davantage concerné de l'équipement que du remplacement, ce qui a conduit à une baisse du nombre d'appareils repris lors de la livraison.

Autres déchets dangereux

Le Groupe collecte également d'autres déchets pour les éco-organismes agréés pour leur recyclage (pile, lampes et néons, et cartouches d'encre par exemple). Ces déchets proviennent à la fois des consommations de l'entreprise et de celles des clients, qui ont la possibilité de venir déposer leurs déchets dans les bacs de collecte mis à leur disposition dans tous les magasins de France.

Ainsi, en France, plus de 85 000 cartouches d'encre ont été remises aux Ateliers du Bocage, une entreprise du réseau Emmaüs, qui utilise la valorisation des déchets comme vecteur d'insertion professionnelle. Sur l'ensemble du Groupe, ce sont plus de 8 tonnes de cartouches d'encre qui ont ainsi pu être revalorisées.

En 2020, plus de 34 tonnes de piles et accumulateurs portables ont également été collectées sur les différents sites du Groupe et confiées à des organismes de recyclage.

Afin de participer activement au recyclage des batteries industrielles (pour Fnac Darty, les batteries de vélos à assistance électrique, de trottinettes électriques et autres appareils de glisse urbaine), le Groupe s'est également engagé dans la filière volontaire de recyclage de ces batteries, mise en place par l'éco-organisme Corepile à la demande de l'Union Sport et Cycles. Cet engagement passera par une contribution financière, à partir de 2021, pour chaque batterie mise sur le marché par Fnac Darty.

2.2.4.2 / Une gestion optimisée des déchets d'emballage

Les activités logistiques de Fnac Darty génèrent principalement des déchets d'emballage : palettes de produits protégées de film plastique et emballages carton des colis destinés à être livrés aux domiciles des clients ou en magasin dans le cadre du click&collect.

Pour limiter les emballages et l'impact des déchets qu'ils génèrent, Fnac Darty active deux leviers : l'optimisation et la revalorisation.



2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

2.2.4.2.1 / Optimisation des emballages de colis

Outre l'amélioration de l'expérience client, l'optimisation des emballages vise à réduire la consommation de carton et de surface utilisée dans les entrepôts et les magasins, ainsi que les coûts de transport.

Depuis 2018, deux sites logistiques de Fnac Darty sont équipés d'une solution entièrement automatisée permettant de réduire au maximum la quantité de carton à utiliser grâce à la découpe sur mesure du colis.

Ce système automatisé permet de réduire la consommation de carton et de gagner de l'espace au sol, et autant de volume dans les camions.

Résultats 2020

Périmètre Groupe (hors Nature & Découvertes)	2018	2019	2020
Volume de cartons consommés (en tonnes)	3 699	3 917	5 360
KPI : Volume de cartons consommés/chiffre d'affaires Groupe (kg/M€)	519	533	717
Volume de plastiques consommés (en tonnes)	552	351	398
KPI : Volume de plastiques consommés/chiffre d'affaires Groupe (kg/M€)	70	48	53

Les achats d'emballage ont fortement augmenté en 2020 du fait de l'accroissement des expéditions de colis. Les achats de plastique ont augmenté moins vite, car ils sont davantage liés à la logistique vers les magasins, et que des efforts de suppression de calages en plastique ont été menés sur le périmètre Darty.

2.2.4.2.2 / Collecte et revalorisation des emballages

Une déchetterie 100 % Fnac Darty en Île-de-France

Fondée en 1994 par Darty, la déchetterie de Mitry-Mory est un élément central de la politique de gestion des déchets de la région Île-de-France. Situé à proximité d'un entrepôt et d'une plateforme logistique de livraison des produits livrés aux clients en région parisienne, le centre de traitement de Mitry-Mory centralise en effet les déchets de la région.

Le Groupe utilise ainsi les navettes de livraison pour y rapatrier les déchets produits par les magasins Darty d'Île-de-France. De cette manière, le Groupe optimise les coûts et les impacts de ses transports, en évitant les voyages à vide. Des collaborateurs Fnac Darty réalisent ensuite un tri de ces déchets, pour valoriser les matières qui peuvent l'être, notamment les cartons d'emballage, les plastiques, les polystyrènes, mais aussi les déchets d'équipements électriques et électroniques provenant de la reprise et de la collecte en magasin.

Afin d'optimiser la valeur de revente dans les circuits de recyclage, la déchetterie dispose d'équipements destinés à densifier les volumes non compressibles, compacter certains déchets (carton, DIB...) ou produire du polystyrène expansé (PSE).

Déploiement d'une nouvelle organisation pour la gestion des déchets

Conscient de l'impact des déchets générés par son activité, le Groupe Fnac Darty a toujours recherché l'amélioration de sa performance déchet et anticipé l'évolution de la réglementation.

En France jusqu'à présent, la collecte et le tri des déchets d'emballage variaient d'une enseigne à l'autre, et parfois d'un magasin à l'autre, selon les spécificités territoriales de gestion des déchets et selon les zones d'implantation des sites.

Le Groupe a sollicité le Cabinet HSE Optimisation pour l'accompagner dans le cadre d'une mission d'optimisation de l'ensemble des déchets produits par le Groupe en France, dont 90 % sont constitués de matières valorisables.

Plusieurs objectifs sont poursuivis :

- assurer une conformité des sites avec les exigences réglementaires (loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte et décret dit « 5 flux », Code de l'environnement et arrêté sur l'obligation de tenir un registre des déchets sortants) ;
- réduire la part de déchets non valorisables en séparant mieux les matières ;
- réduire le nombre de collectes en densifiant les déchets, en investissant dans des matériels de compaction ;
- uniformiser le process de demande de collecte et fiabiliser le suivi du rachat des matières valorisables ;
- mettre en place des indicateurs de performance partagés.

Pour le Groupe, il s'agit de participer activement à la valorisation des déchets tout en réduisant les coûts liés au transport et au traitement de ces déchets.

La mise en œuvre du projet a consisté à mettre en place des matériels de tri des matières et des process pour réduire le nombre de collectes. Certains sites ont été dotés de matériels permettant de densifier les matières afin de réduire le nombre de transports, et de conditionner les matières dans un format permettant de les céder à des filières de valorisation.

Premiers résultats des actions mises en œuvre

- le taux de valorisation a augmenté de 15 points au cours des derniers mois de l'année 2020 ;
- pour les sites ayant mis en place des matériels adaptés au carton et au polystyrène : réduction du nombre de collecte de 80 %.

Les nouveaux process ayant été déployés sur le dernier trimestre 2020, il est trop tôt pour dresser un bilan précis des optimisations mises en œuvre.

La mise en place d'un logiciel de suivi permettra aux équipes centrales d'avoir une vision en temps réel des volumes revalorisés et ainsi de s'assurer de l'atteinte des objectifs du Groupe. Les indicateurs de performances pourront être suivis et analysés après six mois d'activité.

2.2.5 / CONTRIBUER AU DÉBAT PUBLIC AUTOUR DE LA DURABILITÉ

De manière volontaire, Fnac Darty partage ses données et les connaissances issues de son activité avec des institutions, des ONG et des marques, et contribue aux débats parlementaires, afin de faire progresser le débat public et d'encourager la mise en œuvre de mesures concrètes en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits et d'une consommation plus responsable.

2.2.5.1 / Coopérations avec les pouvoirs publics et les associations autour des enjeux de durabilité

Fnac Darty a activement contribué aux débats parlementaires lors de l'examen de la loi Anti-Gaspillage et pour l'Économie Circulaire (loi AGECE) : ainsi, le Groupe a participé aux auditions et tables rondes organisées, et sollicité des rencontres avec les membres du gouvernement et parlementaires impliqués, afin d'apporter un éclairage opérationnel sur les enjeux relatifs à l'économie circulaire, et de fournir une expertise technique aux décideurs politiques.

En amont de la présentation du projet de loi, le Groupe avait ouvert les portes du Labo Fnac pour présenter sa méthode de travaux sur l'indice de réparabilité (voir aussi 2.2.1.3).

Pendant les débats parlementaires, des visites de l'atelier de réparation de Bezons ont été proposées aux pouvoirs publics. Le Groupe a contribué, aux côtés d'ONG notamment, à un plaidoyer en faveur de la création d'un fonds de la réparation. Dans une démarche constructive, Fnac Darty a également alerté le législateur sur les risques sociaux, environnementaux et économiques de certaines mesures, comme l'allongement de la durée de garantie légale de conformité. Parallèlement, des solutions de compromis satisfaisantes et acceptables par l'ensemble des parties prenantes ont été proposées proactivement : c'est le cas par exemple d'un amendement de la rapporteure du texte à l'Assemblée nationale, visant à privilégier la réparation sur le remplacement.

Suite à la promulgation de la loi, le Groupe a poursuivi son engagement auprès de l'Administration, afin de participer à la rédaction des textes d'application de la loi AGECE : pilote du sous-groupe de travail sur l'application de l'indice de réparabilité aux ordinateurs, Fnac Darty a ainsi contribué à la rédaction des « grilles calculantes », sous l'égide du Commissariat général au développement durable (CGDD). Le Groupe répond à l'ensemble des consultations menées, et fait part de ses observations techniques et pratiques. Par exemple, ce fut le cas concernant les projets de décret et arrêté de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) visant à définir le terme « reconditionné ».

Fnac Darty a également apporté son soutien à l'étude de sciences comportementales, commise par la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), pour tester l'indice de réparabilité.

Enfin, le Groupe contribue aux réflexions sur la mise en œuvre opérationnelle du fonds de réparation, aux côtés de l'Administration et des éco-organismes.

En 2020 comme depuis plusieurs années, Fnac Darty a continué de partager ses connaissances et ses données au sein de divers groupes et instances :

- dans la continuité des travaux menés avec les pouvoirs publics pour la mise en place de l'indice de réparabilité, Fnac Darty est membre du comité de suivi de l'étude de préfiguration en cours, pour le compte de l'Ademe, sur l'établissement du prochain indice de durabilité, prévu pour 2024. Le Groupe apporte son expertise et la connaissance fine des produits et de leur durabilité lors de ces travaux ;
- Fnac Darty est intervenu lors des troisièmes Assises de l'économie circulaire organisées par l'Ademe, pour illustrer la manière dont les distributeurs peuvent jouer un rôle dans la transition économique et écologique à l'occasion de deux ateliers. Cet événement, qui s'est tenu dans un format 100 % digital, a rassemblé plus de 5 000 participants ;



2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

- aux côtés d'entreprises engagées telles que Leroy Merlin et Michelin, Fnac Darty participe activement au Club de la Durabilité. Créé et animé par l'association Halte à l'Obsolescence Programmée, ce réseau d'entreprises vise notamment à développer et partager l'expertise de la durabilité, de manière à contribuer concrètement à un commerce plus responsable. En novembre 2020, Fnac Darty a ainsi soutenu et participé au Sommet de la Durabilité organisé par HOP en collaboration avec la Chaire « Économie Circulaire » ESCP Deloitte ;
- sous l'égide de l'Ademe, Fnac Darty a contribué à l'étude prospective sur l'intelligence artificielle au service de la réparation. Cette étude⁽¹⁾ parue en novembre 2020, avait pour objectif d'explorer les contributions (actuelles et surtout à venir) de l'IA sur la durabilité et la réparabilité des équipements de la maison.

2.2.5.2 / Sensibilisation des jeunes et du grand public

Fort de son engagement renforcé en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits, le Groupe continue de faire de la durabilité un axe de la communication de Darty auprès du grand public. En 2019, le célèbre « Contrat de Confiance » de Darty a été réformé : au triptyque « Prix, Conseil, Service », Darty a ajouté l'engagement de Durabilité. En 2020, l'enseigne a été particulièrement active sur son site marchand (mise en avant des produits estampillés « Choix Durable » et des produits d'occasion) et sur les réseaux sociaux : en touchant l'ensemble des Français à travers une communication ciblée sur la réparation et la fiabilité, Fnac Darty entend participer à sensibiliser le grand public sur les enjeux de durabilité.

Pour le Groupe, il s'agit d'illustrer cet engagement historique comme un moyen d'agir pour l'environnement et de faire, dans le même temps, des économies.

Cet engagement est également partagé avec le monde universitaire ; ainsi, le Groupe est intervenu comme expert auprès des étudiants, notamment lors d'une conférence à l'École de Management de Paris, d'un atelier au sein de la Chaire Mines Urbaines dédiée à l'économie circulaire et de projets menés avec le programme CFE de la WebSchool Factory et le programme CPI du Schoollab.

2.2.5.3 / Nature & Découvertes encourage la connaissance et l'expérience des richesses de la nature

Nature & Découvertes sensibilise et mobilise sa communauté à travers plusieurs moyens de communication : newsletters, réseaux sociaux, conférences sont autant de leviers permettant de mettre en lumière des actions environnementales et sociétales.

En 2020 et pour la troisième année consécutive, l'enseigne a tenu un *Fair Friday* (alternative au *Black Friday*), avec pour objectif de braquer les projecteurs sur d'autres « réductions » : celles de la biodiversité, et tout particulièrement la réduction drastique des arbres champêtres. 13 000 livrets pédagogiques ont été envoyés dans les commandes pour sensibiliser les plus jeunes sur la préservation de l'arbre. La Fondation Nature & Découvertes s'est engagée à doubler la somme récoltée via l'Arrondi en caisse durant cette semaine du *Fair Friday*, afin de financer un programme de plantation et de préservation de l'arbre champêtre. Plus de 140 personnes ont participé à la conférence *live* pour tout savoir sur l'arbre et son rôle central dans les enjeux climatiques et la biodiversité.

Le programme de conférences de 2020 a également fait intervenir des personnalités engagées pour l'environnement et plusieurs newsletters ont mis en avant des actions telles que le Référendum d'initiative populaire porté par Hugo Clément ou la Convention citoyenne pour le climat.

Dans les magasins Nature & Découvertes, les clients étaient invités à signer la pétition de « Nous voulons des coquelicots » dès le début d'année 2020 – 8 409 signatures collectées en magasin.

Enfin, le programme d'anniversaires pour les enfants et de sorties nature pour tous les âges s'est poursuivi, toujours avec cette volonté de Nature & Découvertes de sensibiliser l'ensemble de ses clients sur la préservation des écosystèmes naturels.

(1) Impact de l'Intelligence Artificielle sur la durabilité et la réparabilité des équipements de la maison connectée, Ademe, 2020.

2.3 / Contribuer au développement social et culturel des territoires

- Donner accès à la culture au plus grand nombre
- Accroître les impact positifs sur les territoires (emploi et solidarité)

Risques		Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> ■ Perte de préférence de marque ■ Perte d'attractivité de la marque employeur 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Création d'emplois non-délocalisables ■ Accès à de nouveaux marchés ■ Amélioration de la réputation ■ Efficacité opérationnelle grâce à des coopérations locales

Leviers activés	Actions 2020	Indicateurs associés
Ouverture de franchises dans de petites et moyennes villes	<ul style="list-style-type: none"> ■ 40 ouvertures de magasins 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de magasins ouverts
Promotion de la diversité culturelle Soutien à la création artistique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Création d'un média digital, La Claque Fnac ■ Poursuite des événements culturels sur le web 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'événements culturels
Développement de projets solidaires	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des projets locaux financés par la Fondation Nature & Découvertes ■ Des opérations de solidarité maintenues malgré le contexte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de livres collectés pour Bibliothèque sans Frontière ■ Nombre de projets soutenus par la Fondation Nature & Découvertes

Fnac Darty considère son modèle omnicanal comme un atout majeur, permettant d'offrir une expérience d'achat unique à ses clients en leur faisant bénéficier des meilleurs standards digitaux et du conseil expert des vendeurs en magasin. Ce modèle est également bénéfique pour maximiser l'impact des actions sociétales du Groupe.

L'ouverture importante de magasins, densifiant le maillage territorial du Groupe, permet à Fnac Darty d'être au plus près de ses clients mais aussi de contribuer à l'activité économique de villes moyennes, notamment par la création d'emplois non délocalisables, de soutenir les projets d'associations locales et de favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre.

En parallèle, les sites marchands et les magasins constituent un formidable vecteur de partage de la politique de solidarité du Groupe avec les clients, à travers la mise en place de dispositifs de micro-dons en faveur d'associations partenaires.

Enfin, la Fondation Nature & Découvertes contribue depuis 1992 au dynamisme des territoires, en initiant et concrétisant des projets associatifs de terrain, pour la protection de la biodiversité et l'éducation à la nature.





2.3.1 / LA FNAC, ACTEUR ENGAGÉ DANS LA PROMOTION DE L'ACCÈS À LA CULTURE POUR TOUS ET LA DIVERSITÉ CULTURELLE, PARTOUT SUR LE TERRITOIRE

Proposer et promouvoir une offre culturelle diversifiée, accessible partout en France, tel est l'engagement de la Fnac depuis plus de 40 ans et de Fnac Darty.

La Culture s'inscrit comme un axe fort de la politique RSE et s'appuie légitimement sur le maillage territorial des magasins pour porter et ancrer au niveau local et national l'engagement historique de la Fnac.

Portée par une équipe de programmation culturelle de 15 collaborateurs, et soutenue par l'ensemble du Groupe, l'Action culturelle poursuit trois objectifs :

- garantir l'accès à la culture pour tous, partout en France, au travers d'événements gratuits ;
- promouvoir la diversité culturelle, grâce à une prescription de ses équipes expertes et engagées ;
- soutenir la vitalité de la création artistique et promouvoir la jeune scène culturelle.

2.3.1.1 / La culture pour tous et la diversité culturelle dans les territoires

Le Groupe s'engage à promouvoir l'accessibilité de la culture pour tous, en proposant des événements culturels en libre accès, permettant la rencontre entre les créateurs et publics. En 2020, la crise sanitaire a mis en sommeil les événements live, qui font la richesse de l'action culturelle de la Fnac. Mais sur l'ensemble de l'année, plus de 1 300 événements ont été organisés dans les magasins Fnac à travers l'Europe, et près de 300 sur le web.

Pour rappel, en 2019 :

- 90 000 spectateurs ont pu profiter de près de 1 700 événements, organisés dans 127 magasins, partout en France. L'agenda culturel de la Fnac en magasin est également ponctué des grands événements d'enseigne, comme autant de rendez-vous incontournables des secteurs musical et littéraire ;
- l'édition Fnac Live Paris réunissait en juillet plus de 100 000 personnes pour trois jours de concerts gratuits sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris ;
- 15 000 visiteurs profitaient, pour la quatrième année consécutive, du Salon Fnac livres, grand rendez-vous littéraire au cœur de Paris. L'occasion de découvrir et rencontrer une centaine d'auteurs et de participer à de nombreuses rencontres et dédicaces.

2.3.1.2 / Garantir l'accès à la culture pour tous et la diversité culturelle partout en France, dans un contexte sanitaire contraint

Si la tenue d'événements live n'a pas été possible en cette année marquée par la crise de la Covid-19, l'Action culturelle du Groupe a pour autant poursuivi son engagement en faveur de la création artistique et en soutien au monde de la culture, en s'illustrant tout au long de l'année sur le volet digital. Ainsi, au printemps 2020, le Groupe a soutenu avec force et conviction SOFA festival, le premier festival en *livestreaming* de Warner Music : 300 diffusions live sur les réseaux sociaux Fnac, mais aussi des rencontres artistiques en France, Belgique, Suisse, Espagne et Portugal.

2.3.1.2.1 / La Claque Fnac : le lancement d'un média culturel digital

Le contexte a contraint les équipes à innover pour maintenir le lien entre ses clients et le monde de la culture ; cette innovation a donné naissance à un nouveau média.

À l'automne 2020, la Fnac a ainsi lancé La Claque Fnac, son propre média culturel digital, espace d'expressions, d'émotions et d'échanges culturels, proposant des formats numériques et originaux : sessions interviews, talk-show, live et podcasts. L'objectif est de permettre au plus grand monde d'accéder gratuitement, en un clic, à un contenu riche qui rime avec diversité culturelle. L'occasion pour tous de s'informer sur l'actualité musicale, littéraire, cinématographique, de plonger dans l'univers de la BD ou du monde du spectacle, mais également de découvrir des talents émergents et (re)découvrir des artistes intemporels.

Dans un contexte de fermetures de salles de spectacles, la diffusion de contenus variés, couvrant l'ensemble des secteurs de la création artistique, et mettant en lumière la jeune scène culturelle contribue très largement au soutien au monde culturel.

2.3.1.2.2 / Les temps forts de la Fnac maintenus grâce au web

En parallèle, en s'appuyant sur son réseau culturel et sur l'engagement des auteurs et des maisons d'éditions, la Fnac, premier libraire de France, a choisi de maintenir ses prix littéraires de rentrée et de s'adapter aux nouvelles contraintes.

Le Prix du roman Fnac s'est tenu mi-septembre et a récompensé Tiffany Mc Daniel pour son roman *Betty* (éditions Gallmeister), d'après une sélection de 400 libraires et adhérents de l'enseigne.

Le prix Goncourt des lycéens, prix littéraire de référence, devenu par sa prescription inédite l'un des temps forts de l'année littéraire, a également été intégralement digitalisé, assurant ainsi des échanges engagés et de qualité entre les 14 auteurs en lice et 2 000 lycéens de niveau secondaire. En cette période mouvementée, c'est l'ouvrage de Djaili Amadou Amal qui a été plébiscité par le jeune jury, pour *les Impatientes* (éd. Emmanuelle Collas), un roman sociétal engagé sur les violences faites aux femmes.

Enfin, le Prix BD Fnac France Inter, remis début 2021, aura gardé son impact de prescription en récompensant le dessinateur Mathieu Bablet pour *Carbone & Silicium* (éd. Ankama).

D'autres formats d'événements continuent de se transformer en digital : les rencontres et dédicaces en magasin évoluent vers le nouveau concept de « dédicaces story » : les auteurs et artistes invités en magasin dédicacent incognito leur ouvrage et album, disposés ensuite en magasin pour leurs fans. De nombreux auteurs se déplacent ainsi en magasin à l'invitation de la Fnac, heureux de pouvoir maintenir le lien avec leurs publics.

En outre, la Fnac poursuit son partenariat de la chaire « Écrivain en résidence » créée par Sciences Po, qui initie les étudiants aux humanités et à la rhétorique.

2.3.1.3 / Des équipes expertes, engagées et prescriptrices pour promouvoir la diversité culturelle

En cette période particulièrement complexe, la diversité et la prescription culturelles ont été très largement incarnées par les équipes de libraires et disquaires : en plus des célèbres coups de cœur en magasin, ce sont de nombreux conseils éditoriaux, et plusieurs sélections d'e-books qui ont également été adressés aux différents publics tout au long de l'année de l'année.

Coté lecture numérique, Kobo by Fnac poursuit son partenariat avec les éditions Préludes et le site Babelio pour la quatrième édition du concours « Les Talents de demain ».

2.3.2 / ACCROÎTRE LES IMPACTS POSITIFS POUR LES TERRITOIRES PAR LA CRÉATION D'EMPLOI ET LA SOLIDARITÉ

2.3.2.1 / Contribuer à l'activité économique locale

Chiffres clés :

- les magasins représentent 71 % du chiffre d'affaires total ;
- 908 magasins ;
- 40 ouvertures de magasins en 2020.

Le Groupe ouvre des magasins chaque année, grâce à sa stratégie de développement par la franchise, pour une couverture toujours plus importante sur les villes de taille moyenne. Fnac Darty est convaincu que cette proximité nourrit le lien de confiance si particulier tissé au fil du temps avec ses clients.

Cette stratégie a par ailleurs une vertu sociétale forte : elle contribue à la création d'emplois non délocalisables, et donc à développer l'activité économique et sociale des villes moyennes dans lesquelles ouvrent des magasins.

À travers le développement de ses services de réparation, Fnac Darty contribue également à la création d'emploi, comme en atteste le lancement en 2020 d'une vaste campagne de recrutement de 500 techniciens dédiés à la réparation (voir aussi 2.2.2.4).

Enfin, Fnac Darty est attaché au paiement des impôts et contributions dans chaque pays et collectivité où il exerce son activité et ne dispose d'aucune structure dédiée à des schémas d'optimisation fiscale. Ainsi, en France, l'exploitation des magasins et des sites e-commerce génère un total d'impôts locaux de 50 millions d'euros, qui profitent directement aux collectivités locales françaises, leur permettant de financer leurs activités (voir aussi 2.5.4).

2.3.2.2 / Des projets solidaires, menés par le Groupe et ses clients

2.3.2.2.1 / La Fondation Nature & Découvertes, pour une action au plus proche des territoires

Dès sa création, Nature & Découvertes a pris en compte l'impact de son activité sur l'environnement et s'est engagée à contribuer à sa protection. En 1994, la Fondation Nature & Découvertes a donc été créée, avec pour mission d'initier et concrétiser des projets associatifs de terrain, pour la protection de la biodiversité et l'éducation à la nature. Placée sous l'égide de la Fondation de France, elle est membre de l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature) depuis 2005. Les projets soutenus vont de la création d'une pépinière associative à des projets de sciences participatives, en passant par des campagnes de mobilisation ou le soutien à des associations de préservation des espèces, la Fondation accompagne les porteurs de projets, d'ampleur variée.

En 26 ans, elle a financé 2 803 projets pour un montant de 13,7 millions d'euros, dont 108 projets en 2020.

Les comités « Coup de main », pour soutenir des projets locaux

Les comités « Coup de main » financent des projets locaux pour la protection et l'éducation à la nature, notamment grâce aux adhésions au Club Nature & Découvertes – une part de chaque adhésion leur est reversée.

Quatre comités se tiennent dans l'année ; ils réunissent des membres de la Fondation Nature & Découvertes, plusieurs experts et une quinzaine de salariés des magasins.

Ainsi, une centaine de projets « Coup de main » sont soutenus chaque année à travers quatre comités saisonniers. Les projets retenus se caractérisent par leur ancrage territorial fort, proche du magasin et consistent en des actions de terrain très concrètes, qui associent le souvent possible un public engagé localement.

L'exclusivité de Nature & Découvertes consiste à proposer dans l'année qui suit la sélection des meilleurs projets locaux par les équipes de salariés elles-mêmes à travers l'Arrondi solidaire en caisse (voir ci-dessous, 2.3.2.2.2). L'équipe connaissant bien le projet, elle sait en parler à ses clients qui font volontiers une bonne action lors de leur achat en reversant 15 centimes d'euro en moyenne par Arrondi. Le dispositif permet de reverser entre 150 000 et 190 000 euros supplémentaires aux projets « Coup de main » accompagnés, en plus de la dotation initiale de la Fondation Nature & Découvertes.

En 2021, les comités « Coup de main » de la Fondation, vont dépasser la barre des 3 millions d'euros reversés aux projets locaux dans le cadre des coups de main.

2.3.2.2.2 / Les magasins et les sites web, de formidables facilitateurs de dons au profit d'associations

Depuis mars 2015, les clients de Nature & Découvertes peuvent choisir d'arrondir leur achat à l'euro supérieur. Les centimes collectés sont intégralement reversés à une association locale soutenue par le magasin (voir 2.3.2.2.1 ci-dessus). En 2020, Nature & Découvertes a passé le cap du million d'euros de dons reversé et des 6 millions de microdons collectés, ce qui représente un client sur six depuis le lancement de l'Arrondi solidaire.

Depuis 2017, la Fnac associe également ses clients à ses engagements, en leur proposant de réaliser de petits dons lors de leurs achats sur fnac.com ou sur Fnac spectacles, et, depuis 2019, dans les magasins Fnac et Darty.

L'ensemble des dons collectés sur ces canaux ont permis de récolter en 2020 la somme de 340 100. Cette générosité des clients a contribué à soutenir des dizaines de projets solidaires portés par des associations partenaires. Ainsi, grâce au partenariat avec Common Cents, plus de 43 500 euros ont été récoltés au profit de cinq associations. Avec Un rien c'est tout, ce sont 296 600 euros de micro-dons (+ 74 % versus 2019) qui ont contribué à financer des projets solidaires.

Par ailleurs, en fin d'année, durant l'opération « Ensemble pour une Noël solidaire », en magasin et sur les sites web, pour chaque don d'un euro réalisé par les clients à l'association Un rien c'est tout, Fnac Darty s'est engagé à verser un euro supplémentaire pour la lutte contre les violences faites aux femmes. Grâce à la générosité des clients, Fnac Darty a versé la somme de 100 000 euros à l'association Du côté des femmes, qui accueille en urgence les femmes victimes de violences, avec ou sans enfants, afin de les éloigner de leurs agresseurs. Avec la somme récoltée, ce sont plus de 15 000 nuitées qui vont être offertes à ces femmes. Du côté des femmes offre également un suivi psychologique post-traumatique et joue un rôle très important dans l'autonomisation des femmes pour les préparer à un départ vers un hébergement d'insertion collectif ou autonome.

2.3.2.2.3 / Des soutiens historiques

Malgré le contexte, le Groupe a poursuivi ses partenariats historiques :

- partenaire de Bibliothèque sans frontières, la Fnac a organisé sa huitième grande collecte de livres. L'enseigne associe ses clients à ses actions en faveur du réemploi en les invitant chaque année à donner des livres au profit de l'association. Malgré le contexte sanitaire, cette nouvelle édition a battu tous les records, avec 411 000 livres collectés – dépassant de loin le précédent record de collecte (264 000 livres en 2014). En huit ans, ce sont 1 476 140 livres qui ont ainsi été remis à Bibliothèque sans frontières, pour soutenir des programmes d'accès à l'éducation et à la culture mis en place par l'ONG dans des territoires ayant subi des conflits ou des catastrophes naturelles ;
- partenaire du Secours Populaire, la Fnac a reconduit, pour la douzième année, la Braderie solidaire de Dijon, qui remplit une double mission solidaire et culturelle avec la mobilisation de nombreux talents locaux et l'implication bénévole du personnel de la Fnac, du Secours Populaire et du Zénith de Dijon. Préalablement prévu en juin puis reporté en septembre pour des raisons sanitaires, ce rendez-vous incontournable a une nouvelle fois suscité l'enthousiasme et l'engouement des visiteurs qui ont profité d'un grand choix de produits culturels neufs – livres, CD, DVD, jouets, jeux vidéo – à prix bradés. Plus de 100 palettes de produits neufs se sont écoulés à prix cassés, ce qui a permis de récolter la somme de 100 972 euros. Ces fonds permettront au Secours Populaire d'offrir plus de 3 500 journées de vacances aux familles défavorisées dans le cadre du programme « Campagne Vacances » ;
- partenaire d'Envie depuis 1984, Darty a continué de donner des gros électroménagers à l'entreprise d'insertion, qui a ainsi donné une seconde vie à plus de 326 000 appareils en panne en 2020 (voir aussi 2.2.3.2).

