



FNAC DARTY

DÉCLARATION
DE PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE

2021

SOMMAIRE

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 / Modèle économique DPEF	2
1.2 / Historique	20
1.3 / Des résultats 2021 solides	23
1.4 / Marchés et offre Fnac Darty	30
1.5 / Stratégie et objectifs du Groupe	40
1.6 / Innovation, marques, recherche et développement	43
1.7 / Parc de magasins et immobilier	45
1.8 / Environnement et évolutions réglementaires	48

2

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

DE L'ENTREPRISE **DPEF**

Gouvernance et stratégie RSE	52
2.1 / Développer notre principal actif : le capital humain	63
2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	77
2.3 / Contribuer au développement social et culturel des territoires	94
2.4 / Réduire les impacts sur le climat	101
2.5 / Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur	126
2.6 / Tableau de synthèse des indicateurs extra-financiers	147
2.7 / Note méthodologique	153
2.8 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	158

3

FACTEURS ET GESTION

DES RISQUES **DPEF**

	163
3.1 / Risques liés à l'évolution du modèle économique	166
3.2 / Risques liés à la sécurité	173
3.3 / Risques réglementaires	175
3.4 / Risques financiers	177
3.5 / Gestion des risques associés à la crise sanitaire Covid-19	180
3.6 / Assurances	181
3.7 / Gestion des risques	183

1



Présentation du Groupe

1

1.1 / Modèle économique	2	1.5 / Stratégie et objectifs du Groupe	40
1.1.1 / Profil de la Société	2	1.5.1 / Incarner les nouveaux standards du retail omnicanal gagnant de demain, à la fois digitalisé et humain	40
1.1.2 / Un modèle d'affaires créateur de valeur durable pour nos parties prenantes	13	1.5.2 / Accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables	41
1.1.3 / Des enjeux stratégiques, sources d'opportunités, alignés avec les objectifs de développement durable	16	1.5.3 / Déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement	41
1.2 / Historique	20	1.5.4 / Perspectives financières et ambition à moyen terme	42
1.2.1 / Historique de la Fnac	20	1.6 / Innovation, marques, recherche et développement	43
1.2.2 / Historique de Darty	21	1.6.1 / Innover, une priorité pour le Groupe	43
1.2.3 / Historique de Fnac Darty	22	1.6.2 / Marques, recherche et développement	44
1.3 / Des résultats 2021 solides	23	1.7 / Parc de magasins et immobilier	45
1.4 / Marchés et offre Fnac Darty	30	1.7.1 / Parc de magasins	45
1.4.1 / Description des marchés	30	1.7.2 / Parc immobilier	47
1.4.2 / Évolution des marchés	30	1.8 / Environnement et évolutions réglementaires	48
1.4.3 / Une offre diversifiée de produits et services	32	1.8.1 / Environnement réglementaire	48
1.4.4 / Présence géographique	38	1.8.2 / Lobbying responsable	49

1.1 / Modèle économique

1.1.1 / PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

1.1.1.1 / Un leader européen de la distribution omnicanale

Présent dans 13 pays, principalement en France, en Suisse, 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. 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 plus de 25 000 collaborateurs, Fnac Darty a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de plus de 8 milliards d'euros. La pertinence de son modèle omnicanal repose sur un maillage territorial dense couplé à une forte dynamique des plateformes digitales. Le Groupe dispose à fin 2021 d'un réseau multiformat de 957 magasins, dont 798 en France⁽¹⁾, et se positionne comme le troisième 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 : 181 millions de visites en magasins au niveau du Groupe et près de 27 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois en France sur Internet⁽²⁾. À noter que le trafic en magasin en 2021 a continué à être impacté cette année par la fermeture de certains magasins au premier semestre et le maintien de jauges dans le cadre de la lutte contre la crise de la Covid. Les plateformes digitales ont bénéficié d'une forte attractivité avec l'accélération de la digitalisation de la consommation dont la part reste à un niveau élevé de 26 % du chiffre d'affaires total Groupe. En combinant les capacités de Fnac, Darty et de Nature & Découvertes, les ventes omnicanales du Groupe représentent ainsi 46 % des commandes en ligne en 2021, dans un contexte de très forte

croissance du poids de l'e-commerce par rapport au niveau pré-crise. La dynamique est ainsi restée très soutenue, avec une forte accélération de la part du click&collect au cours dernier trimestre de + 8 points à 53 %.

Le Groupe est 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 plus de 83 % des ventes en 2021. La zone Belgique-Luxembourg rassemble les activités de Fnac et Vanden Borre en Belgique et au Luxembourg, et représente 8 % des ventes en 2021. Enfin, la Péninsule Ibérique rassemble les activités de Fnac en Espagne et au Portugal, et représente près de 9 % du chiffre d'affaires en 2021. Le Groupe développe également son activité de franchise à l'international et compte maintenant 14 magasins en Afrique ou au Moyen-Orient et 17 magasins dans les outre-mer.

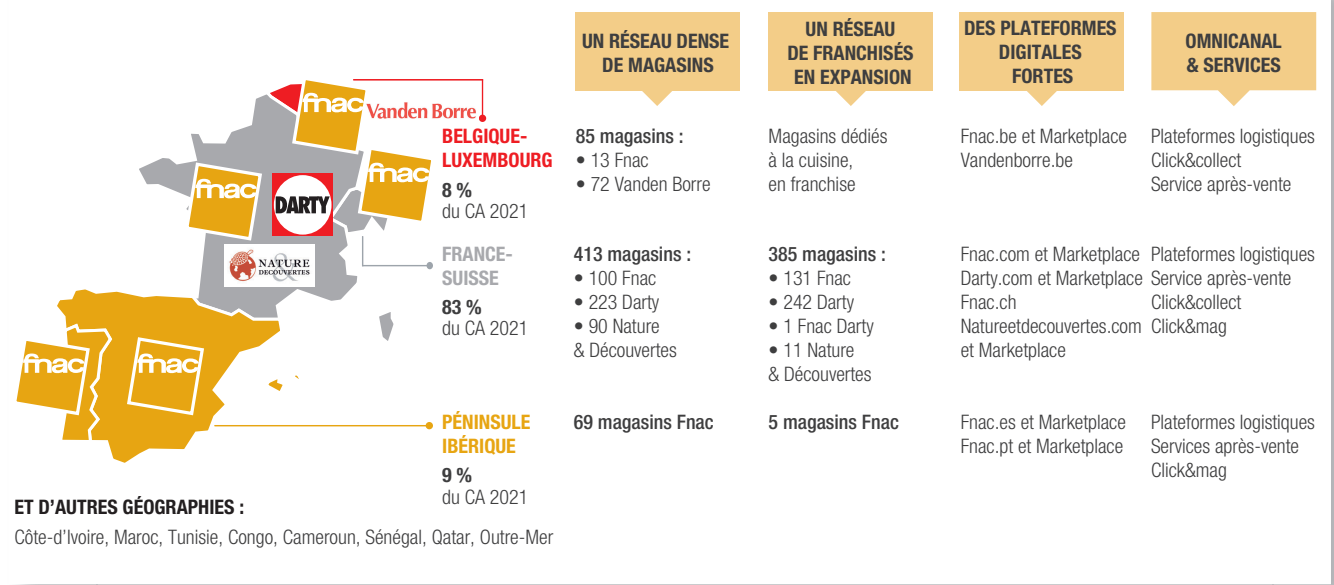
Le Groupe reproduit dans ces géographies la stratégie déployée en France, en s'adaptant aux spécificités locales. Cela passe notamment par un fort réseau en propre, mais également par un développement de la franchise. Fnac Darty dispose de solides plateformes e-commerce dans l'ensemble de ces pays, reposant sur cinq sites internet principaux à l'international et des partenariats avec des sites spécialisés. Le Groupe déploie en parallèle 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 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 hybride harmonieuse entre les achats en magasin et ceux en ligne.

(1) Y compris 16 magasins Fnac Darty/N&D en Suisse et 31 magasins à l'étranger.

(2) Fevad, moyenne cumulée Fnac et Darty au cours de l'année 2021.

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



Réseau de magasins au 31 décembre 2021.

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 l'Éclaireur Fnac). Ainsi, la Fnac est la marque de la flânerie, de la diversité et de l'ouverture d'esprit. C'est une marque forte qui occupe une place à part dans le paysage de la distribution française et 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, qui accompagne ses clients dans tous les moments de leur vie, les grands comme les plus petits, 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 en 2019 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 éclairé et une consommation durable.



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.

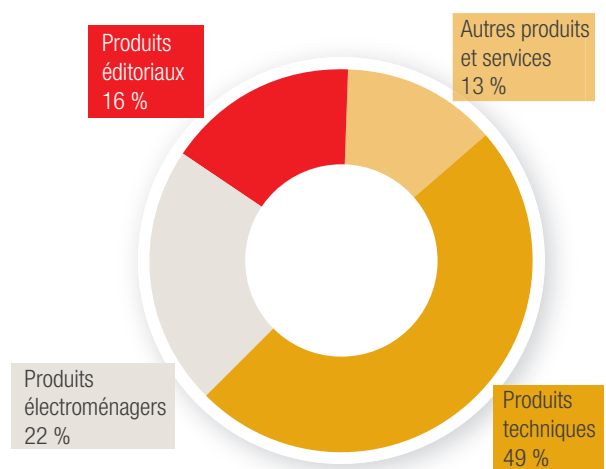
1.1.1.3 / Une offre de produits et services diversifiée et équilibrée

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 2021), 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 (16 % 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 2021. 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 2021)



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. Selon l'étude de Forrester⁽¹⁾, six consommateurs français sur dix témoignent d'un attachement à l'achat de produits durables. De plus, 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. Même si ce sont les pratiques les plus anciennes qui sont le plus ancrées (recycler ses piles, réduire sa consommation d'énergie), deux tendances fortes se détachent cette année de l'étude : la réparation de produits gagne 4 points et le *made in France* progresse de 11 points.

En 2021, on notera également une accélération des marchés du reconditionné, plus économiques et vertueux. Selon l'étude Xerti Precepta⁽²⁾, la croissance du reconditionné en France s'étend aux principales catégories de produits parmi les biens d'équipement. Après les *smartphones* reconditionnés, le phénomène touche également les produits de gros et petit électroménager, l'informatique, l'ameublement, les jeux, les jouets et bien d'autres catégories. 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. 67 % des e-acheteurs déclarent notamment qu'il est plus simple de trouver des produits issus de l'économie circulaire sur internet.

1.1.1.4.2 / La durabilité au cœur de la raison d'être et du plan stratégique Everyday de Fnac Darty

Depuis 2018, Fnac Darty s'appuie sur sa raison d'être « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable » pour intégrer l'ensemble de ses enjeux RSE dans son modèle d'affaires. Avec son plan stratégique Everyday dont la durabilité est un axe majeur, Fnac Darty s'est fixé l'ambition d'accompagner l'évolution des modes de consommation en se positionnant comme leader de la consommation durable sur son secteur, en agissant notamment sur la durée de vie des produits, la sélection et le conseil, et le développement de services plus responsables. Le Groupe a ainsi fixé des objectifs sur la durabilité qui sont détaillés au paragraphe 1.5 « Stratégie et objectifs du Groupe ».

Fort d'un maillage territorial dense, avec 957 magasins dans 13 pays à fin 2021, 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, en favorisant l'emploi et la solidarité. Le Groupe s'appuie sur une politique sociale renforcée auprès de ses plus de 25 000 collaborateurs experts au travers d'une politique RH axée sur la gestion des talents, l'employabilité des collaborateurs et leur engagement au travers du développement de la formation, la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle. À titre d'exemple, Fnac Darty ambitionne d'atteindre au moins 35 % de femmes dans le top 200 managers d'ici 2025.

Premier réparateur de France depuis 50 ans avec plus de 2,1 millions de produits réparés en 2021 effectués par plus de 3 000 collaborateurs dédiés au SAV, le Groupe souhaite recruter 500 techniciens additionnels d'ici 2025 qui seront formés au sein de ses classes, dont 18 ont été ouvertes en 2021. Fnac Darty est également le premier collecteur de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) avec 52 000 tonnes de produits collectées chaque année pour être recyclées et revalorisées au niveau du Groupe, dont 47 000 tonnes rien qu'en France. Un comité économie circulaire a par ailleurs été créé en 2021, présidé par la secrétaire générale, membre du comité exécutif, dont l'objectif est de piloter les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus et gérer le recyclage des déchets.

Le Groupe poursuit sa démarche autour d'une consommation plus responsable en agissant principalement sur trois leviers :

- tout d'abord, le Groupe souhaite poursuivre ses efforts autour de l'information clients afin d'orienter leurs choix vers des produits plus durables, grâce au score de durabilité, visible sur les sites web et en magasin ; il devrait s'établir à un niveau de 135 d'ici 2025 (contre 105 en 2020 et 111 en 2021). Cet outil indépendant propriétaire de Fnac Darty, 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. Cet indicateur pondère les volumes vendus dans l'année du score de durabilité de chaque produit. Le Groupe s'appuie sur ce score de durabilité pour établir son « Baromètre du SAV » dont la quatrième édition a été publiée en septembre 2021. Ce dernier offre la possibilité au consommateur de s'informer sur la durabilité et la fiabilité des produits et des marques, tout en permettant à l'industrie de faire un point sur l'allongement de la durée de vie des produits et d'identifier les marges de progrès en la matière. Enfin, le Groupe a récemment lancé L'Éclaireur Fnac <https://leclaireur.fnac.com/>, média digital dont l'objectif est d'accompagner les lecteurs à travers des contenus destinés à éclairer leurs avis et leurs choix sur les grandes thématiques liées aux univers de la culture et de la technologie ;

(1) Index consumer energy and retail Pulse de Forrester et Pure Spectrum, publié en juillet 2021.

(2) Étude Xerti sur le reconditionné, publiée le 4 janvier 2021.

- le Groupe souhaite également faire évoluer son offre vers des produits plus durables, avec le déréférencement possible des produits et partenaires Marketplace qui ne correspondraient pas aux critères de durabilité. Le développement massif de son offre de seconde vie et de reprise de produits usagés participe également à rendre notre économie plus circulaire. 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 14,2 millions d'euros pour la protection de la biodiversité et l'éducation à la nature au travers de plus de 2 931 projets, dont 128 projets en 2021. L'engagement responsable de Nature & Découvertes est davantage explicité dans le chapitre 2 ;
- enfin, les services permettant aux clients de mieux utiliser pour mieux consommer, et de réparer davantage, sont renforcés avec un objectif d'atteindre 2,5 millions de produits réparés par an à horizon 2025. Pour cela, le Groupe encourage les consommateurs à davantage réparer au travers de la poursuite de l'ouverture de corners WeFix, leader de la réparation express de *smartphones* et tablettes, du déploiement de l'offre par abonnement à la réparation illimitée, Darty Max. De plus, Fnac Darty favorise l'auto-réparation en fournissant conseils d'usage et d'entretien via son site collaboratif lancé en 2018, <https://sav.darty.com/>, qui a enregistré une fréquentation en hausse de + 30 % avec plus de 10 millions d'utilisateurs en 2021. Tous ces projets sont décrits dans le chapitre 2.

Fnac Darty a par ailleurs affirmé sa stratégie en matière environnementale, en fixant un objectif quantifié de réduction de 50 % de ses émissions de CO₂ à horizon 2030, par rapport au niveau de 2019. Le périmètre retenu au niveau du Groupe concerne les transports, émissions directes et indirectes, et l'énergie des sites.

Le Groupe a renforcé sa gouvernance pour atteindre cet objectif et aborder stratégiquement les enjeux climatiques. Adressés au sein de plusieurs instances, dont le comité RSE rattaché directement au conseil d'administration, ces enjeux sont analysés et pilotés par un comité climat depuis 2019. Ce dernier veille à suivre la trajectoire des émissions de CO₂ générées par les activités du Groupe, élabore des plans d'actions assure le suivi des feuilles de route des différentes filières opérationnelles, et enfin, œuvre pour l'extension de la stratégie bas-carbone à d'autres postes d'émissions indirectes.

Ainsi, Fnac Darty est déterminé à poursuivre ses efforts dans ce domaine, en définissant 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, couvrant plus de 95 % de son empreinte carbone. Le Groupe ambitionne de soumettre ces objectifs à la validation de l'initiative *Science Based Target* (SBT) en 2022.

1.1.1.4.3 / Des objectifs en matière d'ESG au bénéfice des ambitions financières Everyday 2025

Ambitions stratégiques Everyday	Objectifs ESG à horizon 2025	Valeur ajoutée	Objectifs financiers à horizon 2025
<p>1 Incarner les nouveaux standards d'un retail omnicanal à la fois digitalisé et humain</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 50 % des ventes en ligne seront collectées en click&collect ✓ Poursuite du déploiement du réseau de magasins, principalement par le biais de la franchise 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Favoriser le C&C, qui a moins d'impact sur l'environnement, que la livraison à domicile ➤ Élargir l'accès à la culture ➤ Augmenter l'impact positif sur les territoires (emploi et solidarité) 	<p>Générer un cash-flow libre récurrent</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cash-flow libre cumulé^(b) d'environ 500 M€ sur la période 2021-2023 ✓ Cash-flow libre recurrent^(b) ≥ 240 M€ en 2025
<p>2 Accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atteindre un score de durabilité de 135^(a) ✓ 2,5 millions de produits réparés ✓ Intégration de 100 % des produits « non vendables » dans une filière seconde vie 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une offre différenciée ➤ Durabilité accrue de l'équipement ➤ Fidélisation des clients 	
<p>3 Devenir le leader des services d'assistance du foyer par abonnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ > 2 millions d'abonnés à notre service de réparation en illimité Darty Max 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une offre différenciée ➤ Un écosystème captif et une fidélisation accrue des clients ➤ Une solution pour faire face à l'obsolescence programmée des produits ➤ Une montée en gamme des produits vendus 	

(a) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

(b) Hors IFRS16.



1.1.1.4.4 / Politique de responsabilité sociale et environnementale

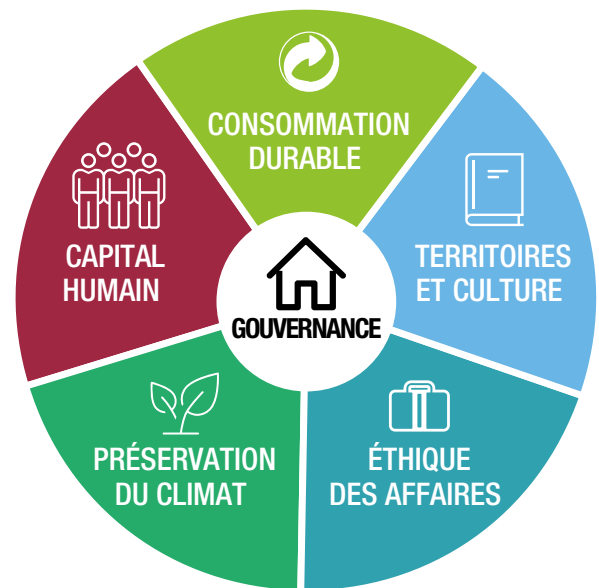
Avec plus de 25 000 collaborateurs à travers le monde, 957 magasins et des millions de clients fidèles, Fnac Darty a pleinement conscience de sa responsabilité : se transformer pour faire face aux mutations du marché tout en développant son capital humain et en générant des impacts positifs sur la société.

La politique de responsabilité sociale et environnementale vise à répondre aux quatre grands enjeux 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 que sont la consommation durable, la préservation du climat, l'éthique des affaires, les territoires et la culture et enfin le capital humain.



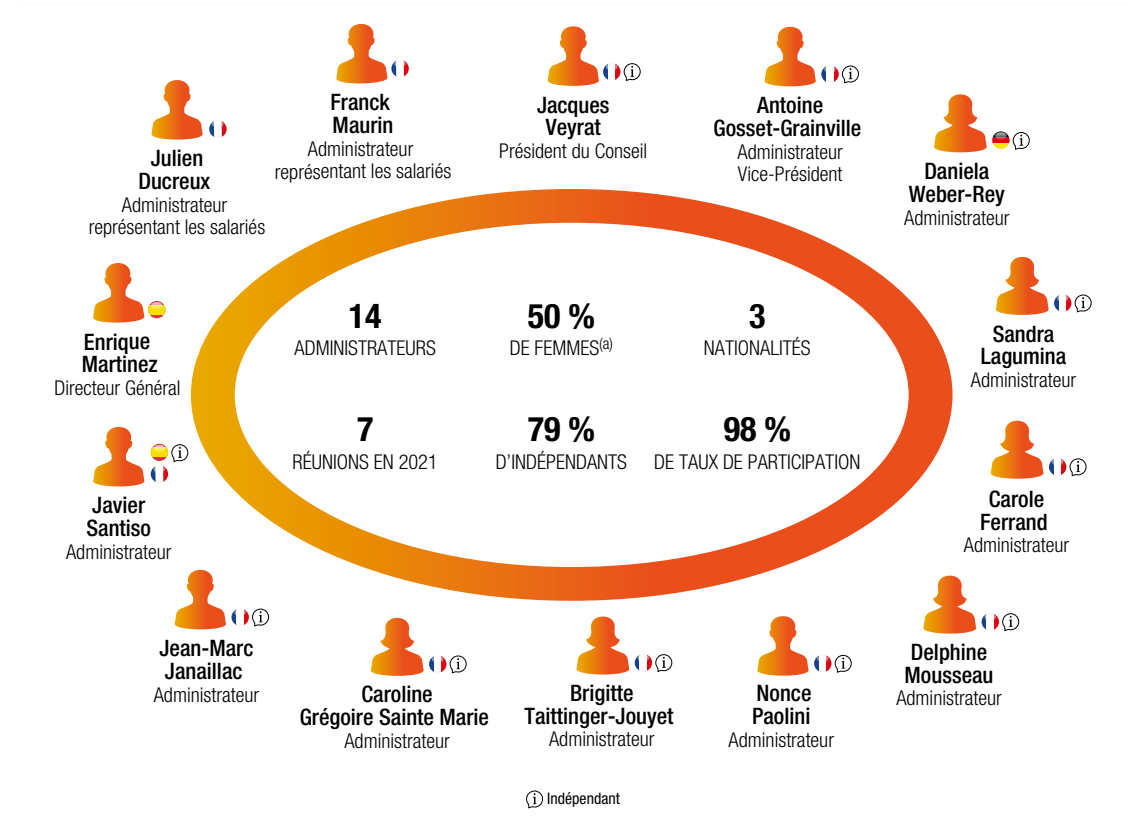
L'ensemble de ces cinq piliers sont détaillés dans le chapitre 2 du présent document.

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 1.1.1.4.7.

1.1.1.4.5 / Une gouvernance solide et stable

Chiffres clés et composition du conseil d'administration au 31 décembre 2021



(a) Hors administrateurs salariés ; 43 % de femmes tous administrateurs confondus.

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 représentant les salariés, 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 représentant les salariés, Julien Ducreux.

Par ailleurs, en 2021, Franck Maurin, administrateur représentant les salariés, a été nommé au comité des nominations et des rémunérations pour représenter l'intérêt des salariés au sein de ce comité.

À fin décembre 2021, le conseil est composé de 14 administrateurs, dont 11 indépendants.

Quatre comités, tous 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 au 3.2.1 du présent document.

- 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 4 membres dont un administrateur représentant les salariés ;
 - 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

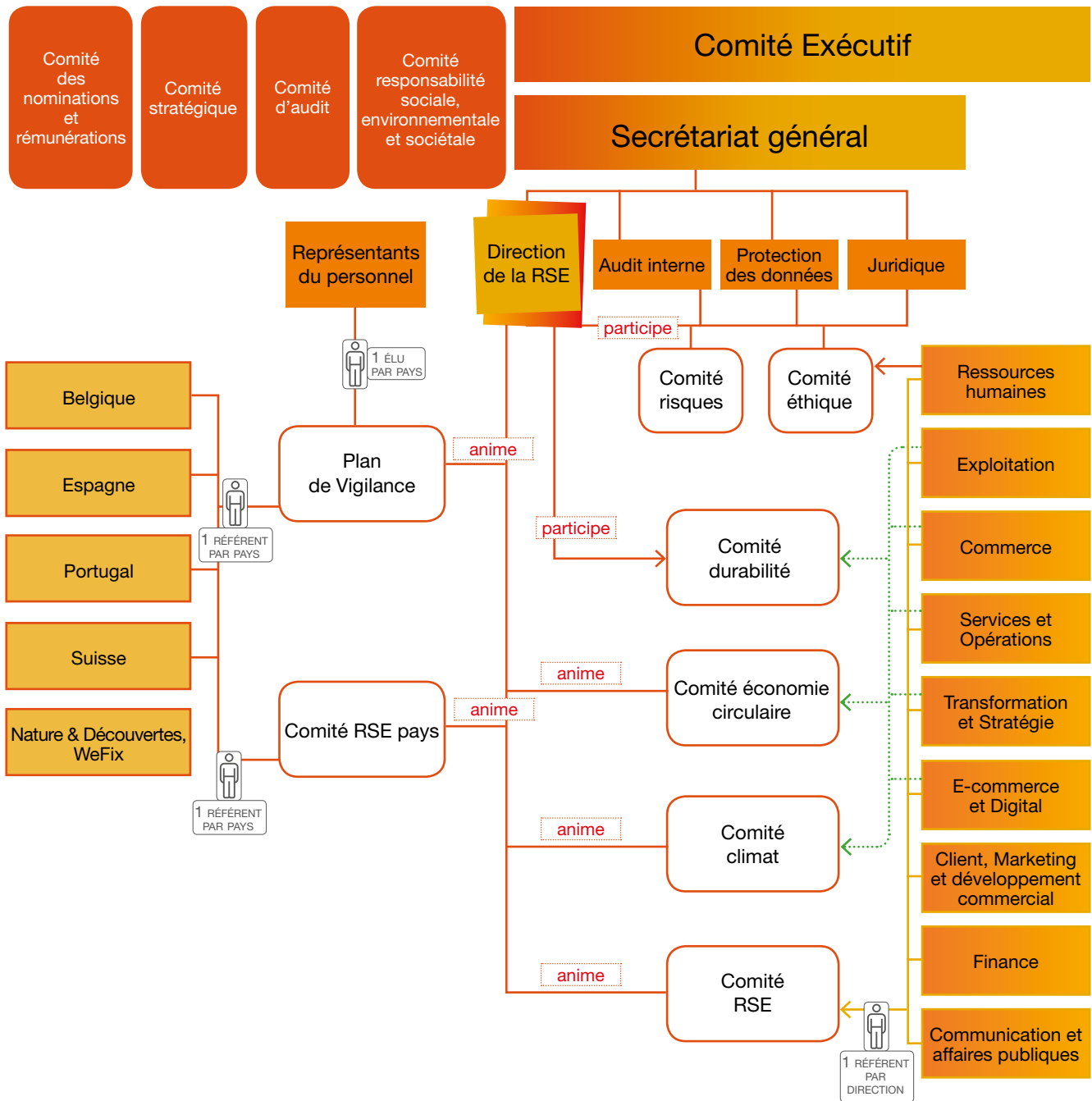
Soucieux d'intégrer ces enjeux dans la stratégie et dans le quotidien des métiers, le Groupe poursuit une approche décentralisée de la RSE.

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. En effet, un référent RSE a été nommé dans chaque direction du Groupe dont le rôle est de mettre en place une feuille de route avec la définition d'objectifs propres à chaque département du Groupe, et le suivi régulier de ces objectifs.

Par ailleurs, deux comités ont été créés en 2021 : un comité durabilité, qui a pour objectif de faire évoluer l'offre du Groupe vers une offre plus durable et un comité économie circulaire qui pilotera les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus, améliorer la collecte et le recyclage, et valoriser les matières. Ces deux comités sont respectivement sponsorisés par deux et trois membres du comité exécutif.

Conseil d'administration



Les différents comités sont détaillés 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 du nombre de femmes parmi le top 200 managers du Groupe pour atteindre 35 % à horizon 2025 contre 27 % en 2021. Le Groupe ambitionne également d'atteindre au moins 40 % du genre sous-représenté en comité exécutif d'ici 2025, contre un taux de 38 % de femmes en 2021.

1.1.1.4.6 / Actionnariat

Depuis 2017, Ceconomy demeure l'actionnaire de référence du Groupe avec 24,3 % du capital. Il ne dispose pas de sièges au conseil d'administration mais a participé à la cooptation de trois membres indépendants. Les administrateurs du Groupe sont décrits à la section 3.1 du chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise » du présent document.

Depuis 2018, Indexia Développement (anciennement SFAM, société française de courtage en assurances) est le deuxième actionnaire du Groupe, avec une participation de 11,3 % au capital de Fnac Darty.

L'historique de l'actionnariat de Fnac Darty et les derniers franchissements de seuil sont détaillés à la section 7.3 du chapitre 7 « Les actionnaires » du présent Document d'enregistrement universel.

Fnac Darty reste attentif à l'opportunité d'un retour régulier aux actionnaires. Aussi, le Groupe a saisi une opportunité de marché en 2018 et 2019, en exécutant un programme de rachat de ses propres actions mis en œuvre pour la première fois en octobre 2018, pendant une durée de 24 mois. En 2020, compte tenu de la crise sanitaire et conformément aux conditions imposées par la mise en place d'un Prêt Garanti par l'État, le Groupe n'a procédé à aucun programme de rachat d'actions, ni versé de dividende. En 2021, compte tenu de la solidité de son modèle économique, le Groupe a réactivé sa politique de retour aux actionnaires avec le versement d'un premier dividende ordinaire de 1,0 euro par action, payé en numéraire le 7 juillet dernier. En 2022, le Groupe proposera, à la prochaine assemblée générale, la distribution d'un dividende de 2,0 euros par action au titre de 2021, conformément à ce qui a été annoncé dans le cadre de son plan stratégique Everyday (cf. partie 1.5.4 « Perspectives financières et ambition à moyen terme » du présent document).

1.1.1.4.7 / 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 2021, au terme d'une notation sollicitée de durabilité (*Sustainability Rating*) auprès de Moody's ESG Solutions (ex Vigeo Eiris/VE) (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 troisième année consécutive la notation A2 et intègre la catégorie « Robust », avec un score ESG de 54/100, en progression de + 6 points par rapport à 2020 et de + 10 points en 2 ans, au-dessus de la moyenne du secteur en Europe de 35/100. Le Groupe se situe dans le Top 20 % mondial pour la troisième année consécutive et se classe huitième parmi les 72 entreprises européennes de son secteur⁽¹⁾, soit une place gagnée en un an. Chacune des trois composantes ESG a progressé avec une hausse marquée sur la partie Environnement (+ 14 points vs 2020). Enfin, le Groupe a amélioré la transparence de son information extra-financière communiquée, en hausse de + 4 points en un an à 95 %, nettement supérieure à la moyenne du secteur⁽¹⁾ à 67 %. Cette performance valorise les engagements environnementaux, éthiques, sociaux et de gouvernance de Fnac Darty.

Le Groupe est également jugé comme ayant des risques ESG faibles par l'agence de notation Sustainalytics (www.sustainalytics.com), avec un score de 11,4/100, contre 12,2 précédemment. Fnac Darty se place ainsi au premier rang et dans le premier percentile du secteur de la distribution spécialisée évalué. Sustainalytics évalue la gestion par Fnac Darty des problématiques ESG comme robuste, avec un score de 60,8/100.

MSCI (www.msci.com) a confirmé la notation du Groupe de AA en 2021, pour la troisième fois consécutive, avec un score ajusté à l'industrie Retail de 7,8/10. Le Groupe est à un cran de la meilleure notation possible AAA. Seulement 17 % des entreprises notées obtiennent un rating compris entre AA et AAA.

Fnac Darty a obtenu, en 2021, la note A- 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 distingue les entreprises mondiales les plus actives dans la lutte contre le changement climatique, améliorant ainsi significativement son score par rapport à l'an dernier (C). Avec une note au-dessus de la moyenne des entreprises européennes (B) et de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée (B-), Fnac Darty intègre pour la première fois la catégorie « Leadership ».

(1) Secteur de la distribution spécialisée tel que défini par Moody's ESG Solutions (ex Vigeo Eiris/VE).

Le Groupe s'est également vu récemment attribuer la note de 81/100 par l'agence de notation Gaïa Rating (www.gaia-rating.com/), en progression de + 7 points 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 de 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.

Évolution des notations extra-financières

Agence	Notation et score		Tendance
	2021	2020	
Moody's ESG Solution (ex Vigeo Eiris)	A2 (robust) 54/100	48/100	↗
Sustainalytics	Low ESG risks 11,4/100	12,2/100	↗
MSCI	AA (leader) 7,8/10	7,9/100	=
CDP	A-	C	↗
EthiFinance (Gaïa Rating)	81/100	74/100	↗

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

Plus de 25 000 collaborateurs dont :
■ plus de 75 % au contact direct avec les clients
■ plus de 3 000 collaborateurs dédiés au SAV

Une situation financière solide

- Un chiffre d'affaires 2021, en hausse de + 7,4 % en données publiées à plus de 8 milliards d'euros
- Un cash-flow libre opérationnel 2021 ⁽¹⁾ qui reste à un niveau élevé de 170 millions d'euros
- Une trésorerie nette de 247 millions d'euros à fin 2021
- Une situation de liquidité disponible solide de près de 1,2 milliard d'euros à fin 2021

Un modèle omnicanal et multiformat

- 957 magasins (dont 390 franchises)
- 14 sites internet principaux
- 3^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 5 ateliers SAV, 1 magasin central de pièces détachées et plus de 100 bases techniques en France

Des marchés clés

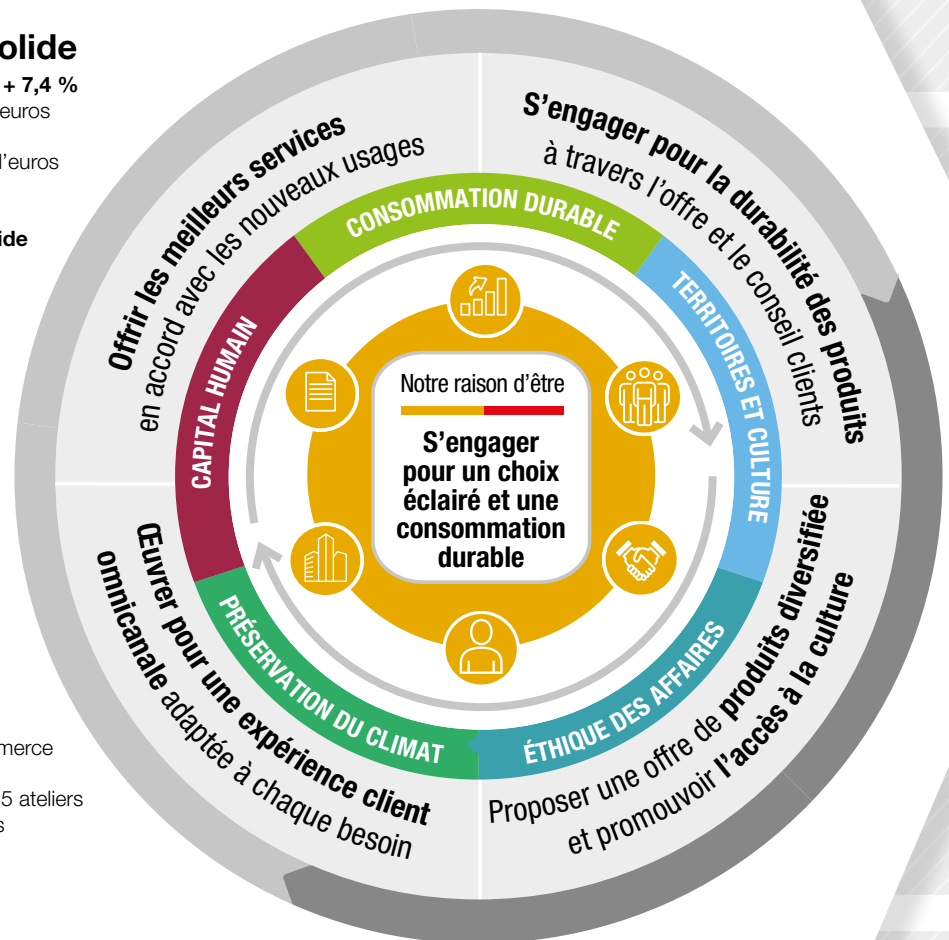
- 6 marchés en Europe : France-Suisse, Belgique-Luxembourg et Péninsule Ibérique
- Des franchises en Afrique, au Moyen-Orient et dans les Outre-Mer
- Une offre diversifiée de produits et services

Une gouvernance aux meilleurs standards

- Une diversité des compétences et une présence importante des femmes (50 % ⁽³⁾) 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.



(1) Hors IFRS 16.

(2) Source Fevad, moyenne cumulée Fnac et Darty au cours de l'année 2021.

(3) Hors administrateurs salariés ; 43 % de femmes tous administrateurs confondus.