2.4 / Réduire les impacts sur le climat

- Renforcer la gouvernance et la gestion des risques climatiques
- Réduire les émissions générées par les transports et l'énergie des sites
- Étendre le pilotage des émissions aux produits, aux services et aux déplacements des salariés

Risques	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement de la réglementation en matière de climat et d'énergie (restriction de circulation, obligation d'amélioration de la performance énergétique, etc.) ■ Perte de réputation et d'attractivité en cas d'atteintes à l'environnement et/ou de non-prise en compte des enjeux climatiques ■ Rupture de la <i>supply chain</i> et destructions d'actifs en cas d'événements climatiques extrêmes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maîtrise des coûts liés à l'énergie ■ Baisse des coûts directs grâce à l'optimisation des transports ■ Résilience des activités de transport par l'anticipation des restrictions ■ Attractivité vis-à-vis des investisseurs de l'ISR

Leviers activés	Actions 2020	KPI
Une gouvernance dédiée pour intégrer ces enjeux dans la stratégie du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un comité climat réuni chaque trimestre ■ Une stratégie Groupe qui place les enjeux de durabilité au cœur du modèle d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> ■ KPI : émissions de CO₂ générées par les consommations énergétiques des sites par mètre carré
Une stratégie renforcée et des feuilles de route pour chaque poste d'émission mesuré	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élaboration par le comité climat de feuilles de route par filière (transports magasin, e-commerce, livraison dernier kilomètre, déplacements SAV, flux ateliers SAV et énergie) ■ Révision de l'objectif de réduction des émissions, pour un alignement sur une trajectoire à 1,5 °C 	<ul style="list-style-type: none"> ■ KPI : émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins par kilomètre parcouru ou par palette ■ KPI : émissions de CO₂ générées par la livraison dernier kilomètre par livraison ■ KPI : émissions de CO₂ générées par les déplacements SAV par intervention ■ KPI : émissions de CO₂ générées par les produits à réparer vers les ateliers SAV par produit réparé
L'identification de risques et d'opportunités climatiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identification des principaux risques physiques et de transition, en vue d'une analyse de l'impact et du niveau de maîtrise de ces risques, à l'aune de plusieurs scénarios climatiques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ KPI : émissions de CO₂ générées par les flux « e-commerce » par colis
Des actions concrètes de réduction de nos émissions et des résultats mesurés	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mesure des émissions de CO₂ par filière et extension des périmètres mesurés à plusieurs postes du scope 3 ■ Investissements dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique ■ Des résultats mesurés pour les actions menées sur la réduction de l'impact des transports 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Émissions de CO₂ des transports et de l'énergie des sites par chiffre d'affaires



2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Réduire les impacts sur le climat

Transporter des marchandises des entrepôts aux magasins, livrer un colis ou un gros électroménager à domicile, intervenir à domicile pour dépanner un client, ou reprendre un ancien équipement : les opérations (logistique, SAV, livraison) sont au cœur des activités du Groupe. Elles constituent une de ses compétences clés, et une de ses principales forces dans ce secteur hautement concurrentiel.

Afin de devenir la plateforme omnicanale de référence en Europe, Fnac Darty élargit chaque année son écosystème et son offre de services afin de saisir les nouvelles opportunités de marché et afin de s'adapter aux attentes des clients, qui aspirent à plus de rapidité, de simplicité et de personnalisation.

Toutefois, Fnac Darty a pleinement conscience des impacts négatifs que ses activités engendrent, principalement des émissions de gaz à effets de serre directement générées par le transport de ses marchandises et par la consommation énergétique de ses sites, ou indirectement générées par les produits distribués dans ses enseignes.

Limiter ces impacts est devenu un enjeu majeur pour le Groupe. Pour y répondre, Fnac Darty a considérablement renforcé son système de gouvernance et s'est doté d'un objectif de réduction des émissions de CO₂ aligné sur l'accord de Paris. L'élaboration d'une trajectoire bas-carbone a ainsi jeté les bases d'un cadre de réflexion intégrée pour repenser l'ensemble des activités du Groupe.

2.4.1 / UNE GOUVERNANCE ET UNE STRATÉGIE RENFORCÉES

2.4.1.1 / Une gouvernance adaptée pour une intégration de l'enjeu à tous les niveaux de l'entreprise

Fnac Darty a structuré sa gouvernance afin d'aborder stratégiquement les enjeux climatiques.

Adressés au sein de plusieurs instances (voir aussi la gouvernance de la RSE) dont le comité RSES au conseil d'administration, ces enjeux sont analysés et pilotés par un comité climat.

Créé en 2019, il se réunit une fois par trimestre pour suivre la trajectoire des émissions de CO₂ générées par ses activités, pour élaborer des plans d'action et suivre les feuilles de route des différentes filières opérationnelles représentées dans ce comité, et pour travailler à l'extension de la stratégie bas-carbone à d'autres postes d'émissions indirectes.

Le comité exécutif y est représenté par le directeur des opérations et des systèmes d'information et la Secrétaire générale en charge des ressources humaines, de la RSE et de la gouvernance. À leurs côtés siègent :

- la directrice de la RSE ;
- la directrice des achats indirects – chargée de coordonner les feuilles de route climat de la direction des opérations ;
- la directrice de la logistique, des transports et des flux ;
- le directeur du SAV ;
- le directeur de la politique Services ;
- le directeur de la livraison et du réseau dernier kilomètre ;
- le directeur du transport national.

Les membres de ce comité ont été formés en 2019 aux enjeux climatiques et à la mesure de l'empreinte carbone.

Afin de déployer la stratégie bas-carbone du Groupe, des responsables ont été nommés dans chaque direction concernée et dans chaque pays où Fnac Darty est implanté (Belgique, Suisse, Espagne, Portugal). Ces relais sont notamment en charge de la mesure des impacts CO₂ de leurs activités, avec pour objectif de fiabiliser cette mesure et de construire les indicateurs de performance qui permettent à chaque direction de piloter sa feuille de route bas-carbone.

Avec un rôle de coordination entre la direction des opérations et la direction de la RSE, la directrice des achats indirects et responsable du plan de performance de l'entreprise anime le suivi trimestriel des performances et des plans d'action déployés, et participe à l'intégration des objectifs de réduction dans les projets de performance économique et opérationnelle.

Enfin, la direction de la RSE coordonne le reporting des émissions de CO₂ et le suivi des feuilles de route, assure la veille réglementaire, dialogue avec les parties prenantes externes du Groupe sur leurs attentes et les bonnes pratiques, et participe activement à la recherche de solutions permettant de réduire l'impact des activités du Groupe sur le climat.

2.4.1.2 / Gestion des risques et opportunités climatiques

Dans sa gestion des risques liés au climat, Fnac Darty prend en compte les impacts du changement climatique pour son organisation, et les impacts de ses activités sur le changement climatique.

Cette analyse sous l'angle de la double matérialité est opérée à plusieurs niveaux de l'entreprise.

Risques liés aux impacts des activités du Groupe sur le changement climatique

- **Instances concertées** : comité éthique, comité climat, comité RSES, comité d'entreprise européen (groupe de travail « devoir de vigilance » avec les représentants du personnel).
- **Directions principales** : audit interne, RSE, opérations, achats, commerce.

Les risques d'atteintes graves à l'environnement, dont plusieurs risques liés à l'aggravation du changement climatique, ont été identifiés et sont suivis dans le cadre du plan de vigilance du Groupe. Parmi les plus significatifs, les impacts liés très directement au modèle économique de Fnac Darty : la distribution de produits neufs (notamment électriques et électroniques) implique la fabrication de ceux-ci, or cette étape constitue bien souvent la plus contributrice à l'empreinte carbone totale d'un produit.

Les actions de remédiation associées à ce risque sont décrites dans la section 2.2, consacrée à l'allongement de la durée de vie des produits, au conseil et à l'offre.

L'évaluation régulière de ce risque est réalisée par le comité climat, et s'appuiera, à partir de 2021 :

- sur la mesure des émissions de CO₂ générées par les produits vendus ;
- sur la mesure des émissions de CO₂ « évitées » grâce à la réparation et grâce à la vente de produits d'occasion.

Le risque lié aux transports de marchandises (des entrepôts vers les clients et des entrepôts vers les magasins), identifié dans la cartographie des risques du plan de vigilance, est évalué trimestriellement en comité climat et, au quotidien, par les responsables des différents transports du Groupe. Les actions de remédiation associées à ce risque sont décrites en 2.4.2.2.

Risques liés aux impacts du changement climatique sur le Groupe

- **Instances concertées** : comité climat, comité économie circulaire.
- **Directions principales** : RSE, opérations, commerce, affaires publiques.

Le risque d'une mauvaise intégration des risques climatiques est identifié dans la cartographie des risques Groupe (voir chapitre 6 « Facteurs et gestion des risques »). La gestion de ce risque est décrite tout au long de cette déclaration de performance extra-financière, particulièrement dans les parties 2.2 et 2.4.

Suite aux nombreux échanges avec le comité climat et d'autres parties prenantes du Groupe, une première cartographie a été réalisée par la direction de la RSE, portant sur les risques physiques et les risques de transition liés au climat. Conformément aux recommandations de la TCFD, Fnac Darty initiera en 2021 une évaluation des scénarios de réchauffement et des impacts du changement climatique pour l'entreprise, à plusieurs horizons de temps.

Ce travail d'analyse sera porté par le comité climat et impliquera d'autres parties prenantes internes (direction administrative et financière, direction des affaires publiques) et externes.



2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Réduire les impacts sur le climat



Description générale du risque	Risques identifiés	Gestion du risque
Risques de transition		
Risques politiques et réglementaires		
En raison de ses activités (transport, exploitation de sites, distribution de produits), le Groupe est exposé à des risques induits par la volonté des gouvernements et de l'Europe de légiférer pour parvenir aux objectifs nationaux et européens de réduction des émissions de CO ₂ , notamment la neutralité carbone d'ici 2050.	Restrictions de circulation et autres réglementations liées au renouvellement de la flotte d'entreprise (périmètre France) : renforcement du dispositif « zones à faibles émissions », qui pourrait concerner toutes les agglomérations de plus de 150 000 habitants dès 2024 ; loi d'orientation des mobilités, qui obligera à des quotas de véhicules 100 % électriques ou hybrides rechargeables	Voir pp. 96-98
	Obligation d'amélioration de la performance énergétique dans les bâtiments existants à usage tertiaire (périmètre France) : le décret tertiaire (loi Élan) a fixé des objectifs de réduction que devront atteindre les bâtiments tertiaires	Voir pp. 90-92
	Pression réglementaire sur le reporting climat (périmètre Europe) : DPEF, taxonomie verte	Voir pp. 86-89
	Réglementations croissantes sur les produits et services (périmètre Europe) : indice de réparabilité, produits soumis à REP, indice de durabilité	Voir pp. 68-79
Risques de marché :		
En réponse à la crise climatique, l'offre et la demande de certains produits et services évoluent. La sécurité des investissements pourrait être menacée par l'évolution des stratégies d'investissement.	Modification des comportements des consommateurs, qui pourraient réduire leur consommation pour des raisons environnementales, ou privilégier des canaux de distribution ou des acteurs alternatifs (seconde main, marques engagées, etc.)	Voir pp. 68-80
	Modification des exigences des investisseurs, qui pourraient se désengager en cas de mauvaises performances environnementales ou d'absence de stratégie climat	Voir pp. 85-100
Risques de réputation :		
Les entreprises risquent de voir leur image de marque, dont leur marque-employeur, mise à mal en cas de non prise en compte des enjeux environnementaux dans leur stratégie.	Avis négatifs sur les réseaux sociaux, liés aux produits et services vendus (non-satisfaction par rapport au service rendu, produit à impact négatif sur l'environnement), campagnes de boycott, etc.	Voir pp. 9-17 et pp. 36-38
Risques physiques		
Risques aigus :		
Le changement climatique s'accompagne de phénomènes météorologiques extrêmes : canicules, inondations, tempêtes...	Perturbation des opérations ou de la chaîne d'approvisionnement, notamment des voies de transport	
	Perturbations du réseau électrique et de télécommunication qui peuvent avoir un impact sur la capacité des clients à effectuer des achats en ligne	
	Dégradation des conditions de travail	
	Destructions matérielles conduisant à la fermeture de magasins ou de sites stratégiques	
Risques chroniques :		
Le changement climatique s'accompagne de changements à long terme – élévation du niveau de la mer, vagues de chaleur chroniques régulières, etc.	Dégradation des conditions de travail et de la santé des salariés	
	Perturbation des opérations ou de la chaîne d'approvisionnement	

2.4.2 / TRAJECTOIRE, PLANS D'ACTION 2020 ET PERFORMANCES

2.4.2.1 / Une trajectoire bas carbone alignée sur l'accord de Paris

En 2019 et 2020, Fnac Darty a travaillé à la définition d'une trajectoire bas-carbone conforme à la trajectoire mondiale définie par l'accord de Paris sur le climat.

Cette trajectoire a été définie conformément aux recommandations de l'initiative *Science Based Targets* (SBT). L'approche sectorielle a ainsi été privilégiée, en s'appuyant sur les outils de la méthode *Sectorial decarbonization approach* (SDA) développée par l'Agence internationale de l'énergie.

L'objectif défini pour Fnac Darty est celui d'une réduction de 50 % des émissions de CO₂ en 2030 par rapport à 2019⁽¹⁾. Le périmètre retenu concerne les transports (émissions directes et indirectes) et l'énergie des sites, et a été étendu à l'ensemble des filiales du Groupe.

Les données collectées à date concernent :

Avec pour objectif de soumettre ses objectifs à la validation de l'initiative SBT, le Groupe travaille à la définition d'un objectif de réduction de ses émissions indirectes (scope 3) générées par les produits vendus, tout au long de leur cycle de vie, ainsi que les déplacements des salariés et les systèmes informatiques. La mesure des émissions de ces postes d'émission est en cours de construction (voir aussi 2.4.2.3).

2.4.2.2 / Impact carbone mesuré

Grâce à des indicateurs de performance co-construits par la direction RSE et les métiers, Fnac Darty peut mesurer plus finement le résultat des actions mises en place et la performance du Groupe dans l'atteinte de ses objectifs de réduction. Dans une approche de progrès continu, le Groupe entend améliorer le suivi et le pilotage de ces indicateurs, afin d'en faire des outils de pilotage opérationnel et intégrés aux stratégies de chaque direction de l'entreprise.

	Scope 1	Scope 2	Scope 3
Énergie des sites – électricité, gaz, fioul, chaleur urbain et froid urbain, fluides frigorigènes	x	x	x
B2B – transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins (activité sous-traitée)			x
B2C e-commerce – expédition de colis vers le domicile des clients (activité sous-traitée)			x
B2C Livraison dernier kilomètre – livraison de gros électroménager et de grande télévision vers le domicile des clients (activité réalisée par Darty ou par des sous-traitants)	x		x
Interventions à domicile – déplacements de techniciens (activité réalisée par Darty en France et Vanden Borre en Belgique)	x		x
Flux de marchandises SAV – transport de produits en panne entre les ateliers de réparation et les magasins et transport de pièces détachées (activité sous-traitée)			x
Transport amont – transport des produits de marques propres des usines vers les entrepôts (activité sous-traitée) (Darty France uniquement)			x
Déplacements professionnels – véhicules de service et véhicules de fonction, train, avion (France uniquement)	x		x
Produits de marque vendus – extraction de matières premières, fabrication, transport amont, déplacements des clients en magasin, utilisation et fin de vie			x <i>estimation</i>
Déplacements domicile-travail (France uniquement)			x <i>estimation</i>

(1) En 2020, le Groupe a réactualisé le calcul de son empreinte carbone portant sur l'activité 2019. De fait, l'année 2018 – initialement choisie comme année de référence pour l'objectif – n'est plus comparable à 2019 et 2020.



2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Réduire les impacts sur le climat

Depuis plusieurs mois, le Groupe travaille à étendre la mesure de ses émissions à plusieurs postes du scope 3 jugés significatifs :

- les produits (tout au long de leur cycle de vie) ;
- les déplacements domicile-travail et professionnels ;
- le numérique ;
- les déchets ;
- les consommations d'emballages.

Résultats 2020

Pour les postes inclus dans l'objectif de réduction (transports – hors déplacements professionnels et hors transport amont – et énergie des sites – hors émissions fugitives), l'empreinte carbone est en forte baisse en 2020 par rapport à 2019, l'année de référence⁽¹⁾. Cela s'explique en partie par le contexte de crise sanitaire mondiale, qui a contraint le Groupe à fermer ses magasins plusieurs mois dans l'année. Mais la baisse des émissions est plus forte encore lorsque ramenée au chiffre d'affaires, ce qui s'explique par les résultats des actions menées par les différentes filières du transport et de l'énergie en France et dans les filiales européennes : optimisation des plans de transport et des chargements, achats d'électricité renouvelable, développement de solutions de dépannage à distance... ces actions et leurs résultats sont décrits en détail dans ce chapitre.

Émissions de CO₂ équivalent^(a)

pour les postes inclus dans l'objectif de réduction

	2019	2020	Évolution
Scope 1 (en t eqCO ₂)	14 542	13 301	(9) %
Scope 2 (en t eqCO ₂) (market-based) ^(a)	7 030	1 766	(75) %
Scope 3 (en t eqCO ₂)	47 177	47 289	0 %
TOTAL ABSOLU EN (en t eqCO ₂)	68 750	62 356	(9) %
TOTAL INTENSITÉ (en t eqCO ₂ /M€ de chiffres d'affaires)	9,57	8,34	(13) %

(a) La méthode retenue est le market-based (à partir des facteurs d'émissions spécifiques aux fournisseurs auquel l'entreprise achète son électricité). Les résultats en location-based (avec les facteurs d'émissions du mix électrique moyen du pays) sont accessibles en 2.4.2.2.1 ci-dessous. Voir aussi note méthodologique.

Les paragraphes suivants visent à décrire précisément les politiques d'atténuation mises en place pour limiter l'impact environnemental des différents postes mesurés et pilotés, les actions prises en 2020 et les performances associées, ainsi que les axes prioritaires pour 2021/2022.

Afin de piloter la réduction des émissions de CO₂ générées par ces différents flux, les indicateurs de performance environnementale sont désormais analysés en les croisant avec les indicateurs de performance économique et opérationnelle.

2.4.2.2.1 / Consommation énergétique des sites

Avec plus de 1 600 000 m² d'entrepôts, de magasins et de bureaux, la consommation énergétique des sites du Groupe est un poste d'émissions de CO₂ conséquent, puisqu'elles représentent environ 14 % du total des émissions comptabilisées dans le périmètre de l'objectif de réduction des émissions.

Depuis plusieurs années, afin d'améliorer l'efficacité énergétique de ses sites, le Groupe déploie des systèmes de gestion technique centralisée (GTC) et des projets de déploiement d'éclairage LED. En outre, dans le cadre du renouvellement de ses systèmes de climatisation et de chauffage, Fnac Darty privilégie des systèmes moins énergivores et renforce ses opérations de maintenance pour s'assurer du bon réglage de ses équipements et éviter des surconsommations énergétiques.

Dans une démarche d'achats responsables, le Groupe s'approvisionne de plus en plus en énergies d'origine renouvelable, pour son électricité ou pour son gaz.

(1) Initialement fixée à 2018, l'année de référence de l'objectif de réduction des émissions a été fixée à 2019, en raison de changements de méthodologie conséquents entre 2018 et 2019, rendant 2018 non comparable avec les années 2019 et 2020.

Actions et performances 2020

Achat direct d'électricité renouvelable

Afin de réduire l'empreinte carbone liée à sa consommation énergétique, Fnac Darty a signé en 2019 un contrat d'achat d'électricité renouvelable ou PPA (*Power Purchase Agreement*) avec Valeco, un producteur d'énergie éolienne, pour 2020 et 2021.

Depuis janvier 2020, l'électricité produite par le parc éolien de Fontanelles, exploité par Valeco, représente plus de 14 % de la

consommation annuelle des sites Fnac et Darty en France. Situé en Occitanie, ce parc en sortie d'obligation d'achat compte six éoliennes pour une puissance installée de 7,8 MW.

Solvay Energy Services, en sa qualité de responsable d'équilibre, de fournisseur et d'agrégateur d'énergie renouvelable, gère la production d'électricité du parc éolien et garantit la régularité de l'approvisionnement pour le compte de Fnac Darty.

Ailleurs dans le Groupe, les filiales continuent de s'approvisionner en électricité d'origine renouvelable.

Part d'énergie renouvelable dans les achats d'électricité	2020	Évolution
Fnac et Darty France	14,4 %	n. a.
Fnac Belgique et Vanden Borre	95,1 %	0,4 %
Fnac Espagne	100 %	=
Fnac Portugal	100 %	67 %
Fnac Suisse	87 %	(10) %
Nature & Découvertes	100 %	=

Actions d'efficacité énergétique

Le Groupe a poursuivi le déploiement de la GTB (gestion technique du bâtiment) sur le périmètre Darty : 110 sites sont désormais couverts. Sur le périmètre Darty toujours, le Groupe a mené des programmes de rénovation de l'éclairage sur sept magasins, avec la mise en œuvre de solutions LED.

En France, sur la base d'un ratio kWh/m², la consommation énergétique du parc est en baisse de plus de 8 %. Cette baisse s'explique principalement par les variations de températures (DJU : - 7 %) et l'impact de la pandémie de Covid-19 (fermeture des magasins pendant deux mois), même si des éléments sont venus contrebalancer les économies d'énergie, comme l'extension de la phase de fonctionnement de la ventilation

de quatre heures supplémentaires par jour depuis la reprise d'activité en France, et le fonctionnement des équipements de ventilation en 100 % air neuf. **La baisse s'explique également par la fin du déploiement d'une gestion technique centralisée sur les sites les plus énergivores du périmètre Darty et le relamping LED.**

Toutefois, **les émissions de CO₂ associées à cette consommation énergétique observent une baisse encore plus significative, liée à la part croissante d'énergie de sources renouvelables dans le mix énergétique du Groupe, et, pour la France, au changement de fournisseur d'énergie pour la partie non-renouvelable** (les fournisseurs retenus par Fnac Darty possèdent des mix de capacités de production beaucoup moins émetteurs que les précédents partenaires).

France (Fnac et Darty)	2019	2020	Évolution	
Consommation énergétique ^(a) des sites par m ² (en kWh/m ²)	116	106,4	(8,3) %	
KPI : émissions de CO₂ générées par la consommation énergétique^(a) des sites par m² (en kg eqCO₂/m²)	Market-based	10	5,9	(41) %
	<i>Location-based</i>	11,2	9,9	(11,6) %
Émission de CO ₂ générées par la consommation énergétique ^(a) des bâtiments des sites (en t eqCO ₂)	Market-based	12 249	7 167	(41,5) %
	<i>Location-based</i>	13 637	12 105	(11,2) %

(a) La consommation énergétique des sites comprend la consommation d'électricité, de gaz naturel, l'énergie des réseaux urbains de chaleur et de froid.

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Réduire les impacts sur le climat



Groupe	Périmètre constant sans Nature & Découvertes			Périmètre courant avec Nature & Découvertes			
	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution	
Consommation énergétique ^(a) des sites par surface (en kWh/m ²)	120	108	(10) %	120	107	(11) %	
KPI : émissions de CO₂ générées par la consommation énergétique des sites par m² (en kg eqCO ₂ /m ²)	9,4	5,3	(44) %	9,4	5,2	(45) %	
	<i>Market-based</i>						
	<i>Location-based</i>	16,6	14,6	(12) %	16,6	14,3	(14) %
Émission de CO ₂ générées par la consommation énergétique des sites (en t eqCO ₂)	14 863	8 333	(44) %	14 863	8 544	(42,5) %	
	<i>Market-based</i>						
	<i>Location-based</i>	26 185	23 118	(12) %	26 185	23 514	(10) %

(a) La consommation énergétique des sites comprend la consommation d'électricité, de gaz naturel, l'énergie des réseaux urbains de chaleur et de froid.

Émissions fugitives – scope 1

Dans une démarche de progrès, Fnac Darty travaille à améliorer le suivi et la mesure des émissions fugitives liées aux fuites de fluides frigorigènes. Pour le périmètre Fnac Darty France, les émissions de CO₂ associées s'élèvent à 1 385 t eqCO₂, en baisse de 26 % par rapport à 2019. Cela s'explique par la fermeture de certains magasins, mais également par des actions d'amélioration de la maintenance et du suivi des installations de climatisation.

Le Groupe cherchera à étendre la mesure aux pays en 2021.

Axes prioritaires pour 2021-2022

Fnac Darty cherche à étendre sa politique d'achats responsables sur le volet de ses approvisionnements en énergie. Le Groupe a lancé fin 2020 un appel d'offres en France afin d'étudier la possibilité de souscrire un nouveau contrat PPA (*Power Purchase Agreement*) à long terme sur une nouvelle installation d'électricité renouvelable et/ou de recourir à de l'électricité garantie d'origine renouvelable sur le marché.

Le Groupe entend poursuivre la rénovation de l'éclairage par des solutions LED et GTB, mettre en place une gestion technique du bâtiment sur certains entrepôts et mettre à niveau les GTB existantes sur le périmètre magasins Fnac. Enfin, Fnac Darty France entend mettre en place un système de management de l'énergie en 2021 ou 2022.

2.4.2.2.2 / Le transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins

Compétence clé du Groupe, la logistique Fnac Darty s'appuie sur des atouts considérables issus de la complémentarité entre les deux enseignes. Chaque jour, des milliers de produits transitent entre les entrepôts et les magasins. Pour servir ses 908 magasins, le Groupe dispose ainsi d'un réseau de 14 entrepôts en Europe.

Afin de limiter l'impact de ces transports routiers sur la qualité de l'air, sur les nuisances sonores et sur le réchauffement climatique, le Groupe concentre ses efforts sur quatre leviers :

- optimiser les plans de transport et le réseau d'entrepôts pour limiter les distances parcourues par les produits ;
- maximiser et optimiser le chargement des camions ;
- privilégier des prestataires de transport engagés dans des démarches environnementales ;
- développer le transport multimodal.

Actions et performances 2020

En 2020, Fnac Darty France a mené une revue complète de son plan de transport pour la Province, avec pour objectif :

- d'optimiser les distances en réduisant les tractions vers les hubs régionaux ;
- d'optimiser le remplissage des camions grâce à la mutualisation avec des tiers ;
- de privilégier des véhicules plus modernes et moins émetteurs en CO₂ et en particules fines (Euro 6, GNV, biocarburant).

Ce nouveau plan de transport a conduit le Groupe à contractualiser avec des transporteurs engagés dans des démarches environnementales ; ainsi, 9 hubs sur les 11 retenus adhèrent au programme Objectif CO₂ de l'Ademe et s'engagent donc à réduire leurs émissions de CO₂.

Afin d'améliorer encore l'optimisation du chargement des camions, Fnac Darty s'est tourné vers des prestataires de transport offrant de mutualiser leur distribution avec d'autres acteurs du secteur.

Pour le transport des marchandises destinées à certains de ses magasins, Nature & Découvertes a recours au rail-route depuis 2006. Une quinzaine de magasins du sud de la France sont ainsi approvisionnés par train et par route. En 2020, ce transport multimodal a permis d'économiser 231 tonnes d'équivalent CO₂.

Enfin, dans une démarche de progrès continu, les équipes transport de Fnac Darty ont engagé des discussions avec leurs principaux prestataires sur la mesure et la réduction des impacts CO₂ de leur flotte.

En 2020, les émissions générées par ces transports sont en forte baisse (-15 %). Cela s'explique par la fermeture des magasins pendant le confinement, mais pas exclusivement puisque la baisse est tout aussi, voire plus significative, lorsque les émissions sont rapportées à la palette ou au kilomètre. En effet, les actions d'optimisation des plans de transport et des chargements ont permis d'améliorer de manière notable la performance sur ce flux majeur pour le Groupe.

	Groupe								
	France (Fnac et Darty)			Périmètre constant hors Nature & Découvertes			Périmètre courant avec Nature & Découvertes		
	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution
KPI : émissions de CO₂ par palette transportée (en kg eqCO ₂ /palette)	16,9 ^(a)	15	(11) %	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
KPI : émissions de CO₂ par kilomètre parcouru (en kg eqCO ₂ /km)	n. d.	n. d.	n. d.	5,47 ^(a)	5,16	(5,7) %	5,47 ^(a)	3,71	(32) %

(a) Données retraitées suite à une réévaluation des consommations moyennes de carburant des véhicules utilisés.

	Groupe								
	France (Fnac et Darty)			Périmètre constant hors Nature & Découvertes			Périmètre courant avec Nature & Découvertes		
	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution
Émissions de CO ₂ du flux entrepôts-magasins (en t eqCO ₂)	21 645 ^(a)	18 448	(15) %	26 326 ^(a)	22 784	(13,5) %	26 326 ^(a)	23 154	(12) %
Émissions de CO ₂ par magasin (en t eqCO ₂ /magasin) ^(b)	35 ^(b)	28	(18,5) %	34 ^(b)	28	(15,5) %	34 ^(b)	25	(25) %

(a) Données retraitées suite à une réévaluation des consommations moyennes de carburant des véhicules utilisés.

(b) Franchises incluses (car réapprovisionnées par le Groupe).

Axes prioritaires pour 2021/2022

En France, un nouveau schéma de transport Île-de-France poursuit les mêmes objectifs d'optimisation des distances et du chargement. Ainsi, les critères de performances environnementales sont inclus dans les discussions avec les prestataires de transport, et le Groupe prévoit de retenir des véhicules roulant au bio GNV pour 100 % de la distribution pour la région – soit 45 véhicules en basse saison – avec des gains de CO₂ attendus de l'ordre de

1 000 tonnes de CO₂ en année pleine. À la baisse des émissions de gaz à effet de serre s'ajoutera une baisse significative des émissions de particules fines.

Pour réduire les émissions sur les flux destinés à la province, Fnac Darty a engagé des discussions avec ses principaux fournisseurs pour convertir une partie de leur flotte en véhicules moins émetteurs (biocarburants notamment).

2.4.2.2.3 / Expédition de colis vers le domicile des clients ou en point relais

La livraison e-commerce concerne les colis livrés par des transporteurs messagers – plus de 18 millions de colis expédiés en 2020, dont plus de 15 millions depuis la France.