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 **500 000 clients Darty Max**, le service de réparation par abonnement, **avec un objectif de plus de 2 millions d'abonnés en 2025**
- > Extension du label Choix Durable à la Fnac avec **plus de 150 produits labellisés** dans les 2 enseignes
- > Un **score de durabilité en augmentation** (111 en 2021 versus 105 en 2020), **avec un objectif de 135 d'ici 2025**



Collaborateurs

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

- > **94 % de salariés formés** en 2021
- > **Plus de 30 % de vendeurs formés** à la visio/chat en 2021
- > **27 % de femmes aux postes de leadership** ⁽⁴⁾, **avec un objectif de 35 % en 2025**
- > **Création d'un réseau de parité mixte** récompensé par un prix LSA parité homme-femme



Partenaires et fournisseurs

- Relations fournisseurs équilibrées et durables
- Synergies et coopérations

- > **Plus d'1/3 de notre parc magasins exploité en franchise** et **plus de 4 000 revendeurs marketplace**
- > Obtention du label « **Relations fournisseurs et achats responsables** » pour une durée de 3 ans
- > Une durée moyenne de **plus de 15 ans** de relation avec nos fournisseurs de produits marchands, en augmentation
- > **Des partenariats stratégiques**, notamment sur le marché de la mobilité urbaine et avec Google pour offrir une **expérience d'achats en ligne enrichie**



Actionnaires

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

- > **Un cash-flow libre opérationnel** ⁽⁵⁾ 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** ⁽⁶⁾
- > Proposition de **versement d'un dividende ordinaire de 2€/action pour 2021** ⁽⁷⁾
- > Progression de la notation Moody's ESG Solutions ⁽⁸⁾ + 6 points ; 8^e parmi les 74 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)

- > **Près de 5 700 événements culturels gratuits**, en magasin et sur le web
- > Lancement d'une plateforme digitale de prescription : **l'Éclaireur Fnac**
- > **340 000 euros** de micro-dons et **411 000 livres** donnés à des associations
- > **Plus de 10 millions d'euros** de dons recoltés par Fnac Darty



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

- > **2,1 millions** de produits réparés, **avec un objectif de 2,5 millions de produits réparés en 2025**
- > **Près de 52 000 tonnes** de déchets électroniques collectés au niveau du Groupe
- > **Des émissions de CO₂** liées au transport et à l'énergie rapportées au chiffre d'affaires en **baisse de 14 %**, par rapport à 2019



Pouvoirs publics

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

- > **Signature de la Charte d'engagement** pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne
- > **Soutien actif** à la loi visant à conforter l'économie du livre
- > **Plus de 130 M€ d'impôts et contributions** reversés, dont plus de **122 M€** en France

(4) Environ top 200 managers au niveau du Groupe.

(5) Hors IFRS 16.




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





(7) Proposition soumise au vote lors de l'assemblée générale du 18 mai 2022.

(8) Ex Vigeo Eiris.

1.1.3 / DES ENJEUX STRATÉGIQUES, SOURCES D'OPPORTUNITÉS, ALIGNÉS AVEC LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

De par son modèle, sa stratégie et ses actions, Fnac Darty concentre ses efforts et contribue aux objectifs de développement durable (ODD) 3, 4, 5, 8, 11, 12, 13 et 16, adoptés par les pays de l'ONU en 2012, lors de la Conférence de Rio, en vue de relever les défis urgents auxquels le monde est confronté sur les plans écologique, politique et économique.

Fnac Darty au cœur des défis actuels	Nos forces	ODD concernés	Nos contributions aux ODD
Crise sanitaire et économique inédite et mondiale			
Des chaînes d'approvisionnement perturbées et des capacités logistiques et de livraison sous tension	Une qualité et une durabilité de la relation avec nos fournisseurs en lien avec notre position de leader du secteur de la distribution spécialisée en France	  	<ul style="list-style-type: none"> Garantir la santé et la sécurité des salariés Développer les compétences et l'employabilité Favoriser l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail Accroître les impacts positifs sur les territoires : emploi et solidarité
	Un positionnement principalement premium protégeant davantage le Groupe des pénuries de produits touchant principalement l'entrée de gamme		
	Des capacités logistiques centralisées et internalisées qui permettent une adaptation rapide et agile		
	Des partenariats avec des prestataires de livraison clés et des capacités de livraisons internes fortes facilement mobilisables en cas de besoin		
Un pouvoir d'achat impacté dans un environnement de plus en plus inflationniste	Des prix garantis adaptés à un contexte de crise et de pénurie de certains produits et une profondeur de gamme offrant une large gamme de prix		
Des relations sociales repensées	Un employeur soucieux de garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs, d'attirer les talents et d'œuvrer pour l'égalité professionnelle		
	Un contact en magasin adapté permettant aux clients de venir en toute sécurité		
Nos réalisations et objectifs			
Réalisations			
<ul style="list-style-type: none"> Poursuite de la mise à disposition de protection sanitaire (masque, gel hydroalcoolique en libre-service, adaptation des horaires) et mise en place de « Welcomer » dans la durée au sein des magasins Un turnover salariés de 16,4 % en 2021 stable par rapport au niveau pré-crise 94 % de salariés formés en 2021, en forte hausse par rapport à 2020 Signature d'un premier accord Groupe sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle en mars 2021, applicable à tous les collaborateurs Signature d'un premier accord Groupe de généralisation du télétravail à trois jours max/semaine faisant suite à la demande exprimée par les collaborateurs consultés régulièrement sur ce sujet (via des questionnaires anonymisés) 100 % des collaborateurs sont couverts par une convention collective de branche Création d'un réseau de parité mixte en interne « ex aequo » Une durée de relation avec nos fournisseurs en moyenne de plus de 15 ans Obtention de Fnac Darty, pour une durée de trois ans, du label « Relations Fournisseurs & Achats Responsables » pour ses achats indirects ^(a) 			
Objectifs à moyen terme			
<ul style="list-style-type: none"> Plus de la moitié des Capex alloués d'ici 2025 à la logistique et aux infrastructures IT et digitales Investissement supplémentaire de près de 40 millions d'euros dédiés à la modernisation et à la montée en gamme de nos équipements logistiques d'ici 2025 35 % de femmes dans l'effectif <i>Leadership Group</i> en 2025 (vs 24 % en 2020 et 27 % en 2021) 40 % de femmes au comité exécutif d'ici 2025 (vs 33 % en 2020 et 38 % en 2021) 			

Fnac Darty au cœur des défis actuels	Nos forces	ODD concernés	Nos contributions aux ODD
Des nouvelles attentes des consommateurs alignées à leurs valeurs			
Un attachement fort aux magasins, essentiel dans l'expérience de consommation	<p>Un maillage territorial dense permettant d'être au plus près des consommateurs</p> <p>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</p> <p>Un Groupe à forte renommée qui s'appuie sur une solide base de clients fidèles</p>	 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accroître les impacts positifs sur les territoires : emploi et solidarité ■ 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 ■ Donner accès à la culture au plus grand nombre
Des modes de vie bouleversés par la crise qui induisent une redéfinition des priorités et une notion d'usage des produits repensée	<p>Une offre de produits adaptée aux attentes des consommateurs et répondant aux besoins d'équipement de la maison et d'équipement technologique pour le télétravail et l'apprentissage à domicile</p> <p>Une offre Nature & Découvertes renforçant celle du Groupe autour des segments du bien-être et de la consommation engagée de produits naturels</p> <p>Une palette de services large et disruptive permettant de faciliter et garantir l'usage des produits</p>	 	
Une attention croissante des consommateurs quant à l'impact environnemental et social des biens et services	<p>Un Groupe innovant notamment en matière d'information clients sur la fiabilité et la réparabilité des produits, et sur l'impact environnemental de l'e-commerce</p> <p>Fnac Darty, pionnier dans l'allongement de la durée de vie des produits : premier SAV en France et développement de la seconde vie</p> <p>Un Groupe responsable dans sa gestion des déchets, notamment électriques et électroniques</p>		

Nos réalisations et objectifs

Réalisations

- Un parc de magasins dense de 957 à fin 2021, permettant à 90 % des Français d'avoir un magasin Fnac ou Darty à moins de 15 minutes de leur domicile
- Près de 10 millions d'adhérents à fin 2021, dont plus de 7 millions en France
- Développement de trois offres complémentaires Darty Max, couvrant l'électroménager, le son, la TV et le Multimédia, qui a conquis près de 500 000 abonnés à date – Fnac Darty obtient le trophée de l'Innovation 2021 de LSA « Marque Responsable » avec Darty Max
- Publication de la quatrième édition du « Baromètre du SAV » en septembre 2021
- Extension du label « Choix durable » avec plus de 150 produits labellisés dans les deux enseignes Fnac et Darty
- Une force de vente composée de 5 000 vendeurs régulièrement formés afin de garantir leur expertise et plus de 3 000 collaborateurs dédiés aux activités de service après-vente
- Poursuite du déploiement de WeFix (acquis en octobre 2018) avec l'ouverture de 22 nouveaux points de ventes en 2021 et de PC Clinic au Portugal
- Accélération du déploiement de la seconde vie au travers des marques Fnac seconde vie et Darty occasion dont les volumes revendus ont augmenté de + 42 % par rapport à 2020
- Premier collecteur de DEEE avec 52 000 tonnes collectées en 2021 au niveau Groupe, dont 47 000 tonnes en France
- Partenariat étendu avec La Bourse aux Livres pour proposer pour la première fois un service de reprise de livres en magasin
- Nature & Découvertes, entreprise B Corp depuis 2015, renouvelée pour la troisième fois consécutive
- Signature de la charte d'engagements pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne, en juillet 2021, avec 10 engagements concrets pris par le Groupe, organisés autour de 4 axes majeurs
- Lancement, sur les sites Fnac et Darty, de la livraison éclairée, une information clients transparente sur l'impact CO₂ des différents modes de livraison

Objectifs à moyen terme

- Un « score de durabilité » à 135 en 2025 (vs 111 en 2021)
- 100 % des produits neufs « non vendables » dans une filière de seconde vie d'ici 2025
- 2,5 millions de produits réparés en 2025 (vs 2,1 millions en 2021)
- ≥ 2 millions d'abonnés Darty Max d'ici 2025

Fnac Darty au cœur
des défis actuels

Nos forces

ODD

concernés

Nos contributions aux ODD

Accélération rapide de l'e-commerce

Un secteur très
concurrentiel

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

Une expérience historique dans le digital (depuis 1999 avec fnac.com)

Une différenciation par notre offre de produits et de services diversifiée (service d'abonnement à la réparation en illimité et premier SAV de France qui met l'accent sur la durabilité des produits)



- Protéger les données personnelles des salariés et clients
- Prévenir les risques de corruption
- Mettre en œuvre un plan de vigilance
- Garantir une responsabilité fiscale
- 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

Une demande
d'immédiateté

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

Un parc magasins permettant d'avoir un service de C&C efficace dans l'ensemble des pays et offerts à l'ensemble des produits garantissant aux consommateurs de récupérer leurs produits rapidement et en toute sécurité

Des consommateurs
face à l'hyperchoix

Une marketplace sélective et complémentaire à notre offre stockée

Des innovations continues pour amener l'expertise vendeurs accessible à l'ensemble des clients (en magasins et sur les sites e-commerce)

Gestion de gros
volume de demande
en peu de temps

Robustesse des plateformes digitales et logistiques, dimensionnées pour supporter de très fortes demandes

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

Une préoccupation
croissante des
consommateurs
et collaborateurs
quant à la protection
de leurs données
personnelles

Fnac Darty, société française avec un fort capital confiance engagée sur la transparence quant à l'utilisation des données personnelles


Nos réalisations et objectifs

Réalizations

- Une forte présence sur le digital qui représente près d'un tiers des ventes du Groupe en 2021 (+ 7 points vs 2019)
- L'omnicanal représente 46 % des ventes en ligne en 2021, avec une accélération marquée au cours du quatrième trimestre
- Un service click&collect effectué par nos vendeurs pour apporter leur expertise et proposer des services et accessoires aux ventes réalisées sur les sites e-commerce
- Déploiement de la visio vendeurs à l'ensemble des magasins Darty intégrés, générant plus de 150 000 interactions sur les sites web des deux enseignes en 2021
- 17 millions de références actives sur nos Marketplaces
- Création d'un média digital l'Éclaireur Fnac afin d'accompagner les lecteurs à travers des contenus destinés à éclairer leurs avis et leurs choix qui rassemble déjà plus de 500 000 visiteurs uniques par mois depuis son lancement en octobre 2021
- Un programme RGPD et une gouvernance dédiée à la protection des données qui veillent à garantir un haut niveau de protection des données
- Premier distributeur en Europe à signer un partenariat stratégique avec Google pour accélérer la trajectoire digitale du Groupe et poursuivre l'amélioration de la satisfaction clients

Objectifs à moyen terme

- Atteindre une pénétration des ventes du digital d'au moins 30 % en 2025
- Maintenir un niveau de 50 % de click&collect

Fnac Darty au cœur des défis actuels	Nos forces	ODD concernés	Nos contributions aux ODD
Des enjeux climatiques et environnementaux croissants			
Une prise de conscience grandissante	<p>Un engagement clair du Groupe de réduire ses émissions de CO₂ à travers une trajectoire alignée sur l'Accord de Paris</p> <p>Une gouvernance robuste de la RSE et des risques environnementaux, avec un Comité Climat qui pilote la trajectoire des émissions de CO₂, élabore des plans d'action et suit des feuilles de route des différentes filières opérationnelles</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ Renforcer la gouvernance et l'intégration des risques climatiques ■ Réduire les émissions générées par les transports et l'énergie des sites ■ Étendre la mesure et le pilotage des émissions indirectes, notamment générées par les produits vendus
Des réglementations qui s'intensifient	<p>Une contribution à la mise en place de l'indice de réparabilité par le gouvernement français depuis le 1^{er} janvier 2021</p>		
Des innovations en faveur d'une économie plus circulaire	<p>Un Groupe pionnier dans ses actions en faveur d'une économie plus circulaire : développement d'information clients, de nouveaux services de réparation et d'auto-réparation, de filières responsables de réemploi via l'occasion et le don d'inventus</p>		

Nos réalisations et objectifs

Réalisations

- Lancement en 2021 d'une mission pour définir des objectifs de réduction de CO₂ alignés sur la science sur le scope 3, en vue d'une soumission à validation du SBT en 2022, qui permettra de couvrir plus de 90 % de l'empreinte carbone du Groupe
- Lancement d'une mission pour mesurer les émissions de CO₂ évitées par le Groupe grâce à ses activités de réparation et de seconde vie (Darty occasion et Fnac seconde vie)
- Des initiatives environnementales valorisées par les agences de notation extra-financières avec l'obtention de la note A- par le CDP (contre C en 2020) et du score ESG de 54/100 par Moody's ESG Solution, reflétant une progression du pilier environnement de + 14 points vs 2020 et du renouvellement de la note AA par MSCI, pour la troisième fois consécutive
- Un indice de réparabilité déployé dès 2018 par Darty en avance de phase par rapport à la législation (entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2021)
- Une progression constante de la part des énergies d'origine renouvelable dans les achats d'électricité, avec 99 % de notre consommation d'énergie de source verte dans les pays et 25 % en France (+ 11 points vs 2020)
- Une baisse de 14 % des émissions de CO₂ du Groupe rapportées au chiffre d'affaires par rapport à 2019
- Signature d'un accord (*Corporate PPA*) sur 10 ans avec Valeco, qui permettra la construction et l'exploitation d'une ferme photovoltaïque dans le centre de la France, afin d'accroître la part d'énergie verte du Groupe

Objectifs à moyen terme

- Une réduction de 50 % des émissions de CO₂ liées aux transports et à l'énergie des sites d'ici 2030 par rapport à 2019

(1) Hors achats marchands.

1.2 / Historique

1.2.1 / HISTORIQUE DE LA FNAC

- 1954** Création par André Essel et Max Théret. 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.
- 1957** L'enseigne ouvre un premier magasin boulevard Sébastopol à Paris (IV^e), dédié au matériel de photographie et de son.
- 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.
- 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, surfaces à l'intérieur des magasins entièrement consacrées à la culture et aux rencontres avec les artistes (concerts, dédicaces, débats avec des personnalités marquantes...).
- 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.
- 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.
- 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 avec 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.
- 1968** Ouverture à Bondy (93) sur 800 m² de la première grande surface spécialisée en électroménager et création du premier SAV.
- 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.
- 1976** Entrée en bourse : le prix de l'action est de 300 F. Un tiers du capital est ouvert au public.
- 1984** 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.
- 1989** Darty est le premier distributeur à parrainer une émission de télévision, la météo.
- 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.
- 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 ».
- 2006** Avec la DartyBox, Darty devient opérateur de services (Internet, téléphonie, télévision).
- 2007** Succès du lancement de la carte Darty qui permet au client 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.

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+.

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

2019 Acquisitions de Billetreduc.com, acteur référent de la distribution de billets d'événements vendus en « dernière minute » en France et de 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 Cession de BCC, filiale néerlandaise spécialiste de l'électronique et de l'électroménager aux Pays-Bas, à Mirage Retail Group.

2021 Lancement du plan stratégique Everyday.

Enrichissement de Darty Max avec trois offres complémentaires allant du gros électroménager au petit électroménager, TV, son et multimédia.

1.3 / Des résultats 2021 solides

FAITS MARQUANTS ET ANALYSE DES RÉSULTATS FINANCIERS 2021

Le **chiffre d'affaires** 2021 de Fnac Darty s'établit à 8 043 millions d'euros, en croissance de + 7,4 % en données publiées et de + 7,0 % en données comparables⁽¹⁾ par rapport à 2020, et en croissance de + 8.2 % par rapport à 2019 pro forma⁽²⁾. Cette performance s'inscrit dans un contexte de crise sanitaire qui a perduré en 2021 avec un confinement et plusieurs périodes de fermetures de magasins au cours du premier semestre. Ces mesures sanitaires ont perturbé les conditions d'exploitation des magasins mais dans une moindre mesure par rapport à 2020. Ainsi, la croissance du chiffre d'affaires 2021 repose sur une solide dynamique des ventes en magasins, portée par un taux de transformation et un panier moyen en hausse alors que le trafic en magasin se normalise progressivement. Cette performance témoigne également de la réussite des grands rendez-vous commerciaux de fin d'année. Le niveau des ventes en ligne reste élevé à 26 % des ventes totales du Groupe, portées notamment par le gain de 5 millions de nouveaux clients web actifs, et la puissance de l'omnicanal qui représente 46 % des ventes en ligne en 2021, avec une accélération marquée au cours du quatrième trimestre quand les magasins étaient tous ouverts. L'année 2021 marque ainsi la consolidation du positionnement digital du Groupe avec une part des ventes en ligne en hausse de + 7 points par rapport au niveau pré-crise de 2019.

Le taux de **marge brute** atteint 29,5 % en 2021, en croissance de + 30 points de base par rapport à 2020. Cette progression résulte principalement d'un effet mix produits favorable grâce à l'atténuation des mesures de fermeture des magasins par rapport à 2020 qui a profité aux ventes de produits éditoriaux très sensibles aux achats d'impulsion. De plus, cette hausse est portée par les services et notamment par le déploiement des offres Darty Max et la reprise très progressive de la billetterie dont les ventes ont accéléré au cours du dernier trimestre. Ces éléments ont plus que compensé l'impact du recul de l'activité de Nature & Découvertes fortement pénalisé cette année par la baisse de trafic en magasins engendrée par la fermeture de magasins pendant plusieurs semaines et l'effet technique dilutif de la franchise.

Les **coûts opérationnels** atteignent 2 103 millions d'euros en 2021, en croissance par rapport à 2020 en lien avec la hausse de l'activité. Les coûts opérationnels, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, s'établissent à 26,1 % en 2021, en baisse de - 20 points de base par rapport à l'année dernière. Cette baisse témoigne de la très bonne gestion des dépenses opérationnelles du Groupe grâce à l'efficacité des plans de performance mis en place.

L'**EBITDA** s'établit à 621 millions d'euros, dont 247 millions d'euros liés à l'application de la norme IFRS 16, en croissance de + 54 millions d'euros par rapport à 2020.

Le **résultat opérationnel courant** s'établit ainsi à 271 millions d'euros, contre 215 millions d'euros l'année précédente. La marge opérationnelle en 2021, à 3,4 %, est en hausse de + 50 points de base par rapport à 2020.

En excluant l'activité de billetterie, encore fortement impactée par les restrictions sanitaires, le résultat opérationnel courant 2021 est supérieur à celui de 2019 pro forma⁽²⁾.

Les **éléments non courants** s'établissent à - 10 millions d'euros en 2021 en baisse de - 6 millions d'euros par rapport à 2020 et regroupent principalement des charges de restructuration. Pour rappel, les éléments non courants comptabilisés en 2020 comprenaient des effets *one-off* tels que la dépréciation de la marque Darty et des coûts incrémentaux liés directement à la crise sanitaire.

Le **résultat opérationnel** s'établit ainsi à 260 millions d'euros en 2021.

En 2021, les **frais financiers** s'établissent à - 42 millions d'euros contre - 51 millions d'euros en 2020. Cette baisse résulte principalement de la revalorisation à la hausse de la juste valeur des parts du Groupe dans le fonds de capital-risque Daphni Purple dans lequel le Groupe a investi en 2016. De plus, la nouvelle stratégie de financement mise en place en mars 2021 a permis l'optimisation des charges d'intérêt avec un allongement de la maturité moyenne de la dette du Groupe.

(1) Données comparables : excluent les effets de change, les variations de périmètre, les ouvertures et fermetures de magasins en propre.

(2) Incluant Nature & Découvertes en année pleine.

Le **résultat net part du Groupe des activités poursuivies** affiche une hausse de + 49 millions d'euros à 145 millions d'euros en 2021 après prise en compte des éléments non courants, des frais financiers et d'une charge d'impôt de - 74 millions d'euros. Cette dernière, en hausse sur un an liée à la progression des résultats du Groupe, intègre une baisse de la charge d'impôt liée à la CVAE pour près de 10 millions d'euros par rapport à 2020. Ainsi, le taux effectif d'impôt s'affiche en retrait de plus de - 6 points par rapport à 2020.

Le résultat net des activités non poursuivies s'établit à 15 millions d'euros et correspond à un ajustement en 2021 du traitement fiscal de la cession de la filiale néerlandaise BCC en 2020, ce qui porte le **résultat net consolidé, part du Groupe** à 160 millions d'euros en 2021, contre 1 million d'euros en 2020.

Fnac Darty a poursuivi une forte génération de **cash-flow libre opérationnel**⁽¹⁾ à 170 millions d'euros en 2021 par rapport au niveau exceptionnellement élevé de 192 millions d'euros en 2020. Cette variation résulte principalement de la nécessaire reconstitution des stocks opérée en début d'année afin d'accompagner le fort niveau de demande. En 2021, le Groupe a su démontrer, une fois de plus, sa capacité à gérer ses achats de marchandises et piloter son niveau de stocks afin d'assurer un bon niveau de disponibilité de son offre de produits et de services tout au long de l'année et ce, dans un contexte de tensions sur la chaîne d'approvisionnement.

UN GROUPE ENGAGÉ POUR SES COLLABORATEURS

Dans un contexte de crise sanitaire qui s'est poursuivie en 2021, la priorité du Groupe reste de garantir la santé et la sécurité des collaborateurs et des clients en gardant en vigueur les meilleures mesures de protection et les règles de distanciation sociale. Le Groupe a ainsi pu compter sur l'engagement et la mobilisation de ses équipes tout au long de ces deux années de crise. Aussi, Fnac Darty s'engage en faveur du pouvoir d'achat des collaborateurs et décide de verser une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat aux salariés les plus directement touchés par les tensions inflationnistes actuelles. Pour les collaborateurs travaillant en France et ayant un salaire annuel brut inférieur à 35 000 euros, cette prime sera de 400 euros. Le Groupe mettra également en place une mesure similaire adaptée au contexte spécifique de chaque pays dans lequel il opère, sauf pour les pays dans lesquels des mesures de soutien au pouvoir d'achat ont déjà été prises. Cette prime sera versée au mois de mars pour les plus de 19 000 collaborateurs du Groupe concernés.

Le Groupe a continué d'œuvrer cette année pour l'amélioration des conditions de travail de ses salariés et a signé en mars 2021 un premier accord sur la qualité de vie au travail qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs. À titre d'exemples, ce nouvel accord contient notamment de nouvelles mesures pour les salariés reconnus « travailleurs handicapés », le droit à la déconnexion, la lutte contre les discriminations ou encore l'égalité professionnelle.

Convaincu que la diversité est le fondement d'une société performante socialement et économiquement, le Groupe s'engage ainsi à dépasser le cadre légal et juridique de la lutte contre les discriminations par des actions volontaristes. Ce fort engagement a été renouvelé avec la signature, en 2021, de la charte de la diversité, qui prolonge et renforce les actions déjà mises en place dans la politique diversité du Groupe. À ce titre, Fnac Darty a été récompensé pour favoriser l'inclusion des personnes sourdes et malentendantes dans le milieu professionnel en obtenant, en 2021, le prix Inclusion Surdités de la Fondation Pour l'Audition. Un réseau interne d'entreprise dédié à la parité, transverse et ouvert à tous les métiers du Groupe, a par ailleurs été créé cette année, afin de promouvoir la montée en responsabilité des femmes. Fnac Darty a notamment pris l'engagement formel d'atteindre 35 % de part de femmes au *Leadership Group*⁽²⁾ d'ici 2025. Cette part atteint 27 % en 2021, en hausse de + 3 points par rapport à 2020. Suite à la mise en place du plan stratégique Everyday et aux évolutions au sein du comité exécutif qui ont eu lieu en mars dernier, la part des femmes dans ce comité atteint dorénavant 38 %, avec un objectif de plus de 40 % du genre sous-représenté d'ici 2025. L'ensemble des actions du Groupe en faveur de la parité ont été récompensées et Fnac Darty a obtenu le Trophée LSA « La Conso s'engage » dans la catégorie « Distributeurs » qui classe près de 100 entreprises du secteur selon leurs engagements diversité et RSE.

(1) Hors IFRS 16.

(2) Environ top 200 managers au niveau du Groupe.

PREMIERS SUCCÈS DU PLAN STRATÉGIQUE EVERYDAY QUI MARQUENT LE DÉBUT DE LA TRANSFORMATION PROFONDE DU GROUPE

Il y a un an, Fnac Darty dévoilait son plan stratégique Everyday avec l'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.

En 2021, première année de déploiement du plan, le Groupe peut déjà mesurer les premiers succès à l'aune des trois ambitions qu'il s'est fixées à horizon 2025 :

- incarner les nouveaux standards du retail omnicanal gagnant de demain, à la fois digitalisé et humain ;
- accompagner les consommateurs dans l'adoption de comportements durables ;
- déployer le service de référence d'assistance du foyer par abonnement.

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

Des innovations pour une expérience client réinventée

Fnac Darty réinvente l'expérience client et la manière de les servir au quotidien que ce soit dans ses magasins mais également sur ses plateformes e-commerce, de plus en plus plébiscitées. Ainsi, le Groupe a déployé cette année au niveau national, pour les deux enseignes Fnac et Darty, un service de visio pour retrouver la qualité des conseils vendeurs en magasin, même à distance. Ce sont ainsi déjà plus de 150 000 échanges par visio/chat qui ont été réalisés sur l'année 2021. Grâce aux 1 500 vendeurs formés à ce nouveau service, le taux de transformation d'un client web ayant recours à la visio est deux à trois fois supérieur à celui d'un client web standard. Si ce service de visio est disponible pour l'ensemble des produits techniques, il sera prochainement étendu à d'autres catégories de produits.

Le Groupe a également lancé l'Éclaireur Fnac <https://leclaireur.fnac.com/>, média digital destiné à éclairer l'avis et le choix des Français sur les grandes thématiques liées aux univers de la culture et de la technologie. En ligne avec la volonté du Groupe d'humaniser les expériences digitales qu'il propose, l'Éclaireur Fnac permet de partager au plus grand nombre le fruit des heures que nos équipes de passionnés passent à lire, écouter, regarder et tester au quotidien. Lancé en octobre dernier, le site rassemble déjà plus de 500 000 visiteurs uniques par mois. Cette plateforme

a aussi permis au Groupe, dans un contexte de restrictions sanitaires affectant particulièrement le monde de la culture, de continuer à diffuser ses événements culturels dans des formats hybrides inédits pour faciliter un accès à la culture pour tous. Ce fut notamment le cas lors du Salon Fnac livres et des concerts du Fnac Live.

L'ensemble de ces initiatives permet au Groupe d'améliorer la mixité clients entre le canal magasin et web et d'offrir ainsi une expérience complète omnicanale. À ce titre, que ce soit pour l'enseigne Darty ou Fnac en France, la part des clients qui ont été actifs⁽¹⁾ à la fois sur les deux canaux, web et magasins, reste en progression en 2021 par rapport à 2020. La satisfaction clients mesurée tout au long du parcours clients a continué de s'améliorer en 2021 avec un NPS (*Net Promoter Score*) agrégé qui a augmenté de près de + 5 points par rapport à 2020.

Enfin, Fnac Darty œuvre chaque année pour enrichir ses programmes de fidélité et sa base d'adhérents, véritable atout concurrentiel pour le Groupe. À fin 2021, le Groupe s'appuie sur une base solide de clients fidèles avec un parc de près de 10 millions d'adhérents, dont plus de 7 millions en France.

Des ambitions dans le digital au service de l'omnicanalité

En 2021, le Groupe a consolidé sa performance sur ses sites e-commerce avec le gain de 5 millions de nouveaux clients web actifs. Les ventes en ligne restent à un niveau élevé à 26 % du total des ventes en 2021, malgré un effet de base de comparaison très élevé en 2020, et affichent une hausse de + 7 points par rapport à 2019. Pour répondre aux usages croissants des clients sur le mobile, Fnac Darty a poursuivi l'amélioration des parcours clients et a refondu la page d'accueil du site fnac.com. En 2021, le trafic sur mobile représente 62 % du trafic total des sites d'e-commerce fnac.com et darty.com, en hausse de + 2 points par rapport à 2020.

Le click&collect a représenté 46 % des ventes en ligne en 2021, en hausse dans l'ensemble des régions, avec une dynamique qui s'est fortement accélérée au quatrième trimestre de plus de + 8 points par rapport à l'année dernière. Afin d'améliorer le parcours omnicanal clients, le Groupe a généralisé le service click&collect assuré par un vendeur à tous les magasins Darty intégrés, permettant ainsi d'augmenter le taux d'attachement des accessoires et services aux produits retirés en magasin de + 10 % en moyenne sur l'année. Ce service est également en cours de déploiement dans les Fnac intégrés, avec un objectif de finalisation à la fin du premier semestre 2022.

(1) Clients ayant réalisé au moins deux achats sur les 12 derniers mois glissants.

Fnac Darty confirme son ambition d'atteindre, à horizon 2025, au moins 30 % du chiffre d'affaires total réalisé sur le web, tout en maintenant un taux de click&collect à 50 %. Afin d'accélérer sa transformation digitale, le Groupe vient d'annoncer un partenariat stratégique clé avec Google centré sur le *Cloud*. Ce partenariat intègre le déploiement de la solution Google Cloud Retail Search sur les sites fnac.com et darty.com, afin d'augmenter leur performance grâce à une expérience d'achats en ligne facilitée, personnalisée et enrichie pour les clients. Fnac Darty est ainsi le premier distributeur en France à mettre en place cette nouvelle solution Google Cloud et entend ainsi établir de nouveaux standards de performance pour les parcours d'achats en ligne et sur mobile. Ce partenariat permettra également à Fnac Darty d'améliorer davantage le pilotage de ses activités (gestion des promotions, meilleure priorisation des interventions de service après-vente, entre autres) grâce à l'intégration d'outils d'analyse et de traitement de données, de *Machine Learning* et d'Intelligence Artificielle.

Un parc de magasins optimisé

Fnac Darty a continué d'étendre son parc de magasins avec l'ouverture de 55 magasins en 2021, dont 47 franchises. L'ouverture de nouveaux magasins s'est poursuivie de façon opportuniste à l'instar de l'ouverture du premier magasin Fnac au Sénégal permettant au Groupe de renforcer sa présence en Afrique ou de l'ouverture d'un premier magasin Nature & Découvertes au Portugal. Le Groupe est désormais présent dans 13 pays et compte 957 magasins ⁽¹⁾, dont 390 franchises à fin décembre 2021.

La Cuisine a également poursuivi son développement cette année avec l'ouverture de 19 points de vente, dont 14 magasins Darty dédiés ⁽²⁾. À fin 2021, le Groupe dispose ainsi de plus de 185 points de ventes Cuisine, dont 35 magasins exclusivement dédiés à cette offre ⁽²⁾.

En parallèle, un accord de partenariat a été conclu avec Manor cette année pour le déploiement de 27 shop-in-shops Fnac au sein de Manor d'ici le premier semestre 2022, permettant de renforcer significativement la présence de la marque Fnac dans l'ensemble des régions de la Suisse. En 2021, ce sont ainsi 9 nouveaux shop-in-shops Fnac qui ont été ouverts, en sus des 4 shop-in-shops tests déjà déployés fin 2020. Grâce à ce partenariat, Fnac Darty vise un chiffre d'affaires additionnel d'au moins 100 millions d'euros en année pleine.

Le Groupe a également accompagné l'évolution de son parc existant en activant différents leviers permettant de l'optimiser. Ainsi, le Groupe a passé en revue l'ensemble de son parc existant de magasins et lancé dès cette année tous les plans d'actions nécessaires sur les magasins concernés pour parvenir à son objectif d'avoir 100 % de son parc de magasins intégrés rentables d'ici 2025. À titre d'exemples, le Groupe a procédé à des transferts de magasins de centre-ville vers des *retail parks* afin

de pouvoir bénéficier d'une zone de chalandise plus attractive, et à des transferts de magasins pour réduire la surface commerciale et ainsi gagner en productivité au m².

En parallèle, afin d'accompagner le déclin structurel des catégories de l'audio (hors vinyles) et de la vidéo dans les magasins Fnac, une partie des zones d'assortiment de ces produits a été réallouée à des catégories offrant de bons relais de croissance avec l'ouverture de 7 espaces Fnac Home ⁽³⁾, le développement d'espaces de Jeux & Jouets ou encore de nouveaux espaces de Mobilité Urbaine. À ce titre, le Groupe a déployé 3 espaces de Mobilité Urbaine XXL en magasin comprenant un atelier de réparation et d'entretien de vélos et de trottinettes électriques en partenariat avec Repair and Run. Ce partenariat confirme l'engagement du Groupe pour allonger la durée de vie de ses produits. Le Groupe a également intégré des corners Darty Cuisine dans certains de ses magasins, afin d'accroître la productivité du magasin au mètre carré. Enfin, Nature & Découvertes a ouvert 1 shop-in-shop dans un magasin Fnac en 2021 et 6 magasins Nature & Découvertes, dont 4 nouvelles implantations en franchise au Portugal, en Martinique, en Guadeloupe et à la Réunion.

2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

En 2021, dans le cadre de son plan stratégique Everyday, Fnac Darty a accéléré son ambition de s'inscrire comme un acteur majeur de l'économie circulaire et un promoteur de l'allongement de la durée de vie des produits.

Un renforcement de l'information sur la durabilité des produits

L'accompagnement des clients vers un choix éclairé et une consommation durable s'est accéléré cette année avec la création d'un comité durabilité qui vise à faire évoluer l'offre du Groupe vers une offre plus durable. À ce titre, la quatrième édition du « Baromètre du SAV » a été publiée et vise à mieux informer le public sur la durée de vie de 77 familles de produits de l'univers équipements électroménagers et multimédia, contre 63 l'an dernier. Vanden Borre a également lancé son premier baromètre de durabilité qui donne un aperçu de la durabilité générale par catégorie de produit et par marque du segment gros électroménager vendus par l'enseigne. Ce baromètre s'appuie sur le score de durabilité ⁽⁴⁾ qui agrège à la fois les critères de fiabilité et de réparabilité par produits. Ce score atteint 111 en 2021 par rapport à 105 en 2020, avec une amélioration marquée de la disponibilité des pièces détachées. Fnac Darty confirme son ambition d'atteindre un score de durabilité de 135 d'ici 2025. Le label « Choix Durable » qui met en avant, en magasin et sur les sites internet du Groupe, les produits les plus durables, a par ailleurs été étendu cette année à la Fnac et couvre dorénavant plus de 150 produits chez Fnac et Darty.

(1) Hors shop-in-shops Fnac au sein des magasins Manor.

(2) Certains Darty Cuisine, exclusivement dédiés à cette offre, intègrent également une offre literie.

(3) Hors Manor.

(4) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

Une accélération dans la réparation des produits

Fnac Darty facilite la réparation des produits à la fois en incitant les fournisseurs à éco-concevoir et en informant davantage les consommateurs sur la durabilité des produits. Ainsi, 2,1 millions de produits ont été réparés par le Groupe en 2021, en hausse par rapport à 2020 avec un objectif d'atteindre 2,5 millions de produits réparés en 2025. Fnac Darty favorise l'auto-réparation en fournissant conseils d'usage et d'entretien via son site collaboratif lancé en 2018, <https://sav.darty.com/>, qui a enregistré une fréquentation en hausse de +30 % avec plus de 10 millions d'utilisateurs en 2021.

Afin de favoriser les réparations de produits, le déploiement des points de vente WeFix, leader français de la réparation express de *smartphones*, acquis en octobre 2018, s'est poursuivi cette année, avec l'ouverture de 22 points de vente en 2021, portant le parc à 139 points de vente en France à fin 2021.

La seconde vie des produits, un enjeu majeur pour le Groupe

Fnac Darty a réaffirmé ses ambitions sur le segment de la seconde vie en améliorant la visibilité de son offre d'occasion grâce aux marques Fnac seconde vie et Darty occasion, en magasins et sur les sites internet du Groupe. Un partenariat avec YesYes pour la reprise de consoles vidéo a également été conclu en 2021. Par ailleurs, un comité économie circulaire a été créé en 2021 avec pour objectif de piloter les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus, améliorer la collecte et le recyclage, et valoriser les matières. Enfin, le Groupe est aussi engagé dans la reprise des anciens équipements de ses clients et est le premier collecteur de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) avec 52 000 tonnes de produits collectées et recyclées en 2021, dont 46 000 tonnes en France.