Le modèle omnicanal du Groupe permet de réduire l'impact de l'activité e-commerce, puisque de nombreux produits commandés sur internet sont récupérés par les clients en magasin, dans le cadre du click&mag (livraison du colis en magasin) ou du click&collect (délivrance du colis à partir des stocks du magasin).

Or, des études externes et internes ⁽¹⁾ ont démontré que le transport d'un colis livré en magasin émet entre 25 et 70 % moins de CO₂ que celui d'un colis livré à domicile (hors déplacement du client). En effet, certains de ces colis transitent par les navettes de réapprovisionnement des magasins ⁽²⁾, et d'autres proviennent directement des stocks du magasin. À la réduction du nombre de véhicules sur les routes s'ajoute une réduction d'émissions liée à un emballage réduit, puisque certains produits ne font pas l'objet d'un suremballage – l'impact CO₂ des emballages n'est pas comptabilisé à date.

Par ailleurs, pour les colis livrés au domicile des clients ou en « point relais » par des transporteurs messagers, le Groupe privilégie des prestataires dont les livraisons sont certifiées « neutres en carbone », tels que Colissimo et Chronopost, qui investissent dans le renouvellement de leur flotte et desservent déjà de nombreuses villes de France exclusivement avec des véhicules électriques. En France, environ la moitié des colis livrés le sont par Colissimo et Chronopost ⁽³⁾.

Actions et performances 2020

Les émissions associées à cette activité sont en hausse par rapport à 2019. Cette hausse s'explique en grande partie par le contexte sanitaire, puisque les ventes physiques se sont entièrement reportées sur le web pendant les périodes de confinement – un phénomène qui s'est poursuivi dans les périodes post-confinement. Ainsi, le nombre de colis expédiés a bondi de 50 % en France, d'environ 70 % en Belgique et au Portugal, de près de 100 % en Espagne et jusqu'à 170 % en Suisse.

Dans ce contexte de pandémie planétaire, la hausse des commandes internet depuis les départements et régions d'outre-mer et l'international a également contribué à la hausse des expéditions par avion, ce qui a participé à la détérioration du bilan des émissions de CO₂ de ce flux.

Groupe

	France (Fnac et Darty)			Périmètre constant hors Nature & Découvertes			Périmètre courant avec Nature & Découvertes		
	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution
Nombre de colis expédiés (en milliers)	10 053	15 765	57 %	11 513	18 552	57 %	11 513	18 880	60 %
Émissions de CO ₂ générées par l'expédition de colis (en t eqCO ₂)	5 313 ^(a)	8 350 ^(b)	69 %	5 909 ^(a)	9 789 ^(b)	66 %	5 909 ^(a)	9 963 ^(c)	68 %

(a) Données recalculées avec mise à jour des facteurs d'émission et exclusion des expéditions de pièces détachées (désormais comptabilisées dans le flux « déplacements SAV »).

(b) Dont plus de 6 610 t eqCO₂ compensées par les prestataires de services.

(c) Dont plus de 6 780 t eqCO₂ compensées par les prestataires de services.

(1) Études réalisées à partir des émissions de CO₂ déclarées par les prestataires de Fnac Darty (voir note méthodologique).

(2) Note méthodologique : si le colis suit ce flux (camions de réapprovisionnement), son impact carbone est intégré dans le bilan du transport de marchandises B2B, et non dans celui du transport e-commerce.

(3) Note méthodologique : Fnac Darty comptabilise les émissions de CO₂ des colis délivrés par ses prestataires « neutres en carbone ».

En France, la légère hausse des émissions rapportées au colis s'explique largement par l'augmentation des expéditions de colis à domicile (seul service possible pendant les deux mois du confinement), au détriment des expéditions vers les magasins (réalisées dans le cadre du service de retrait des colis en magasins – click&mag). Ainsi,

en France, la part des colis destinés au retrait en magasins est passée de 43 % à 24 %, ce qui a eu un impact important sur le bilan CO₂ : d'après nos calculs, les livraisons à domicile ont généré en moyenne 66 % d'émissions de CO₂ en plus par rapport aux livraisons en magasins (voir ci-dessous).

	Groupe					
	France (Fnac et Darty)			Périmètre courant avec Nature & Découvertes		
	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution
KPI : émissions de CO₂ liées au flux e-commerce par colis (en kg eqCO₂/colis)	0,528	0,53	0,2 %	0,51	0,527	3,5 %
Émissions de CO ₂ liées au flux e-commerce par colis livré en point de retrait	n. d.	0,21	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.
Émissions de CO ₂ liées au flux e-commerce par colis livré à domicile	n. d.	0,63	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.

Depuis 2020, Fnac Darty calcule les émissions CO₂ générées par les colis à partir des bilans CO₂ de ses prestataires. Les prestataires choisis pour assurer les expéditions en magasin en France (pour le service de retrait des colis en magasin) disposent de bilans CO₂ différenciés selon le niveau de service : livraison à domicile ou en magasin. Voir aussi note méthodologique.

Malgré tout, à l'annonce d'un deuxième épisode de confinement, Fnac Darty a mis en place un certain nombre d'actions – délais de livraison plus favorables, opérations commerciales – pour inciter les clients à choisir la livraison en magasin, ceux-ci étant restés ouverts partiellement (fermeture des rayons dits non-essentiels, et fermeture complète des magasins N&D) contrairement au premier confinement. La semaine européenne du développement durable a ainsi été choisie pour communiquer sur l'impact carbone moindre de la livraison en magasin, à travers une opération commerciale dont une partie des bénéfices a été reversée à la Fondation GoodPlanet.

Ces actions ont permis de soutenir le service de retrait en magasin, et donc de contenir l'impact carbone. Ainsi, en considérant que sans ces actions, le poids du retrait magasin serait resté le même que celui de la première semaine du deuxième confinement, **le Groupe a permis d'éviter la livraison à domicile de plus de 470 000 colis, et donc l'émission de plus de 126 tonnes d'équivalent CO₂.**

Malgré le contexte, Fnac Darty a également continué de développer le click&collect en France, contribuant à réduire d'autant le nombre de colis sur les routes : **en 2020, plus de 3,2 millions de commandes ont été délivrées à partir des stocks du magasin, ce qui a permis de réduire l'impact CO₂ associé aux emballages et l'impact CO₂ des livraisons à domicile ainsi évitées.**

Les prestataires contribuant à l'atteinte de la neutralité carbone de la France ont été privilégiés : en 2020 en France, les émissions de **75,5 % des colis expédiés ont été compensées par ces prestataires (Colissimo, Chronopost, DPD, Top Chrono), soit plus de 6 780 tonnes d'équivalent CO₂.**

Toujours dans l'objectif de réduire les émissions de CO₂ générées par l'expédition de colis, **Fnac Darty a proscrit les expéditions par avion en Europe, à partir de septembre 2020, pour un gain estimé de 240 tonnes d'équivalent CO₂ par an⁽¹⁾.**

Enfin, Fnac Darty a maintenu et développé son partenariat avec Stuart, un service de livraison à vélo au départ de ses magasins. Douze agglomérations françaises bénéficient de ce service, qui permet de réduire l'empreinte carbone de la livraison d'environ 1 500 colis chaque mois, et jusqu'à 5 000 en haute saison.

Axes prioritaires pour 2021-2022

Fnac Darty continue de rechercher de nouveaux partenaires pour réduire les émissions de CO₂ associées aux flux e-commerce. Pour la livraison en 2 heures chrono et la livraison sur rendez-vous, le Groupe a fait de la performance environnementale des prestataires un critère de choix.

En outre, Fnac Darty entend continuer de s'appuyer sur son modèle omnicanal pour optimiser la livraison et réduire les émissions générées par ce flux. Ainsi, le Groupe souhaite davantage associer ses clients à cet objectif. En ligne avec sa mission de permettre aux clients de faire un choix éclairé, le Groupe a commencé à déployer sur ses sites internet une nouvelle information à destination des clients, afin de leur indiquer le mode de livraison le moins impactant. Le choix le plus vertueux – du point de vue de la logistique – leur est indiqué au moment de choisir leur mode de livraison.

(1) Estimation d'après les volumes expédiés en aérien vers l'Europe en 2019 et les émissions de CO₂ associées.

Ce projet, encore au stade de pilote, a été lancé sur fnac.com en France et sera étendu à darty.com. Il aura pour effet d'inciter les clients à choisir le retrait en magasin, pour les produits déjà en stock ou bénéficiant des navettes de réassort du magasin.

Toutefois, conscient de l'impact carbone associé au déplacement des clients, Fnac Darty travaille à mesurer cet impact et à sensibiliser ses clients.

2.4.2.2.4 / La livraison de gros électroménager au domicile des clients

Fnac Darty dispose du plus important réseau de plateformes de proximité de France constitué de 86 plateformes de livraison réparties sur l'ensemble du territoire en France. Depuis ces sites, les équipes du Groupe, ainsi que des prestataires sous-traitants livrent et installent les équipements volumineux (gros électroménager et TV) au domicile des clients, et récupèrent leurs anciens appareils dans le cadre du service de reprise DEEE en « 2 pour 1 » (voir aussi 2.2.4.1). Pour la partie opérée par les équipes du Groupe le parc est constitué d'environ 450 véhicules en propre.

Pour réduire l'impact de la livraison, la direction des opérations est engagée depuis plusieurs années dans une recherche d'optimisation de ses tournées et de modernisation de son parc de véhicules.

Actions et performances 2020

En 2020, la direction de la livraison a œuvré sur deux axes : le renouvellement de la flotte par des véhicules moins émetteurs, et la refonte de l'offre de livraison pour réduire les échecs de livraison (et donc les re-livraisons).

Renouvellement de flotte

Fnac Darty France a profité d'un besoin de renouvellement de sa flotte en propre pour acquérir des camions 20 m³ roulant au gaz naturel pour véhicules : 35 camions ont été livrés en 2020, soit 8 % de la flotte en France. Pour l'heure, et pour des raisons de disponibilité des sources d'approvisionnement en GNV, ces camions sont déployés à Paris, Toulouse, Strasbourg et Lyon.

Ce projet permet :

- de réduire les émissions de CO₂ et d'autres polluants ;

- d'anticiper les futures restrictions à la circulation de camions roulant au diesel dans les grandes agglomérations.

Par ailleurs, les équipes de la livraison travaillent en parallèle avec leurs sous-traitants sur un recours plus significatif à une flotte de véhicule moins émettrice en CO₂.

Réduction des échecs de livraison

Le Groupe a révisé en 2020 sa politique de livraison, avec pour objectif de réduire les échecs de livraison en agissant sur leurs causes : client absent, changement d'avis du client, mauvaise qualification de l'installation (encastrable/non encastrable) nécessitant un changement de commande, mauvaise qualification des contraintes de livraison (envoi d'un mono-équipage à une adresse nécessitant de porter l'équipement par exemple).

Pour réduire les échecs de livraison liés aux clients absents, le Groupe a déployé la « prévenance 2 h », qui informe les clients sur un créneau de livraison plus resserré qu'auparavant. Un projet d'optimisation de la qualité d'installation du gros électroménager encastrable a également été lancé.

En France, malgré une importante hausse d'activité (+ 12 % soit + 200 000 livraisons par rapport à 2019), les émissions de CO₂ sont en baisse en absolu (-1 %) et en intensité (-11,7 %).

Cette baisse est en partie liée à la crise sanitaire de la Covid-19 : l'absence d'embouteillage pendant les périodes de confinement a permis de réduire les consommations de carburant au premier et deuxième trimestre 2020.

Mais l'introduction de camions roulant au gaz naturel véhicule (dont une partie de bio GNV) et les actions menées pour réduire les échecs de livraison ont contribué à cette baisse :

- **en réduisant fortement le taux de retour, le Groupe a évité plus de 10 500 livraisons, soit l'équivalent d'environ 1 800 tonnes d'équivalent CO₂⁽¹⁾ ;**
- **l'introduction des camions GNV a permis d'éviter plus de 6 tonnes d'équivalent CO₂⁽²⁾.**

En outre, pendant les deux confinements, Fnac Darty a mutualisé une partie de ses flux e-commerce avec celui de la livraison de gros électroménager, permettant d'améliorer la productivité en optimisant les tournées et le chargement des camions.

(1) Estimation sur la base de 6,18 kg eqCO₂ par livraison.

(2) Estimation à partir d'une conversion des kilogrammes de gaz en carburant (sur la base d'une consommation de 16 l aux 100 km).

	France (Fnac et Darty)			Groupe		
	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution
KPI : émissions de CO₂ générées par la livraison dernier kilomètre / livraison (en kg eqCO₂)	7,0	6,18	(11,7) %	7,14	6,21	(13) %

	France (Fnac et Darty)			Groupe		
	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution
Nombre de livraison (en milliers)	1 749	1 960	12 %	2 019	2 270	12 %
Émissions de CO ₂ générées par la livraison dernier kilomètre (en t eqCO ₂)	12 236	12 109	(1) %	14 416	14 090	(2) %

Axes prioritaires pour 2021/2022

Le Groupe entend poursuivre ses efforts pour réduire les échecs de livraison. Cela passera notamment par une meilleure qualification de la livraison au moment de l'achat.

Afin d'optimiser les chargements, Fnac Darty souhaite développer la livraison pour tiers. L'optimisation passera également par une meilleure prise en compte du trafic dans l'élaboration des tournées.

Dans le cadre du programme de formation des livreurs, des stages d'éco-conduite seront également proposés.

Par ailleurs, le Groupe entend privilégier des alternatives au diesel lors de ses futurs renouvellements de camions de livraison.

2.4.2.2.5 / Interventions SAV à domicile

Chaque jour en France, les quelque 650 techniciens de Fnac Darty réalisent environ 1 800 interventions à domicile pour réparer les équipements en panne des clients. Ce service est également proposé en Belgique par Vanden Borre. Si cette activité permet d'éviter des émissions de CO₂ grâce à l'allongement de la durée de vie des produits (voir aussi 2.2.2), elle génère aussi des impacts, liés aux déplacements des techniciens.

Depuis plusieurs années, le Groupe mise sur le développement de solutions d'assistance à distance afin de limiter le nombre d'interventions. En effet, dans 40 % des cas, les pannes déclarées par les clients n'en sont pas réellement, et des conseils d'entretien ou d'usage suffisent à résoudre le problème. Pour les pannes avérées, il est de plus en plus aisé de dépanner à distance, grâce au développement de la vidéo, aux conseils des techniciens des centres de relation à distance ou aux technologies permettant de prendre la main sur certains équipements comme les *smartTV*. Mais lorsque cela s'impose, les équipes Fnac Darty se déplacent.

Pour réduire les émissions générées par la flotte des techniciens et répondre aux exigences de la loi d'orientation des mobilités – qui oblige les entreprises gérant un parc de plus de 100 véhicules

de moins de 3,5 tonnes à renouveler progressivement leur flotte par des véhicules émettant moins de 60 g/km de CO₂ – et aux futures restrictions de circulation (i. e. « zones à faible émission »), le Groupe mène des études de faisabilité et des tests avec des véhicules moins polluants.

Actions 2020 et performances

Les émissions générées par cette activité sont en baisse de 1,1 % par rapport à l'année précédente, principalement en raison de la baisse d'activité liée à la crise de la Covid-19, mais également grâce aux interventions « évitées ». En effet, le développement de solutions d'assistance à distance a été renforcé, avec le déploiement d'une application permettant aux techniciens de bien catégoriser les pannes, afin d'éviter des déplacements inutiles.

De fait, le taux de réparation réalisée en une seule intervention a fortement augmenté en 2020, entraînant une baisse du nombre de déplacements, et par conséquent des émissions de CO₂ attribuées à ce flux. Ainsi, sur la base du taux de « réparation du premier coup » constaté en 2019, **plus de 6 100 interventions, soit environ 39 tonnes d'équivalent CO₂ ont pu être évitées** ⁽¹⁾.

Toutefois, **rapportées à l'intervention, les émissions sont en légère hausse** : le nombre d'interventions a baissé mais les distances à couvrir sont restées stables, ce qui a dégradé la performance en 2020. Par ailleurs, le calcul des émissions de ce flux inclut depuis 2020 le flux de pièces détachées destinées aux techniciens réparateurs ; ce flux représente plus de 40 % du scope 3 du poste d'émission « déplacements SAV à domicile » et les émissions associées ont augmenté de près de 30 % entre 2019 et 2020 en raison de l'envoi de pièces détachées plus lourdes (liées aux ventes accrues de grandes télévisions et donc à des réparations croissantes sur ces produits aux composants lourds).

Ainsi, à périmètre constant, c'est-à-dire en excluant ce flux de pièces détachées, le bilan CO₂ est en baisse en absolu et en intensité.

(1) Estimation sur la base de 6,43 kg eqCO₂ par intervention.



2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Réduire les impacts sur le climat



	France (Darty)						Groupe		
	Périmètre constant sans flux de pièces détachées			Périmètre courant avec flux de pièces détachées			Périmètre courant avec flux de pièces détachées en France		
	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution
KPI : émissions de CO₂ générées par les déplacements SAV / intervention (en kg eqCO₂)	5,53	5,46	(1) %	6,26	6,43	3 %	6,48	6,37	(1,7) %

Absolu	France (Darty)						Groupe		
	Périmètre constant sans flux de pièces détachées			Périmètre courant avec flux de pièces détachées			Périmètre courant avec flux de pièces détachées en France		
	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution
Nombre d'interventions SAV à domicile	706 000	680 000	(3,8) %	706 000	680 000	(3,8) %	752 000	740 000	(1,6) %
Émissions de CO ₂ générées par les interventions SAV (en t eqCO ₂)	3 908	3 693	(5) %	4 425	4 375	(1) %	4 881	4 716	(3,3) %

Axes prioritaires pour 2021/2022

La direction du SAV a entrepris de piloter ses émissions de CO₂ au même titre que ses autres indicateurs de performance. Cela passe par une animation des équipes, afin de former et donner du sens à ces indicateurs.

D'un point de vue opérationnel, les efforts pour réduire le nombre d'interventions à domicile vont se poursuivre en 2021, notamment grâce au déploiement sur toute la France de cellules d'appel chargées de mieux qualifier les pannes, de manière à permettre la réparation en une seule fois, voire de réparer en accompagnant le client à distance. Ces cellules dites de planification auront également à charge d'élaborer des tournées plus efficaces, afin de réduire les kilomètres parcourus par les techniciens.

La direction du SAV s'est engagée également, dans le cadre du renouvellement de sa flotte, à privilégier des véhicules moins émetteurs en gaz à effet de serre et autres polluants ; plusieurs tests avec des véhicules électriques ont déjà été conduits en 2020.

2.4.2.2.6 / Flux de produits vers les ateliers SAV

Plus de 2 500 collaborateurs du Groupe sont dédiés à la réparation ; ces derniers travaillent à distance dans les centres de relation à distance, en atelier, ou directement chez les clients. Lorsque les produits en panne ne peuvent être réparés à distance ou aux comptoirs des magasins, ils sont confiés à l'un des cinq centres de réparation du Groupe. C'est le cas notamment du petit électroménager et des produits techniques, envoyés depuis les magasins lorsque les clients les rapportent aux comptoirs.

Afin de limiter le transport de produits en panne, le parcours client privilégie les solutions à distance (voir « interventions à domicile » plus haut), ou en magasin. Les comptoirs SAV permettent ainsi d'effectuer des réparations simples, ne nécessitant pas de pièces détachées. Mais lorsque la panne est plus sérieuse, les produits sont expédiés par colis ou par navette interne vers l'un des centres de réparation, ce qui génère des émissions de CO₂.

Actions et performances 2020

Fnac Darty a mené en 2019 et 2020 une revue complète de ses schémas de transport pour ces produits destinés aux ateliers SAV. Ainsi, **si la baisse des émissions constatée sur ce flux de**

produits s'explique largement par une forte baisse d'activité (-11 % en France), elle s'explique également par une réelle optimisation du schéma de transport (via une baisse du cadencement des navettes pour une massification des envois vers les ateliers).

	France (Fnac et Darty)			Groupe		
	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution
KPI : émissions de CO₂ générées par les produits à réparer envoyés en atelier par produit réparé (en kg eqCO ₂)	3,3^(a)	3	(9) %	2,72^(a)	2,54	(6,6) %

(a) Données recalculées suite à une correction sur les consommations moyennes des véhicules utilisées.

	France (Fnac et Darty)			Groupe		
	2019	2020	Évolution	2019	2020	Évolution
Émission de CO ₂ du flux de produits à réparer vers les ateliers SAV (en t eqCO ₂)	2 283 ^(a)	1 832	(20) %	2 355 ^(a)	1 890	(20) %

(a) Données recalculées suite à une correction sur les consommations moyennes des véhicules utilisées.

Axes prioritaires pour 2021/2022

L'animation des équipes des comptoirs SAV fera l'objet de tous les efforts, pour éviter l'envoi de produits vers les ateliers lorsqu'un diagnostic et une résolution peuvent être réalisés directement en magasins.

Dans le cadre du plan d'action de la direction du SAV, Fnac Darty entend poursuivre ses réflexions sur le choix de contenants, avec pour objectif une baisse de la casse lors des transports, mais également sur la taille de ces contenants et sur le calage.

Le Groupe prévoit également de revoir les flux, afin de supprimer des étapes intermédiaires entre les fournisseurs et les clients.

2.4.2.2.7 / Expédition de colis de produits d'occasion

Fnac Darty développe fortement l'activité de vente de produits d'occasion, sous les marques Fnac Seconde Vie et Darty Occasion. Cette activité contribue à allonger la durée de vie des produits ainsi distribués (voir aussi ci-dessous), mais elle génère également des émissions de CO₂ générées par l'expédition de ces colis par les transporteurs messagers. En 2020, les quelque 60 000 expéditions ont généré 56,66 tonnes de CO₂⁽¹⁾, avec une moyenne de 0,93 kg eqCO₂ par colis.

Toutefois, près de 95 % de ces expéditions sont assurées par Chronopost, qui compense ses émissions. Sur ce bilan, 50 tonnes ont donc été compensées par ce prestataire.

2.4.2.3 / Extension du périmètre scope 3 mesuré

Dans une démarche de progrès continu, le Groupe cherche à étendre la mesure de ses émissions de CO₂ à des postes significatifs du scope 3. Pour Fnac Darty, cela concerne : les produits vendus, les déplacements domicile-travail, les déplacements des clients, ainsi que les équipements informatiques et systèmes d'information.

En 2020, le Groupe a travaillé à des méthodologies pour mesurer certains de ces postes à compter de 2021, à commencer par celui des produits neufs distribués et vendus par le Groupe.

Produits neufs vendus

Une mission menée par un cabinet de consultants spécialisés, à partir des données réelles fournies par Fnac Darty pour l'année 2020, a été lancée début janvier 2021 pour estimer ce poste d'émission majeur pour le Groupe.

Il a été retenu de mesurer l'ensemble du cycle de vie du produit, de sa fabrication à son transport, en passant par le déplacement des clients en magasin, l'utilisation du produit et, enfin, sa fin de vie.

(1) Le calcul est réalisé à partir du bilan CO₂ fournit trimestriellement par le transporteur messager principal, et à partir du facteur d'émission estimé d'un colis de 20 kg expédié par Fedex pour les autres colis, les plus volumineux.

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Réduire les impacts sur le climat



Le Groupe est pleinement conscient du poids de ce poste d'émission, et de sa responsabilité pour réduire l'impact sur le climat associé à son activité de distribution de produits (notamment électriques et électroniques, fortement émetteurs en gaz à effet de serre). Toutes les politiques décrites dans le chapitre 2.2, de la réparation au conseil en passant par la vente d'occasion et la mise en avant de produits plus durables, contribuent concrètement à réduire ces impacts, même si cette contribution est aujourd'hui encore difficilement mesurable.

Lors de cette mission, Fnac Darty évaluera l'impact environnemental lié à l'allongement de la durée de vie des produits grâce à ses activités de réparation, et celui du réemploi de ses invendus par le biais de la vente d'occasion.

Déplacements domicile-travail

Avec près de 25 000 salariés à travers l'Europe et un maillage territorial important, Fnac Darty est conscient de l'impact carbone des déplacements domicile-travail. Afin de réaliser une première estimation des émissions associées à ce poste du scope 3, le Groupe a mené une enquête auprès des salariés de France sur leurs déplacements en 2019. Celle-ci a permis de collecter des données liées au comportement de mobilité des salariés (modes de transport, kilomètres parcourus, nombre de déplacements...) et de calculer les émissions de CO₂ associées. Le questionnaire a également permis de sonder les raisons du choix d'un mode de transport, et les freins à l'adoption de mode de déplacement plus doux ; ceci afin de nourrir les réflexions engagées par la direction des ressources humaines dans le cadre du déploiement de sa feuille de route RSE.

Pour l'année 2019, les émissions de CO₂ générées par les déplacements domicile-travail des salariés en France s'élèvent à 20 446 tonnes d'équivalent CO₂⁽¹⁾, soit 1,18 t eqCO₂ par salarié, avec de fortes disparités territoriales.

Étant donné le contexte de 2020 (confinement, télétravail), il n'a pas été possible de mesurer les émissions de CO₂ liées aux déplacements des salariés pour cette année. Néanmoins, Fnac Darty s'attache à améliorer continuellement la qualité de ses données et prévoit d'étendre la mesure de ces émissions à l'ensemble des salariés du Groupe.

Déplacements professionnels

Il s'agit des déplacements réalisés par avion ou par train (scope 3), mais également via la flotte de véhicules de fonction et de service (scopes 1 et 3). En raison d'une non-exhaustivité de la donnée à l'ensemble du Groupe, les émissions de CO₂ n'ont pas encore été incluses au périmètre. Toutefois, sur la base d'une extrapolation pour les filiales Fnac Belgique et Vanden Borre, les émissions générées par la combustion de carburant de la flotte s'élèvent à environ 1 948 t eqCO₂ en scope 1 (en baisse de 17,6 % par rapport à 2019) et 503 t eqCO₂ en scope 3 (-18 % par rapport à 2019). La baisse s'explique par le contexte particulier de cette année 2020, durant laquelle le télétravail a été généralisé, y compris pour les managers.

Pour les déplacements par avion et par train, pour le périmètre Fnac France et Darty France, les émissions s'élèvent à 327 t CO₂ en 2020, en baisse de 70 % par rapport à 2019. L'arrêt des déplacements en raison de l'épidémie de Covid-19 explique cette forte baisse des émissions.

Une démarche de Green IT initiée

Afin de mesurer et d'agir sur un poste d'émission grandissant, Fnac Darty a initié fin 2020 une démarche de « green IT ». Une feuille de route a été élaborée, afin de cartographier le parc d'équipements, de serveurs, ainsi que les volumes de datas produites et stockées pour les activités du Groupe. Ce travail jettera les bases d'un plan d'action ciblé sur les activités les plus émettrices.

(1) Enquête réalisée auprès de 3 429 salariés en octobre 2020, portant sur leurs déplacements domicile-travail avant le premier confinement. Les données ont ensuite été extrapolées à l'ensemble des salariés de Fnac Darty France.

2.5 / Garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires

- Protéger les données personnelles des salariés et clients
- Prévenir les risques de corruption
- Mettre en œuvre un plan de vigilance
- Garantir une responsabilité fiscale

Risques	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> ■ Manque de probité des tiers ■ Atteintes graves aux droits de l'homme, à la santé-sécurité et à l'environnement ■ Non-conformité du Groupe/sanctions ■ Atteinte à la réputation du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement commercial durable ■ Participation à l'amélioration des conditions de travail chez les fournisseurs ■ Renforcement de la collaboration avec les fournisseurs ■ Amélioration de la réputation

Leviers activés	Actions 2020	KPI et indicateurs associés
La protection des données personnelles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en conformité sur les cookies et les techniques de traçage publicitaire 	<ul style="list-style-type: none"> ■ KPI : part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen (Fnac Darty) ■ Taux de sollicitation des produits de marque propre ■ KPI : part de fournisseurs de Nature & Découvertes ayant signé la charte achats responsables
Des procédures et des contrôles pour lutter contre la corruption	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement du dispositif d'alerte par la mise en place d'une solution externalisée ■ Intégration de tests sur la conformité aux exigences de la loi Sapin II lors des missions d'audit et dans les questionnaires d'auto-évaluation 	
Mise en œuvre d'un plan de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implication des élus européens dans l'actualisation de la cartographie des risques ■ Sensibilisation et accompagnement des filiales (pays et Nature & Découvertes) dans la cartographie de leurs risques 	
Payer ses impôts dans les pays où le Groupe opère S'abstenir d'utiliser tout dispositif d'optimisation ou de planification fiscale agressive	<ul style="list-style-type: none"> ■ Préparation des filiales aux nouvelles règles de la Directive e-commerce ■ Uniformisation du processus de reconnaissance des risques fiscaux 	

Avec une stratégie de croissance s'appuyant notamment sur le développement de partenariats – franchises, vendeurs sur la Marketplace, partenariats avec des marques, sourcing venant nourrir la stratégie de diversification – Fnac Darty a renforcé sa politique de conformité.

Cette politique s'appuie sur des process et procédures contrôlés par la direction de l'audit interne, et dont la qualité et l'adéquation aux évolutions diverses de l'environnement des Affaires sont étudiées au sein d'un comité éthique.

Ce comité veille à une conduite éthique des affaires de l'entreprise, en conformité notamment avec la loi Sapin II dite « loi anti-corruption », la loi sur le devoir de vigilance des maisons mères et grands donneurs d'ordre, et la loi RGPD sur la protection des données personnelles. Le comité éthique valide, évalue et améliore le dispositif éthique en place.

Respect, loyauté et transparence sont au cœur de l'action quotidienne du Groupe. Le Groupe attache une importance particulière à faire vivre ces valeurs dans ses relations avec ses salariés, fournisseurs, clients, partenaires et actionnaires.



2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires

Le Code de conduite des affaires de Fnac Darty a pour objectif de réaffirmer les principes fondamentaux qui doivent régir les comportements de tous dans leur cadre professionnel, à titre individuel comme collectif. Ces principes sont réaffirmés à travers le respect de la personne, le respect des biens de l'entreprise, le respect des règles du commerce ainsi qu'à travers les engagements du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Au-delà des aspects réglementaires, Fnac Darty affirme sa volonté de gérer sa fiscalité de manière responsable, en prenant l'engagement de ne pas mettre en place de montages fiscaux artificiels.