En parallèle, en tant que leader de la distribution de produits culturels, la Fnac a étendu, en 2021, son partenariat avec la start-up française La Bourse aux Livres pour proposer, dans tous les magasins Fnac en France, un service rapide et efficace de reprises de livres, afin de leur donner une seconde vie.

Fnac Darty a en outre renforcé ses opérations de solidarité avec l'organisation de la treizième année de la Braderie solidaire Fnac de Dijon, la grande collecte de livres au profit de Bibliothèques sans Frontières ou encore via son partenariat avec Envie. Ce sont ainsi plus de 10 millions d'euros qui ont été donnés à des associations en 2021 sous forme de dons financiers ou de produits, réalisés directement par le Groupe auprès d'associations partenaires ou par les clients via des mécanismes d'arrondis solidaires au moment de l'achat.

Des enjeux climatiques intégrés dans tous les métiers du Groupe

Le Groupe s'est fixé un objectif de réduction de 50 % de ses émissions de CO₂ à horizon 2030, par rapport au niveau de 2019. Le périmètre retenu concerne les transports – émissions directes et indirectes – et l'énergie des sites. En 2021, dans un contexte de forte hausse de son activité, Fnac Darty a enregistré une baisse de - 14 % de ses émissions rapportées à son chiffre d'affaires par rapport à 2019. Le Groupe s'appuie sur une gouvernance renforcée au sein d'un comité climat, afin de suivre la trajectoire de ses émissions de CO₂, élaborer des plans d'action, assurer le suivi des feuilles de route des différentes filières opérationnelles, et œuvrer pour l'extension de la stratégie bas-carbone à d'autres postes d'émissions indirectes. En 2022, l'ambition est de définir un objectif de réduction de CO₂ sur le scope 3 et de le soumettre à la validation de l'initiative *Science Based Target* (SBT).

Le Groupe a également lancé, en 2021, le projet « Livraison éclairée » qui permet aux clients du Groupe d'estimer l'impact environnemental des différents modes de livraison, lors d'achat en ligne. Ainsi, cet outil participe à réduire l'impact environnemental de l'e-commerce du Groupe et s'inscrit dans les engagements pris par Fnac Darty lors de la signature de la charte de l'e-commerce en juillet dernier.

Enfin, Fnac Darty vient de signer un second accord avec Valeco pour la construction d'une centrale solaire en France en 2023. Cet accord s'ajoute au contrat d'achat d'énergie renouvelable signé début 2021 et permettra de couvrir ainsi 30 % de la consommation annuelle d'électricité du Groupe en électricité verte en France à terme, tout en contribuant positivement à la biodiversité et en développant l'emploi local.

Une politique d'achats responsables

Conscients de l'impact des achats indirects du Groupe, Fnac Darty s'engage dans une démarche d'amélioration continue et durable auprès de toutes les parties prenantes de son écosystème. À ce titre, Fnac Darty vient d'obtenir de la Médiation des Entreprises, pour une durée de trois ans, le label « Relations Fournisseurs & Achats Responsables » pour ses achats indirects⁽¹⁾ et rejoint ainsi la communauté des 65 entreprises distinguées par les pouvoirs publics pour les relations durables et équilibrées qu'elles entretiennent au quotidien avec leurs fournisseurs.

(1) Hors achats marchands.

Des résultats en progression salués par les principales agences de notation extra-financière

Les engagements concrets de Fnac Darty en matière de responsabilité sociétale d'entreprise ont été salués, une fois encore en 2021, par les agences de notation extra-financière. Ainsi, le Groupe a obtenu la note A- du CDP, au-dessus de la moyenne des entreprises européennes (B) et de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée (B-), et intègre pour la première fois la catégorie « Leadership ». Cette reconnaissance s'ajoute à celle obtenue en octobre dernier de Moody's ESG Solutions (Vigeo Eiris), qui a attribué un score ESG de 54/100 en progression de + 6 points en un an, dont + 14 points sur le volet environnemental, et du renouvellement par MSCI, pour la troisième année consécutive, de la note AA de Fnac Darty. Enfin, en 2021, Nature & Découvertes a été renouvelée entreprise B Corp pour la troisième fois consécutive.

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

Accélération du nombre d'abonnés à des offres de services

Fnac Darty a poursuivi le déploiement des services par abonnement. En 2021, le Groupe a enregistré une solide dynamique de son offre de service pack sérénité, qui permet de protéger chaque abonné contre le piratage des appareils et le vol des données bancaires avec l'utilisation de l'antivirus Fnac Sécurité et de la sécurisation des mots de passe via Fnac Mot de Passe, ou encore d'éviter la perte des photos grâce au stockage sur le Fnac Cloud.

De plus, le Groupe accélère le déploiement de son abonnement au service de réparation Darty Max afin de devenir le leader des services d'assistance du foyer. Le Groupe a ainsi développé deux offres Darty Max complémentaires à la première offre lancée fin 2019 qui couvre la réparation des appareils de gros électroménager. Avec ces trois offres Darty Max, le Groupe a étendu son service aux segments du petit électroménager, TV home cinéma, son, photo et multimédia, couvrant ainsi plus de 4 millions de produits à date⁽¹⁾. La dynamique de conquête de nouveaux clients s'est accélérée avec près de 500 000 abonnés fin 2021, contre près de 200 000 fin 2020, grâce au déploiement de ces offres combiné à l'utilisation de nouveaux canaux de distribution tels que la possibilité de souscrire aux offres sur le web, via le partenaire de distribution Sofinco, ou encore le lancement début 2021 de l'offre Vanden Borre Life en Belgique.

Une offre de service enrichie

Dans un contexte de forte croissance du parc, un nouvel abonné Darty Max est un client avec une fréquence d'achat 1,5 fois supérieure à celle d'un client Darty et avec un panier moyen 25 % supérieur au panier moyen d'un client Darty, preuve d'une montée en valeur certaine liée à nos programmes serviciels. Le Groupe s'attache à développer toute une palette d'offres pour les clients Darty Max incluant, entre autres, des offres exclusives sur certains produits ou la livraison gratuite. Le service Darty Max bénéficie d'un niveau élevé de satisfaction de ses abonnés avec un NPS⁽²⁾ en intervention à domicile ou en atelier supérieur à la moyenne du Groupe.

Le Groupe enrichit continuellement les services exclusifs et l'expérience client des abonnés à Darty Max, notamment en développant les conseils d'entretien leur permettant d'éviter la survenue de pannes ou encore le déploiement d'un service d'assistance en visio, qui viennent compléter les services de réparation.

L'ensemble de ces avancées confortent le Groupe dans l'atteinte de son objectif de compter plus de 2 millions d'abonnés Darty Max à horizon 2025. Fnac Darty a par ailleurs obtenu le Trophée LSA de l'Innovation de la catégorie « Marques responsables », pour son service d'abonnement à la réparation Darty Max. Cette récompense salue la capacité du Groupe à inventer le commerce de demain.

Des actions de formation et de recrutement pour accompagner cette nouvelle dynamique

Afin d'accompagner le développement de ces services et la hausse induite des interventions ou réparations, Fnac Darty a clairement exprimé son souhait de recruter 500 techniciens d'ici 2025. De plus, le Groupe est soucieux de maintenir une qualité de service aux meilleurs standards et accorde une vraie importance à la formation régulière de ses collaborateurs. Pour cela, 18 classes de formations ont ainsi été ouvertes en 2021, dédiées à la formation des techniciens et réparateurs d'appareils électroménagers. Le Groupe prévoit d'ouvrir 21 Tech Académies partout en France en 2022 pour former ses futurs techniciens électroménagers à domicile.

(1) Nombre d'abonnés Darty Max par nombre moyen de produits par abonné couverts par Darty Max.

(2) Net Promoter Score.

STRUCTURE FINANCIÈRE

La trésorerie nette du Groupe s'élève à 247 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 114 millions d'euros au 31 décembre 2020. La génération de cash-flow libre opérationnel⁽¹⁾ affiche un niveau élevé à 170 millions d'euros, par rapport au niveau exceptionnellement haut de 192 millions d'euros en 2020. Cette performance reflète la nécessaire reconstitution des stocks, afin d'accompagner la dynamique commerciale, en conséquence d'une politique d'achat de marchandises maîtrisée. L'excellence opérationnelle et la discipline financière permettent le maintien d'un niveau très solide de trésorerie nette positive, dans un contexte de crise sans précédent.

Au 31 décembre 2021, la position de liquidité s'élève à 1 181 millions d'euros, à laquelle s'ajoute une ligne de crédit RCF de 500 millions d'euros, non tirée à date. Au cours de l'année, Fnac Darty a mis en place une nouvelle structure de financement et a ainsi :

- remboursé l'intégralité du Prêt Garanti par l'État (PGE) d'un montant de 500 millions d'euros ;
- réussi le placement d'une OCEANE, à échéance 2027, pour un montant de 200 millions d'euros ; et enfin
- étendu la ligne de crédit RCF à 500 millions d'euros de maturité maximale en 2028 avec une composante RSE⁽²⁾, et remboursé le *Senior Term Loan Facility* de 200 millions d'euros venant à échéance en avril 2023.

Cette nouvelle structure de financement permet au Groupe à la fois de diversifier les sources de financement, renforcer la flexibilité financière avec un profil de maturité long terme, et continuer à optimiser le coût moyen de sa dette, en ligne avec les objectifs de génération récurrente de cash-flow libre du plan stratégique Everyday.

De plus, au 31 décembre 2021, les covenants relatifs aux financements étaient respectés.

Les investissements s'établissent à 117 millions d'euros en 2021, en augmentation par rapport au niveau exceptionnellement bas de 2020. Ce niveau, qui comprend notamment les investissements nécessaires au déploiement du partenariat avec Manor en Suisse, est conforme au niveau normatif de 120 millions d'euros qui avait été indiqué par le Groupe. En revanche, Fnac Darty anticipe une légère hausse de ses investissements à partir de 2022 conformément au plan stratégique Everyday, avec la prise en compte du déploiement de 14 shop-in-shops Manor additionnels au premier semestre 2022 et d'une partie des investissements supplémentaires d'environ 40 millions d'euros au global sur la durée du plan dédiés à la modernisation et à la montée en gamme des équipements logistiques du Groupe.

Par ailleurs, Fnac Darty est noté par les agences de notation S&P Global, Scope Ratings et Moody's. En mars 2021, les agences de notation S&P et Moody's ont toutes deux relevé leurs perspectives de « négative » à « stable » associées à leurs notes de crédit Fnac Darty respectives BB et Ba2. Enfin, en mai 2021, Scope Ratings a confirmé la note de crédit du Groupe à BBB- et a relevé sa perspective de « under review » à « stable ».

Enfin, Fnac Darty a versé en juillet 2021 son premier dividende ordinaire de 1,0 euro par action, au titre de ses résultats 2020, pour un montant total de 27 millions d'euros.

(1) Hors IFRS 16.

(2) En cohérence avec les objectifs stratégiques du plan stratégique Everyday, cette nouvelle facilité de crédit intègre une composante RSE qui permettra au Groupe d'améliorer ses conditions de financement si les objectifs fixés sont atteints.

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 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)

	2021	Variation par rapport à 2020		2021	Variation par rapport à 2020
TV (Vidéo)	2 829	0,3 %	Livres	4 053	21,2 %
Son	1 222	3,5 %	Audio	288	4,3 %
Photo	496	3,2 %	Vidéo	215	(17,6 %)
Informatique	5 457	(3,7 %)	Gaming	1 777	(0,1 %)
Téléphonie	3 651	8,7 %	Papeterie	1 106	(3,4 %)
Objets Connectés	3 162	16,6 %	Gros électroménager	6 090	9,1 %
Jeux & Jouets	3 318	2,9 %	Petit électroménager	4 049	3,8 %

(a) Source GfK, février 2022.

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 sont les plus affectés sont le CD audio, le DVD et le Gaming⁽¹⁾. Même si le livre numérique se développe en France, le taux de pénétration reste faible, à 4 %⁽²⁾ du marché en 2021.

Le contexte particulier qui s'est poursuivi en 2021, 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 s'est consolidé cette année. D'après la Fevad⁽³⁾, le chiffre d'affaires de l'e-commerce a augmenté de + 15 % en 2021, porté par la hausse des ventes de produits sur internet estimée à + 7 % et des services à + 24 %. Avec 2,1 milliards de transactions réalisées sur internet en 2021, en hausse de + 16 % par rapport à 2020, le poids de l'e-commerce a progressé de près de + 1 point en 2021 et représente 14 % du commerce de détail. Cette forte croissance a néanmoins ralenti au quatrième trimestre 2021 liée à un effet de base de comparaison élevé ((croissance de l'e-commerce à + 17,6 % au T4 2020) et des conditions d'ouverture de magasins plus normalisées qu'au quatrième trimestre 2020.

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, 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 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 arrive 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, ou des événements sociétaux, peuvent perturber le cycle de croissance « équipement-maturité-remplacement-multi-équipement » avec de forts effets d'accélération ou de décélération. Par exemple, la crise sanitaire mondiale de ces dernières années a eu pour conséquence le développement massif du télétravail et de l'apprentissage à domicile, ce qui a entraîné un taux d'équipement en forte croissance sur les produits multimédias. Ce phénomène a également entraîné une montée en gamme de l'offre informatique (tendance pour des ordinateurs plus fins et légers, avec de meilleurs écrans ou plus de puissance, développement d'ordinateurs dédiés au gaming...).

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.

Comme le démontre l'explosion du marché des *smartphones* accompagnée de nouvelles catégories de produits, avec l'essor notamment des objets connectés.

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.

(1) À hauteur de 31 %, source SELL (Syndicat des éditeurs de logiciels de loisirs), fin novembre 2021.

(2) GfK, conférence annuelle du 8 février 2022.

(3) Fevad, moyenne cumulée Fnac et Darty au cours de l'année 2021.

La crise sanitaire a également eu un impact sur le temps passé à la maison et la fermeture des théâtres et cinémas a également engendré une volonté des consommateurs de s'équiper de produits de divertissement entraînant une forte demande pour les télévisions grand format et pour les consoles de jeux.

Le marché du blanc dépend essentiellement du renouvellement de l'équipement des ménages mais est fortement stimulé, principalement pour la partie encastrable et intégrable, par la tendance soutenue dans le renouvellement de la cuisine équipée (télétravail et *home resting*). Le petit électroménager reste dynamique notamment sur la partie entretien des sols (balais et robots) et le petit-déjeuner (les expressos broyeurs). Le cycle d'innovation a repris depuis 2021 après une pause en 2019 et 2020.

En 2021, le prolongement de la crise sanitaire, les mesures de restrictions sanitaires imposées telles que les confinements et l'émergence du télétravail, 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 2021 à l'exception des segments Climatiseurs et Ventilateurs pénalisés par l'absence de canicule qui avait particulièrement stimulé leurs ventes 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 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 aux deux mois de fermeture de la quasi-totalité de notre parc magasins lors du premier confinement et aux mesures de limitation de trafic en magasins imposées par les gouvernements pour contenir la pandémie. Cependant, l'année 2021 a été marquée par un rebond de cette catégorie portée par une sortie riche en nouveautés notamment en BD avec le nouvel album d'Astérix et des mangas mais aussi avec la mise en place du Pass Culture en France en mai 2021, qui permet à tous les jeunes de 18 ans de bénéficier d'une cagnotte de 300 euros à dépenser pour l'achat de livres, produits audio, vidéo ou spectacles dans tous les magasins Fnac.

Le Gaming a, quant à lui, continué de bénéficier cette année du fort engouement pour les nouvelles générations de consoles Playstation et Xbox sorties en novembre 2020, qui ont été particulièrement touchées par des ruptures de stocks affectant toute l'industrie. De plus, la crise sanitaire a également favorisé cette catégorie, en lien avec les périodes de confinement et au temps accru passé à la maison.

La diversification du Groupe s'est accélérée ces dernières années particulièrement au travers des segments Jeux & Jouets et Mobilité Urbaine :

- le marché du Jeux & Jouets est tiré par les jeux de société et familiaux, la construction et les figurines ;
- 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. Cette tendance s'est poursuivie en 2021 avec la poursuite du développement du télétravail qui permet aux personnes de ne pas être bloquées avec une carte de transport mensuelle ou annuelle mais d'être libre de changer de mode de transport selon leurs envies et/ou la météo du jour.

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, sur les différents canaux de distribution comprenant les magasins en propre, les franchisés, les sites internet du Groupe et la marketplace.

Le Groupe propose à la vente des produits neufs mais également des produits dits « de seconde vie » dans l'ensemble des catégories de produits mentionnées ci-dessous, répondant ainsi

à une attente forte des consommateurs et à l'obligation contenue dans la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC). Cette gestion des invendus et des produits dits « non vendables » (obsoletes, défraîchis, etc.) est devenue un axe prioritaire pour le Groupe ces dernières années. L'activité de « seconde vie », en forte croissance, développe plusieurs canaux de revalorisation : la revente de produits d'occasion, la revente de produits hors services à des soldeurs et le don à des associations.

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, l'informatique, la téléphonie et les objets connectés. En 2021, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3 910,7 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. De plus, le Groupe a déployé en 2021 au niveau national dans l'ensemble de ses magasins intégrés Fnac et Darty un service de visio afin d'apporter l'expertise de ses vendeurs sur ses sites e-commerce.

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 les livres, la musique, la vidéo, et le gaming. En 2021, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 305,1 millions d'euros sur les ventes de produits éditoriaux, soit 16 % de son chiffre d'affaires consolidé.

La Fnac, premier libraire de France⁽¹⁾, constitue une référence sur ses marchés en proposant l'offre la plus large du marché avec près de 500 000 références vendues. En 2021, le Groupe a vendu en France plus de 50 millions de livres.

En tant que premier disquaire de France, la Fnac commercialise près de 140 000 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.

Dans le segment gaming, la Fnac propose un catalogue de 9 200 références en France, dont 3 000 références en jeux vidéo d'occasion.

Offres digitales

Afin d'accompagner la tendance à la dématérialisation du marché du livre, 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 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.

(1) Source : Livres hebdo, août 2021, classement réalisé auprès de 400 libraires de France.

Fnac Darty a également digitalisé son action culturelle avec le lancement de L'Éclaireur Fnac <https://leclaireur.fnac.com/>, média digital au service de l'avis et du choix éclairé. L'objectif de ce nouveau média est d'accompagner les lecteurs à travers des contenus destinés à éclairer leurs avis et leurs choix sur les grandes thématiques liées aux univers de la culture et de la technologie. Cette plateforme sera alimentée par des contenus prescripteurs déjà existants comme ceux de La Claque Fnac ou du Labo Fnac, mais aussi de nouveaux contenus qui permettront d'intensifier les interactions avec les clients sur le web. Cette plateforme a notamment permis au Groupe, dans un contexte de restrictions sanitaires affectant particulièrement le monde culturel, de présenter ses événements culturels dans des formats hybrides inédits, comme le Salon Fnac livres et les concerts du Fnac Live, permettant de faciliter un accès à la culture à tous.

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, les lave-vaisselle, les sèche-linge, les micro-ondes et les cuisinières. Le petit électroménager comprend le segment du traitement du sol avec les aspirateurs, les appareils et les accessoires de cuisine comme les préparateurs culinaires, l'univers du petit-déjeuner avec les cafetières, les expressos et le soin du linge avec, entre autres, les fers à repasser, en sus des produits de beauté et de santé, comme les appareils à coiffer et les rasoirs électriques. En 2021, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 755,1 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 et au comportement du marché de la cuisine équipée (les multiples confinements ont accéléré son renouvellement). 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 2021, le temps accru passé à la maison et la sensibilité aux règles d'hygiène et de protection ainsi que 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 occuper l'espace du prix de vente

moyen du marché. 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, Fnac Darty a mené au total sur l'année, 94 audits d'usines fabriquant des produits de marque propre pour le Groupe, principalement basées en Chine. 103 points sont contrôlés lors des audits d'usine, dont 27 points sur les thématiques du social et de l'environnement et 76 sur la qualité de la production. Le nombre d'audits « sans prévenance » a quasiment doublé en 2021. L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.5.5.4 « Mesures de prévention et d'atténuation » du présent document.

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 2021, les autres produits et services représentent plus de 13 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

A / Service et abonnement

Service de réparation

Le Groupe a une organisation centralisée de son service après-vente autour de 5 ateliers SAV (dont 4 ateliers de réparation et un hub sous-traitance), 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 2021, le Groupe dispose de 16 espaces Service Darty. Les deux enseignes proposent également des prestations de formation en magasin ou à domicile et des installations de matériel à domicile.

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 et de PC Clinics au Portugal, 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 dans un premier temps. Ce service baptisé Darty Max est disponible partout en France dans l'ensemble des magasins intégrés et franchisés de Darty. Dans un second temps, dès le mois de juin 2021, le Groupe a étendu Darty Max à de nouvelles catégories de produits : le petit électroménager, la TV home cinéma, le Son, la Photo et le Multimédia. Ainsi, trois offres distinctes, Darty Max Essentiel à 9,99 euros TTC par mois, Darty Max Évolution à 14,99 euros TTC par mois et Darty Max Intégral à 19,99 euros TTC par mois, sont désormais proposées aux clients. Le Groupe s'appuie également sur des partenariats BtoB pour déployer à plus grande échelle Darty Max. Ainsi, en 2021, un premier accord de distribution a été conclu avec Sofinco, filiale spécialisée en crédit à la consommation de Crédit Agricole SA, permettant de proposer Darty Max en s'appuyant sur l'expertise et la base clients du spécialiste. De plus, le Groupe a lancé en 2021 deux offres Vanden Borre Life en Belgique. Une première offre à 12,99 euros par mois, couvrant la réparation en illimitée du gros électroménager et la deuxième à 14,99 euros par mois incluant en sus la télévision.

Ces offres complémentaires visent à la fois à mieux répondre aux attentes des clients en matière de réparation mais également sont 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.

	Essentiel 9,99€/mois	Évolution 14,99€/mois	Intégral 19,99€/mois
Gros électroménager	●	●	●
Petit électroménager		●	●
TV, Son		●	●
Photo			●
Multimédia			●

Assurance et garantie

Les deux enseignes commercialisent des extensions de garantie en plus de la garantie légale de conformité. 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 cinq ans au maximum. Les enseignes proposent également 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.

Financement

Fnac Darty développe et propose à ses clients des solutions pour rendre l'innovation technologique et les meilleurs produits accessibles au plus grand nombre, en partenariat avec notamment Crédit Agricole Consumer Finance en France.

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 deux 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 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'accès aux offres spéciales de produits, aux soirées shopping VIP, aux offres de financement flexibles ainsi qu'au crédit gratuit.

Location

Depuis 2018, Fnac Darty poursuit le développement de son offre de location, en proposant notamment 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.

Abonnement

Le numérique prenant une place de plus en plus importante dans la vie des clients, Fnac Darty a développé une gamme de services complète pour les accompagner, en lien avec les catégories de produits tels que les ordinateurs, téléphones, téléviseurs sur lesquelles le Groupe est très présent.

Les deux enseignes, Fnac et Darty, proposent à leurs clients, sous forme d'abonnement, le « Pack sérénité » simple ou en version duo, intégrant une solution de *cloud* illimité, un antivirus, un gestionnaire de mots de passe, et en option le Pack Office en exclusivité avec Microsoft. Cet abonnement a bénéficié d'un véritable engouement depuis 2020, en lien avec la forte dynamique de l'équipement pour le travail à domicile. Ce service peut être complété par des abonnements consommables permettant par exemple de recevoir des cartouches d'encre lorsque c'est nécessaire.

Par ailleurs, Fnac Darty se positionne comme un intermédiaire en proposant des abonnements internet et de téléphonie (en partenariat avec Free et Bouygues Telecom), des abonnements d'énergie (électricité et gaz) en partenariat avec Engie et Sowe, des abonnements Canal+, Deezer ou Microsoft Xbox all access.

Enfin, Darty a lancé fin 2019 un abonnement à la réparation, Darty Max (cf. paragraphe ci-dessus « service de réparation »).

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 17 millions de références actives qui sont disponibles 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 ainsi qu'un abonnement mensuel.

Elles permettent sur fnac.com et darty.com à plus de 4 000 vendeurs professionnels 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 Promoter 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 2.5.5.4 du chapitre 2 « Mesures de prévention et d'atténuation » du présent document.

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 2021, Fnac Darty compte 390 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 trois 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 euros 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. 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 euros la première année, puis à 14,99 euros. 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 « personal shopper » sur rendez-vous et enfin, l'accès à une caisse prioritaire.

Fnac Darty possède une base d'adhérents significative à fin décembre 2021, 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.

À fin décembre 2021, Fnac+ et Darty+ comptent ainsi 2,2 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 19 nouveaux espaces en France en 2021. À fin 2021, le Groupe dispose ainsi de plus de 185 points de ventes Cuisine, dont 35 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 ont touché l'industrie du spectacle. Ces mesures se sont poursuivies jusqu'à la fin du premier semestre 2021. Avec la levée progressive des restrictions, le Groupe a enregistré une reprise très progressive de la billetterie dont les ventes ont accéléré au cours du dernier trimestre 2021.

En parallèle et pour pallier l'impact de la crise sanitaire sur l'industrie du spectacle, le Groupe a poursuivi ses actions pour soutenir le monde de la culture. Fnac a ainsi lancé l'Éclaireur Fnac <https://leclaireur.fnac.com/>, média digital permettant d'accompagner les consommateurs à travers des contenus destinés à éclairer leurs

avis et leurs choix sur les grandes thématiques liées aux univers de la culture. Le site rassemble déjà plus de 500 000 visiteurs uniques par mois depuis son lancement en octobre dernier. Cette plateforme a notamment permis au Groupe, dans un contexte de restrictions sanitaires affectant particulièrement le monde culturel et du spectacle, de présenter ses événements dans des formats hybrides inédits, comme 10 concerts *livestream* du Fnac Live, qui ont enregistré plus de 500 000 vues.

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 démocratiser les engins dits de mobilité douce/urbaine (hoverboards, gyroroue...).

En 2019, Fnac Darty a renforcé son positionnement dans le segment des trottinettes en étendant son partenariat stratégique avec Xiaomi des *smartphones* à la distribution en exclusivité de sa dernière trottinette électrique la MI Electric Scooter Pro. Le Groupe a d'ailleurs depuis ouvert un corner dédié à la marque au sein de la Fnac des Ternes.

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), avec la marque Velair notamment puis via un partenariat exclusif en 2020 avec les Angel Bike.

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 et a développé une offre de VAE sur plusieurs marques (Levelomad fabriqué à Rouen, les cycles Peugeot entre autres). 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, en 2020 toujours, 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 2021, Fnac Darty a continué d'investir sur le secteur de la mobilité en implantant un nouveau concept merchandising dans 15 magasins allant de 25 à 120 m². Ces espaces permettent de déployer l'offre produit et tout l'écosystème associé, des accessoires aux services (assurance vol et casse, LLD), en passant par la réparation. Le Groupe s'est d'ailleurs associé à Repair And Run, une start-up spécialisée dans la réparation et l'entretien de vélo et de trottinettes et a implanté trois corners dans une Fnac (Bordeaux) et deux Darty (République et Rouen Tourville). Ce partenariat s'inscrit pleinement dans l'engagement du Groupe en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits. Le Groupe a également investi dans la formation de ses équipes grâce à la Fnac Darty Academy ; 140 vendeurs ont ainsi pu bénéficier d'une journée de pratique et de prise en main.

Bien-être, décoration et autres

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.

Une offre dédiée à la décoration a été déployée dans une trentaine de magasins en proposant des produits tels que terrarium, luminaire ou produits « zéro déchet ».

L'implantation de six corners Miniso dans les magasins Fnac en 2021 renforce le positionnement de l'enseigne Fnac dans la sélection d'idées cadeaux avec une offre de produits variés au style japonais, en phase avec l'explosion de la tendance Manga en France.

Enfin, l'offre Coffrets Cadeaux permet également de répondre aux besoins des consommateurs sur les thématiques gastronomie, voyage et bien être.

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 (*retail parks*), ainsi que dans les gares et aéroports, afin de s'adapter au trafic de chaque zone desservie. Le Groupe dispose aussi de 7 Proxi Darty dans des hypermarchés System U, 7 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. En parallèle, Fnac Darty a ouvert, en novembre 2018, 2 shop-in-shops Darty dans les hypermarchés Carrefour de la Ville-du-Bois et de Limoges. Enfin, le Groupe a conclu un partenariat en Suisse avec Manor afin de reprendre en gérance les pôles culture et produits techniques de l'enseigne. 13 shop-in-shops Fnac dans Manor sont ainsi ouverts à fin 2021.

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.

1.4.4.1 / La présence en France-Suisse

Sur la zone France-Suisse, le Groupe dispose à fin 2021 d'un réseau de 798 magasins, dont 385 sont exploités en franchise.

L'enseigne Fnac compte 232 magasins, celle de Darty 465 magasins et celle de Nature & Découvertes 101 magasins⁽¹⁾. Le réseau de magasins s'est étendu avec l'ouverture de 52 magasins sur l'exercice dont 47 sont exploités en franchise (33 magasins franchisés Darty, 10 magasins franchisés Fnac en France métropolitaine et Outre-mer, dont 7 magasins Fnac au format de proximité, 2 Fnac Travel retail et 1 Fnac traditionnel et 4 magasins franchisés Nature & Découvertes, dont 1 au sein d'un retail park). 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. En 2021, le Groupe a poursuivi son expansion en Afrique avec l'ouverture d'un premier magasin Fnac au Sénégal, en partenariat avec Mercure International, société de distribution et de vente au détail de référence et largement implantée en Afrique, avec laquelle le Groupe a déjà collaboré lors des ouvertures de ses enseignes au Congo et au Cameroun. Le Sénégal est le treizième pays dans lequel Fnac Darty est implanté.

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

Fin 2020, Fnac a lancé une phase de test de plusieurs mois avec Manor pour le déploiement de 4 shop-in-shops sur le territoire suisse. À l'issue de cette phase pilote concluante, le partenariat s'est poursuivi avec l'ouverture de 9 nouveaux shop-in-shops en 2021 et l'ambition d'ouvrir 14 shop-in-shops additionnels d'ici la fin du premier semestre 2022. Ce partenariat permet aux deux enseignes de renforcer leurs positions respectives sur le marché suisse.

Sur la zone, le Groupe a accueilli plus de 121 millions de visites en 2021 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 et 2021. À l'inverse, ces mesures ont conduit à une explosion du trafic sur les plateformes digitales. Ainsi, Fnac Darty est le troisième acteur e-commerce en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois⁽¹⁾.

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

Chiffres clés	2019	2020*	2021*
Chiffre d'affaires	6 030,7 M€	6 227,9 M€	6 700,9 M€
ROC	256,7 M€	193,8 M€	244,6 M€
Marge opérationnelle	4,3 %	3,1 %	3,6 %

* Les années 2020 et 2021 ont été marquées 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 74 magasins Fnac à fin décembre 2021 dont 3 nouveaux magasins intégrés ouverts sur l'exercice en Espagne.

La crise de la Covid, qui s'est accompagnée de mesures de restriction sanitaire, a continué d'impacter le trafic en magasins en 2021. Le Groupe a ainsi accueilli près de 46 millions de visites en magasins en 2021. Chacune des filiales Fnac Espagne et Fnac Portugal disposent d'un site internet marchand (fnac.es et fnac.pt).

Un premier magasin Nature & Découvertes a été ouvert en Espagne en 2019 sous forme de shop-in-shop dans un magasin Fnac à Barcelone. Enfin, en 2021, un premier magasin Nature & Découvertes a ouvert au Portugal, à Lisbonne.

Chiffres clés	2019	2020*	2021*
Chiffre d'affaires	722,3 M€	653,8 M€	701,5 M€
ROC	25,0 M€	8,4 M€	10,8 M€
Marge opérationnelle	3,5 %	1,3 %	1,5 %

* Les années 2020 et 2021 ont été marquées par une crise sans précédent qui a impacté le taux de marge brute et la marge opérationnelle de la zone Péninsule Ibérique.

1.4.4.3 / La présence en Belgique-Luxembourg

Le Groupe dispose à fin 2021 d'un réseau de 85 magasins répartis sur les enseignes Fnac et Vanden Borre en Belgique, et Fnac au Luxembourg.

La diversification demeure également un axe de développement en Belgique où le déploiement des corners dédiés au petit électroménager s'est poursuivi en 2021.

Sur la zone, le Groupe a accueilli plus de 14 millions de visites en magasins en 2021 et chacune des enseignes dispose d'un site internet.

Chiffres clés	2019	2020*	2021*
Chiffre d'affaires	595,6 M€	608,9 M€	640,1 M€
ROC	11,6 M€	13,1 M€	15,4 M€
Marge opérationnelle	1,9 %	2,2 %	2,4 %

* Les années 2020 et 2021 ont été marquées 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) Fevad, moyenne cumulée Fnac et Darty au cours de l'année 2021.

1.5 / Stratégie et objectifs du Groupe

En février 2021, le Groupe a lancé son plan stratégique Everyday à horizon 2025, avec 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 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 la moitié 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 visioconférences avec les vendeurs, les *livestreaming* et *liveshopping* animés par des experts, en parallèle de la création de contenus culturels prescripteurs sur sa plateforme digitale L'Éclaireur 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 d'ici 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 omniscanal 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 5 000 vendeurs en France.

1.5.2 / ACCOMPAGNER LES CONSOMMATEURS DANS L'ADOPTION DE COMPORTEMENTS DURABLES

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

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 111 en 2021). 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.

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.

Fnac Darty a lancé la première brique de ce service sur le gros électroménager fin 2019, Darty Max, et a lancé début 2021 Vanden Borre Life en Belgique. Le Groupe a étendu cette année son offre à de nouvelles catégories de produits : le petit électroménager, la TV home cinéma, le Son, la Photo et le Multimédia. Ainsi, trois abonnements distincts, Darty Max Essentiel à 9,99 euros TTC par mois, Darty Max Évolution à 14,99 euros TTC par mois et Darty Max Intégral à 19,99 euros TTC par mois sont désormais proposés aux clients. Ces offres complémentaires visent à mieux répondre aux attentes des clients en matière de réparation et permettent de couvrir tout l'univers de la maison. Le Groupe compte près de 500 000 abonnés Darty Max à fin 2021 et ambitionne d'atteindre au moins 2 millions d'abonnés Darty Max à horizon 2025.

Le Groupe s'appuie également sur des partenariats BtoB pour atteindre cet objectif, à l'image de l'accord de distribution

conclu début 2021 avec Sofinco, filiale spécialisée en crédit à la consommation de Crédit Agricole SA, permettant de déployer à plus grande échelle Darty Max en s'appuyant sur l'expertise et la base clients du spécialiste.

Darty Max 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.

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.

1.5.4 / PERSPECTIVES FINANCIÈRES ET AMBITION À MOYEN TERME

Dans un contexte de crise lié à la Covid qui a marqué les années 2020 et 2021, 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.

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 2021, le Groupe a réactivé sa politique de retour aux actionnaires et vise un taux de distribution d'au moins 30 % à moyen terme. Aussi, le Groupe a distribué, en 2021, un dividende de 1,0 euro par action au titre de 2020, et a pour objectif d'augmenter ce montant par action à partir de 2022, avec la proposition du versement d'un dividende ordinaire de 2,0 euros par action au titre de 2021⁽³⁾.

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) Soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2022.

1.6 / Innovation, marques, recherche et développement

1.6.1 / 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 en magasin, l'optimisation de ses outils omnicanaux, la modernisation technologique et logistique, et l'amélioration des méthodes de travail.

1.6.1.1 / Une démarche d'Open Innovation ambitieuse

Le Groupe a tout d'abord structuré une démarche d'*Open innovation* au service des Métiers, qui s'appuie sur un réseau interne d'une soixantaine d'ambassadeurs Innovation représentants de chaque direction, un réseau externe de partenaires que sont des fonds VC (Daphni, Raise, 50 Partners, Plug & Play, la BPI, Spring Invest, Partech Partners...) et la mise en place d'outils pour faciliter le lancement, le déploiement et le suivi des expérimentations (POC). Cette démarche est pilotée au sein d'un comité mensuel, présidé de manière tournante par un membre du Comex et constitué d'une cinquantaine membres, et bénéficie d'un budget dédié porté par la direction de la transformation et de la stratégie.

Depuis, une vingtaine de tests (POC) sont réalisés chaque année. Le repérage des start-up répondant aux besoins des Métiers est organisé proactivement, les collaborations avec les start-up sont structurées et suivies pour maximiser la capacité de l'organisation à déployer à grande échelle un POC, et l'acculturation auprès du plus grand nombre est favorisée. En complément, Fnac Darty participe à différentes manifestations pour promouvoir l'innovation et les relations entre les grands groupes et les start-up. À titre d'exemple, le Directeur Général était le parrain de l'édition 2021 des Trophées LSA de l'innovation et Darty Max a remporté le Trophée de l'innovation catégorie « Marque Responsable ».

Parmi les POC mis en place, la collaboration avec la start-up DialOnce qui permet de mieux orienter le client qui contacte Fnac Darty vers la meilleure solution et via le bon canal (par exemple orienter les appels non traités vers un parcours digital) ou encore la collaboration avec la start-up Mayday qui permet de mieux gérer l'ensemble des connaissances SAV du Groupe grâce à une solution qui centralise toutes les informations et les rend accessibles sous différentes formes (modes opératoires, tutoriels vidéos, etc.).