2.5.1 / PROTÉGER LES DONNÉES PERSONNELLES DES SALARIÉS ET DES CLIENTS

Avec des millions de visiteurs chaque mois sur ses sites marchands, et près de 10 millions d'adhérents, la protection des données personnelles est au cœur des enjeux de Fnac Darty. Le bon usage des informations sur les personnes est une attente de plus en plus forte des clients, qui ont acquis une nouvelle maturité sur les enjeux liés à leur vie privée et souhaitent mieux maîtriser leurs données personnelles notamment au regard des technologies de traçage.

La protection de leurs données implique de veiller à une plus grande transparence dans l'utilisation des données qui sont collectées par les enseignes ainsi qu'à une exploitation légitime, proportionnée et sécurisée. La confiance des clients – essentielle pour le Groupe – passe nécessairement par une protection renforcée des données des clients, mais aussi de celles des salariés. Fnac Darty travaille donc à l'amélioration continue de ses pratiques en matière de protection des données au sein du Groupe.

En 2020, Fnac Darty dispose en France d'une équipe de 3 personnes dédiées à la protection des données personnelles : un DPO Groupe (délégué à la protection des données à caractère personnel) désigné auprès de la CNIL et deux chargés de la protection des données personnelles. Les filiales (Belgique, Espagne, Portugal, Suisse, WeFix et Nature & Découvertes), disposent également de DPO désignés localement ou de personnel dédié au respect de la réglementation sur la protection de la vie privée.

La question de la protection des données personnelles s'est trouvée au cœur de la crise de la Covid-19. La mise en place des plans de continuité de l'activité (PCA) a exigé de maintenir le bon équilibre entre l'obligation de sécuriser les salariés et la collecte de données strictement nécessaires. Le télétravail a aussi nécessité une sécurisation accrue des systèmes d'information et la mise en place de bonnes pratiques.

Le Groupe a continué d'œuvrer activement à l'amélioration de ses pratiques en matière de protection des données personnelles, conformément aux dispositions du Règlement du 27 avril 2016 (RGPD/GDPR). Les actions du programme GDPR ont concerné

l'ensemble des métiers et impliquent toutes les parties prenantes. L'adaptation au nouveau cadre réglementaire sur les cookies et techniques de traçage publicitaire a notamment mobilisé les équipes.

Fnac Darty travaille également à donner à ses clients un meilleur contrôle sur l'usage de leurs données personnelles. Pour cela le Groupe a lancé un chantier important autour d'un « centre de préférence » qui permettra de gérer de façon granulaire l'usage des données personnelles – en plus du gestionnaire cookies. Le projet devrait voir le jour en partie fin 2021.

Une attention particulière est portée à la question des données personnelles en matière de SAV et retour des produits en réparation.

Enfin, dans un contexte perturbé le Groupe a continué de veiller au respect de ses obligations notamment :

- gouvernance de la protection des données personnelles : comités de pilotage et ateliers de travail dédiés ;
- tenue d'un registre des traitements de données personnelles ;
- sensibilisation et formation des collaborateurs du Groupe : les e-learning sur la protection des données ont fait partie des formations internes les plus validées et les référents RGPD ont été formés ;
- documentation des procédures et processus internes : amélioration de la documentation des traitements ;
- information des personnes dont les données sont collectées ;
- conservation des données personnelles pour des durées limitées ;
- sécurité des systèmes d'information permettant les traitements ;
- contrats avec les sous-traitants et les responsables de traitement conjoints.

2.5.2 / PRÉVENIR LES RISQUES DE CORRUPTION

Le Groupe est vigilant et soucieux d'agir en toutes circonstances dans le respect des engagements éthiques. Le Code de conduite des affaires, ainsi que la charte cadeaux et avantages formalisent précisément cet engagement et ce partout où le Groupe est implanté. Fnac Darty s'assure que l'ensemble de ses collaborateurs, des comités de direction, du comité exécutif et des mandataires sociaux partagent ces engagements. Ces documents font aussi partie intégrante du livret d'accueil pour les nouveaux collaborateurs du Groupe. Enfin, le Code de conduite des affaires est annexé aux contrats et conventions qui formalisent les relations commerciales du Groupe avec ses partenaires.

2.5.2.1 / Principes clés du Code de conduite des affaires en lien avec la Prévention de la Corruption

Afin de prévenir la corruption et autres comportements contraires à l'intégrité des affaires, le Groupe :

- attache la plus grande vigilance aux fins de ne pas tolérer de faits de corruption ou de trafic d'influence en son sein ou dans ses relations avec des tiers ;
- proscrie les financements politiques, syndicaux, culturels ou charitables en vue d'obtenir de quelconques avantages directs ou indirects ;
- s'assure que les contributions caritatives, les parrainages ou autres actions de mécénat, sont gouvernés par des principes d'intégrité et dépourvues de toute attente de retour sous quelque forme que ce soit ;
- s'attache à ce que l'indépendance et l'intégrité vis-à-vis de cadeaux ou sollicitations diverses en provenance de tiers soient des principes intangibles acceptés par tous. À ce titre, la charte cadeaux et avantages du Groupe encadre les règles applicables ;
- s'interdit d'effectuer tout « paiement de facilitation » que les lois locales les autorisent ou non ;
- appelle ses collaborateurs à porter une attention particulière aux transactions qui leur paraîtraient suspectes et pourraient s'apparenter à des opérations de blanchiment ;
- est vigilant sur les conflits d'intérêts qui pourraient naître de situations où l'intérêt personnel et l'intérêt de l'entreprise sont en concurrence. À ce titre, la charte de prévention des conflits d'intérêts, mise en place en 2021, aide les collaborateurs à se positionner plus aisément face aux situations rencontrées ;

- s'attache, lors des prises de participations qu'il peut être amené à effectuer dans le cadre de son développement stratégique, à effectuer une analyse de l'intégrité des entités ciblées au regard de l'environnement légal en complément des évaluations économiques et financières qui sont menées ;
- indique les différentes démarches à suivre en cas de doute raisonnable sur des faits ou des actes non éthiques.

2.5.2.2 / Une implication de tout le Groupe dans la prévention de la corruption

Dans le cadre de la loi Sapin II, promulguée en décembre 2016 et entrée en vigueur en juin 2017, le Groupe a développé progressivement un dispositif de prévention du risque de corruption placé au cœur de la Gouvernance et diffusé à l'ensemble des collaborateurs :

- le Directeur Général de Fnac Darty, qui porte les actions et obligations de vigilance auprès de son comité exécutif ;
- la secrétaire générale en charge de la gouvernance, des ressources humaines et de la RSE à travers l'animation du comité éthique, la diffusion de la communication interne relative à nos engagements en matière de lutte contre la corruption et l'élaboration d'une formation dédiée ;
- le directeur de l'audit interne Groupe à travers le pilotage de la mise en œuvre du plan de lutte contre la corruption en France et à l'étranger ;
- les comités de direction des pays qui veillent au bon déploiement du dispositif de prévention de la corruption ;
- les membres du *Leadership Group* qui veillent au respect de ces principes par eux-mêmes et leurs collaborateurs et ont tous suivi une formation d'e-learning obligatoire ;
- les collaborateurs qui sont invités à faire part à leur hiérarchie ou aux référents éthiques mentionnés dans le Code de conduite des affaires, de toute situation qui leur paraîtrait sensible, en lien avec les principes exposés ci-avant.



2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires

2.5.2.3 / Une feuille de route en constante amélioration pour un plan de prévention de la corruption robuste

Évaluation des risques

Une cartographie spécifique du risque de corruption a été établie et fait l'objet d'une revue annuelle lors du comité éthique.

Les actions engagées sont pilotées et mesurées régulièrement lors des comités de contrôle interne. Elles sont également partagées et discutées avec le comité d'audit du Groupe.

Procédure d'alerte

Le dispositif d'alerte a été totalement repensé, avec la mise en place d'une solution externalisée (voir aussi 2.5.3.2). La gouvernance du dispositif d'alerte a été redéfinie dans le cadre de cette mise en place pour mieux répondre aux obligations légales et réglementaires.

Ce nouveau dispositif d'alerte, décliné en 6 langues, est intégré au Code de conduite des affaires du Groupe et est également accessible aux tiers par un lien vers la plateforme depuis le site internet du Groupe.

Fnac Darty s'assure de maintenir une information permanente pour l'ensemble des collaborateurs.

Cette procédure d'alerte répond aux exigences de la loi Sapin II et du devoir de vigilance. Le dispositif présente quatre cas d'alerte possible :

- un manquement professionnel, un comportement illégal qu'il soit de nature comptable, financière, de corruption ou de manquements au droit de la concurrence ;
- une alerte en matière de santé, hygiène et sécurité, en matière de discrimination ou de harcèlement sur votre lieu de travail ;
- un signalement concernant la protection de l'environnement ;
- une alerte en matière de santé, hygiène et sécurité, de droits humains ou de protection de l'environnement concernant un partenaire ou fournisseur.

Sensibilisation des collaborateurs au risque de Corruption

Un module e-learning (traduit pour les autres pays du Groupe) a été développé et le Groupe veille à ce que les managers aient suivi cette formation. Une mise à jour sera faite en 2021 et intégrera davantage d'exemples sur des situations de conflits d'intérêts ainsi que le nouveau dispositif d'alerte du Groupe.

Il a été décidé en 2020 de rendre la formation obligatoire à tous les collaborateurs cadres.

En outre, une note présentant la politique du Groupe en matière de conflits d'intérêts a été rédigée en 2020. Cette dernière a pour but d'aider les collaborateurs exposés à éviter toute situation de conflit d'intérêts.

Enfin, un questionnaire portant sur les conflits d'intérêts a également été créé en 2020. Il sera envoyé individuellement et annuellement aux collaborateurs exposés. Le questionnaire permettra notamment de suivre les déclarations de non conflit d'intérêts des collaborateurs.

Le Code des affaires du Groupe fait l'objet d'une mise à jour annuelle lors du comité éthique.

Contrôles menés

Les équipes d'audit interne ont enrichi leurs outils d'évaluation de la conformité aux règles Groupe en lien avec les risques de corruption. Les éventuelles recommandations établies par l'audit interne sont pointées spécifiquement lorsqu'elles concernent le risque de corruption.

Une évaluation annuelle est réalisée sur la base du questionnaire mis en ligne par l'AFA.

Par ailleurs, le questionnaire d'auto-évaluation spécifique au risque de corruption a été enrichi en 2020 (base questionnaire AFA) et les missions d'audit menées en 2020 ont intégré des tests sur la conformité aux exigences de la loi Sapin II.

Le Groupe s'attache à garder une vigilance forte sur ses tiers de premier rang au travers d'un dispositif de veille permanente mis en place en 2020.

Les comités de contrôle interne permettent de faire un point sur la conformité à la loi Sapin II.

2.5.3 / METTRE EN ŒUVRE UN PLAN DE VIGILANCE

Le plan de vigilance de Fnac Darty répond aux obligations contenues dans la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Le plan 2020 couvre ainsi les 5 points de la loi :

- cartographie des risques : voir 2.5.3.1 ;
- procédures d'évaluation : voir 2.5.3.1 ;
- mécanisme d'alerte : voir 2.5.3.2 ;
- actions de prévention et d'atténuation : voir 2.5.3.3 ;
- dispositifs d'évaluation : 2.5.3.1 et 2.5.3.2.

Le compte-rendu de la mise en œuvre effective du plan et des résultats 2020 sont présentés dans ce document, sous chaque zone de risques jugée prioritaire au regard du niveau des risques identifiés.

2.5.3.1 / Cartographie des risques et procédures d'évaluation

En coordination avec la direction de l'audit interne, la direction de la RSE a mené en 2018 une consultation des parties prenantes internes afin d'élaborer sa cartographie des risques. Ce travail a impliqué plusieurs directions (sourcing, achats, ressources humaines, exploitation, opérations, franchises, marketplace, commerciale).

Dans une démarche d'amélioration continue, la cartographie fait l'objet de revues régulières par les directions précitées et par les directions de la RSE et de l'audit interne. Ces revues s'appuient sur les évolutions de l'environnement du Groupe (acquisition, nouveaux marchés, croissance importante d'une activité, etc.) et sur les rapports et recommandations des ONG et d'autres parties prenantes externes (Sherpa, EDH, etc.).

Ces consultations permettent d'identifier les risques d'atteintes graves aux droits humains, à la santé/sécurité et à l'environnement associés à chaque activité du Groupe et à celles de ses filiales, fournisseurs et sous-traitants avec lesquels les différentes sociétés du Groupe entretiennent une « relation commerciale établie ».

Les risques identifiés sont évalués suivant la méthodologie utilisée par la direction de l'audit interne dans sa gestion des risques Groupe, en les pondérant selon leur niveau d'occurrence et d'impact, puis au regard des politiques d'atténuation ou de prévention en place :

- l'impact est évalué selon plusieurs critères comme le caractère systématique ou répété de l'atteinte, ou encore sa réversibilité, sur les conditions de travail et la santé/sécurité des employés, des prestataires et/ou des consommateurs ;

- la probabilité est évaluée au regard du pays où l'entité opère (sur la base de plusieurs indicateurs dont l'indice de développement humain), au regard du caractère prévisible de l'atteinte et selon le nombre d'atteinte constaté au sein de l'organisation ou au sein du secteur ;
- la maîtrise de l'impact est évaluée suivant le niveau d'identification et d'évaluation du risque, le contrôle des activités mis en place et son respect, l'intégration du risque dans le programme de travail d'audit et de sourcing, et enfin son intégration dans les cours de formation.

La cartographie des risques est revue en comité éthique, et les risques et leur évaluation sont actualisés avec les responsables concernés (au moins une fois par an, davantage pour les risques les plus significatifs).

En 2020, Fnac Darty a souhaité intégrer les organisations syndicales représentatives à ce dispositif d'évaluation et à l'élaboration des actions de remédiation. Un groupe de travail ad hoc a été constitué (un représentant du personnel par filial), qui se réunira désormais deux fois par an pour échanger sur le contenu du Plan, notamment sur les politiques et actions de prévention.

Après les différentes revues de la cartographie menée en 2020, 35 risques ont été identifiés et évalués (soit 3 de plus qu'en 2019). Plusieurs risques ont en effet été ajoutés, dont un risque spécifique lié à la survenance d'une pandémie mondiale.

En 2020, les risques d'atteintes graves⁽¹⁾ aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et la sécurité, et à l'environnement, sont liés aux activités suivantes :

- l'activité de sourcing de produits de marque propre en Asie (voir risques principaux en 2.5.3.3.1) ;
- l'activité de Marketplace (voir risques principaux en 2.5.3.3.2) ;
- les activités logistiques, SAV et livraison (voir risques principaux en 2.5.3.3.3).

En coordination avec la direction de la RSE, la direction de l'audit interne intègre dans ses missions de contrôle des vérifications portant sur l'efficacité des actions de remédiation élaborées en réponse aux risques liés au devoir de vigilance ; en outre, le questionnaire d'auto-évaluation de l'audit interne à destination des cadres et managers a été enrichi en 2020 pour intégrer des questions relatives au devoir de vigilance de l'entreprise.

(1) Fnac Darty juge qu'un risque est significatif si le risque net est égal ou supérieur à 2/4.

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires

Au 31 décembre 2020, le plan de vigilance du Groupe couvre le périmètre France (activités internes et fournisseurs/sous-traitants de rang 1) et le sourcing des produits de marque propre (usines des fournisseurs de rang 1), qui sont distribués par l'ensemble des pays où opère Fnac Darty.

Afin d'étendre ce périmètre, un travail de cartographie des risques spécifiques aux filiales du Groupe – Fnac Espagne, Fnac Suisse, Fnac Portugal, Fnac Belgique, Vanden Borre et Nature & Découvertes – a été initié au quatrième trimestre 2020 et se poursuivra en 2021. Les référents désignés dans chaque filiale travailleront en coordination avec les référents RSE et les principales directions concernées par les risques identifiés.

2.5.3.2 / Un mécanisme d'alerte renforcé en 2020

Dans une volonté d'amélioration du système existant, Fnac Darty a mis en ligne en 2020 une plateforme d'alerte éthique et de conformité externalisée, pensée pour compléter les canaux de communication habituels (chaîne managériale, relais ressources humaines, représentants du personnel) et couvrir à la fois les dispositifs d'alerte rendus obligatoires par les réglementations applicables (Sapin II, devoir de vigilance...) ainsi que les dispositifs non obligatoires adoptés par le Groupe de sa propre initiative pour prohiber les comportements incompatibles avec les chartes et règlements intérieurs de Fnac Darty.

Ce mécanisme a été déployé à l'ensemble des filiales en France et dans les pays, en français, anglais, espagnols, portugais, néerlandais et mandarin. Le lien vers la plateforme est également accessible aux tiers : en effet, le dispositif de signalement est inclus au Code de conduite des affaires, qui lie de manière systématique le Groupe à ses salariés, partenaires et fournisseurs ; il est également à disposition des salariés sur l'intranet du Groupe et de tous sur le site corporate du Groupe.

Gérée par une société indépendante et leader dans son domaine, cette plateforme de signalement, accessible sur report.whistleb.com/fr/portal/fnacdartygroupe, permet aux collaborateurs et aux parties prenantes externes d'alerter – de manière confidentielle et sécurisée – sur :

- un manquement professionnel, un comportement illégal qu'il soit de nature comptable, financière, de corruption ou de manquements au droit de la concurrence ;
- une alerte en matière de santé, hygiène et sécurité, en matière de discrimination ou de harcèlement sur votre lieu de travail ;
- un signalement concernant la protection de l'environnement ;
- une alerte en matière de santé, hygiène et sécurité, de droits humains ou de protection de l'environnement concernant un partenaire ou fournisseur.

Le processus de signalement et l'ensemble des échanges qui interviennent dans le cadre de l'alerte sont strictement confidentiels et s'effectuent par des canaux sécurisés et cryptés. En outre, il est possible d'effectuer un signalement de manière anonyme.

Ces signalements sont transmis immédiatement et exclusivement aux membres habilités du comité éthique (le directeur de la sûreté et le directeur de l'audit interne), qui décident des suites à donner et assurent le suivi des cas en conformité avec la réglementation applicable et les règles éthiques du Groupe.

Ces destinataires :

- analysent la recevabilité (ils peuvent pour cela provoquer un comité éthique si nécessaire) et accusent réception de l'alerte (sous 10 jours ouvrables) ;
- peuvent clôturer le cas sans suite si l'alerte n'est pas conforme aux cas prévus ou relève de la malveillance ;
- assurent la conformité des investigations et assurent directement la gestion des cas les plus sensibles ;
- peuvent assigner des dossiers aux managers susceptibles de traiter des cas et assurent un suivi du traitement de ces cas ;
- s'assurent que l'intégralité des échanges se fassent via la plateforme afin d'assurer la confidentialité des dossiers.

Le Groupe a largement communiqué sur le déploiement de ce nouveau dispositif auprès de ses collaborateurs début 2021, et veillera à instaurer une communication permanente et accessible, par le biais de communication interne.

Le fonctionnement du système et la campagne de communication ont fait l'objet d'informations et d'échanges avec les organisations syndicales représentatives, qui seront associées une fois par an au bilan de l'utilisation du mécanisme.

2.5.3.3 / Actions de prévention, contrôles menés et principaux résultats

Fnac Darty s'appuie sur des principes et des standards éthiques forts dans la conduite de ses activités, énumérés et détaillés dans son Code de conduite des affaires. Ce socle commun régit la relation entre le Groupe et ses filiales, ses sous-traitants, partenaires et fournisseurs. Il est annexé aux contrats et conventions qui formalisent les relations commerciales du Groupe avec ses partenaires, et fait partie intégrante du livret d'accueil pour les nouveaux collaborateurs du Groupe.

Le Groupe se réfère notamment à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et aux Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. Les filiales et les partenaires sont tenus de se conformer à la législation locale applicable et au socle minimal commun contenu dans le Code de conduite des affaires.

2.5.3.3.1 / Atténuation des risques liés au sourcing en Asie

Afin de proposer à ses clients une alternative économique aux produits de grande marque, Fnac Darty commercialise des produits sous ses propres marques de distributeur. Ces produits sont approvisionnés directement auprès des fabricants, pour une grande partie en Chine.

Les chiffres clés de l'activité « sourcing de produits de marque propre » en 2020 (périmètre Fnac Darty, hors Nature & Découvertes) :

- 143 millions d'euros d'achats en Asie et Europe, soit environ 2 % des achats totaux ;
- 90 personnes dont 60 en Chine ;
- 11 marques propres, 7 marques sous licence, environ 1 500 références ;
- 130 fournisseurs, 192 usines actives ;
- 97 usines auditées en 2020 dont 19 audits non annoncés.

Risques identifiés

La production d'équipements électriques et électroniques, et le pays où sont implantées les usines qui les fabriquent (la Chine), font peser des risques d'atteintes :

- aux libertés fondamentales et aux droits de l'Homme (liberté d'association, temps de travail, rémunération, travail forcé, travail des enfants, discrimination) ;
- à la santé/sécurité des salariés de ces usines (en cas de non-conformité des installations et des équipements de protection individuels) ;
- à la santé/sécurité des utilisateurs finaux de ces produits (en cas de non-conformité des produits fabriqués aux normes européennes) ;
- à l'environnement (en cas de mauvaises pratiques environnementales dans les usines).

Politique de prévention et d'atténuation des risques

Le Groupe a mis en place des règles strictes et des procédures de contrôle exigeantes auprès de ses fournisseurs pour garantir la sécurité et la satisfaction de ses clients lors de l'utilisation de ces produits, ainsi que le respect de l'ensemble des réglementations en vigueur. Lors des tests, les produits sont contrôlés selon les standards les plus élevés ; ainsi, si les directives françaises s'avèrent plus strictes que les directives européennes, les normes françaises servent de standard.

Par ailleurs, le Groupe s'assure que les fournisseurs retenus et les usines associées respectent les droits des salariés et les normes environnementales en vigueur. À ce titre, la direction Sourcing a intégré des critères RSE dans ses process et documents cadrant la relation fournisseur, et procède régulièrement à des audits.

Le « Group Vendor Manual »

Le *Group Vendor Manual* définit la relation entre Fnac Darty et ses fournisseurs, et inclut le Code de conduite des affaires. Ce document cadre la relation avec le fournisseur ; il décrit les standards et procédures que chaque partie s'engage à suivre. Il oblige notamment le fournisseur à fournir les justificatifs de conformité aux réglementations européennes (ou locales, si les lois nationales des pays dans lesquels les produits sont amenés à être distribués diffèrent) : une déclaration de conformité CE, une fiche de données de sécurité des matériaux pour les produits contenant des substances couvertes par la réglementation REACH, des informations sur les produits couverts par la régulation CHIP et, depuis 2020, des informations sur la mise à disposition de pièces détachées et des documents facilitant la réparation des produits, en respect de la Directive européenne sur l'éco-design des produits.

Le *Vendor Manual* comprend également un chapitre consacré aux standards sociaux et environnementaux auxquels les fournisseurs sont tenus de se conformer – et qui comprend notamment 11 critères rédhibitoires (« critical failure points »), dont 6 liés aux droits humains, aux libertés fondamentales et à la santé/sécurité. Par exemple, le recours au travail forcé (sous quelque forme que ce soit), les abus physiques ou verbaux, des itinéraires d'évacuation d'urgence obstrués ou l'absence de séparation entre les dortoirs et le lieu de production font l'objet d'une tolérance zéro.

Le respect de ces standards est contrôlé lors des audits.

Les audits

Pour s'assurer du respect des standards du Groupe, les contrôleurs de Fnac Darty procèdent à des audits annoncés et semi ou non annoncés ; une base de données centralisée permet d'assurer un suivi du planning et des résultats d'audit de chaque usine. Ces audits comprennent deux volets :

- assurance et contrôle de la qualité ;
- responsabilité sociale et environnementale.

Ce deuxième volet regroupe des points de contrôle sur plusieurs aspects :

- les droits humains et le droit du travail ;
- la santé et la sécurité ;
- l'éthique ;
- l'environnement.

Avant toute contractualisation avec une nouvelle usine, un audit préalable est réalisé sur l'ensemble de ces éléments contrôlés. Si l'audit indique des points bloquants, aucune commande n'est passée. Si l'audit indique des points d'attention, l'usine a pour obligation de mettre en œuvre des actions correctives avant le lancement de la production. Des audits de suivi sont programmés pour s'assurer de la mise en conformité du fournisseur avant le lancement de la production.

Les usines actives sont ensuite auditées tous les deux ans ; ce délai peut être raccourci en cas de suspicion de manquements à la qualité ou aux standards sociaux et environnementaux. Les procédures associées au résultat de ces audits sont les mêmes que pour les audits préalables.

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires

Procédures associées aux résultats des audits :

Résultat d'audit	Procédure associée	Contrôle
> 85 % = conformité totale	Aucune	Audit tous les deux ans
70 à 85 % = conformité moyenne	Obligation de mettre en place des actions correctives	Audit de suivi
60 à 70 % = non-conformité	Arrêt de la production avec obligation de mettre en place des actions correctives avant production	Audit de suivi avant tout lancement ou reprise de la production
< 60 % = non-conformité sérieuse	Arrêt de la production et de la relation fournisseur	
Non conforme sur un des critères réhibitoires	Arrêt de la production avec obligation de mettre en place des actions correctives avant production	Audit de suivi avant tout lancement ou reprise de la production

Fnac Darty s'appuie sur une équipe de 13 personnes basées en Chine pour réaliser ces contrôles. Ces contrôleurs font eux-mêmes l'objet de contrôles réguliers.

Les équipes de Fnac Darty accompagnent les fournisseurs dans l'élaboration des plans d'actions correctives.

Due diligence de Nature & Découvertes : Nature & Découvertes a toujours été vigilante à l'égard de ses fournisseurs et leur demande de suivre une charte de qualité qui engage leur responsabilité. L'entreprise favorise les partenariats durables sur le long terme pour les aider à s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. De même, elle privilégie les relations avec de petites entreprises afin de faire vivre un artisanat local quand cela est possible.

Chaque année, des audits sociaux et environnementaux sont réalisés par un prestataire externe, basé à Hong Kong. Les deux entités partagent une même vision de l'audit, centrée sur l'accompagnement des fournisseurs.

Actions/mesures prises en 2020

- Afin d'améliorer la compréhension de la grille d'audit par les contrôleurs et par les fournisseurs, les points de contrôles bloquants (*critical failure point*) ont fait l'objet d'un process renforcé. Ainsi, une non-conformité sur un de ces points entraîne désormais automatiquement une non-conformité de l'ensemble de l'audit, sans procédure manuelle du contrôleur.

- Le contrat-cadre avec les usines de production (*Vendor Manual*) a été mis à jour avec des ajouts sur la responsabilité du fournisseur en cas de dépassement d'un seuil maximum de taux de panne, sur son engagement de conformité aux normes européennes et sur les nouvelles procédures s'agissant des pré-tests de conformité. Pour éviter toute mauvaise interprétation de ce document et s'assurer de l'adhésion des fournisseurs à ces règles et principes, le *Vendor Manual* a été traduit en chinois.

- Suite à plusieurs alertes émanant de *think-tanks* et d'ONG au sujet des atteintes aux droits de l'Homme, et notamment de travail forcé, visant la minorité ethnique ouïghoure de la province du Xinjiang, le Groupe a croisé son fichier de référencement d'usines actives avec les usines incriminées dans le rapport de l'Institut australien de stratégie politique (mars 2020), afin de s'assurer qu'aucune usine ne participait au mécanisme de transfert de travailleurs forcés. Un courrier assorti d'une obligation d'accuser réception a été envoyé à l'ensemble des fournisseurs de Fnac Darty, pour rappeler les principes et standards sociaux du Groupe.

Résultats 2020

En 2020, sur les 192 usines fabriquant des produits de marque propre pour le Groupe, 97 ont été auditées. Sept usines ont vu leur production stoppée suite à des audits non satisfaisants ; toutes ont mis en place les actions correctives nécessaires et ont pu lancer ou reprendre leur production.

Parmi les 28 audits préalables, une usine n'a pas été en mesure de mener les actions correctives demandées (volet environnemental de l'audit) et n'a donc pas été référencée par Fnac Darty.

	2018	2019	2020
KPI : Part d'usines dont le résultat d'audit est jugé conforme ou moyen ^(a)	n. a.	98 %	99 %

(a) Après action corrective.

Dans le cadre du contrôle interne, 31 audits complémentaires ont été menés, pour s'assurer de la qualité des audits menés par les contrôleurs Fnac Darty.

Santé/sécurité

L'ensemble des dispositifs mis en place pour garantir la qualité du produit, la santé et la sécurité de son utilisateur a pour résultat de rendre les produits de marque propre particulièrement qualitatifs, comme le montrent les indicateurs suivants :

	2018	2019	2020
Taux de sollicitation ^(a) des produits de marque	3,15 %	2,93 %	2,63 %
Taux de sollicitation des produits de marque propre et sous licence	3,09 %	2,87 %	2,78 %

(a) Sollicitation : ensemble des réparations et des échanges post-vente.

Cartographie des risques en cours chez Nature & Découvertes : afin d'intégrer la filiale au plan de vigilance du Groupe, les équipes de Nature & Découvertes ont initié en 2020 un travail de cartographie de leurs risques spécifiques à l'activité de sourcing de produits de marque propre. Cette cartographie permettra d'identifier les risques les moins bien maîtrisés, en vue d'élaborer des plans d'action visant à les prévenir. Par ailleurs, les équipes des deux entreprises ont entrepris d'harmoniser certains process de contrôle des fournisseurs et des usines produisant pour Nature & Découvertes.

En parallèle, Nature & Découvertes continue de s'appuyer sur une charte achats responsables destinée à ses fournisseurs. Celle-ci se réfère aux conventions de l'Organisation internationale du travail et décrit les principes et standards que les fournisseurs s'engagent à respecter. Sur les 559 fournisseurs actifs en 2020, 270 étaient signataires de la charte fin 2020. Ces fournisseurs représentaient plus de 66 % des achats de produits de marque propre de Nature & Découvertes.

	2020
KPI : Part des fournisseurs de Nature & Découvertes ayant signé la charte achats responsables	48 %

Axes prioritaires 2021

- Finalisation et mise en œuvre du plan d'action visant à appliquer les process de Fnac Darty pour le contrôle des usines produisant pour Nature & Découvertes.
- Renforcement des procédures de contrôle des usines situées en Europe et en Turquie.
- Formation des équipes chargées des audits aux règles éthiques (initialement prévue en 2020 et reporté en raison du contexte sanitaire).