De plus, après avoir investi en 2016 dans le fonds Daphni, Fnac Darty a souhaité resserrer ses liens avec Raise, et a récemment investi dans son nouveau véhicule Raise Seed for Good, premier fonds de capital-risque européen à intégrer dans sa stratégie d'investissement et d'accompagnement des critères ESG dès l'amorçage afin de faire émerger les futurs leaders européens de la Tech responsable.

Enfin, au-delà de la collaboration avec les start-up, Fnac Darty s'engage vers une innovation plus disruptive de ses métiers, à travers des réflexions autour du développement de nouvelles activités selon le modèle de la start-up, ou encore du web 3.0 et de ses implications.

1.6.1.2 / Une stratégie résolument tournée vers la Data

La nouvelle frontière de l'innovation et de la transformation digitale est celle de la Data.

En 2021, le Groupe s'est doté d'une stratégie Data complète, qui ambitionne de permettre à Fnac Darty de devenir une entreprise *data fluent*. L'enjeu est double : permettre au quotidien et par le plus grand nombre un meilleur pilotage de l'activité via l'utilisation et l'analyse poussée des données, et accélérer les usages avancés de la donnée via l'Intelligence Artificielle.

Ainsi, des initiatives ont déjà été mises en place en 2021 telles que l'optimisation du moteur de recherche fnac.com, l'amélioration du pilotage des promotions ou encore une meilleure priorisation des interventions de SAV via les Intelligences Artificielles dédiées construites au sein du Groupe. Au service de cette ambition Data, Fnac Darty s'engage résolument dans le *Move to Cloud* et la refonte de ses modèles de données. En parallèle, la connaissance de la donnée et sa qualité sont améliorées via la mise en place d'une gouvernance et de plan d'actions dédiés, notamment sur le périmètre de la donnée client en 2021.

Afin d'accélérer cette trajectoire en 2022, le Groupe a récemment signé un partenariat stratégique avec Google qui repose sur trois piliers :

- le déploiement de la solution Google Cloud Retail Search sur les sites fnac.com et darty.com afin de poursuivre l'amélioration continue de la satisfaction clients et une conversion augmentée grâce à une performance accrue de ses moteurs de recherche ;
- l'intégration des outils d'analyse et de traitement de données, de *Machine Learning* (ML) et d'Intelligence Artificielle (IA) afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle, l'expérience client et d'innover en termes de services ;
- la formation et la sensibilisation des équipes aux enjeux et à la culture de la Data et de l'IA grâce à l'expérience de Google.

Ce nouveau partenariat, centré sur l'usage de la Data, vise à accélérer la transformation digitale du groupe Fnac Darty, dans un contexte de mutation profonde du commerce, à nourrir et augmenter ses capacités d'innovation grâce à la richesse de ses données et à proposer des offres, expériences et services enrichis pour ses clients.

1.6.2 / MARQUES, RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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 1 152 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 1 545 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 15.

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 2021, ce mode d'exploitation concernait 390 magasins.

Fort d'un réseau de 957 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 32 magasins fin 2021, dont 30 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 90 magasins à fin 2021. Le Groupe a ouvert, au cours de cette année, 7 magasins 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 2021 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 2021, la Fnac comptait 319 magasins au total, parmi lesquels 232 magasins situés en France⁽¹⁾. La Fnac a ouvert 14 magasins en 2021 (contre 13 en 2020), dont 4 magasins à l'international (3 en Espagne et 1 au Sénégal).

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. Darty a ouvert 35 magasins en 2021, la totalité en France (33 franchisés et 2 en propre). À fin 2021, Darty France compte 465 magasins, dont 2 situés en Tunisie et Vanden Borre compte 72 magasins en Belgique.

Nature & Découvertes opère à travers un réseau de 101 magasins, majoritairement situés en France (88 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 7 shop-in-shops dans des Fnac, dont 1 en 2021 et 12 magasins, dont 6 en 2021, 2 sous format intégré et 4 sous format de la franchise, lui permettant d'étendre son parc magasins pour un coût limité et de toucher un nouveau public. Le Groupe a ainsi ouvert un premier shop-in-shop en Espagne en 2019 et un premier magasin franchisé au Portugal cette année, représentant deux nouveaux pays d'implantation. 3 autres franchisés ont été ouverts en 2021 en Guadeloupe, à la Martinique et à La Réunion. 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 200 000 réparations réalisées en 2021 et 487 collaborateurs, WeFix opère exclusivement en France un réseau de 139 espaces de service dont 73 corners, 10 boutiques et 56 shop-in-shops. En 2021, WeFix a ouvert 22 nouveaux espaces de service.

(1) Dont 12 magasins implantés à l'étranger : 2 en Tunisie, 3 au Maroc, 1 au Congo, 1 au Cameroun, 2 en Côte-d'Ivoire, 1 au Sénégal et 2 au Qatar.

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	161
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	90
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	32
Connect	2015	80 à 100 m ² pour les boutiques dédiées	Centre-ville Shop-in-shops	Téléphonie et Objets Connectés	18
Réseau Darty/Vanden Borre					
Intégré Traditionnel	1968	1 500 m ²	Proximité grandes villes – centres commerciaux	Intégralité de l'offre	294
Franchise	2014	600 m ²	Proximité villes moyennes	Gamme minimale	242
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	90
Franchise	2008		Centre-ville – quartier commerçant	Intégralité de l'offre	11

1.7.2 / PARC IMMOBILIER

Le tableau suivant résume les surfaces occupées par le Groupe au 31 décembre 2021 dans les différents pays où il est présent.

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 ^(b)	798	793 000
Péninsule Ibérique	74	100 000
Belgique-Luxembourg	85	89 000
TOTAL	957	982 000

(a) Dont 14 magasins Fnac et Darty situés à l'étranger et l'ensemble des magasins Natures & Découvertes.

(b) Hors 13 shop-in-shops Fnac présents au sein des magasins Manor.

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.

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.

1.8 / Environnement et évolutions réglementaires

1.8.1 / ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

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 (voir section 2.5.2 du chapitre 2 de ce présent document).

Par ailleurs, les activités du Groupe en France sont 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 a activement soutenu l'adoption de la loi visant à conforter l'économie du livre et à renforcer l'équité et la confiance entre ses acteurs promulguée au *Journal officiel* le 30 décembre dernier, qui prévoit une obligation de facturation minimale des frais d'envoi pour l'expédition de livres à domicile. Ce texte sera applicable six mois après la publication d'un arrêté fixant la grille de tarification. Le Groupe participe aux concertations préalables à l'élaboration de ce texte réglementaire.

De plus, Fnac Darty assure un suivi des mesures mises en place en 2017 pour se conformer à la loi Sapin 2, 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 2.5.5 « Plan de vigilance » du chapitre 2 de ce présent document).

Fnac Darty est également soumis au principe de responsabilité élargie du producteur (REP), un dispositif obligatoire de financement et d'organisation de la gestion des déchets pour les producteurs, importateurs et metteurs sur le marché. Cela suppose l'affiliation à un éco-organisme, le versement de l'écoparticipation, et dans certains cas la reprise des produits usagers.

La loi AGECE promulguée le 10 février 2020 a créé de nouvelles filières REP : outre les emballages, les équipements électriques et électroniques, les piles et accumulateurs, l'ameublement, sont également concernés à partir du 1^{er} janvier 2022, les articles de bricolage et de jardin, articles de sport et de loisirs, jouets. La loi AGECE a par ailleurs étendu les obligations en termes de reprise gratuite en magasin ou sur le lieu de livraison. Ainsi, aux équipements électriques et électroniques s'ajouteront à compter du 1^{er} janvier 2022, en fonction de seuils de chiffres d'affaires et de surface de vente, les éléments d'ameublement, les cartouches de gaz à usage unique et les piles, et à compter du 1^{er} janvier 2023, les articles de bricolage, de sport, et les jouets.

La loi AGECE a également imposé, à compter du 1^{er} janvier 2021, une communication sur la disponibilité des pièces détachées, ainsi que l'apposition obligatoire 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, a été parmi les premiers distributeurs à afficher 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. Cet indice sera étendu en 2022 à de nouvelles catégories de produits : aspirateurs, lave-vaisselle, lave-linge à ouverture par le haut et nettoyeurs haute pression. À compter de 2024, l'indice de réparabilité sera remplacé par un indice de durabilité dont les critères devront être définis par décret : le Groupe participe activement aux travaux de concertation sur le sujet.

Afin d'accompagner et d'anticiper la création des zones à faibles émissions prévues par la loi Orientations et Mobilités (LOM) et renforcées par la loi Climat, le Groupe engage un programme de verdissement de sa flotte automobile (voir section 2.4.4.4 « Les transports de marchandises et les transports professionnels » de ce présent document).

L'ensemble de ces sujets réglementaires font écho aux engagements du Groupe en faveur de la durabilité et sont pilotés par un comité dédié bénéficiant d'un sponsor au comité exécutif.

En termes d'engagements volontaires, Fnac Darty a été l'un des artisans et premiers signataires en juillet 2021 de la charte d'engagement pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne, qui pose les jalons d'un développement du

secteur plus durable, au moyen de dix engagements organisés autour de quatre axes (information du consommateur, emballages, entrepôts et livraisons, suivi). Certains des engagements de cette charte sont d'ores et déjà remplis par le Groupe : c'est le cas du regroupement systématique de l'expédition de produits commandés en même temps (sauf demande contraire du consommateur), ou de l'orientation du consommateur vers des produits plus vertueux, grâce à un pictogramme « choix durable » et à la publication annuelle de son « Baromètre du SAV ». Par ailleurs, le Groupe a déployé sur ses deux sites web l'outil « livraison éclairée » : le consommateur est informé par type de livraison de l'émission CO₂ d'un kilogramme transporté (hors emballage, transport amont et déplacement client), et a la possibilité de calculer l'empreinte CO₂ de son déplacement grâce à un renvoi sur un éco-calculateur.

1.8.2 / LOBBYING RESPONSABLE

Fnac Darty 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.

Fnac Darty déclare chaque année l'ensemble de ses activités auprès des agents publics nationaux ainsi que les sommes allouées pour ses actions de représentation d'intérêt à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique.

2



Responsabilité sociétale de l'entreprise

2

Gouvernance et stratégie RSE	52	2.4 / Réduire les impacts sur le climat	101
2.1 / Développer notre principal actif : le capital humain	63	2.4.1 / Une gouvernance dédiée, pour une intégration de l'enjeu à tous les niveaux de l'entreprise	102
2.1.1 / Développer l'égalité professionnelle, la qualité de vie au travail et l'engagement	65	2.4.2 / Des enjeux climatiques intégrés au projet stratégique de l'entreprise	103
2.1.2 / Développer les compétences et l'employabilité	70	2.4.3 / Un management des risques et opportunités climatiques renforcé	106
2.1.3 / Garantir la santé et la sécurité des salariés	75	2.4.4 / Objectifs de réduction, indicateurs et performances	107
2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	77	2.5 / Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur	126
2.2.1 / Informer les clients pour permettre un choix éclairé	80	2.5.1 / Dispositif éthique et gouvernance	127
2.2.2 / Faire évoluer l'offre, pour proposer des produits plus durables	83	2.5.2 / Garantir la protection des données personnelles des clients et des salariés	129
2.2.3 / Développer la réparation	85	2.5.3 / Lutter contre la corruption	131
2.2.4 / Donner une seconde vie aux produits	88	2.5.4 / Déployer une politique d'achats indirects responsables	133
2.2.5 / Réduire les emballages, assurer la collecte et le recyclage des déchets	89	2.5.5 / Plan de vigilance	134
2.2.6 / Contribuer au débat public autour de la durabilité	92	2.5.6 / Contribuable responsable	143
2.3 / Contribuer au développement social et culturel des territoires	94	2.6 / Tableau de synthèse des indicateurs extra-financiers	147
2.3.1 / La Fnac, acteur engagé dans la promotion de l'accès à la culture pour tous et la diversité culturelle	95	2.7 / Note méthodologique	153
2.3.2 / Accroître les impacts positifs pour les territoires par la création d'emploi et la solidarité	96	2.8 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	158



Gouvernance et stratégie RSE

Le Groupe Fnac Darty, en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, est tenu d'établir une déclaration consolidée de performance extra-financière (DPEF) incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques et les résultats de ces politiques par le biais d'indicateurs clés de performance. Le chapitre 1, le présent chapitre et le chapitre 6 intègrent ces informations. Pour faciliter la lecture, une table de concordance permettant d'identifier ces informations est présentée en section 8.

Conformément au Règlement européen Taxonomie (Règlement 2020/852/UE), la présente DPEF intègre également, en section 2.4.4, les indicateurs relatifs à la part du chiffre d'affaires, aux dépenses d'exploitation (Opex) associées à des

activités économiques durables sur le plan environnemental et aux dépenses d'investissement (Capex) sur l'exercice 2021.

En outre, la section 2.5.5 du présent chapitre répond aux exigences de la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, sur la mise en œuvre effective d'un plan de vigilance (voir table de concordance en 8.8.6).

Enfin, conformément aux attentes de ses parties prenantes, ce chapitre présente également le reporting climat en conformité avec les recommandations de la *Task Force on Climate Disclosure* (TCFD), contribuant à l'effort de transparence et de redevabilité du Groupe sur les questions climatiques (voir table de concordance en section 8.8.7).

UNE DÉMARCHÉ RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE ET DU MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE

Avec plus de 25 000 collaborateurs à travers le monde, plus de 950 magasins et près de 10 millions de clients fidèles, Fnac Darty a pleinement conscience de sa responsabilité : faire évoluer son modèle d'affaires pour faire face aux évolutions du marché et aux enjeux climatiques, tout en développant son capital humain et en générant des impacts positifs sur la société.

Centrale dans la raison d'être du Groupe « S'engager pour un choix éclairé et une consommation durable », cette responsabilité sociétale et les enjeux auxquels elle répond ont été déterminants

dans le choix des orientations stratégiques définies dans le plan Everyday. Ce nouveau plan stratégique, en plaçant la durabilité au rang des priorités pour les années à venir, vient renforcer la stratégie RSE du Groupe, pour une intégration toujours plus forte des enjeux sociétaux dans les projets et dans la gestion de l'entreprise.

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 présentés dans le chapitre 1 du présent document.

UNE GOUVERNANCE ET UNE ORGANISATION RENFORÇANT L'INTÉGRATION DES ENJEUX RSE DANS LA STRATÉGIE ET LES MÉTIERS

Soucieux d'intégrer ces enjeux dans la stratégie et dans les projets des différents métiers, le Groupe poursuit une approche décentralisée de la RSE, basée sur la montée en compétences des managers.

La direction de la RSE est rattachée au secrétariat général et s'appuie sur différentes instances et sur des relais dans les métiers pour mettre en œuvre la stratégie RSE du Groupe.

Description des comités

- Le comité RSES, décrit en chapitre 3, est constitué de quatre administrateurs indépendants. Il rend compte au conseil d'administration de la stratégie et des projets RSE menés, ainsi que des résultats obtenus.
- Les comités thématiques :
 - le comité éthique : présidé par la secrétaire générale en charge de la RSE et de la gouvernance, il est composé des directeurs juridique, RSE, 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 2, devoir de vigilance et RGPD ;
 - le comité climat : composé de deux sponsors Comex (secrétaire générale en charge de la RSE et de la gouvernance et directeur des services et opérations), des directeurs 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) ;
 - le comité économie circulaire : composé de trois sponsors Comex (secrétaire générale en charge de la RSE et de la gouvernance, directeur des services et opérations et directeur e-commerce et digital), des directeurs de la RSE, de la logistique, du transport national et de la seconde vie, il vise à piloter les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus, améliorer la collecte et le recyclage, et valoriser les matières ;
 - le comité RSE : composé d'un sponsor Comex (secrétaire générale en charge de la RSE et de la gouvernance) et des 14 référents métiers (un pour chaque direction du Groupe), il pilote les projets visant à nourrir les cinq piliers de la stratégie RSE ;
 - le comité durabilité : composé de deux sponsors Comex (directrice de la stratégie et de la transformation du Groupe et directeur commercial), des directeurs de la durabilité, de la seconde vie, de la RSE, il vise à piloter l'offre de produits durables proposée aux clients, ainsi que tous les plans d'actions destinés à trouver une seconde vie aux produits neufs non vendables du Groupe.

Par ailleurs, La direction de la RSE participe régulièrement :

- aux comités de contrôle interne, qui contrôlent les politiques de prévention et d'atténuation de certains risques identifiés dans la cartographie des risques couverts par la loi sur le devoir de vigilance ;
- au comité des risques, qui intègre et traite notamment des risques RSE nécessitant des plans d'action transversaux.

Sensibilisation et formation au développement durable

Afin de sensibiliser les collaborateurs et la direction aux enjeux sociaux et environnementaux du Groupe, et les mobiliser pour faire de chacun un acteur de la stratégie RSE, Fnac Darty a mené plusieurs projets et événements dédiés en 2021.

En décembre 2021, l'ensemble des membres du comité exécutif se sont réunis pour réaliser une Fresque du Climat. Distribuée par l'association éponyme, cet atelier de sensibilisation aux grands mécanismes climatiques se base sur l'intelligence collective pour mettre en lumière les causes et conséquences du dérèglement climatique. La participation du Comex à cet atelier témoigne de la volonté du Groupe d'intégrer les enjeux climatiques dans ses orientations stratégiques. Une session est prévue en 2022 avec l'ensemble des référents RSE du Groupe (voir aussi § 2.3.1).

Déclinaison de cet atelier sur le thème plus resserré de l'impact environnemental du numérique, le pôle « Green IT » a réalisé en novembre 2021 une Fresque du Numérique, contribuant ainsi à former les équipes IT à ces enjeux (voir aussi § 2.4.4.5.3).

Une semaine dédiée à la RSE a été organisée lors de la Semaine européenne du développement durable et a permis de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux du développement durable et à la stratégie RSE du Groupe, par le biais de témoignages et d'éclairages de collaborateurs mais également de personnalités extérieures.

Dans le cadre de l'élaboration d'une politique d'achats indirects responsable, l'ensemble des collaborateurs de la direction des achats indirects a reçu une formation aux achats responsables (voir aussi § 2.5.4).

Trois modules de formation en e-learning, construits par la direction de la RSE et la direction des services, ont été développés et rendus accessibles à l'ensemble des collaborateurs de France. Le premier présente les enjeux du développement durable, le deuxième la stratégie RSE du Groupe, et le troisième l'action spécifique de Fnac Darty pour la durabilité des produits. À fin 2021, les trois modules lancés en septembre 2021 avaient été validés 1 580 fois, dont près d'une fois sur deux par des vendeurs ou vendeuses.

Chez Nature & Découvertes : les « Réseaux Verts » déclinent les ambitions de l'enseigne dans les magasins

Depuis 1995, Nature & Découvertes a structuré sa politique de développement durable autour d'un réseau interne d'ambassadeurs de la politique environnementale et sociétale en magasin, à travers la fonction de « Réseau Vert ».