2.5.3.3.2 / Atténuation des risques liés à la Marketplace

La Marketplace a été créée pour garantir une meilleure disponibilité des produits et élargir le catalogue. De nouveaux univers sont ainsi venus compléter le catalogue historique du Groupe : le jeu-jouet depuis 2009, puis le sport, le jardinage, le bricolage et dernièrement l'offre maison avec des références de mobilier et de literie.

Les chiffres clés 2020 :

- plus de 4 000 vendeurs sur la Marketplace Fnac Darty ;
- 30 millions de références actives.

Risques identifiés

En raison des pays producteurs des biens commercialisés sur la Marketplace (majoritairement en Asie), et en raison d'une croissance extrêmement forte, l'activité de place de marché fait peser des risques d'atteintes :

- aux libertés fondamentales et droits humains (temps de travail, rémunération, liberté d'association, travail forcé, travail des enfants) ;
- à la santé/sécurité des salariés des usines productrices (en cas de non-conformité des installations et des équipements de protection individuels) ;
- à la santé/sécurité des consommateurs (en cas de non-conformité des produits aux standards et normes européens, et d'absence de contrôle sur leur performance et conditions d'usage) ;
- à l'environnement (en cas de mauvaise gestion des invendus et de mauvaises pratiques environnementales dans les usines, et en raison de l'impact environnemental du transport international).

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires

Politique de prévention et d'atténuation des risques

Due diligence

Tout nouveau vendeur est soumis à un audit, réalisé par une instance indépendante, sur deux volets : la réglementation ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) et la compliance bancaire. Le dossier du vendeur doit avoir été validé avant la contractualisation.

Les vendeurs partenaires s'engagent à respecter les conditions générales d'utilisation de la Marketplace, qui comprend, par acceptation, le respect du Code de conduite des affaires du Groupe.

Sécurité des utilisateurs

Des indicateurs liés à la qualité et au respect des CGU sont suivis par la direction de la Marketplace : en cas de non-respect des conditions générales d'utilisation, un process de mise à l'épreuve est prévu, qui comprend une notification de mise à l'épreuve, une vérification, et, si le problème persiste, une notification de clôture de la relation.

Plans d'action engagés en 2019-2020

Le Groupe a finalisé en 2019 la mise en conformité ACPR et intégré le Code de conduite des affaires aux conditions générales de ventes.

En outre, Fnac Darty a considérablement durci ses procédures de contrôle des vendeurs en 2020.

Résultats 2020

Les mesures de due diligence mises en place par le Groupe en font une des Marketplaces les plus strictes.

Les procédures de contrôle a posteriori (sur les taux de réclamation notamment) ont conduit le Groupe à déclencher environ 1 054 mises à l'épreuve (contre 500 en 2019) et à déréférencer 379 vendeurs en 2020.

Les axes prioritaires en 2021

Fnac Darty poursuit ses projets en 2021 pour rendre la marketplace toujours plus qualitative, en s'appuyant sur les atouts et les orientations du Groupe : transparence, conseil, durabilité.

2.5.3.3 / Atténuation des risques liés aux activités logistiques, SAV et livraison

Les métiers de la logistique, de la livraison et du SAV, au cœur du modèle de Fnac Darty, ont été identifiés comme les plus exposés à des risques pour la santé et la sécurité. Ils sont par nature accidentogènes, et ces risques sont plus susceptibles de survenir en cas de manquement aux principes de précaution et de prévention des risques (procédures, formation, contrôle). Parmi les risques identifiés les plus significatifs :

- les accidents de la route ;
- les accidents divers et troubles musculo-squelettiques liés aux activités de manutention (port de charge, gestes répétitifs, collisions engins-piétons, etc.) ;
- les accidents liés à l'installation ou à la manipulation d'équipements électriques et électroniques (risques induits par les batteries au lithium, les installations au gaz ou électrique).

Ces risques et les politiques d'atténuation associées et les résultats de ces politiques sont décrits dans la partie sociale du présent chapitre, au paragraphe 2.1.3).

Résultats 2020

À noter que si le taux de fréquence des accidents avec arrêt augmente sur le périmètre consolidé, l'entité Fnac Logistique, qui regroupe les principaux entrepôts du Groupe, a vu son taux baisser de 5 %, et ce malgré la hausse d'activité liée au contexte 2020 : il était à 25,68 % en 2020 contre 27,07 % en 2019. De même, le taux de gravité des accidents, pour les entrepôts Fnac, est en baisse de 16 % : 1,51 % en 2020, contre 1,79 % en 2019.

	France (Fnac et Darty)			Groupe		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
<i>Périmètre : Groupe, hors Nature & Découvertes</i>						
KPI : Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ^(a)	32,03	32,30	35,30	25,39	27,48	30,08
KPI : Taux de gravité des accidents du travail ^(a)	1,92	1,82	2,18	1,41	1,46	1,74

(a) Populations CDD+CDI, hors Nature & Découvertes, dont les valeurs d'entrée pour le calcul de ces indicateurs varient par rapport à celles de Fnac Darty.

Axes prioritaires en 2021

Fnac Darty entend réduire le risque d'accidents du travail grâce au plan d'action dédié au renforcement et au suivi des formations obligatoires (réglementaires ou jugées indispensables pour la bonne conduite des opérations du Groupe), supervisé par le comité éthique et l'Académie Fnac Darty. Parmi les formations rendues obligatoires (ou faisant l'objet d'un meilleur suivi de leur obtention ou renouvellement dans le cas des formations

réglementaires), les habilitations gaz et électricité, mais aussi quatre formations liées à la sécurité routière.

Concernant le risque inhérent à la manipulation des batteries au lithium, un plan d'action adapté aux diverses maîtrises du risque et divers process selon les sites sera déployé – il concernera aussi bien les bâtiments (lieux de stockage isolés) que le stockage (contenants adaptés) et la sensibilisation des équipes au risque.

2.5.4 / MENER UNE POLITIQUE FISCALE RESPONSABLE

2.5.4.1 / Présence du Groupe dans le monde

En 2020, le Groupe est composé de 51 entités juridiques, dont 33 entités se trouvent en France. Parmi ces entités françaises, 28 entités sont membres d'une intégration fiscale au sens de l'article 223 A du CGI en 2020. Les autres entités françaises ne remplissent pas les conditions légales pour faire partie de l'intégration fiscale.

Hormis le Royaume-Uni, qui dispose d'un régime similaire à celui de l'intégration fiscale pour lequel les filiales anglaises du Groupe ont opté, les entités du Groupe établies hors de France ne sont pas membres d'un dispositif équivalent.

Le Groupe dispose en France de nombreuses entités pour les raisons suivantes :

- les magasins Fnac sont regroupés dans des entités par zone géographique (par exemple, Fnac Paris pour les magasins parisiens, Codirep pour les magasins de la région parisienne) ou par type de magasins (Fnac Périphérie regroupe des magasins de format plus petits et situés dans les périphéries des villes) ;
- les magasins Darty sont également regroupés par grande zone géographique (Île-de-France pour Établissements Darty et Fils, l'ouest pour Darty Grand Ouest et l'est de la France pour Darty Grand Est) ;
- certaines activités nécessitent des entités dédiées : l'activité de SAV (gérée par MSS), la formation à domicile qui nécessite un agrément (A2I), l'activité de billetterie ;

- les rachats de sociétés ne se sont pas forcément accompagnés de fusion car les enseignes sont différentes (Nature et Découvertes, WeFix, Fnac, Darty).

Dans les autres pays, le nombre d'entités est plus réduit et chaque entité regroupe les magasins d'une enseigne. Par exemple, il n'y a qu'une enseigne en Espagne, et donc une seule société : Fnac Espagne.

Au Luxembourg, il y a deux sociétés qui exploitent chacune un magasin : l'un sous l'enseigne Nature & Découvertes et l'autre sous l'enseigne Fnac. La présence du Groupe à Monaco s'explique par l'exploitation d'un magasin.

À l'exception du Royaume-Uni, de la Chine et de Hong Kong, la présence dans un pays est liée à l'implantation de magasins d'une des enseignes du Groupe. La présence au UK est liée à l'histoire du groupe Darty, coté au Royaume-Uni jusqu'en 2016 lors de son rachat. Il reste donc encore deux holdings au Royaume-Uni dont l'une sera prochainement dissoute car sans activité, et l'autre, Darty Limited ancienne société tête du groupe Darty, n'a qu'une activité de financement d'un fonds de retraite de salariés Comet, qui faisaient partie du même groupe, et dont Darty limited a repris les obligations. La présence à Hong Kong et en Chine est liée à l'activité de fabrication de produits de petit électroménager opérée par Darty pour des marques lui appartenant comme Proline ou des marques licenciées par des tiers, fabrication qui nécessite une équipe locale dédiée aux contrôles de qualité dans les usines de fabrication des sous-traitants ainsi qu'une équipe dédiée à la spécification des produits.



2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires

2.5.4.2 / Chiffres clés

2.5.4.2.1 / Une répartition cohérente avec son activité

Fnac Darty est attaché au paiement des impôts et contributions dans chaque pays où il exerce son activité et ne dispose d'aucune structure dédiée à des schémas d'optimisation fiscale.

À travers ses filiales, le Groupe est présent dans 11 pays. Il dispose de sociétés opérationnelles qui exploitent des magasins dont la charge d'impôt est cohérente et proportionnelle avec leur contribution au résultat du Groupe, illustrant le principe d'imposition au lieu de création de valeur. Le poids des activités réalisées en France étant particulièrement important pour le Groupe, c'est là que la charge d'impôts est la plus élevée. C'est également en France que sont concentrées les activités de siège, de centrale d'achats et de trésorerie du Groupe.

(en milliers d'euros)	Impôt sur les sociétés et CVAE ^(a)	Impôts locaux ^(b)	Autres impôts ^(c)	Total
France	70 956	31 270	8 760	110 986
Espagne	Déficitaire en 2020	516	548	1 064
Portugal	1 534	-	-	1 534
Belgique	6 289	1 747	-	8 036
Luxembourg	23	49	-	72
Monaco	Déficitaire en 2020	-	-	-
Allemagne	Déficitaire en 2020	-	-	-
Suisse	158	-	52	210
Royaume-Uni	Déficitaire en 2020	-	-	-
Chine	7	-	-	7
Hong Kong	2	-	-	2
TOTAL	78 969	33 583	9 360	121 911

(a) Hors impôts différés et charges exceptionnelles d'IS liées à des contrôles fiscaux.

(b) Inclut en France la taxe foncière, la CFE, la taxe sur les bureaux en Île-de-France, la taxe sur les surfaces commerciales, la taxe sur les enseignes.

(c) Contribution sociale de solidarité et taxe sur les véhicules de société.

2.5.4.2.2 / Une rationalisation du taux effectif d'impôt

Le taux effectif d'imposition du Groupe est de 40,27 % au titre de l'exercice 2020 avec un impact de la CVAE (incluse dans l'impôt sur les sociétés dans les comptes du Groupe) de 9,54 %. Retraité de la CVAE, le taux d'impôt du Groupe est en ligne avec le taux d'IS du Groupe, compte tenu du mix pays, c'est-à-dire aux alentours de 30 %.

Il convient de noter que la baisse progressive du taux de l'impôt sur les sociétés en France a un impact sur le TEI puisque les impôts différés sont recalculés à un taux plus bas que ceux de l'année précédente, ce qui joue favorablement cette année dans le calcul du taux d'impôt.

2.5.4.2.3 / Une source de revenus importante pour les collectivités locales françaises

Fnac Darty dispose d'un maillage territorial particulièrement dense en France. L'exploitation des magasins du Groupe et des sites e-commerce génère un total d'impôts locaux de 50 millions d'euros.

Ces impôts locaux se composent de la taxe foncière, de la taxe sur les bureaux en Île-de-France, de la cotisation foncière des entreprises, de la taxe sur les surfaces commerciales, de la taxe sur les enseignes soit un total de 30 millions d'euros, et de la CVAE, soit 20 millions d'euros. Ces impôts profitent directement aux collectivités locales françaises, leur permettant de financer leurs activités.

Le Groupe participe donc largement au financement des collectivités locales dans lesquelles elle exploite de nombreux magasins offrant un maillage territorial inégalé pour un groupe de distribution spécialisé.

2.5.4.3 / Politique fiscale

La politique fiscale du Groupe FNAC DARTY vise à :

- rendre prévisible les coûts fiscaux liés à l'exploitation des enseignes du Groupe ;
- réduire les risques fiscaux auxquels il s'expose ;
- préserver sa réputation et son image.

Ces objectifs sont cohérents avec plusieurs des engagements du Groupe en matière de RSE, comme favoriser le développement économique et culturel des territoires et assurer une conduite des affaires exemplaire.

En versant les impôts dans les États et les collectivités locales où il crée de la valeur, Fnac Darty participe à la qualité de vie et l'amélioration des infrastructures publiques de ses clients.

2.5.4.3.1 / Gestion du risque fiscal

Gouvernance

La direction fiscale du Groupe est composée de collaborateurs expérimentés et s'appuie également sur les compétences fiscales des responsables comptables qui gèrent les obligations déclaratives en matière d'impôts. Ils sont assistés de conseils fiscaux externes selon les besoins, notamment pour clarifier des points de droit complexes.

Par ailleurs, chaque direction du Groupe a une obligation de contrôle interne. Lorsque cette direction relève un risque de nature fiscale, elle doit en avertir la direction fiscale Groupe.

La direction fiscale Groupe conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales notamment sur les sujets suivants :

- la veille fiscale réglementaire et l'assistance à la mise en œuvre de nouvelles règles fiscales. À titre d'illustration, la direction fiscale a préparé les filiales du Groupe, courant 2020, aux nouvelles règles de la Directive e-commerce qui seront applicables au 1^{er} juillet/2021 ;
- l'assistance à contrôle fiscal ;
- la rédaction des documentations fiscales comme la documentation en matière de prix de transfert ;
- l'assistance aux filiales sur les aspects fiscaux de projets opérationnels ;
- l'audit fiscal des sociétés entrant dans le périmètre du Groupe, et des audits fiscaux sur des sujets ponctuels.

Risques fiscaux acceptés

Aucun dispositif d'optimisation ou de planification fiscale agressive n'est utilisé par le Groupe.

Pour chaque opération, le Groupe évalue les risques fiscaux relatifs à une position fiscale particulière.

Fnac Darty veille à ce que toutes les entités le composant respectent la réglementation fiscale lui étant applicable.

DAC 6

La directive « DAC 6 » impose aux intermédiaires et dans certains cas aux contribuables eux-mêmes, de déclarer aux administrations fiscales leurs opérations internationales potentiellement agressives sur le plan fiscal, du fait de la présence d'au moins un marqueur visé par la directive.

Le Groupe ne dispose pas de schéma de planification fiscale agressive et estime ne pas devoir souscrire la déclaration prévue par la directive DAC 6.

IFRIC 23

IFRIC 23 – Incertitudes relative aux traitements fiscaux clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 – Impôts sur le résultat concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat.

À cet effet, l'interprétation IFRIC 23 prescrit une méthode unique et uniforme de reconnaissance des risques fiscaux.

Au cours du premier semestre 2019, le Groupe a uniformisé son processus de reconnaissance des risques fiscaux, avec la mise en place de procédures de communication normées entre les filiales de toutes les juridictions fiscales et la direction fiscale du Groupe. Désormais, s'il est probable qu'une position fiscale incertaine ne soit pas acceptée par les autorités fiscales, cette situation est reflétée dans les comptes lors de la comptabilisation de l'impôt exigible et de l'impôt différé. Au 31 décembre 2020, les positions fiscales incertaines ont été appréciées selon les nouveaux standards et au terme de cette appréciation aucun nouveau risque n'a été détecté.

Prix de transfert

Fnac Darty applique le principe de pleine concurrence aux prix de transfert. Les prix de transfert ne sont en aucun cas un outil de planification fiscale (transfert de bénéfices vers un pays disposant d'un taux d'imposition moins important qu'un autre, optimisation des déficits).

Notamment, les entités du Groupe hors de France sont libres de s'approvisionner en marchandises auprès de la centrale d'achats située en France. Le choix d'utiliser ou non cette solution dépend des impératifs opérationnels de chaque entité.

Le Groupe essaye de trouver, pour la fixation de ses prix de transfert, la méthode la plus classique et conforme aux principes de l'OCDE tout en gardant des référentiels et méthodes de calcul simples.

Les prix de transfert du Groupe consistent essentiellement dans la refacturation de frais de siège, la facturation d'intérêts par la société centralisatrice de trésorerie, la vente de marchandises par la centrale d'achats située en France aux filiales françaises ou étrangères. Les prix de transfert sont régulièrement audités par les inspecteurs des impôts lors de leurs contrôles fiscaux.



2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires

2.5.4.3.2 / Relations avec l'administration fiscale

Fnac Darty collabore de manière transparente avec les administrations fiscales des différents pays dans lesquels il est présent.

Contrôles fiscaux

Le Groupe est pleinement conscient que le maintien de services publics de qualité dont il bénéficie dépend de la vérification par les administrations fiscales que l'impôt dû et acquitté par le Groupe a été correctement établi.

Fnac Darty fait l'objet de contrôles fiscaux réguliers. En France, plusieurs sociétés du Groupe sont en permanence en situation de contrôle fiscal. Ainsi, en 2020, 7 sociétés étaient en cours de vérification de comptabilités en France et 2 contrôles fiscaux sont toujours en cours en Belgique.

Le droit fiscal étant parfois sujet à interprétation et à prise de position incertaine, le Groupe n'hésite pas à prendre l'attache de l'administration fiscale pour demander un rescrit ou une prise de position. À titre d'exemple, en 2020, trois demandes de rescrit ont été adressées à l'administration fiscale française. Malgré ces diligences, il est toujours possible que des contrôles fiscaux mettent à jour des risques fiscaux non détectés ou que des désaccords surviennent avec les autorités fiscales sur une différence d'interprétation des dispositions fiscales locales ou internationales, ou sur l'appréciation d'une situation factuelle.

Néanmoins, le Groupe n'a qu'un nombre limité de contentieux fiscaux en cours devant des tribunaux.

Ces sujets limités et techniques montrent que le Groupe gère peu de contestations avec les autorités fiscales.

Diligences de Fnac Darty vis-à-vis de l'administration fiscale concernant des tiers

Le Groupe reçoit également de nombreux droits de communication concernant d'autres contribuables, notamment dans le cadre de la vérification de la conformité des vendeurs opérant par l'intermédiaire d'une plateforme à leurs obligations en matière de TVA. Ceux-ci font l'objet d'un traitement rapide par les services concernés en coordination avec la direction fiscale.

Fnac Darty dépose, conformément à la législation, des déclarations facilitant le travail de contrôle de l'administration fiscale : déclaration des salaires, déclaration des honoraires, déclaration des revenus des vendeurs de plateforme.

Autres relations avec l'administration fiscale

Le Groupe est membre de différentes instances professionnelles destinées à faire valoir le point de vue des distributeurs. Elle peut exprimer son point de vue individuel dans le cadre de réunions ou de consultations publiques.

Fnac Darty n'a pas fait de demande aux autorités fiscales de quelque pays que ce soit pour obtenir le bénéfice d'un avantage fiscal en matière de taxation de ses bénéfices.

2.6 / Synthèse des indicateurs et KPI publiés

Tableau de concordance des indicateurs et des risques/engagements de Fnac Darty

Les chiffres présentés sont en périmètre courant. Sauf lorsque précisé, le périmètre est Groupe.

Indicateurs	2019	2020	Page
Risque : L'évolution des métiers dans un contexte d'accélération numérique			
Engagement 1 : développer le capital humain <ul style="list-style-type: none"> ■ Développer les compétences et l'employabilité ■ Favoriser l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail ■ Garantir la santé et la sécurité des salariés 			
EFFECTIFS ET ORGANISATION DU TRAVAIL			
Effectif (CDD + CDI)	24 046	24 886	
Part des CDI	88,3 %	89,3 %	
Part de l'intérim (sur effectif CDD + CDI + intérim)	11,8 %	12,5 %	
Ancienneté moyenne des inscrits en CDI (<i>en années</i>)	12,8	12,5	
Part des temps complet (sur l'effectif CDI)	81,9 %	82,9 %	
Part des managers (sur l'effectif CDI)	22,6 %	23,7 %	
FORMATION			p. 60
Part des effectifs formés en présentiel	66,0 %	37,4 %	
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé en présentiel	15,3	13,7	
Part des effectifs formés en présentiel ou à distance	82,9 %	75,8 %	
KPI : nombre d'heures de formation (tout format confondu) par salarié formé en présentiel ou à distance	14,2	9,1	
KPI : part de la masse salariale allouée à la formation	2,52 %	2,78 %	
ABSENTÉISME			p. 63
KPI : taux d'absentéisme maladie	4,61 %	5,17 %	
Taux d'absentéisme global	6,46 %	7,01 %	
SANTÉ/SÉCURITÉ			p. 67
KPI : taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	27,48	30,08	
KPI : taux de gravité des accidents du travail avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	1,46	1,74	
Nombre de salariés formés à la sécurité	6 000	4 985	
Nombre d'heures de formation à la sécurité	31 514	18 618	
Nombre d'accidents provoqués par un salarié (100 % responsable)/flotte de véhicules détenue par Fnac Darty (périmètre Fnac France et Darty France)	14,2	8,7	

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Synthèse des indicateurs et KPI publiés

Indicateurs	2019	2020	Page
ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE			
KPI : part des femmes dans l'effectif « Leadership Group »	24,3 %	24,3 %	p. 62
KPI : Part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle durant l'année	33,2 % (29,7 % pour les hommes)	22,9 % (23,5 % pour les hommes)	
Index égalité professionnelle (consolidé)	90	90	
Part des femmes dans l'effectif total	39,0 %	39,6 %	
Part des femmes dans l'effectif « manager »	35,7 %	37,0 %	
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin »	13,6 %	18,2 %	
Part des femmes au conseil d'administration	50 %	43 %	
Part des femmes au Comex	33,3 %	33,3 %	
Part des salariés en situation de handicap dans l'effectif total	4,4 %	4,1 %	p. 63
Part des personnes en situation de handicap dans les embauches en CDI	1,1 %	0,7 %	
NPS collaborateurs (note de recommandation sur 10)	7	7,5	p. 64

Risque :

La durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation

Engagement 2 : favoriser une consommation durable et un choix éclairé

- Informer les clients pour permettre un choix éclairé
- Développer la réparation
- Donner une seconde vie aux produits
- Assurer la collecte et le recyclage des déchets
- Contribuer au débat public autour de la durabilité

Engagement 3 : contribuer au développement social et culturel des territoires

- Donner accès à la culture au plus grand nombre
- Accroître les impacts positifs sur les territoires

Indicateurs	2019	2020	Page
Score de durabilité (périmètre Darty France)	100	105	p. 71
KPI : part des produits labellisés Choix Durable dans le chiffre d'affaires des catégories éligibles (périmètre Darty France)		9 %	p. 71
KPI : part de produits certifiés par un label environnemental dans l'offre (périmètre Nature & Découvertes)		11 %	p. 73
KPI : part du chiffre d'affaires réalisé par des produits à impact positif (périmètre Nature & Découvertes)		76,4 %	p. 73
Nombre de produits réparés en ateliers, à domicile, en magasin, en call center, par WeFix (<i>en millions</i>)	1,8	1,7	p. 73
Nombre de points de réparation WeFix	96	118	p. 74
KPI : volumes d'emballages (carton et plastique) consommés (<i>en tonnes</i>)	4 268	5 758	p. 78
KPI : volumes de déchets électriques et électroniques collectés (<i>en tonnes</i>)	51 489	49 943	p. 77
Nombre de magasins ouverts	78	40	p. 83
Nombre d'événements culturels	10 430	2 393	p. 82
Dons collectés en magasin et sur les sites marchands (périmètre Fnac France et Darty France) (<i>en milliers d'euros</i>)	264	340	p. 84
Nombre de projets soutenus par la Fondation Nature & Découvertes	163	108	p. 83

Risque :
L'urgence climatique et ses conséquences sur les entreprises

Engagement 4 : réduire les impacts sur le climat

- Renforcer la gouvernance et l'intégration des risques climatiques
- Réduire les émissions générées par les transports et l'énergie des sites
- Étendre le pilotage des émissions aux produits, aux services et aux déplacements des salariés

Indicateurs	2019	2020	Page
Consommation énergétique des sites par surface (<i>en kWh/m²</i>)	120	107	p. 92
KPI : émissions de CO₂ générées par les consommations énergétiques des sites par mètre carré (market-based) (<i>en kg eqCO₂</i>)	9,4	5,2	p. 92
KPI : émissions de CO₂ générées par les consommations énergétiques des sites par mètre carré (location-based) (<i>en kg eqCO₂</i>)	16,6	14,3	p. 92
Émissions de CO ₂ générées par les consommations énergétiques des sites (market based) (<i>en t eqCO₂</i>)	14 863	8 544	p. 92
Émissions de CO ₂ générées par les consommations énergétiques des sites (location based) (<i>en t eqCO₂</i>)	26 185	23 514	p. 92
KPI : émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins par palette (périmètre Fnac France et Darty France) (<i>en kg eqCO₂</i>)	16,9	15	p. 93
KPI : émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins par kilomètre (périmètre Espagne, Portugal, Suisse, Belgique, Nature & Découvertes) (<i>en kg eqCO₂</i>)	5,47	3,71	p. 93
Émissions de CO ₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins (<i>en t eqCO₂</i>)	26 326	23 154	p. 93
KPI : émissions de CO₂ générées par la livraison dernier kilomètre par livraison (<i>en kg eqCO₂</i>)	7,14	6,21	p. 97
Émissions de CO ₂ générées par la livraison dernier kilomètre (<i>en t eqCO₂</i>)	14 416	14 090	p. 97
KPI : émissions de CO₂ générées par les déplacements SAV par intervention (<i>en kg eqCO₂</i>)	6,48	6,37	p. 98
Émissions de CO ₂ générées par les déplacements SAV (<i>en t eqCO₂</i>)	4 881	4 716	p. 98
KPI : émissions de CO₂ générées par les produits à réparer vers les ateliers SAV par produit réparé (<i>en kg eqCO₂</i>)	2,72	2,54	p. 99
Émissions de CO ₂ générées par les produits à réparer vers les ateliers SAV (<i>en t eqCO₂</i>)	2 355	1 890	p. 99
KPI : émissions de CO₂ générées par les flux « e-commerce » par colis (<i>en kg eqCO₂</i>)	0,51	0,53	p. 95
Émissions de CO ₂ générées par les flux « e-commerce » (<i>en t eqCO₂</i>)	5 909	9 963	p. 94
Émissions de CO ₂ générées par les transports et les consommations énergétiques des sites (<i>en t eqCO₂</i>)	68 750	62 356	p. 90
Scope 1 (<i>en t eqCO₂</i>)	14 542	13 301	p. 90
Scope 2 – market-based (<i>en t eqCO₂</i>)	7 030	1 766	p. 90
Scope 3 (<i>en t eqCO₂</i>)	47 177	47 289	p. 90
Émissions de CO ₂ des transports et de l'énergie des sites par chiffre d'affaires (<i>en t eqCO₂</i>)	9,57	8,3	p. 90



Risque :

L'éthique de tous dans un modèle de développement par le partenariat

Engagement 5 : garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires

- Protéger les données personnelles des salariés et clients
- Prévenir les risques de corruption
- Mettre en œuvre un plan de vigilance
- Garantir une responsabilité fiscale

Indicateurs	2019	2020	Page
KPI : part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen (Fnac Darty)	98 %	99 %	p. 108
Taux de sollicitation des produits de marque propre et sous licence (Darty France)	2,87 %	2,78 %	p. 109
KPI : part de fournisseurs de Nature & Découvertes ayant signé la charte achats responsables		48 %	p. 109

2.7 / Note méthodologique

La rédaction de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) est réalisée par la direction RSE du Groupe, qui coordonne également le reporting des données extra-financières. Ces données proviennent des directions concernées (ressources humaines, logistique, maintenance, achats, commerce...), en France et dans les pays.

Ces données sont saisies dans un outil de reporting, facilitant la collecte, le suivi et le pilotage des indicateurs de performance. La méthodologie de reporting est décrite dans un protocole mis à jour chaque année et diffusé aux contributeurs lors du lancement de la collecte de données.

Tous les chiffres publiés font l'objet de plusieurs contrôles de cohérence : en interne et en externe (organisme tiers indépendant).

Périmètre de reporting

Sauf lorsque précisé, le périmètre concerne l'ensemble des filiales du Groupe.

En raison de leur indépendance, les franchises sont exclues du périmètre de publication. En revanche, elles sont indirectement intégrées au reporting des émissions de CO₂, puisqu'elles bénéficient des flux de transport de marchandises et des autres flux B2C.

Les magasins ayant fermé au cours de l'année 2020 ou ayant ouvert après le 30 juin 2020 sont exclus du périmètre. Toute autre exclusion de périmètre est mentionnée et justifiée dans le(s) paragraphe(s) concerné(s).

La collecte des données est réalisée sur un exercice civil clos, du 1^{er} janvier au 31 décembre. Si les données de fin d'année ne sont pas disponibles, la période reportée peut être décalée, mais couvre toujours douze mois réels consécutifs, afin de tenir compte de la saisonnalité de l'activité de l'entreprise.

Précisions méthodologiques pour les données sociales

Le périmètre de consolidation correspond à l'ensemble des sociétés juridiques dont les salariés intègrent le système d'information dédié aux ressources humaines : les sociétés Fnac Appros Groupe et les magasins en gares ou aéroports en sont donc exclus.

Le périmètre de couverture correspond à 99,43 % des effectifs de la consolidation financière.

Billet Reduc et CTS Eventim France ayant rejoint les SIRH de Fnac Darty en milieu d'année 2020, les deux sociétés sont également exclus pour cette année.

Sauf lorsque précisé, les intérimaires ne sont pas comptabilisés dans l'effectif.

En raison de leur indépendance, les effectifs des franchisés sont également exclus.

Précisions méthodologiques pour les données environnementales

Le périmètre de consolidation correspond à l'ensemble des filiales opérationnelles du Groupe, à l'exception de WeFix.

Dans une démarche de progrès continu, Fnac Darty améliore d'année en année l'exhaustivité de ses émissions de CO₂, directes et indirectes. Le tableau ci-dessous décrit le périmètre des chiffres publiés dans la DPEF (section 2.4). « n. a. » fait référence à un flux de transport ou un combustible non utilisé ; « n. d. » signifie que la donnée ne peut pas être collectée à date.

	Poste d'émissions	Fnac France et Darty France	Fnac Belgique et Vanden Borre	Fnac Espagne	Fnac Portugal	Fnac Suisse	Nature & Découvertes
Énergie des sites	Électricité						
	Fioul domestique		n. a.		n. a.	n. a.	n. a.
	Fluides frigorigènes	(a)	n. d.	(a)	n. d.	n. d.	n. d.
	Gaz naturel			n. a.	n. a.	n. a.	
	Réseaux de chaleur		n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Réseaux de froid		n. a.	n. a.		n. a.	n. a.
Transport logistique	Transports entrepôts-magasins						
	E-commerce						
	Livraison dernier kilomètre						n. a.
	Déplacements SAV			n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
	Flux ateliers SAV			n. a.			n. a.

(a) Calculé à partir de données spécifiques mais non inclus dans le total scope 1 à date.

Le calcul des émissions CO₂ a été réalisé suivant la méthode du Bilan Carbone, qui découpe les émissions en trois scopes (1, 2 et 3).

Type	Description	Les indicateurs inclus à date
Scope 1	= les émissions directes produites par des sources fixes et mobiles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transports réalisés par la flotte en propre : intervention à domicile, livraison dernier kilomètre ■ Énergie : gaz, fioul
Scope 2	= émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, de chaleur et de froid issues d'un réseau	<ul style="list-style-type: none"> ■ Énergie : Electricité, réseaux de froid, réseaux de chaleur
Scope 3	= les autres émissions indirectes liées à d'autres étapes du cycle de vie : fabrication, transport, fin de vie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transports, énergie

L'unité retenue est l'équivalent CO₂.

Les facteurs d'émissions utilisés pour calculer les émissions de CO₂ sont majoritairement ceux préconisés par l'ADEME dans la Base Carbone (dernières valeurs disponibles). Sur certains postes spécifiques, Fnac Darty retient les facteurs d'émission fournis par ses prestataires ou fournisseurs. Pour l'énergie market-based, les facteurs d'émission sont calculés par AIB.

Scope 1

Les émissions directes de gaz à effet de serre de Fnac Darty proviennent :

- **de la consommation de gaz et de fioul des différents sites du Groupe** : les calculs sont fondés sur des données spécifiques. Pour chaque source d'énergie, Fnac Darty multiplie la consommation énergétique par le facteur d'émission pertinent (phase combustion – scope 1 – Base carbone) ;

- **de la consommation de carburant par les véhicules livrant des gros électroménagers chez les clients, et par ceux des techniciens intervenant à domicile** : les calculs sont fondés sur des données spécifiques. Les consommations de carburant sont multipliées par les facteurs d'émission pertinents (phase combustion – scope 1) pour chaque type de carburant utilisé (Base carbone).

Mesurées pour la première fois en 2020, les émissions de GES liées aux gaz réfrigérants sont également calculées, mais non incluses à date dans le scope 1 reporté dans le bilan carbone du Groupe pour 2020 car non exhaustives (cf. données disponibles plus haut).

Mesurées mais de manière non exhaustive, les émissions liées à la combustion de carburant des véhicules de fonction et de service ne sont pas encore incluses dans le scope 1.

Pour ces deux postes d'émissions, les calculs sont fondés sur des données spécifiques : les kilogrammes de gaz réfrigérants rechargés et les consommations de carburant sont multipliés par les facteurs d'émission pertinents (Base carbone).



Scope 2

Les émissions indirectes de gaz à effet de serre de Fnac Darty proviennent **de la consommation d'électricité et d'énergie fournies par les réseaux de chaleur des différents sites du Groupe**. Les calculs sont basés sur des données spécifiques ;

- **électricité** : les émissions générées par l'électricité consommée sont quantifiées selon les méthodes *market-based* et *location-based* depuis 2020. Les émissions liées à l'électricité pour 2019 ont été recalculées conformément à cette méthodologie. Fnac Darty a choisi la méthode *market-based* pour assurer le suivi de ses performances, et notamment de celles de sa politique d'achats responsables appliquée à l'énergie.

Les émissions liées à l'électricité *market-based* sont calculées sur la base des facteurs d'émissions transmis par les différents fournisseurs d'électricité du Groupe. Lorsque ceux-ci ne sont pas disponibles, le calcul s'appuie sur le mix des capacités de production du fournisseur. Les consommations associées à chaque source d'énergie sont ensuite multipliées par les facteurs d'émission spécifiques à chaque énergie (Base carbone) correspondant à la phase de combustion. Pour les pays européens et pour le recalcul des émissions de la France en 2019, Fnac Darty calcule les émissions market-based à partir du mix résiduel (source AIB) ;

- **réseaux de chaleur et de froid** : quelques sites du Groupe sont reliés à des réseaux de chaleur et de froid. Les consommations énergétiques associées sont multipliées par les facteurs d'émission spécifiques à ces réseaux (Base carbone).

Scope 3

Les autres émissions indirectes de gaz à effet de serre de Fnac Darty (celles qui sont mesurées à date) proviennent :

- **de l'énergie consommée par les sites du Groupe** : la méthodologie utilisée est la même que pour les scopes 1 et 2, mais les facteurs d'émission sont spécifiques aux émissions générées par les autres phases du cycle de vie de l'énergie (source : Base carbone, données fournisseurs, AIB) ;
- **des carburants consommés pour le transport de gros électroménagers et grands téléviseurs** (livraison dernier kilomètre) **et pour les déplacements des techniciens SAV à domicile** : la méthodologie utilisée est la même que pour le scope 1, mais les facteurs d'émission sont spécifiques aux émissions générées par les autres phases du cycle de vie de l'énergie (source : Base carbone) ;

- **des palettes de produits neufs transportés entre les entrepôts, les plateformes et les magasins** (transport aval) : pour mesurer l'empreinte carbone des transports de marchandises, les différentes filiales du Groupe ont recours à plusieurs méthodologies, en fonction des données d'entrée disponibles :

- calcul à partir de la consommation de carburants des camions : les litres de carburant ou les kilogrammes de gaz sont ensuite multipliés par les facteurs d'émission pertinents (Base carbone),
- calcul à partir de la distance parcourue par type de camion : les kilomètres parcourus sont rapportés aux consommations moyennes des différents véhicules utilisés (source : Ademe) puis les litres consommés sont multipliés par les facteurs d'émission pertinents (Base carbone),
- calcul à partir des tonnes.kilomètres : le poids des palettes est multiplié par les kilomètres parcourus, puis par les facteurs d'émission pertinents (Base carbone) ;

- **de l'expédition des colis commandés sur les sites marchands du Groupe** : afin d'affiner le calcul des émissions, Fnac Darty calcule depuis 2020 ce poste d'émission à partir des bilans de GES des différents prestataires messagers. Ces bilans (moyennes de leur activité ou spécifiques aux volumes transportés pour Fnac Darty) sont rapportés au nombre de colis confiés à ces prestataires et pondérés en fonction des poids moyens des colis, pour obtenir des facteurs d'émission spécifique à chaque fournisseur. Pour les prestataires qui ne sont pas en mesure de fournir des bilans de GES, Fnac Darty applique le facteur d'émission du prestataire dont la logistique et la flotte sont les plus similaires. Cette démarche a permis de révéler des impacts très différents d'un prestataire à l'autre, et d'un niveau de service à un autre (expédition vers un point de retrait ou expédition à domicile), ce qui permet à Fnac Darty de travailler son mix services ou son mix de fournisseur en conséquence ;

- **de l'expédition de gros produits (essentiellement des grands TV) par les filiales** Fnac Espagne, Fnac Portugal et Fnac Suisse : le facteur d'émission retenu par défaut est celui qui correspond à l'expédition d'une télévision de 20 kg par un des prestataires messagers en France ;

- **de l'expédition de pièces détachées vers les centres de service, pour les techniciens SAV** : les volumes de pièces détachées sont multipliés par les facteurs d'émission transmis par le prestataire de transport (ces facteurs varient selon la dimension de la pièce) ;

■ de l'expédition de produits en panne vers les centres de réparation du Groupe :

- pour la France, il existe un flux de messagerie (Fnac Darty s'appuie soit sur le bilan CO₂ des prestataires, soit sur les volumes multipliés par un facteur d'émission retenu par défaut) et un flux qui transite par des navettes internes (sous-traitée). Pour ce dernier flux, les kilomètres parcourus sont rapportés aux consommations moyennes des différents véhicules utilisés (source : Ademe) puis les litres consommés sont multipliés par les facteurs d'émission pertinents (Base carbone),
- pour le reste du Groupe, les volumes sont multipliés par un facteur d'émission retenu par défaut ;

■ de l'expédition de produits d'occasion : Fnac Darty s'appuie sur le bilan CO₂ des prestataires et, pour ceux qui ne fournissent pas de bilans, sur un facteur d'émission retenu par défaut ;

■ des déplacements professionnels : le Groupe s'appuie sur le reporting des agences de voyages ;

■ des déplacements domicile-travail : estimées pour la première fois en 2020, les émissions de CO₂ liées aux déplacements domicile-travail ont été calculées à partir des données d'une enquête réalisée auprès de 3 429 salariés, soit près de 20 % des effectifs de Fnac et Darty France. Les réponses ont ensuite été extrapolées à l'ensemble des salariés de France. Le Groupe a croisé les données kilométriques avec le nombre de jours théoriques travaillés par salarié, puis avec les moyens de locomotion désignés par les répondants. Les facteurs d'émission retenus proviennent de la Base carbone, et ont, pour certains modes de déplacements, été moyennés (ex : pour « voiture particulière », le facteur d'émission retenu est une moyenne des facteurs d'émission des différents carburants).

Dans une démarche de progrès continu, Fnac Darty améliore chaque année la mesure et le suivi de ces postes d'émission. Toutefois, cette démarche nécessite des corrections et parfois des recalculs. C'est pourquoi les données CO₂ publiées en 2020 au titre de l'année 2019 peuvent varier par rapport aux données publiées dans la DPEF 2019. Lorsque des retraitements importants sont menés, ils sont indiqués sous les données concernées.

Méthodologie concernant notre réponse à la DPEF

La déclaration de performance extra-financière appelle à présenter les risques extra-financiers les plus matériels, et à décrire le modèle d'affaires en intégrant les risques et enjeux RSE jugés prioritaires.

Dans ce but, le service RSE a mené en 2018 une vaste consultation de ses parties prenantes internes et externes pour identifier les risques extra-financiers et enjeux clés associés. Ces risques et enjeux clés ont été présentés et validés en comité exécutif, avant de servir de base d'échanges avec l'ensemble des directions concernées afin d'identifier les indicateurs les plus pertinents pour rendre compte de la performance extra-financière du Groupe.

La direction RSE a travaillé en étroite collaboration avec la direction de l'audit interne pour l'analyse des risques et avec la direction financière pour la définition du modèle d'affaires.

Chaque année, le Groupe cherche à étendre le périmètre de reporting et la pertinence des indicateurs de performance suivis. De ce fait, les indicateurs construits en 2020 ne peuvent pas toujours être comparés avec l'exercice 2019, en raison d'une absence de données.

À l'inverse, certains indicateurs publiés les années précédentes n'ont pas été jugés suffisamment pertinents pour décrire la performance du Groupe et donc intégrer cette DPEF.

La définition des indicateurs prioritaires sera présentée dans le(s) paragraphe(s) concerné(s).

Suite aux consultations menées par Fnac Darty pour son analyse de matérialité, certaines informations demandées dans le cadre de la DPEF ont été jugées peu significatives. Ainsi, ne seront pas publiées les informations suivantes : « Moyens de la lutte contre la précarité et le gaspillage alimentaires et en faveur du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable ». Toutefois, des informations relatives aux actions menées par Nature & Découvertes pour lutter contre le gaspillage alimentaire sont décrites en 2.2.3.3.

Le présent document a fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (OTI) dont les conclusions sont présentées en fin de chapitre.



2.8 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion de l'entité, en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾ :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

(1) Accréditation Cofrac Inspection, n° 3-1049, portée disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que les informations prévues au 2^{ème} alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
 - nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
 - nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
 - nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés,
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour l'ensemble des risques, nos travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ⁽¹⁾ ;
 - nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
 - nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
 - pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽¹⁾ et couvrent entre 29 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
 - nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.
- Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre septembre 2020 et mars 2021 sur une durée totale d'intervention d'environ quatre semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 15 mars 2021

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Éric Ropert
Associé

(1) Fnac Darty France et Nature et Découvertes.

2 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

ANNEXE

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Programmes de formation des salariés
Engagements et actions de réduction de l'impact environnemental des activités
Mesures en faveur du bien-être au travail
Engagements et actions en faveur des Droits de l'Homme
Procédures mises en place en matière de bonne conduite des affaires et de lutte contre la corruption
Accords collectifs signés
Mesures prises en matière de lutte contre l'accidentologie au travail
Actions en faveur de l'économie sociale et solidaire
Actions en faveur de la vie culturelle locale
Actions en faveur de l'économie circulaire et de la durabilité des produits

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Part de la masse salariale allouée à la formation
Nombre d'heures de formation par salarié formé
Part des femmes dans l'effectif « Leadership Group »
Part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle durant l'année
Absentéisme maladie
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt
Taux de gravité des accidents du travail
Part des produits labellisés choix durable dans le chiffre d'affaires des catégories éligibles (Darty)
Part de produits certifiés par un label environnemental dans l'offre de Nature et Découvertes
Part du chiffre d'affaires de Nature et Découvertes réalisé par des produits à impact positif
Volumes d'emballages (plastiques et cartons) consommés/Chiffre d'affaires
Volumes de DEEE collectés
Émissions de CO₂ générées par les consommations énergétiques des sites/m²
Émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins/km parcourus (Groupe hors France)
Émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins/palette (France)
Émissions de CO₂ générées par la livraison dernier kilomètre/livraison
Émissions de CO₂ générées par les déplacements SAV/intervention
Émissions de CO₂ générées par les produits à réparer vers les ateliers SAV/produit
Émissions de CO₂ générées par les flux « e-commerce »/colis
Part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen
Part des fournisseurs de Nature & Découvertes ayant signé la Charte achats responsables

3



Facteurs et gestion des risques

3.1 / Risques liés à l'évolution du modèle économique	124	3.5 / Gestion des risques associés à la crise sanitaire Covid-19	137
3.2 / Risques liés à la sécurité	131	3.6 / Assurances	138
3.3 / Risques réglementaires	133	3.7 / Gestion des risques	140
3.4 / Risques financiers	135	3.7.1 / Le dispositif de gestion des risques	140
		3.7.2 / Les cartographies des principaux risques	148

3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

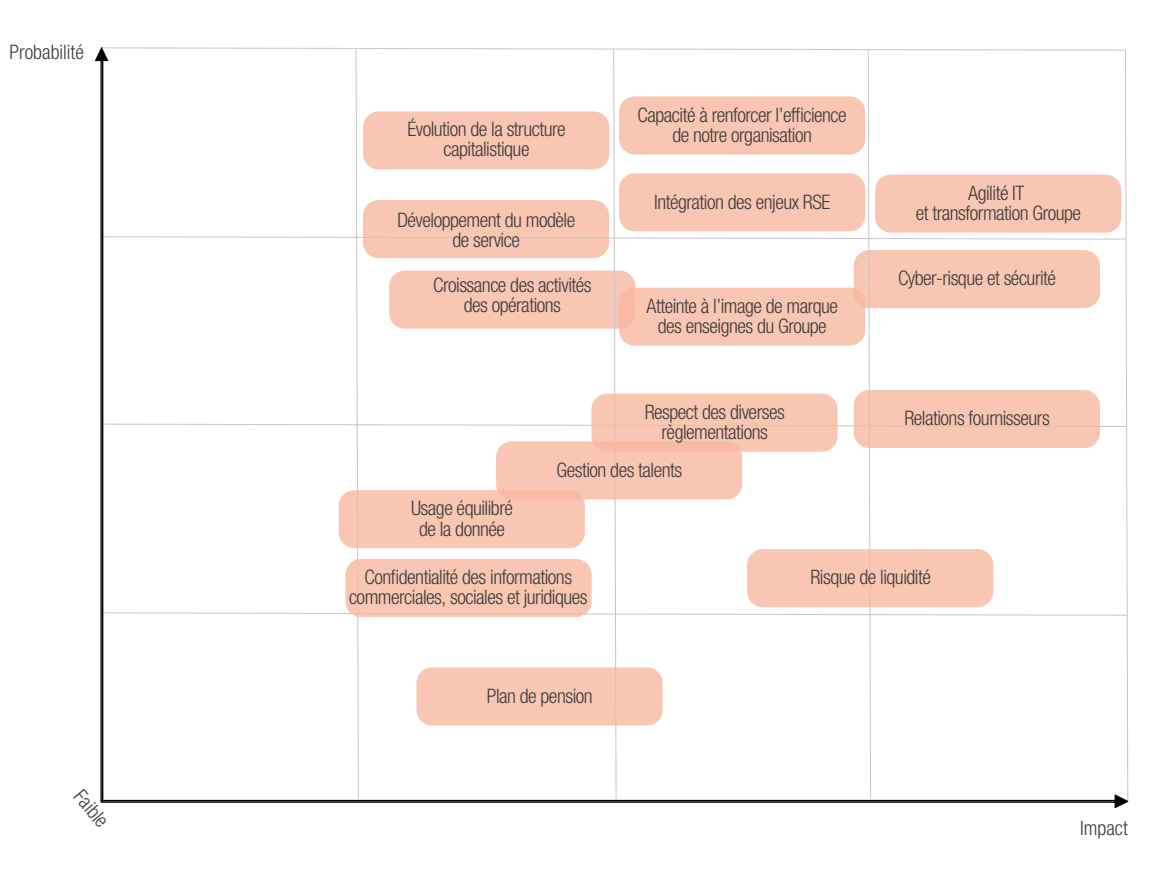


Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en constante évolution et conséquemment est exposé à des risques tant exogènes qu'endogènes dans le cadre du développement de ses activités en lien avec son plan stratégique. Aussi, le Groupe a procédé à une revue et à une évaluation des risques qui pourraient potentiellement avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, son patrimoine, ses résultats, sa capacité à réaliser ses objectifs, son image et sa réputation. Ce chapitre présente les principaux risques identifiés auxquels le Groupe estime être exposé ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place afin de prévenir, maîtriser et remédier à ces risques. La cartographie des risques a été présentée et approuvée lors du comité d'audit du mois de décembre.

Au sein de chaque catégorie, les facteurs risque les plus importants sont présentés en premier. L'importance de chaque risque est déterminée à la date du présent document, selon une évaluation qui tient compte de leur niveau d'impact estimé et de leur probabilité d'occurrence.

Principaux risques identifiés auxquels le Groupe estime être exposé

Risques liés à l'évolution du modèle économique	Agilité IT et transformation du Groupe	354
	Relations avec les fournisseurs	355
	Capacité à renforcer l'efficacité de notre organisation	356
	Intégration des enjeux de la responsabilité sociale et environnementale	357
	Atteinte à l'image de marque des enseignes du Groupe	358
	Développement du modèle de service	359
	Croissance des activités des opérations	359
	Gestion des talents	360
Risques liés à la sécurité	Cyber-risque et sécurité	361
	Confidentialité des informations stratégiques, commerciales, sociales et juridiques clés	362
Risques réglementaires	Respect des diverses réglementations	363
	Usage équilibré de la donnée	364
Risques financiers	Risque de liquidité	365
	Plan de pension	366
	Évolution de la structure capitalistique du Groupe	366





3.1 / Risques liés à l'évolution du modèle économique

Dans un contexte de crise, Fnac Darty doit poursuivre la transformation de son modèle omnicanal en continuant d'adapter son organisation et en investissant dans les systèmes d'information et sur les moyens opérationnels. L'offre de produits et de services doit continuer à s'adapter pour mieux répondre à l'évolution des modes de consommation. Le Groupe veille néanmoins à équilibrer ses investissements afin de préserver la rentabilité de son modèle économique et porte une attention forte sur les évolutions et les perspectives.

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Agilité IT et transformation du Groupe

Identification du risque

L'ambition de Fnac Darty à travers son plan stratégique et la multiplication des axes de croissance du Groupe (de ses plateformes web, de la Marketplace, développement de la franchise, des partenariats...) l'obligent à réussir un plan de transformation de ses systèmes d'information qui lui permette d'accompagner la transformation du Groupe et d'être en mode agile sur les différents projets.

En effet, certaines applications utilisées par le Groupe doivent être remises à jour pour améliorer l'expérience clients et renforcer la continuité des opérations dans les fortes périodes d'activité. Il existe un manque d'homogénéité de ces applications utilisées par les différentes entités du Groupe.

Aussi, le Groupe pourrait ne pas réussir à effectuer cette transformation tant du point de vue de sa capacité que de sa vitesse d'exécution.

Gestion du risque

Le pilotage d'un schéma directeur sur trois ans a été mis en place en 2018 et réactualisé fin 2020 avec un sponsoring au niveau du comité exécutif en lien resserré avec les métiers, dont les mesures principales sont :

- le suivi mensuel des enjeux clés et des enveloppes d'investissement au comité exécutif ;
- le déploiement du développement agile, en particulier à la *digital factory*, vise à créer les fonctionnalités IT omnicanales et omni-enseigne en France. L'organisation d'équipe mixte IT et métier permet de renforcer l'efficacité des mises en production et d'en atténuer les risques ;
- l'internalisation de ressources informatiques clés permettant une maîtrise dans le temps des composants cœurs business et facilitant la réussite du plan de convergence SI entre Fnac et Darty ;
- le renforcement du dispositif de continuité de service sur les applications les plus critiques en place incluant le traitement de l'obsolescence des applications arrivées en fin de vie ;
- l'utilisation des ressources *cloud* public pour supporter plus rapidement les nouveaux business stratégiques (abonnement, CRM, *datasharing* & publicité, montée en puissance des ventes en ligne).

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Relations avec les fournisseurs

Identification du risque

Le Groupe offre une large gamme de produits et s'approvisionne auprès de nombreux fournisseurs. En France notamment, le montant des achats effectués auprès des vingt premiers fournisseurs représentait environ 60 % du total des achats réalisés en 2020.

Une grande partie des opérations du Groupe dépend de sa capacité à négocier à de bonnes conditions et à maintenir des contrats et des relations d'affaires à long terme avec ses fournisseurs, en particulier ceux dont les produits ne sont pas substituables auprès de la clientèle (Samsung, Apple, Microsoft, Sony, etc.). Une dégradation des relations des enseignes avec ses principaux fournisseurs, un durcissement des conditions exigées par ces derniers, ou le non-renouvellement ou la résiliation anticipée des principaux contrats de fourniture de marchandises ou de services pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

Par ailleurs, toute défaillance, dégradation, rupture ou non-renouvellement brutal des relations contractuelles avec ses partenaires et prestataires pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'image, les activités, les résultats, la situation financière, et les perspectives du Groupe.

Gestion du risque

La politique commerciale du Groupe vise à développer, dans le cadre de partenariats stratégiques, les fournisseurs, partenaires et prestataires référents de ses principaux marchés :

- aligner les intérêts des fournisseurs et les nôtres autour de la stratégie de valeur, avec ses opportunités et ses contraintes par la conclusion de partenariats qui définissent l'intégralité de la relation (achats, communication, *merchandising*, démonstration, etc.) ;
- des structures ad hoc avec une gouvernance spécifique ont été mises en place, elles visent notamment à rééquilibrer nos relations avec nos fournisseurs :
 - mise en place d'un fonctionnement « hybride » avec intégration des acheteurs au sein des catégories de produit et coordination centrale,
 - constitution d'une direction des achats & méthodes, assurant la définition de la politique Achats, la coordination et l'animation des acheteurs, le suivi et la formalisation des méthodes,
 - intégration en cours des périmètres Achats France et Achats internationaux (gestion des contrats européens),
 - gestion séparée de la dimension Services, avec une direction des services spécifique ;
- proposer des évolutions sur les services livrés à nos fournisseurs par la fourniture de data et sur l'expérience client web et magasin ;
- les conventions avec les fournisseurs sont négociées périodiquement dans le respect des législations locales et du Code de conduite des affaires (annexé aux contrats des fournisseurs).

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Capacité à renforcer l'efficacité de notre organisation

Identification du risque

Les plans d'économies les plus contributeurs, les plus simples et les plus rapides à mettre en œuvre ont déjà été réalisés dans le cadre des synergies annoncées lors de l'intégration Fnac Darty. Le Groupe doit néanmoins poursuivre la recherche permanente de plans d'économies afin que son efficacité opérationnelle et ses résultats ne soient pas dégradés par les impacts de l'inflation naturelle des coûts, notamment immobiliers.

Le Groupe pourrait ainsi ne pas être en capacité de mettre en œuvre des plans d'économies suffisants pour contrebalancer les effets de l'inflation.

Le Groupe doit veiller à maintenir l'adéquation optimale entre son parc de magasins et l'évolution de l'activité et des modes de consommation des clients.

Gestion du risque

La culture de la performance est au cœur de la stratégie du Groupe, afin que tous les services contribuent à la recherche d'économies tout en maintenant l'efficacité opérationnelle.

Une gouvernance et des plans d'action d'accompagnement des équipes sont en place, notamment à travers une organisation matricielle qui permet les prises de décisions sans dégrader le rythme de développement du Groupe et avec une attention particulière sur les éventuels impacts sociaux dans les organisations. Le pilotage des Plan de performance est suivi mensuellement au niveau Comex.

La direction immobilière a adapté son organisation en 2020 afin de mieux répondre aux enjeux de développement des activités commerciales et de pilotage des coûts immobiliers : redéfinition des formats de nos magasins et optimisation des surfaces commerciales.

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Intégration des enjeux de la responsabilité sociale et environnementale

Identification du risque

La profonde crise environnementale que traversent nos sociétés remet progressivement en question les modes de production et de consommation de ces 50 dernières années.

Dans ce contexte, les pouvoirs publics renforcent l'arsenal législatif pour contraindre les entreprises à diminuer leurs impacts environnementaux. La part de consommateurs qui cherchent à mieux consommer, voire à consommer moins, est en progression constante. Les jeunes actifs sont de plus en plus attentifs aux engagements RSE, et de nombreux investisseurs s'engagent auprès des entreprises bien notées par les agences de notation extra-financière.

Le Groupe doit intégrer cette dimension croissante et s'engager dans l'évolution de son modèle d'affaires afin de ne pas s'exposer à des contradictions ou des incohérences qui dans certains cas extrêmes pourraient prendre la forme de campagnes de dénigrement sur les réseaux sociaux ou de manifestations devant des sièges, des magasins ou des entrepôts.

Ainsi, ne pas intégrer ces enjeux environnementaux exposerait le Groupe à de multiples risques tels que :

- atteinte à la réputation du Groupe ;
- baisse d'attractivité ;
- perte d'activité commerciale ;
- non-conformité et sanctions.

Gestion du risque

Au-delà des risques, Fnac Darty considère que la prise en compte des enjeux environnementaux dans son modèle d'affaire représente une opportunité de valoriser les actifs forts et historiques des marques qui constituent le Groupe (image responsable, service après-vente, laboratoire technique, expertise vendeurs, maillage magasins...). Le Groupe est en capacité de rendre son modèle plus durable et de se positionner comme le leader de la distribution responsable.

Dans ce but le Groupe a activé trois leviers forts :

- 1/ définition d'une raison d'être qui intègre la question de l'enjeu environnemental dans un contexte d'hyperchoix : « S'engager pour un choix éclairé et une consommation durable ». Cette mission guide l'entreprise dans ses choix stratégiques, dans ses actions et arbitrages au quotidien ;
- 2/ renforcement de la gouvernance : la responsabilité sociale et environnementale est portée au niveau du Comex et au niveau du conseil d'administration. Le Directeur Général, les membres du Comex et l'ensemble des cadres à partir de 2021 ont un objectif RSE dans leur variable de rémunération. Un comité climat pilote l'objectif de réduction des émissions de CO₂ du Groupe pour les transports et l'énergie ;
- 3/ le développement de services et de conseil en faveur d'une économie plus circulaire : lancement d'un indice de réparabilité, d'un abonnement à la réparation (Darty Max), d'une plateforme d'entraide à la réparation, développement des activités Occasion...

L'ensemble des actions menées pour répondre à ce risque sont détaillées au chapitre 2.

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Atteinte à l'image de marque des enseignes du Groupe

Identification du risque

Les succès de nos enseignes reposent en partie sur la forte notoriété et la bonne perception de nos marques notamment Fnac et Darty auprès des consommateurs. Dans un contexte de développement de son réseau de franchisés, de développement de la Marketplace, de développement de partenariats externes, d'intensité concurrentielle de plus en plus exacerbée, de développement des médias sociaux qui encouragent la diffusion rapide des opinions, commentaires et retours d'expérience, la capacité du Groupe à maintenir la notoriété et les caractères distinctifs de ses marques ainsi que l'adhésion de ses bases clients à ses programmes de fidélité sont des éléments clés de sa pérennité.

Aussi, l'image de marque de nos enseignes pourrait être affectée par la survenance d'événements exceptionnels comme la mise en jeu de sa responsabilité du fait de la commercialisation de certains produits ou le non-respect de réglementations applicables.

Gestion du risque

Afin de réduire les risques ainsi exposés, un certain nombre d'actions ont été mises en place :

- un dispositif de veille permanente permet de remonter tout événement susceptible d'affecter l'image et la réputation du Groupe. Ce dispositif repose sur la coordination des différentes directions dont notamment la direction du marketing, la communication interne et la direction de la prévention des risques ;
- un dispositif de veille sur la réputation de nos tiers de premier rang a été déployé dans le cadre de la loi Sapin 2 ;
- le Code de conduite des affaires Fnac Darty mis à jour en 2020, disponible sur les réseaux internes d'entreprise, annexé aux contrats et conventions avec nos tiers, rappelle les engagements éthiques pris par le Groupe et les comportements à adopter ;
- de plus, la charte informatique rappelle les règles d'utilisation des outils informatiques mis à disposition des collaborateurs dans le respect des règles éthiques du Groupe.

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Développement du modèle de service**Identification du risque**

Le développement significatif du modèle de service au sein de Fnac Darty impose des adaptations rapides au sein de l'organisation. Nous devons développer les systèmes d'information adéquats, aligner nos processus internes, former et adapter nos équipes techniques et de vente. Afin d'assurer la rentabilité attendue de ce modèle, il est indispensable d'assurer la qualité de service promise au client et il est aussi nécessaire de développer un pilotage efficace de l'activité. Le Groupe doit également renforcer les contrôles permettant de se prémunir des différents risques inhérents à ces activités.

Gestion du risque

Le Groupe s'appuie sur son écosystème et sur les partenariats afin de rendre son service accessible au plus grand nombre de clients.

Le Groupe s'organise pour se doter des bonnes compétences de gestion des abonnements et de pilotage de sa rentabilité (*churn*, NPS, incidents de paiement).

Le Groupe recrute 500 techniciens à horizon du plan afin de se mettre en capacité de répondre aux demandes de réparation des clients associées au développement des abonnements à la réparation (Darty Max).

Le Groupe fait évoluer sa plateforme IT pour inclure de nouvelles fonctionnalités de gestion des abonnements.

Le Groupe capitalise sur une forte flexibilité/agilité, qui a permis de recruter 200 000 abonnés à son nouveau service Darty Max en 2020, malgré la fermeture des magasins durant plusieurs semaines.

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Croissance des activités des opérations**Identification du risque**

Le développement de notre modèle multicanal et la croissance de la part de nos ventes en ligne provoquent des tensions croissantes sur les opérations de Fnac Darty. Le Groupe doit soutenir son ambition de croissance en préservant sa capacité d'exécution et en assurant un haut niveau de service sur les enjeux de disponibilité, de préparation, d'expédition et de livraison à coûts maîtrisés.

Gestion du risque

L'organisation de notre modèle opérationnel évolue pour mieux adapter nos capacités à traiter une demande croissante. Le Groupe prévoit d'investir significativement dans des équipements modernes de haute qualité qui permettront la mécanisation et l'automatisation de la chaîne de préparation et d'expédition. Ces investissements réalisés à l'horizon du plan visent à assurer une amélioration forte de la productivité et de la qualité de service.

Le développement du click&collect permet par ailleurs d'atténuer l'impact de la croissance des ventes en ligne sur les opérations en utilisant le magasin comme entrepôt et lieu de livraison.

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Gestion des talents

Identification du risque

Le Groupe doit s'assurer de l'engagement de ses collaborateurs et veiller à conserver les talents nécessaires à la mise en place de la stratégie et au développement des différentes activités. Un turnover des effectifs non maîtrisé le priverait de capitaliser sur l'expérience des collaborateurs et pourrait ainsi créer des freins à son efficacité opérationnelle.

Le Groupe pourrait aussi rencontrer des difficultés de recrutement sur les métiers existants dont il aura fortement besoin à l'avenir. La stratégie du Groupe nous engage à nous renforcer sur les métiers techniques, et sur les compétences digitales.

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place :

- une communication orale de proximité régulière ;
- le Groupe projette l'évolution de ses effectifs par métiers sur la base des données démographiques et des hypothèses du plan stratégique, ce qui permet d'anticiper les évolutions et de mettre en place des plans d'action idoines ;
- des revues de développement sont effectuées afin d'identifier les talents et les accompagner dans leur parcours professionnel au sein du Groupe ;
- les salariés sont sollicités tous les mois sur des thématiques variées pour donner leur opinion en répondant à trois questions. Ils peuvent également via ce format s'exprimer en toute liberté sur leurs attentes, ce qui permet la mise en place rapide de plans d'action concrets. Des comités de suivi ont été mis en place à cet effet ;
- le Groupe a fait évoluer l'organisation et le cadre de travail afin de faciliter l'approche collaborative et l'agilité sur les métiers digitaux ;
- un accompagnement des collaborateurs et managers du Groupe sur les nouveaux modes collaboratifs de travail a été mis en place avec le déploiement du télétravail et du management par la responsabilisation ;
- adaptation de la politique de rémunération sur un certain nombre de métiers du Groupe ;
- développement de l'Académie Fnac Darty, avec la création de 9 classes, permettant ainsi au Groupe de se doter d'un vivier d'experts sur les métiers techniques, de concepteur cuisine ou de la livraison ;
- mise en relation, via le ministère du Travail, avec des entreprises qui envisagent des plans de restructuration et disposent de compétences que Fnac Darty cherche à recruter ;
- actions autour de la modernisation de l'image employeur auprès des techniciens (divers plans de communication) ;
- modernisation des modèles et pratiques de recrutement permettant un recrutement plus rapide et plus ciblé ;
- réflexion en cours pour faire évoluer les modes de travail.

Par ailleurs, le processus d'utilisation d'outil et réseaux dédiés, le développement des liens avec des écoles spécialisées, le parrainage, les recrutements de profils, notamment en renforçant l'alternance, sur les compétences nécessaires sont une réponse à la fidélisation des collaborateurs sur ces métiers au sein du Groupe.

3.2 / Risques liés à la sécurité

Risques liés à la sécurité – Cyber-risque et sécurité

Identification du risque

La plupart des activités du Groupe dépendent de systèmes d'information développés ou administrés par des ressources internes ou des prestataires externes. Une fragilité ou une défaillance de ces systèmes pourrait perturber la conduite des opérations avec des impacts potentiellement importants sur les performances commerciales et financières, notamment au niveau des sites internet, des systèmes de commandes et d'encaissement et ce, plus particulièrement lors des pics d'activité comme en fin d'année.

Notre Groupe pourrait faire l'objet d'attaques informatiques sur ses sites marchands et nos bases de données pourraient se trouver corrompues.

Notre Groupe pourrait également faire l'objet de malveillance interne à travers une usurpation de droits notamment du fait d'une insuffisance de la sécurité de nos accès logiques et réseau.

Nos collaborateurs et nos clients pourraient faire l'objet de *phishing* (usurpation de l'identité Fnac Darty) entraînant ainsi des captations illicites de données.

Gestion du risque

La direction des systèmes d'information de Fnac Darty assure la cohérence de l'ensemble des applications informatiques au sein du Groupe dans une approche coordonnée visant à anticiper les incidents d'exploitation, notamment dans le cadre de la mutualisation des outils, du fait de l'intégration des deux enseignes, et à organiser les plans de secours.

Le Groupe vise à assurer la sécurité des systèmes d'information et des données qu'ils contiennent.

Cela à travers une gouvernance adaptée, des solutions techniques, des standards partagés, une politique commune et la diffusion de la charte informatique auprès des collaborateurs, la gestion des identités numériques, la cyber-résilience et par le renforcement des audits de sécurité des prestataires externes. La vérification des prestataires informatiques externes par l'obtention de garanties contractuelles permet d'assurer la confidentialité et la sécurité des données traitées (conformité PCI-DSS des prestataires traitant des données bancaires).

De plus, la sensibilisation des collaborateurs du Groupe à la cyber-sécurité est une action menée en continu.

Des solutions de sécurisation, dont le niveau ne cesse d'augmenter, sur nos sites marchands, notre messagerie, nos flux sortants sont en place.

Des audits anti-intrusion sont menés chaque année par des prestataires externes spécialisés et génèrent le cas échéant des plans d'action immédiats.

Risques liés à la sécurité – Confidentialité des informations stratégiques, commerciales, sociales et juridiques clés**Identification du risque**

Le Groupe dans le cadre de ses activités courantes et de son développement stratégique traite et conserve des informations clés qui pourraient être utilisées à des fins malveillantes.

Le Groupe doit veiller, en permanence, à une gestion maîtrisée des informations confidentielles qui conditionnent le succès sur le marché des opérations commerciales majeures de l'année.

Gestion du risque

Le Groupe veille à la confidentialité de ses informations clés à travers notamment :

- une politique d'habilitations et de droits en interne sur les différents outils et réseaux partagés ;
- le rappel, dans la charte informatique du Groupe, des bonnes pratiques sur l'utilisation des outils et la gestion de l'information ;
- la surveillance des atypismes sur les boîtes mails des collaborateurs clés ;
- le cryptage ou chiffrement des informations sensibles ;
- les informations commerciales clés sont gérées de manière parcellaire, limitée et dans une logique d'information en « juste à temps ».

3.3 / Risques réglementaires

Risques réglementaires – Respect des diverses réglementations

Identification du risque

Du fait de ses activités de distribution en magasin et en ligne, le Groupe est soumis à l'évolution de l'environnement légal et réglementaire des pays où il opère. En particulier, les activités du Groupe sont soumises à des contrôles, enquêtes et réglementations relatifs à la protection des consommateurs, de la concurrence, au commerce électronique, à l'intermédiation en opérations de crédit à la consommation et assurances, à la protection des données personnelles, à l'informatique, au prix du livre (numérique et physique), aux garanties contractuelles fournies aux clients et à la sécurité et à l'accessibilité de ses magasins.

La loi Sapin 2 ainsi que la loi sur le devoir de vigilance renforcent les obligations de notre Groupe notamment par la mise en place d'une déclaration annuelle d'activités relatives à la représentation d'intérêts, d'un plan de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et la prévention et ce, dans tous les pays où le Groupe opère.

Les activités du Groupe sont également affectées par la réglementation en matière d'environnement, qui peut avoir des impacts sur les produits distribués par nos enseignes (notamment les obligations d'enlèvement ou de reprise des produits techniques et électroménagers), sur l'organisation du service après-vente, sur les modalités et le coût de transport des produits distribués ou sur les charges supportées par nos enseignes pour la location de leurs surfaces commerciales.

De plus, des sanctions financières et/ou la publication de ces sanctions pourraient être prononcées contre le Groupe si ses plans de mise en conformité n'étaient pas jugés suffisamment robustes, ce qui impacterait les résultats et l'image du Groupe.

Gestion du risque

Le suivi et la prise en compte des réglementations sont assurés au niveau pays par la direction financière et juridique locale avec le support du réseau des conseils du Groupe et sous la supervision des directions juridique, financière et fiscale du Groupe.

Le Code de conduite des affaires du Groupe réaffirme auprès des collaborateurs du Groupe et des tiers avec lesquels nous contractons nos engagements sur le respect des obligations légales et réglementaires.

Ce dispositif est complété par la signature de lettres d'affirmation en interne par les collaborateurs clés.

Des formations obligatoires en interne sont réalisées en présentiel ou via des modules d'e-learning sur le rappel de nos obligations.

Le Groupe participe aux délibérations susceptibles d'affecter son environnement, en présentant ses actions et innovations aux pouvoirs publics, en participant aux côtés de l'administration aux concertations en amont de la rédaction de textes législatifs et réglementaires, en défendant ses positions et ses propositions lors d'auditions auprès du gouvernement, de parlementaires, d'élus locaux, ou d'autorités indépendantes.

L'objectif du Groupe est d'accompagner les ambitions politiques en termes d'engagement vers une économie plus circulaire, de protection des consommateurs, d'égalité de traitement entre acteurs économiques, tout en préservant les intérêts des entreprises concernées.

Le Groupe apporte, en toute transparence, une expertise technique utile à la décision politique. Dans une démarche constructive avec les pouvoirs publics, le Groupe peut promouvoir, grâce à son expérience opérationnelle, des propositions innovantes, mais également alerter sur les risques économiques, sociaux, environnementaux que feraient peser certaines mesures sur les acteurs du secteur. Dans ce dernier cas, le Groupe veille à travailler proactivement à des solutions de compromis satisfaisantes et acceptables par l'ensemble des parties prenantes.

Dans sa démarche de représentation d'intérêts, le Groupe alterne entre engagements propres, et participation à des coalitions d'acteurs sous l'égide de fédérations professionnelles – nationales ou locales – dont il est membre.

Risques réglementaires – Usage équilibré de la donnée

Identification du risque

Le Groupe, dans le cadre de ses activités courantes et de son développement stratégique, traite et conserve des volumes significatifs de données personnelles dans un environnement technologique complexe et innovant. À ce titre le Groupe pourrait être exposé à des attaques ou à des usages externes malveillants.

Par ailleurs, dans un environnement concurrentiel agressif le Groupe veille dans le cadre de ses activités, à un usage équilibré des données personnelles entre les enjeux commerciaux et la protection de la vie privée de ses clients.

Gestion du risque

Fnac Darty a désigné auprès de la CNIL en 2017 un délégué à la protection des données Groupe. 2 personnes sont venues renforcer l'équipe en charge de veiller à la protection des données. Chaque filiale pays dispose également d'un délégué à la protection des données ou personne chargée de suivre ce sujet. Une gouvernance de la protection des données personnelles a été mise en place sur l'intégralité du périmètre.

Dans le cadre d'un processus d'amélioration continue un programme d'actions est mené notamment sur (cf. chapitre 2.5.1 « Protéger les données personnelles des salariés et des clients ») :

- une gouvernance dédiée avec un comité de pilotage et un report au niveau du comité exécutif ; des référents « protection des données personnelles » dans chaque direction ;
- tenue d'un registre des traitements de données personnelles ;
- sensibilisation et formation ;
- documentation et procédures ;
- information des personnes ;
- conservation pour des durées limitées ;
- sécurité des systèmes d'information ;
- formalisation de contrats (*Data Protection Agreement*) avec les sous-traitants et partenaires.

3.4 / Risques financiers

Risques financiers – Risque de liquidité

Identification du risque

L'activité du Groupe est saisonnière, et est marquée par une part significative de son activité au moment de la fin d'année avec la période de *Black Friday* fin novembre et les fêtes de Noël en décembre. Le chiffre d'affaires et l'EBITDA du Groupe sont nettement plus élevés au quatrième trimestre que les autres trimestres de l'année.

Les besoins en fonds de roulement du Groupe fluctuent au cours de l'exercice et sont normalement au plus haut au troisième trimestre de chaque année entraînant d'importants besoins de liquidité.

Au 31 décembre 2020, l'endettement brut du Groupe s'élevait à 1 454,8 millions d'euros hors IFRS 16, constitué essentiellement de :

- 200 millions d'euros de crédit bancaire (*term loan*) échéance avril 2023 ;
- 650 millions d'euros d'obligations senior échéance avril 2024 et avril 2026 et intérêts capitalisés ;
- 100 millions d'euros de prêt BEI ;
- 500 millions d'euros de prêt garanti par l'État (PGE), échéance avril 2021, avec possibilité d'étendre de cinq ans supplémentaires jusqu'en avril 2026.

Le cash-flow libre opérationnel s'élevait à 192 millions d'euros en 2020.

Le contrat de crédit bancaire, le PGE et l'emprunt obligataire comportent des clauses usuelles pour ces types de financement, à savoir des engagements financiers, des engagements restrictifs généraux et des cas d'exigibilité anticipée.

Au 31 décembre 2020, la Société a obtenu une dispense de test de ses covenants financiers au Contrat de Crédit (voir section 4.2.2.2 « Dette financière » du présent Document d'enregistrement universel).

La Société procède à une revue périodique et spécifique de son risque de liquidité.

Les termes et conditions des lignes de financement du Groupe sont détaillés section 4.2.2.2 « Dette financière » du présent Document d'enregistrement universel.

Gestion du risque

Le risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et régulièrement apprécié par le Groupe à l'aide de reporting financiers périodiques.

Pour gérer les besoins de liquidité, le Groupe a diversifié ses sources de financement et a mis en place au premier trimestre 2018 un programme de NEU CP de 300 millions d'euros, augmenté à 400 millions d'euros en juin 2020, et a à disposition une ligne de crédit revolving de 400 millions d'euros à échéance avril 2023, qui n'est pas utilisée.

Par ailleurs, le processus de diversification des financements et de renégociation des instruments financiers du Groupe qui participe à la gestion et à la remédiation du risque, entamé début 2018, s'est poursuivi en 2019 avec le refinancement de l'emprunt obligataire de 2016 de 650 millions d'euros, en deux tranches de 300 millions d'euros et 350 millions d'euros à maturité 2024 et 2026 et la levée d'un financement de 100 millions amortissable sur neuf ans auprès de la Banque européenne d'investissement. Enfin, suite à crise de la Covid-19, le Groupe a levé un financement prêt garanti par l'État de 500 millions d'euros, en avril 2020, auprès d'un groupement de banques françaises. Ce financement bénéficie à 70 % d'une garantie par l'État français.

Gestion centralisée de la trésorerie

Fnac Darty Participations et Services a conclu avec ses principales filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales implantées à l'étranger des conventions de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée.

Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe (« cash pool ») de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe.

Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de Fnac Darty Participations et Services tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, Fnac Darty Participations et Services met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements.

Risques financiers – Plan de pension

Identification du risque

Le plan de pension dénommé « Plan de pension Comet » alimenté par Darty au Royaume-Uni a été repris dans le cadre de l'intégration Fnac Darty. Les obligations de financement de Fnac Darty dépendent de la performance future des actifs, du niveau des taux d'intérêt utilisés pour mesurer les engagements futurs, des prévisions actuarielles et de l'expérience des changements des régimes de retraite et de la réglementation applicable.

Du fait du grand nombre de variables qui déterminent les obligations de financement des retraites, qui sont difficiles à prévoir, de même que toute évolution législative, les obligations futures de financement en numéraire concernant ce plan de pension pourraient être plus importantes que les montants estimés au 31 décembre 2020.

Dans ce cas, ces obligations de financement pourraient affecter de manière négative la situation financière du Groupe.

Gestion du risque

Le suivi des engagements au titre de ce fonds de pension est piloté conjointement par la direction du contrôle financier et la direction des relations investisseurs et financements.

La réévaluation des engagements est faite tous les trois ans conjointement entre le Groupe et le *Board des trustees* de Comet.

Suite à la renégociation triennale qui a eu lieu en 2019, une suspension des contributions au fonds a été décidée à partir de 2020 et pour les deux années suivantes.

Le Groupe est membre du *Board* du fonds de pension Comet qui se réunit environ une fois par trimestre.

Risques financiers – Évolution de la structure capitalistique du Groupe

Identification du risque

À l'issue du rachat d'actions détenues par la société Kering par la société Ceconomy en 2017, la participation du groupe Ceconomy International dans le capital de la Société est de 24,2 % du capital et des droits de vote de la Société au 31 décembre 2020. Par ailleurs, début février 2018, la société SFAM a racheté 11,38 % des titres Fnac Darty auprès du fonds d'investissement Knight Vinke. Au 31 décembre 2020, la participation du groupe SFAM dans la Société est restée stable à 11,4 % du capital et des droits de vote.

À date, aucun actionnaire ne pourrait influencer sur l'adoption ou le rejet des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires de la Société en assemblée générale ordinaire et/ou extraordinaire, notamment la nomination ou la révocation des membres du conseil d'administration, l'approbation des comptes annuels et la distribution de dividendes ainsi que l'autorisation de procéder à des augmentations de capital, les opérations de fusion ou d'apport ou de toute autre décision nécessitant l'approbation des actionnaires de la Société.

Cependant, ces changements récents démontrent que le Groupe est potentiellement exposé au risque de changement d'actionnaire susceptible de le freiner dans l'exécution de sa feuille de route stratégique.

Gestion du risque

Les statuts de la Société prévoient que les actionnaires qui ont franchi le seuil de 3 % de détention du capital, et tout multiple de 1 % supérieur à ce seuil, doivent en informer la Société.

Tout actionnaire détenant plus de 5 % du capital doit en outre effectuer une déclaration d'intention fournissant les informations visées au paragraphe VII de l'article L. 233-7 du Code de commerce, comprenant notamment une déclaration sur intention de prendre le contrôle de la Société, de poursuivre les achats de titres. Cette déclaration est renouvelable tous les six mois. Conjointement avec la réalisation une à plusieurs fois par an d'études d'identification actionnariale, ces mécanismes assurent une bonne information de la Société sur les différents acteurs présents à son capital.

Le Groupe adopte en sus une politique stricte de maintien de l'indépendance de ses instances de gouvernance en cas de potentiel conflit d'intérêts avec un actionnaire existant. Ainsi, suite à l'acquisition par Ceconomy de sa participation au capital du Groupe, ce dernier a échangé avec Ceconomy afin de déterminer la meilleure manière dont leur représentation pouvait être réalisée dans la gouvernance de la Société, sans contrevenir à la bonne marche des affaires ou handicaper l'exécution de la stratégie du Groupe.

Aucun administrateur représentant Ceconomy n'est ainsi présent au conseil d'administration, mais le groupe Ceconomy a participé à la sélection de trois administrateurs indépendants.

Aucun administrateur sur les 14 membres du conseil n'est lié à la société SFAM, s'agissant notamment d'un fournisseur de services pour le Groupe, et il n'y a donc pas d'influence sur les décisions du Groupe.

3.5 / Gestion des risques associés à la crise sanitaire Covid-19

Risques spécifiques liés à la pandémie de Covid-19

En complément des risques spécifiques qui font l'objet d'un examen régulier et de plans d'actions définis, le Groupe a dû faire face depuis le début de l'année 2020 à une crise sanitaire sans précédents qui a nécessité une prise de décision agile sur des mesures d'adaptation rapide afin de concilier les enjeux sanitaires, économiques et la continuité des activités. Les éléments majeurs sont repris ci-dessous :

Identification du risque

- En 2020, la crise sanitaire Covid-19 a affecté significativement le Groupe dans son organisation du travail, ses opérations, son exploitation et son modèle économique. La situation actuelle démontre que la prolongation de la crise pourrait continuer à affecter de façon durable l'activité, les revenus, les objectifs et les perspectives du Groupe. Les mesures sanitaires type couvre-feu ou confinement lorsqu'elles sont renouvelées entraînent des fermetures partielles ou totales des magasins physiques du Groupe.
- Le Groupe doit veiller à la santé des salariés, des clients et des prestataires du Groupe, en intégrant dans le quotidien les mesures de prévention adaptées à chaque métier.
- Une évolution différente de la pandémie selon les pays peut perturber des chaînes d'approvisionnement industrielles et engendrer des ruptures de stocks dans certaines catégories de produits.
- Les mesures sanitaires décidées par les autorités peuvent avoir un impact sur la chaîne logistique du transport de marchandises, sur les approvisionnements de certains produits du Groupe et sur la capacité à assurer les livraisons jusqu'au client final.
- Le rythme de reprise de la consommation post-Covid-19 pourrait être ralenti par les conséquences des difficultés sociales.
- L'évolution de la consommation des clients vers un mode plus digitalisé pourrait nuire à la fréquentation des magasins ainsi qu'au chiffre d'affaires du Groupe.
- Le Groupe doit rester vigilant à la bonne santé financière des partenaires clés de son écosystème.

Gestion du risque

- Au démarrage de la crise sanitaire en Asie, le Groupe a été confronté rapidement aux effets induits par la situation sur ses activités de *sourcing*. La décision de digitaliser l'environnement de travail a permis de mettre en œuvre le télétravail afin de protéger les collaborateurs présents à Hong Kong.
- Lors du premier confinement, les choix et décisions ont été guidés par une logique de protection de la santé des individus et de préservation des intérêts économiques du Groupe (cf. Chapitre 2 « Mesures prises pour protéger les salariés et les clients pendant la crise sanitaire ») :
 - plan de continuité pour assurer la santé et la sécurité des collaborateurs comme des clients, en fournissant le meilleur service possible ;
 - réaffectation rapide des ressources du Groupe pour renforcer les capacités digitales et assurer la poursuite de ses activités de services (SAV, livraisons...) ;
 - mise en place d'un plan de réajustement des coûts avec la mise en œuvre d'activité partielle pour 80 % des effectifs en France compte tenu de la fermeture des magasins, réévaluation des loyers et révision à la baisse du plan d'investissements ;
 - mise en place d'un prêt garanti par l'État de 500 millions d'euros afin de renforcer significativement la liquidité.
- Le Groupe a adapté sa politique d'achats de marchandises pour faire face aux retards de production et a élaboré un plan d'achats tactiques sur des catégories de produits clés, en étroite collaboration avec ses fournisseurs.
- En s'appuyant sur l'organisation centralisée de ses plateformes logistiques et sur la robustesse de ses plateformes digitales, le Groupe continue d'adapter son modèle opérationnel pour répondre aux évolutions de la demande et de la situation.
- Le Groupe s'appuie sur son écosystème partenarial de prestataires de livraison et ses capacités de livraisons internes, pour assurer des délais de livraison aux meilleurs standards du marché.
- Le Groupe a adapté ses magasins et développé le click & collect pour faire face aux contraintes sanitaires dans les périodes commerciales décisives pour le Groupe.

L'évolution de la crise sanitaire liée à la propagation de la Covid-19 reste encore pour le moment incertaine, et ses conséquences sur l'économie mondiale difficiles à quantifier. L'amplitude de l'impact sur les activités du Groupe en 2021 dépendra de la nature des mesures prises par les autorités, de la capacité du Groupe à poursuivre ses activités jusqu'au client final (livraison et magasin), et de l'évolution de la consommation post-Covid-19. En s'appuyant sur la résilience démontrée en 2020 grâce à la capacité d'absorption d'une part importante de l'activité sur le digital, Le Groupe reste vigilant et réévalue périodiquement, avec la plus grande attention, l'évolution de la situation, et ses impacts sur ses activités et ses résultats.



3.6 / Assurances

Présentation générale

Les polices souscrites par le Groupe ont été contractualisées à des conditions adaptées à la dimension et à la typologie des risques du Groupe.

La politique d'assurances du Groupe est coordonnée par la direction juridique du Groupe, qui a pour mission avec l'appui des autres directions d'identifier les risques, d'en quantifier les conséquences et de les réduire :

- soit en préconisant des mesures de prévention pour les risques qui peuvent être éliminés ou réduits par ses moyens ;
- soit en prévoyant des modalités de financement, et notamment le transfert à l'assurance, pour les risques à caractère exceptionnel, de forte amplitude potentielle et de faible fréquence.

Pour ce faire, chaque filiale du Groupe a la charge de fournir à la direction juridique du Groupe les informations nécessaires à l'identification et à la quantification des risques et de mettre en œuvre les moyens utiles pour assurer la continuité des activités en cas de sinistre. Sur ces bases, la direction juridique du Groupe négocie avec les acteurs majeurs de l'industrie de l'assurance et de la réassurance pour mettre en place les couvertures les plus adaptées aux besoins de couverture des risques.

Politique de prévention des risques

La politique de prévention, de précaution et de protection des risques est pilotée au niveau du Groupe par le comité risques, regroupant plusieurs directions impliquées dans la gestion des risques. Son rôle est de recenser, évaluer et réduire l'exposition, l'occurrence et l'intensité des sinistres, grâce :

- à l'audit des principaux sites opérationnels ;
- au suivi des recommandations émanant des professionnels de la sécurité ;
- aux procédures de contrôle interne ;
- à la formation du personnel ;
- à la diffusion de bonnes pratiques en matière de gestion des risques ;
- à la mise en place de plans appropriés de secours.

Politique du Groupe en matière d'assurances

La politique du Groupe de transfert des risques significatifs aux compagnies d'assurance est déterminée en particulier par :

- le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et les niveaux de franchise ; et
- l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Dans le cadre de sa politique d'assurance, le Groupe privilégie l'approche « tous risques sauf », déterminée en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour le Groupe de sinistres possibles, notamment en matière de :

- dommages matériels résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, de vols, d'événements naturels atteignant les biens propres du Groupe (immeubles, mobilier, matériel, marchandises ou installations informatiques), d'émeutes, de terrorisme, de guerres, ou autres ;
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct ;
- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations et du matériel ;
- cyber-risque ;
- transport de marchandises ;
- flotte automobile.

Le Groupe a adopté une politique de franchises permettant d'absorber les sinistres de faible importance en termes de coûts privilégiant ainsi la mise en place d'actions de prévention afin de réduire la sinistralité.

La mise en place de couvertures d'assurance est fondée sur la détermination, par site et par société concernée, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, des risques que le Groupe souhaite transférer au marché de l'assurance. Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les courtiers et les assureurs, en tant que professionnels de l'assurance et souscripteurs des risques du Groupe.

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance, ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance. Les besoins en assurance du Groupe sont revus régulièrement par le comité risque, afin de vérifier leur adéquation avec les évolutions du Groupe et du marché de l'assurance.

Les principaux programmes d'assurances souscrits par le Groupe couvrent l'ensemble de ses filiales. Ces assurances sont souscrites avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus.

Principaux programmes d'assurances

Les principaux programmes d'assurance du Groupe pour couvrir les risques auxquels il est confronté dans ses activités, qui sont décrits ci-après, peuvent le cas échéant être complétés par des dispositifs locaux spécifiques aux pays :

Dommages et pertes d'exploitation : Cette police assure le Groupe notamment contre les dommages résultant d'incendies, d'explosions, de dégâts des eaux, de vols, d'événements naturels atteignant les biens propres (immeubles, mobilier, matériel, marchandises ou installations informatiques) et ceux mis à la charge du Groupe, et contre les pertes d'exploitation consécutives à ces dommages, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité. Ainsi, la limite de garantie est de 400 millions d'euros et de 20 millions d'euros par sinistre de dommages directs et pertes d'exploitation combinés pour le Groupe sur une période d'assurance expirant le 1^{er} janvier 2022.

Responsabilité civile : Cette police couvre notamment les risques d'exploitation ou les risques après livraison ou prestation couvrant les dommages corporels ou matériels causés aux tiers du fait de l'activité de l'ensemble de ses filiales ou des produits vendus par le Groupe. Le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné pour le Groupe pour une période d'assurance expirant le 30 avril 2021. Ainsi, le montant des dommages indemnisés à ce titre est plafonné à 75 millions d'euros par sinistre et par an pour le Groupe.

Cyber-risque : Cette police couvre les risques de perte de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité des systèmes d'information du Groupe. Le Groupe, conscient des enjeux qu'un événement cyber majeur aurait sur son activité, a augmenté la limite de garantie Cyber en 2019 puis en 2020, pour la porter à 50 millions d'euros par sinistre et par période d'assurance, sur une période d'assurance expirant le 30 avril 2021.

Transport de marchandises : Cette police couvre les marchandises du Groupe pendant leur transport contre les risques d'avaries, de vols, de pertes ou d'événements majeurs pouvant survenir durant le transport. La limite de garantie de cette police, qui se renouvelle au 30 avril 2021, est de 3 millions d'euros par sinistre.

Flotte automobile : Cette police couvre notre flotte automobile d'environ 2 000 véhicules contre les risques de responsabilité et de dommages pouvant survenir lors de la circulation de nos véhicules. Les filiales étrangères disposent de garanties en local.

Montant des charges supportées par le Groupe : Les charges supportées par le Groupe au titre de l'ensemble des polices d'assurance pour l'exercice écoulé sont d'environ 5 millions d'euros.



3.7 / Gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société, son image ou sa réputation.

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers : stratégiques, opérationnels, de marché, de corruption, d'image, de réputation ou de conformité. La gestion des risques est un levier de management qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et l'image et la réputation de la Société ;
- préserver la pérennité des activités de l'entreprise à court, moyen et long termes ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;

- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de l'entreprise autour d'une vision commune des principaux risques.

Le Groupe associe étroitement la gestion des risques et le contrôle interne. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe reposent sur un ensemble de moyens, de procédures et d'actions adaptés visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour identifier, analyser et maîtriser :

- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière ou de conformité aux lois et réglementations ; et
- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

3.7.1 / LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

La mise en œuvre du dispositif de gestion des risques au sein du Groupe repose sur un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

3.7.1.1 / L'organisation de la gestion des risques et son articulation avec le contrôle interne

Cadre organisationnel

Le cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif.

Organisation de la gestion des risques au niveau Pays

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés repose sur le Directeur Général du pays et les responsables locaux, qui sont au plus près des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent :

- les revues de performance mensuelles contribuent à la détection de l'apparition et de la survenance des risques ;
- les directions Sécurité pays sont responsables de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et de toutes les personnes présentes sur l'ensemble des sites du Groupe et mettent en œuvre l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle ;
- les directions supports fonctionnelles, dans leur rôle de garant et moteur de progrès, peuvent être amenées à identifier des risques et proposer un plan d'action à la ligne hiérarchique en vue de les maîtriser.

Organisation de la gestion des risques au niveau Groupe

La direction de l'audit interne anime pour le compte du management, le processus de cartographie des risques internes et externes majeurs du Groupe à partir d'une démarche d'identification et d'évaluation des risques formalisée.

La direction Sûreté diffuse un ensemble de règles et bonnes pratiques visant à la maîtrise des risques sous sa responsabilité, le réseau des directeurs Sécurité pays s'appuie également sur cet ensemble de règles et bonnes pratiques. Ses objectifs au niveau du Groupe sont l'harmonisation des procédures, la réduction des risques, l'optimisation des coûts de sécurité en favorisant les synergies et la sensibilisation du personnel dans les enseignes du Groupe.

La direction juridique identifie, analyse les risques juridiques significatifs du Groupe et les risques assurables à intégrer dans les états financiers du Groupe.

Le processus d'élaboration du plan stratégique animé par la direction de la stratégie est l'occasion de faire le point sur les principaux risques externes et de mettre à jour la cartographie des risques majeurs du Groupe. Conformément aux cadres référentiels, celle-ci est transmise à la direction de l'audit interne.

Politique de gestion des risques

Le Groupe a formalisé sa politique de gestion des risques qui s'appuie notamment sur le Référentiel COSO II.

Un processus de gestion de risques en trois étapes

- Identification des risques : au sein des activités du Groupe, l'identification s'inscrit dans une démarche continue. Elle permet de recenser et centraliser les principaux risques en fonction de leur nature, auprès de la direction de la sûreté, ou auprès de la direction de l'audit interne.
- Analyse des risques : au sein des activités du Groupe, cette démarche est formalisée au moins une fois par an, à l'occasion d'un processus d'auto-évaluation des risques qui est animé par la direction de l'audit interne. La politique de gestion des risques détaille les critères et modalités de ces évaluations : il s'agit d'examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou d'image et de réputation) et à apprécier leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque.
- Traitement du risque : à l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'action(s) le(s) plus adapté(s) à la Société sont identifiés.

Pilotage du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière : son suivi permet l'amélioration continue du dispositif.

Le comité d'audit examine au moins une fois par an la cartographie des risques dressée par la direction de l'audit interne pour la direction générale du Groupe et suit l'avancée des plans d'action dédiés.

Le Groupe réalise par ailleurs des audits internes réguliers en France et à l'international permettant d'évaluer et de renforcer l'efficacité de ses dispositifs de gestion des risques.

Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également prévoir la mise en place de contrôles. Ces contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière de la cartographie des risques ;
- le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- le plan d'audit s'appuie notamment sur les cartographies des risques pour tester l'évaluation du niveau de contrôle des risques identifiés.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle qui constitue leur fondement commun, notamment, la culture du risque et du contrôle propres à la Société et les valeurs éthiques du Groupe rappelées dans le Code de conduite des affaires.

3.7.1.2 / Les principes généraux du contrôle interne

La définition et les objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptées, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle, financière ou de conformité.





Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la direction générale sous le contrôle du conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel. Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde du patrimoine ;
- la fiabilité des informations financières.

Limites du contrôle interne

La probabilité d'atteindre les objectifs fixés est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éluder le dispositif de contrôle en place ;
- aux cas de fraude délibérée du management ;
- au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreuse que le risque qu'il est censé pallier ;
- par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés et de la concurrence, évolution imprévue de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

Les composantes du contrôle interne

La qualité du dispositif de contrôle interne repose sur les composantes suivantes :

- l'environnement de contrôle fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la direction et communiquées à tous les collaborateurs ;
- une organisation comportant une définition claire et appropriée des rôles et responsabilités ;
- un système de recensement, d'analyse et de gestion des principaux risques ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

L'environnement de contrôle interne du Groupe

Cet environnement s'articule autour des principes et valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous les collaborateurs qui sont présentés dans des codes et chartes internes et s'appuie sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication des collaborateurs.

Les principes et valeurs

- Le Code de conduite des affaires a été mis à jour en 2020. Il énonce les principes éthiques ainsi que les grandes règles de conduite, de conformité aux réglementations et de comportement attendus des collaborateurs et des partenaires de Fnac Darty.
- Une « charte cadeaux et avantages », mise à jour en 2017, approfondit les règles concernant les cadeaux et sollicitations diverses en provenance des fournisseurs, des tiers et des partenaires.
- Les valeurs clés fédératrices du Groupe Fnac Darty sont l'Engagement, la Passion, le Respect, l'Innovation, la Solidarité, l'Exemplarité, l'Esprit de service, l'Excellence opérationnelle. Ces valeurs fondatrices et fédératrices ont été reprises dans le Code de conduite des affaires mis à jour.
- Une charte de déontologie boursière, mise à jour en 2019, conforme aux instructions de l'AMF, définit les obligations incombant aux personnes détentrices d'informations privilégiées.
- Une charte du bon usage des systèmes d'information a été mise à jour en 2018 et permet notamment de sensibiliser et responsabiliser les collaborateurs Fnac Darty, aux droits et devoirs qui leur incombent.

Ces codes et chartes ont été validés par le comité exécutif du Groupe. Ils sont disponibles sur les sites intranet des enseignes du Groupe afin que chaque collaborateur puisse s'y référer.

Les « Règles incontournables Fnac Darty » mises à jour en 2020 définissent, pour les 14 principaux cycles opérationnels et fonctionnels des activités du Groupe, les règles clés de contrôle interne à respecter en termes de conformité légale ou réglementaire et en termes d'allocation efficiente des ressources pour atteindre les objectifs. Ces règles sont notamment complétées par un corpus de « Bonnes pratiques magasins » et un glossaire sur « La prévention des risques dans son management ».

La politique de ressources humaines

La politique de ressources humaines contribue au contrôle interne notamment par l'existence de délégations de pouvoirs et de responsabilités, de descriptions de fonctions, d'un système d'évaluation des collaborateurs et par l'investissement en formation.

- Compte tenu de la taille du Groupe, de l'importance de ses effectifs, de la diversité de ses domaines d'activité et de la dispersion géographique de ses différentes entités, des délégations de pouvoirs et de responsabilités sont nécessaires au fonctionnement optimal de l'entreprise. Dans les domaines de responsabilités dont ils ont la charge, il est attribué aux titulaires de telles délégations tous les pouvoirs et moyens nécessaires à l'exécution de leurs fonctions ainsi qu'au respect et à l'application de la réglementation en vigueur. Des fiches de postes existent pour les principales fonctions. Les descriptions de fonctions de ces fiches font notamment référence aux contrôles nécessaires à la supervision de l'activité et servent également de cadre au système d'évaluation individuelle. L'identification et la description des compétences clés (managériale et métiers) pour le Groupe permettent la mise en place progressive d'un système commun de gestion des compétences.
- Les formations, inscrites dans des plans annuels, sont orientées vers une maîtrise des métiers alliant le savoir-faire spécifique, le management et les formations obligatoires et réglementaires. Elles sont dispensées à la prise de poste, et tout au long de la carrière pour assurer le développement individuel et le respect des règles essentielles de sécurité et conformité.
- L'ensemble des cadres et employés du Groupe bénéficient d'un entretien annuel d'évaluation de la performance et des compétences et d'un entretien professionnel qui permet la prise en considération des besoins de formation et des attentes en matière d'évolution de carrière. Les cadres dirigeants sont suivis par la direction des ressources humaines du Groupe (recrutement, mobilité internationale, gestion des carrières et formation). Des plans de succession sont en place pour les principales fonctions d'encadrement du Groupe.
- Les salariés sont sollicités tous les mois sur des thématiques variées pour donner leur opinion en répondant à trois questions. Ils peuvent également via ce format s'exprimer en toute liberté sur leurs attentes, ce qui permet la mise en place rapide de plans d'action concrets. Des comités de suivi ont été mis en place à cet effet.
- Les politiques de rémunération sont gérées et contrôlées par la direction des ressources humaines du Groupe pour les principales fonctions d'encadrement et laissées à l'initiative des pays pour les autres fonctions mais dans le respect des grandes orientations définies.

L'organisation

L'organisation du contrôle interne repose sur des acteurs tout le long de la chaîne de responsabilité, du comité exécutif à l'ensemble des collaborateurs ainsi que des organes de supervision et d'évaluation que sont le conseil d'administration, le comité d'audit, le comité des nominations et des rémunérations, le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale et les commissaires aux comptes.

L'affectation des responsabilités et l'application de la règle de séparation des fonctions constituent la base permettant d'assurer le contrôle et d'établir les rôles respectifs des différentes instances de décision.

Le comité exécutif

Le comité exécutif a pour fonction de définir les grands axes stratégiques du Groupe et leurs impacts sur les grands équilibres financiers et de gestion. Il examine l'évolution de l'activité et statue sur les orientations à suivre et les plans d'actions.

Il est présidé par le Directeur Général de Fnac Darty, et comprend en 2020, outre ce dernier, le Directeur Général de Fnac Vanden Borre en Belgique, secrétaire général Groupe en charge des ressources humaines de la RSE et de la gouvernance Groupe, la directrice des ressources humaines, le directeur commercial Fnac Darty, le directeur des opérations et des systèmes d'information de Fnac Darty, le directeur d'exploitation, le directeur financier du Groupe, le Directeur Général de Fnac Espagne en charge de la coordination de la zone Ibérique, la directrice Marketing et E-commerce Fnac Darty, le directeur de la communication et des affaires publiques du Groupe, la directrice de la stratégie et du M&A Fnac Darty.

Les comités d'investissement

Le comité d'investissement Groupe examine et valide, toute décision d'investissement sur les projets importants et tout projet :

- de création de magasin en propre ou en franchise ;
- d'acquisition ou de cession de société ou fonds de commerce.

Le comité d'investissement Groupe est présidé par le Directeur Général du Groupe et les membres permanents sont le directeur financier Groupe et le directeur du contrôle financier Groupe. Les projets pays sont présentés par le Directeur Général du pays assisté par son directeur financier et les experts concernés par les projets (par exemple direction du patrimoine pour un projet immobilier).

Le comité d'investissement informatique examine et valide, toute décision d'investissement sur les projets informatiques importants.

Le comité d'investissement informatique est présidé par le directeur financier Groupe et les membres permanents sont le directeur des opérations et des systèmes d'information Groupe et le directeur du contrôle financier Groupe. Les projets pays sont présentés par le Directeur Général du pays assisté par son directeur financier.

Les responsables opérationnels et les collaborateurs

Le management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour atteindre ses objectifs ; à ce titre, l'exercice de contrôles appropriés est l'une des responsabilités essentielles de chaque manager du Groupe. Cette responsabilité commence au premier niveau de supervision. La sensibilisation des principaux acteurs de ces contrôles est notamment formalisée par la signature de délégations de pouvoirs et de responsabilités.

Dans le cadre de sa délégation de pouvoirs et de responsabilités formalisée, chaque directeur et responsable définit, met en place et gère le dispositif de contrôle interne. En particulier, les directeurs de magasin, de filiale et d'entité sont responsables du maintien d'un niveau de contrôle interne satisfaisant sur les actifs et les flux de l'unité ou de l'entreprise qu'ils dirigent.

Les collaborateurs doivent avoir connaissance des dispositifs de contrôle interne au regard des objectifs qui leur ont été assignés et doivent respecter les principes et règles de contrôle et peuvent être source d'amélioration et de détection des dysfonctionnements. Ils sont informés des dispositifs existants dès la signature de leur contrat de travail et par les règlements intérieurs de leurs entités juridiques de rattachement.

Les autres acteurs du contrôle interne

- La direction juridique Groupe conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires juridiques significatives.
- La direction fiscale Groupe conseille et assiste les directions opérationnelles et les filiales, sur les affaires fiscales significatives.
- La direction du contrôle financier Groupe s'assure de la mise en œuvre et du respect des procédures de reporting et d'établissement des comptes consolidés.
- La direction des ressources humaines Groupe conseille et veille à la conformité des pratiques internes aux lois et aux réglementations relevant du droit social.
- La direction Sécurité Groupe et la direction Architecture Conception Travaux Maintenance Groupe procèdent à des analyses spécifiques de risques et proposent des plans d'actions en matière de sécurité et de sûreté.
- La direction RSE conseille et assiste les directions opérationnelles et filiales sur les actions à mettre en œuvre en matière de respect des responsabilités sociétales et environnementales.

Les organes de supervision et d'évaluation du contrôle interne

- Le conseil d'administration contribue par la compétence de ses membres à l'environnement général de contrôle. Il est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle interne et de gestion des risques majeurs dont il rend compte dans son rapport d'activité.
- Le comité d'audit a notamment pour compétence conformément à son règlement de « s'assurer de la pertinence et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société, en particulier de ses actifs financiers ou commerciaux, matériels ou immatériels, ainsi que des risques éventuels de toute nature du personnel, des clients ou des tiers à raison des activités de la Société et/ou de ses filiales ».
- Le comité des nominations et des rémunérations a notamment pour compétence conformément à son règlement d'« évaluer l'indépendance des membres du conseil d'administration, de proposer la nomination de ses membres, de la direction générale et des comités spécialisés et enfin d'examiner et de proposer au conseil l'ensemble des éléments et conditions de rémunération des membres de la direction générale et des principaux dirigeants du Groupe ».
- Le comité de responsabilité sociale, environnementale et sociétale a notamment pour compétence conformément à son règlement d'« examiner les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, environnementale et sociétale », il pilote également les risques associés au devoir de vigilance.
- Le comité climat, mis en place en 2019, se réunit une fois par trimestre et est composé de deux sponsors du comité exécutif (secrétaire générale du Groupe et directeur des opérations et des systèmes d'information), des directeurs des achats indirects, de la RSE, de la logistique, du transport national, de la politique services et du SAV. Il est en charge du déploiement et du respect de la feuille de route climat du Groupe, il garantit l'intégration de l'enjeu climatique dans la stratégie globale, et pilote les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre.
- Le comité d'éthique du Groupe, présidé par la Secrétaire générale en charge des RH, de la RSE et de la gouvernance du Groupe et dont les membres permanents sont la directrice des ressources humaines, la directrice juridique, le directeur de la sûreté, le directeur de l'audit interne, la directrice de la RSE, la directrice des relations sociales et la DPO a été mis en place en janvier 2018. Ce comité a pour missions principales notamment de veiller à la mise à jour opportune du référentiel des codes, chartes et politiques du Groupe, de suivre l'efficacité des plans de réduction des risques concernant les cartographies spécifiques liées aux risques de corruption et au devoir de vigilance et de rendre compte annuellement de ses travaux notamment auprès du comité exécutif.

- Le comité d'éthique restreint du groupe, présidé par la secrétaire générale et dont les membres permanents sont la DRH, la directrice juridique, le directeur Sécurité, le directeur de l'audit interne, a été mis en place en juillet 2002. Ce comité a pour mission principale de veiller au suivi et à la gestion des signalements effectués via la ligne d'alerte éthique et de conformité.
- Un comité de pilotage de la gestion des données personnelles a été mis en place en 2017 afin de piloter la mise en conformité et le respect du Règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD-GDPR) au 25 mai 2018. Ce comité est animé par la déléguée à la protection des données personnelles (DPO) qui a été désignée par le Groupe pour la France, et qui coordonne des DPO désignés dans les pays. Les principaux objectifs de ce comité qui se réunit toutes les six semaines sont présentés dans le chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel et notamment dans son paragraphe 2.5.1 « Protéger les données personnelles des salariés et des clients ».
- Le comité des risques assurables du Groupe créé en 2019, a pour compétence la validation, l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité du dispositif de gestion des risques en place permettant notamment la réduction des risques nets. Ce comité qui se réunit à minima une fois par trimestre est présidé par la secrétaire générale en charge des RH, de la RSE et de la gouvernance du Groupe et les membres permanents sont : la directrice juridique, le directeur du contrôle financier, le directeur de la sécurité, le directeur de l'audit interne, le directeur du contrôle interne France et la responsable Assurances.
- La direction de l'audit interne Groupe, qui concourt à travers ses missions à l'évaluation du dispositif de contrôle interne, formule des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement. La direction de l'audit interne est en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice annuel des cartographies des risques et du suivi des plans d'action et assure également l'administration centrale et l'analyse du contrôle interne en application de la loi de sécurité financière et du cadre de référence de l'AMF, développées dans le paragraphe ci-dessous intitulé « La surveillance du dispositif ». La direction de l'audit interne Groupe, rattachée au secrétariat général, rend compte à la direction générale et au comité d'audit des principaux résultats de ses évaluations.
- Le commissaire aux comptes prend connaissance des éléments de contrôle interne pertinents pour l'audit afin de prendre en considération les facteurs pouvant engendrer des risques d'anomalies significatives dans les comptes et non dans le but de formuler une opinion sur l'efficacité du contrôle interne.

Au moment qu'il juge approprié, le commissaire aux comptes communique à la direction, au niveau de responsabilité approprié, les faiblesses du contrôle interne identifiées au cours de l'audit qu'il estime d'une importance suffisante pour mériter son attention, sauf s'il considère cette démarche inappropriée en la circonstance. Il effectue cette communication par écrit lorsqu'elle porte sur des faiblesses qu'il estime significatives. Le commissaire aux comptes communique les faiblesses significatives du contrôle interne aux organes mentionnés à l'article L. 823-16 du Code de commerce, au moment qu'il juge approprié, par écrit.

La surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement sont l'objet de trois types de travaux : les exercices annuels d'auto-évaluation, les missions de l'audit interne et les remarques formulées par les commissaires aux comptes ainsi qu'indiqué au paragraphe précédent.

L'auto-évaluation

Il est demandé aux acteurs en charge d'appliquer le dispositif de contrôle interne d'apprécier le niveau de contrôle interne atteint au travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités.

Cette démarche permet de :

- sensibiliser les responsables opérationnels et fonctionnels aux procédures de contrôle interne dont ils ont la charge ;
- fournir un cadre structuré et objectif d'analyse des risques et de partage des meilleures pratiques de contrôle interne ;
- lancer des plans d'action et d'amélioration le cas échéant.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une auto-évaluation annuelle des règles incontournables Fnac Darty, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacune des organisations pays du Groupe. En 2020, 14 cycles ont été auto-évalués. Le questionnaire du cycle « Finance, Comptabilité et Gestion », adressé aux directeurs financiers des pays, tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application.

Ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble des activités et aux opérationnels de bénéficier des meilleures pratiques. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats obtenus.

L'audit interne

En 2020, la direction de l'audit interne a poursuivi le renforcement de son dispositif d'évaluation du contrôle interne des organisations et de maîtrise des risques. Les principales actions engagées concernent :

- la tenue de comités de contrôle interne pour toutes les filiales françaises et internationales. Ces comités permettent notamment :
 - de formaliser la remontée d'information par les responsables opérationnels quant aux principaux risques identifiés et/ou avérés,
 - de s'assurer que les activités de contrôle sont mises en œuvre et qu'elles couvrent les risques de la filiale.

Ces comités de contrôle interne se sont ainsi tenus entre janvier et décembre avec les Directeurs Généraux et directeurs financiers des pays ou filiales, les directions juridique, fiscale, de contrôle financier et de l'audit interne ;

- la réalisation de missions d'audit spécifiques en lien avec la cartographie des risques.

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes, les commissaires aux comptes formulent des remarques. Au moment qu'il juge approprié, le commissaire aux comptes communique à la direction, au niveau de responsabilité approprié, les faiblesses du contrôle interne identifiées au cours de l'audit qu'il estime d'une importance suffisante pour mériter son attention, sauf s'il considère cette démarche inappropriée en la circonstance. Il effectue cette communication par écrit lorsqu'elle porte sur des faiblesses qu'il estime significatives. Le commissaire aux comptes communique les faiblesses significatives du contrôle interne aux organes mentionnés à l'article L. 823-16 du Code de commerce, au moment qu'il juge approprié, par écrit.

3.7.1.3 / Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information financière

Principes généraux d'organisation du contrôle interne comptable et financier

Définition et objectifs

Le contrôle interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables : processus de production de l'information financière, processus d'arrêté des comptes et actions de communication.

Le dispositif de contrôle interne comptable et financier vise à assurer :

- le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur la base desquels les comptes sont établis ;
- l'application des orientations fixées par la direction générale au titre des informations financières ;
- la préservation des actifs ;
- la qualité de la remontée des informations qui concourent à l'élaboration des comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour la consolidation Groupe en vue de leur diffusion et de leur utilisation à des fins de pilotage ;
- le contrôle de la production des éléments financiers comptables et de gestion.

Périmètre

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

L'organisation et le processus de pilotage de la fonction comptable et financière

L'organisation

L'élaboration de l'information financière et comptable du Groupe est assurée par la direction financière Groupe.

En 2020, la direction financière Groupe a supervisé la direction du contrôle financier, la direction fiscale, la direction des relations investisseurs, la direction de la sûreté, la direction de la trésorerie et du financement, la direction de l'immobilier ainsi que la direction financière France à laquelle est rattachée la direction du contrôle de gestion.

Les normes

Les normes comptables

Le Groupe s'est doté d'un corps de règles et méthodes comptables, dont l'application est obligatoire pour toutes les filiales consolidées.

Ces règles comptables, régulièrement mises à jour, tiennent compte de l'évolution des réglementations et des normes comptables.

Les normes comptables fixent les principes nécessaires au traitement homogène des opérations. Elles précisent notamment les modalités d'enregistrement conformément aux normes IFRS.

Les procédures budgétaires et de clôture assurent l'homogénéité de traitement des données.

Les normes de gestion

Les normes de gestion précisent non seulement les règles applicables à la valorisation de certains comptes significatifs de bilan et de compte de résultat mais également les contrôles et validations applicables aux processus clés.

L'amélioration de la qualité de la formalisation et la mise à jour de ces règles sont sous la responsabilité de la direction du contrôle financier.

Le processus de pilotage

La production et l'analyse de l'information financière et comptable s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion telles que :

- le plan à moyen terme, qui mesure les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Il sert également à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes Unités Génératrices de Trésorerie ;
- le budget annuel, qui se construit sur la base d'échanges entre les directions opérationnelles et les directions générales Pays et Groupe : ce budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'actions opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
- le budget annuel est actualisé au moins deux fois par an afin d'apprécier si les objectifs budgétaires ont été atteints et, le cas échéant, de les réviser en tenant compte des réalisations à date et de l'évolution de l'environnement interne et externe. De plus, un rolling forecast mensuel est formalisé dans le cadre de l'actualisation de la mensualisation du budget ; ainsi les entités communiquent leurs prévisions de résultat et cash-flow révisées mensuellement sur leur estimation de l'activité ;
- le reporting, qui a lieu tous les mois sur la base d'une clôture des résultats mensuels effectuée par toutes les entités dépendantes du Groupe, permet une remontée rapide des informations financières et un suivi régulier de la performance des opérations. La direction du contrôle financier, en s'appuyant sur les contrôles délégués aux directeurs financiers des pays ou filiales, veille à sa cohérence, sa fiabilité et au respect des traitements comptables appliqués.

Le Directeur Général du Groupe, le directeur financier Groupe, les Directeurs Généraux de zones, pays ou filiales se réunissent régulièrement avec les managers des différentes activités afin d'apprécier l'évolution de l'activité, sur la base d'éléments financiers et opérationnels ;

- la direction du contrôle financier s'assure de manière régulière pour les clôtures semestrielles et annuelles des engagements hors bilan des entités juridiques consolidées, notamment dans le cours du processus de consolidation statutaire dans le cadre duquel elles sont tenues de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

Les systèmes d'information

Les systèmes d'information comptables et financiers déployés au sein du Groupe ont pour objectif de satisfaire aux exigences de conformité, de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

- Les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un seul et même système d'information SAP dans toutes les activités de l'enseigne Fnac afin de garantir une cohérence pour le traitement, la comparaison et le contrôle des informations comptables et financières. Les données de gestion financière et de comptabilité sont gérées avec un système d'information SAP différent de celui de Fnac pour Darty France et avec un logiciel développé en interne pour Vanden Borre (Darty Belgique).
- Les données de reporting financier, de construction et suivi budgétaire sont gérées avec un seul et même système d'information dans toutes les activités du Groupe. Cet outil SAP BPC est interfacé avec les différents systèmes d'information comptable.
- Les données de consolidation sont collectées dans un outil unique de consolidation BPC Consolidation, interfacé avec le système BPC V2 du reporting consolidé Fnac Darty.

Afin de renforcer le contrôle interne des systèmes, la direction Organisation et Systèmes d'information a renforcé le dispositif de séparation des tâches et a amélioré les contrôles des droits d'accès, à travers une revue annuelle formalisée sur tout le périmètre du Groupe.

L'élaboration de l'information comptable et financière

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

L'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes, les achats et la gestion des stocks, des immobilisations, de la paie et de la trésorerie font l'objet de procédures spécifiques de suivi et de règles de validation et d'autorisation de comptabilisation.

La consolidation des comptes

La consolidation statutaire des comptes est mensuelle et réalisée à l'aide de l'outil de consolidation unique qui permet la transmission des informations financières des filiales consolidées, en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation par leur commissaire aux comptes et par leurs Directeurs Généraux et financiers, qui s'engagent alors par la signature d'une lettre d'affirmation semestrielle, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

La direction du contrôle financier anime le processus de consolidation.

La communication financière

La direction Relations investisseurs et Communication financière, rattachée au directeur financier du Groupe, est responsable de la préparation d'un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur les activités du Groupe.

Ce calendrier est en adéquation avec les exigences des autorités de marché. Les responsables vérifient, avec le support de la direction juridique, que la communication est effectuée dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements dont ils assurent une veille permanente.

Toute information significative communiquée à la communauté financière reflète avec sincérité et transparence la situation de l'activité du Groupe et est effectuée dans le respect du principe d'égalité d'information entre les actionnaires.

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission permanente, les commissaires aux comptes audient les comptes et états, annuels et semestriels, des entités consolidées. L'établissement des comptes consolidés annuels du Groupe est réalisé par la direction du contrôle financier sous la responsabilité du directeur financier du Groupe après validation par les directions financières des entités. Le Directeur Général et le directeur financier et du Groupe certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés en signant une lettre d'affirmation adressée aux commissaires aux comptes.

3.7.2 / LES CARTOGRAPHIES DES PRINCIPAUX RISQUES

Dans le cadre de ses procédures de gestion des risques et de contrôle interne, le Groupe élabore des cartographies des principaux risques auxquels il est exposé. Pour chaque risque identifié, le Groupe apprécie son impact potentiel. Les cartographies sont mises à jour régulièrement et permettent au Groupe de définir et de suivre les différents plans d'actions spécifiques mis en œuvre pour réduire ou maîtriser ces risques. Les risques identifiés dans la dernière cartographie des risques du Groupe sont détaillés dans les sections précédentes du présent chapitre 6 « Facteurs et gestion des risques ». En complément et afin de répondre aux exigences des nouvelles réglementations, une cartographie spécifique des risques anticorruption et une cartographie des risques relative à la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ont été réalisées.

3.7.2.1 / La cartographie des risques métiers du Groupe

La cartographie des principaux risques métiers identifiés est un processus qui est réalisé à l'échelle du Groupe avec les contributions des pays et des principales directions opérationnelles du Groupe ; elle fait l'objet d'une première validation en comité exécutif puis elle est examinée et validée par les membres du comité d'audit au mois de décembre de chaque année.

Un point régulier est réalisé auprès des membres du comité d'audit notamment sur le niveau d'avancement des plans de remédiation.

3.7.2.2 / La cartographie spécifique des risques de corruption du Groupe

Dans le cadre de la loi Sapin 2 promulguée en décembre 2016 et entrée en vigueur en juin 2017, le Groupe a établi une cartographie des risques de corruption. Ces travaux élaborés sur la base

d'entretiens avec différentes directions du Groupe ont notamment tenu compte des implantations géographiques de nos activités, de nos interactions avec les tiers, de nos différents métiers au sein du Groupe, de notre politique ressources humaines, et des procédures existantes. Les plans d'actions définis dans ce cadre ont permis de renforcer notre dispositif d'éthique des affaires (cf. chapitre 2, partie 2 du risque n° 4 « Lutte contre la corruption »).

3.7.2.3 / La cartographie spécifique des risques sur le devoir de vigilance du Groupe

Dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, le Groupe a établi une cartographie spécifique des risques en association avec les parties prenantes de la Société, relatifs aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes, à l'éthique et à l'environnement concernant ses activités directes ou indirectes. Ces travaux ont permis de définir un plan de vigilance robuste comprenant des actions d'atténuation adaptées (cf. chapitre 2, partie 3 du risque n° 4 « Plan de vigilance »).

3.7.2.4 / La cartographie spécifique des risques RGPD Groupe

Dans le cadre du Règlement général sur la protection des données adopté en 2016 et entrée en vigueur en 2018, le Groupe a établi une cartographie des risques RGPD. Ces travaux élaborés sur la base d'entretiens avec différentes directions du Groupe ont notamment tenu compte des implantations géographiques de nos activités, de nos interactions avec les tiers et de nos différents métiers au sein du Groupe. Cette cartographie permet d'orienter les actions du programme de conformité au RGPD mené dans chaque direction métier personnelles (cf. chapitre 2, partie 2.5.1).

Conception et réalisation : Ederly

© Crédit photos : Fnac / Agence Réa.



FNAC DARTY

Flavia
9, rue des Bateaux-Lavoires
94200 Ivry-sur-Seine
www.fnacdarty.com

Fnac Darty
Société anonyme au capital de 26 608 571 €
RCS Créteil 055 800 296