Ces salariés volontaires (un par magasin), appelés « 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 agissants au quotidien pour diminuer les impacts de l'entreprise sur l'environnement. Au total, environ 10 % des employés Nature & Découvertes sont ainsi des Réseaux Verts. Ils doivent réaliser, en binôme avec leurs directeurs adjoints, une quinzaine d'objectifs pendant l'année. Ces objectifs 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 :

- sensibiliser aux engagements RSE de Nature & Découvertes (handicap, mécénat de compétences, achats responsables, qualité produits, bilan carbone) ;
- trier et suivre les consommations de déchets ;
- relayer des actions de sensibilisation et plaidoyers auprès des clients et acteurs locaux ;

- 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 ;
- promouvoir des programmes éducatifs et des sorties axés sur la nature (plus de 2 000 activités sont référencées chaque année).

Par ailleurs, le comité de direction de Nature & Découvertes a réalisé une Fresque du Climat en octobre 2021. Par la suite, il a été décidé de déployer la démarche et de former 30 personnes pour que celles-ci puissent ensuite animer des Fresques du Climat dans chacune des entités de l'entreprise. L'objectif est que tous les salariés aient participé à une Fresque dans les meilleurs délais.

Intégration de la RSE aux objectifs de rémunération variable

Depuis déjà plusieurs années, la part variable de la rémunération du Directeur Général et des membres du comité exécutif intègre un objectif RSE, défini en concertation avec la direction de la RSE. Ces objectifs sont en lien avec les responsabilités respectives des dirigeants (voir chapitre 3, § 3.3.1).

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, depuis le 1^{er} janvier 2021, l'ensemble des cadres éligibles à une rémunération variable annuelle ont 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ Environ 3 collaborateurs sur 4 sont en contact direct avec les clients. Vendeurs/livreurs/techniciens à domicile/téléconseillers entretiennent un dialogue permanent avec les clients. ■ Via son service Études, le Groupe mène régulièrement des enquêtes clients (enquête de satisfaction, étude sur l'évolution des modes de consommation, enquête sur les nouveaux services proposés, etc.), essentielles pour comprendre finement les attentes des clients. Ainsi, plusieurs études ont permis de comprendre l'intérêt des clients pour une information fiable vis-à-vis de l'impact environnemental des différents modes de livraison ; ces études ont conduit le Groupe à développer un nouveau service, pour informer sur l'empreinte carbone des colis transportés. ■ Les avis clients, déposés sur les sites commerciaux, mais également les réclamations, permettent aux équipes de toujours mieux cerner les attentes des clients, mais également de corriger des irritants voire d'être alertés en cas de problème de qualité sur un service ou un produit. ■ À travers les réseaux sociaux, les enseignes du Groupe entretiennent un dialogue continu avec les clients. ■ Les événements culturels en magasin – plus de 5 000 en 2021 – représentent de formidables espaces de rencontre entre les collaborateurs du Groupe et ses clients.



Parties prenantes

Moyens/dispositifs favorisant le dialogue

Collaborateurs et partenaires sociaux

- Le Groupe entretient un dialogue régulier et constructif avec les partenaires sociaux. Fnac Darty a structuré son dialogue social afin de permettre des échanges efficaces avec les représentants du personnel tout en garantissant un bon niveau de proximité avec les entités opérationnelles et les salariés, grâce à des représentants de proximité.
- Soucieux de connaître les attentes et éventuelles difficultés de ses collaborateurs, le Groupe a déployé dès 2018 un dispositif d'écoute innovant et anonyme, basé sur des questions posées chaque mois via l'outil Supermood.
- À travers sa communication interne, le Groupe organise régulièrement des événements permettant de fédérer les collaborateurs, de partager des informations et de recueillir leurs attentes (plénières, « semaine de la RSE », « journée Client », etc.).
- À partir de 2022, comme prévu dans l'accord Groupe sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail, des réunions d'expression collectives seront organisées au sein de chaque équipe, au moins une fois par an, afin d'échanger sur les questions liées aux conditions de travail, l'organisation et l'environnement de travail ainsi que tout dysfonctionnement.

Fournisseurs/usines

- Les équipes de la direction commerciale échangent au quotidien avec les fournisseurs, sur les performances et le prix, mais également sur de nouveaux critères tels que la durabilité (fiabilité et réparabilité) de leurs produits.
- Ces mêmes équipes participent régulièrement à des salons, ou organisent des salons, dont une Convention commerciale annuelle, qui permettent la rencontre avec les fournisseurs du Groupe et des prospects.
- Dans le cadre de son activité de *sourcing* de produits de marque propre et sous licence, le Groupe réalise chaque année une centaine d'audits dans les usines des fournisseurs, et recueille à cette occasion leurs attentes et éventuelles difficultés.
- Dans le cadre de sa politique d'achats indirects responsables, Fnac Darty échange, lors de ses appels d'offres, de ses négociations et de ses *business review*, sur les attentes des fournisseurs vis-à-vis du Groupe, et sur leurs performances sociales et environnementales, dans un esprit d'accompagnement et de collaboration.

Associations

- Le Groupe adhère à plusieurs organisations et fédérations professionnelles (FCD, FEVAD, AFEP, MEDEF, etc.) et à ce titre participe régulièrement à des groupes de travail, des tables rondes et des consultations.
- Les engagements du Groupe pour la durabilité des produits, réaffirmés dans son plan stratégique Everyday, s'illustrent également par un dialogue régulier avec des associations de défense des consommateurs ou de défense de l'environnement (Halte à l'Obsolescence Programmée, les Amis de la Terre).
- À travers sa politique de solidarité, Fnac Darty est en partenariat et en collaboration avec de multiples associations d'utilité publique, telles que Bibliothèques sans Frontières, Envie ou encore le Secours Populaire.

Pouvoirs publics

- Le Groupe contribue aux débats parlementaires relatifs aux projets de lois concernant ses activités, et apporte régulièrement une expertise technique utile à la décision politique, notamment en partageant ses données ou en ouvrant les portes du Labo Fnac pour présenter ses méthodes et ses travaux.
- Fnac Darty participe aux groupes de travail et aux concertations avec les acteurs du secteur pilotés par l'administration (indice de réparabilité, affichage environnemental, indice de durabilité, etc.). Dans une démarche constructive avec les pouvoirs publics, Fnac Darty promeut des propositions innovantes, mais alerte également sur les risques économiques, sociaux, environnementaux que feraient peser certaines mesures sur les acteurs du secteur.

Investisseurs/actionnaires

- Fnac Darty répond à ses obligations de reporting auprès des investisseurs institutionnels ou individuels et, plus largement, de la communauté financière dans le respect des meilleures pratiques, au travers de communiqués de presse disponibles en français et en anglais dans la section Investisseurs de son site internet : www.fnacdarty.com.
- Le management de Fnac Darty et l'équipe Relations Investisseurs ont régulièrement des contacts avec des analystes et investisseurs, sous la forme de *roadshows*, rendez-vous téléphoniques ou conférences organisées par des *brokers* (dont plusieurs dédiées uniquement aux investisseurs ISR chaque année).
- Le dialogue avec les actionnaires est assuré tout au long de l'année et notamment lors de l'Assemblée générale. Les actionnaires disposent également d'une rubrique dédiée sur le site internet du Groupe « Espace Actionnaires » au sein de la rubrique « Investisseurs ».
- Fnac Darty partage en toute transparence ses performances et sa gestion des risques extra-financiers en échangeant régulièrement avec les principales agences de notation extra-financière dans le cadre de leur notation du Groupe.

ÉVALUATION DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS RSE

Le Groupe a réalisé une cartographie des risques et une analyse de matérialité en 2018, en interrogeant des parties prenantes externes et internes. 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 extra-financiers, 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

Tendance du risque : en hausse. Dans un contexte d'accélération de l'économie numérique et des nouvelles attentes des clients, 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

Tendance du risque : en hausse. Le modèle linéaire du commerce actuel (fabrication, distribution, usage, déchet) montre ses limites, en raison de ses impacts sur l'environnement. 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. Pour le Groupe, ces évolutions représentent des risques importants, directement liés à un modèle d'affaires encore dépendant des volumes de vente, mais également des opportunités majeures de développer de nouveaux marchés. Le plan stratégique Everyday, lancé en 2021, intègre ces risques et ces opportunités et entend y répondre.

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

Tendance du risque : en forte hausse. L'urgence climatique a engendré une pression 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. Ne pas réduire ses impacts expose l'organisation à une perte de crédibilité en termes de responsabilité, aux yeux de toutes les parties prenantes. Respecter une telle trajectoire exige de profondes transformations du modèle économique, de la manière d'opérer et de la gouvernance.

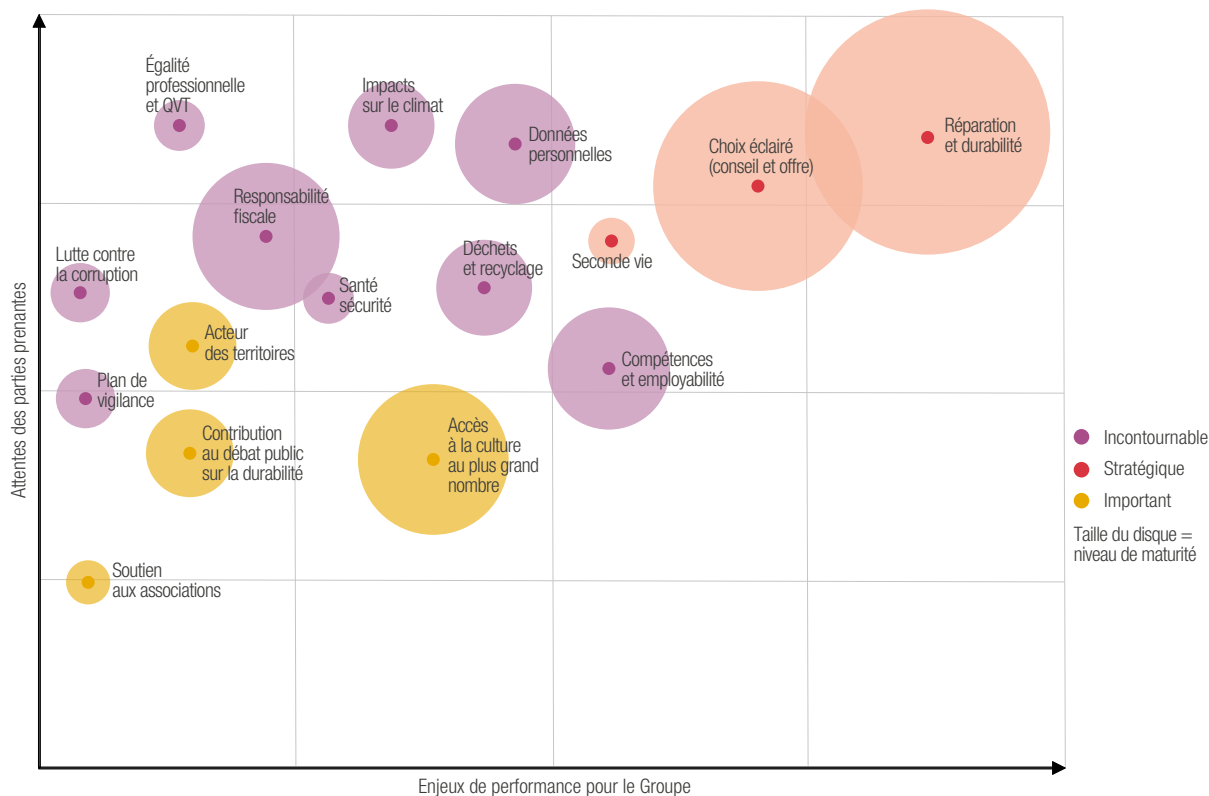
Risque 4 : L'éthique de tous dans un modèle de développement par le partenariat

Tendance du risque : stable. 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 complexes. 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 cruciale.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Gouvernance et stratégie RSE

De ces quatre risques découlent directement les cinq piliers et les engagements de la politique RSE. Les enjeux RSE de Fnac Darty, analysés suivant leur opportunité business et leur niveau d'attente par les parties prenantes, ont été positionnés dans une matrice de matérialité :



Alors que le Groupe a fortement évolué ces dernières années (rachat de WeFix et de Nature & Découvertes, définition d'une raison d'être, élaboration d'un nouveau plan stratégique...), Fnac Darty prévoit de réaliser une nouvelle étude de matérialité en 2022, afin de s'assurer que la politique RSE répond toujours aux attentes des parties prenantes et afin de réinterroger la priorisation de ces enjeux.

Le présent chapitre est structuré suivant les cinq piliers de la politique RSE du Groupe, et les enjeux associés.

Les objectifs présentés dans ce tableau, inscrits au plan stratégique Everyday, illustrent la forte implication des enjeux RSE dans les orientations stratégiques du Groupe. D'autres objectifs sont présentés dans ce chapitre.

Notre politique RSE

Nos 4 risques RSE les plus matériels

L'évolution des métiers
Risque explicité dans la section 2.1

Nos 5 piliers RSE

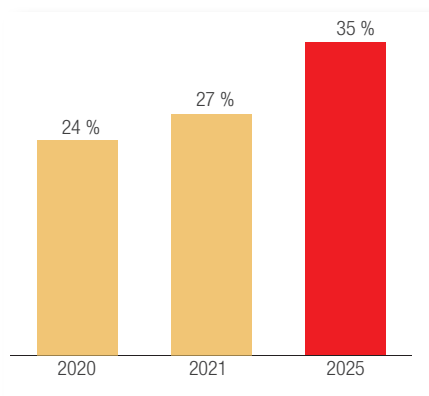
1/ Développer le capital humain

Nos enjeux ou engagements Nos objectifs

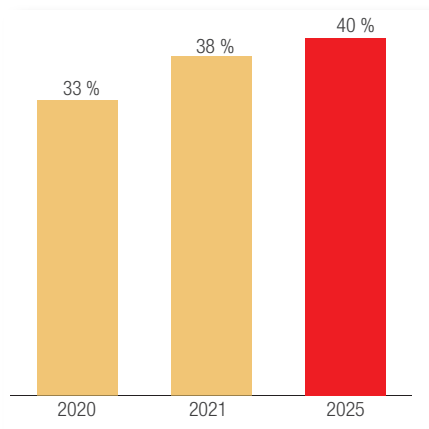
- Favoriser l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail cf. § 2.1.1
- Développer les **compétences et l'employabilité** cf. § 2.1.2
- Garantir la **santé et la sécurité** des salariés cf. § 2.1.3

OBJECTIFS EVERYDAY :

- 35 % de femmes au *Leadership Group* d'ici 2025



- 40 % de femmes au comité exécutif d'ici 2025



Notre contribution aux ODD (voir chapitre 1, § 1.1.3)





Notre politique RSE

Notre contribution aux ODD
(voir chapitre 1, § 1.1.3)

Nos 4 risques RSE les plus matériels

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

Risque explicité dans les sections 2.2 et 2.3

Nos 5 piliers RSE

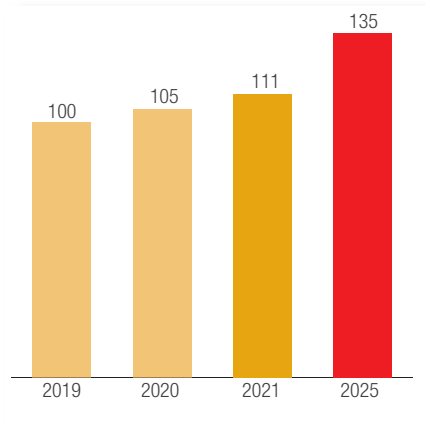
2/ Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Nos enjeux ou engagements Nos objectifs

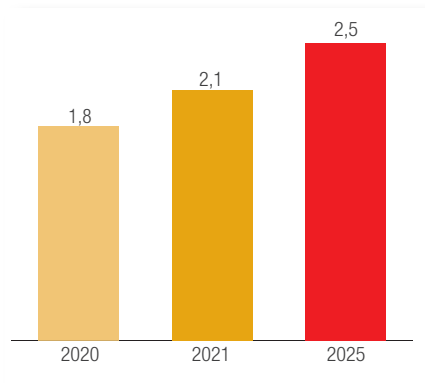
- Informer les clients pour permettre un choix éclairé cf. § 2.2.1
- Faire évoluer l'offre de produits cf. § 2.2.2
- Développer la réparation cf. § 2.2.3
- Donner une seconde vie aux produits cf. § 2.2.4
- Assurer la collecte et le recyclage des déchets cf. § 2.2.5
- Contribuer au débat public autour de la durabilité cf. § 2.2.6

OBJECTIFS EVERYDAY :

- « Score de durabilité ⁽¹⁾ » à 135 d'ici 2025



- 2,5 millions de réparations en 2025



3/ Contribuer au développement social et culturel des territoires

- Donner accès à la culture au plus grand nombre cf. § 2.3.1
- Accroître les impacts positifs sur les territoires : emploi et solidarité cf. § 2.3.2



(a) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

Notre politique RSE

Notre contribution aux ODD (voir chapitre 1, § 1.1.3)

Nos 4 risques RSE les plus matériels

L'urgence climatique et ses conséquences sur les entreprises

Risque explicité dans la section 2.4

Nos 5 piliers RSE

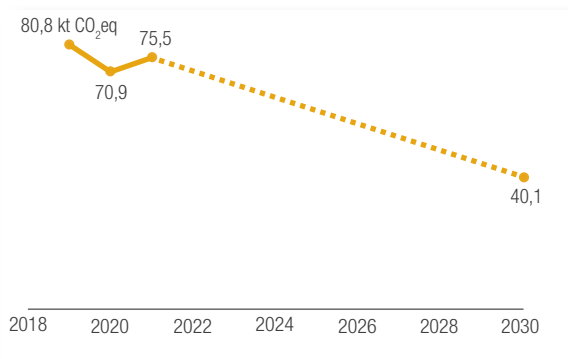
4/ Réduire les impacts sur le climat

Nos enjeux ou engagements Nos objectifs

- Renforcer la **gouvernance** et l'intégration des risques climatiques cf. § 2.4.1 et 2.4.2
- Réduire les **émissions** générées par les transports et l'énergie des sites cf. § 2.4.4.3
- Étendre le **pilote des émissions indirectes** (produits, services, IT, déplacements des salariés...) § 2.4.4.3

OBJECTIF EVERYDAY :

- - 50 % d'émissions de CO₂ liées aux transports et à l'énergie des sites d'ici 2030 par rapport à 2019



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

Risque explicité dans la section 2.5

5/ Garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires

- Protéger les **données personnelles** des salariés et clients § 2.5.2
- Prévenir les **risques de corruption** § 2.5.3
- Déployer une **politique d'achats indirects responsables** § 2.5.4
- Mettre en œuvre un **plan de vigilance** § 2.5.5
- Garantir une **responsabilité fiscale** § 2.5.6



La présente DPEF intègre également certains enjeux, politiques, plans d'action et résultats de Nature & Découvertes en matière de responsabilité sociétale. L'entreprise, qui a rejoint le Groupe en août 2019, mène une politique RSE distincte mais cohérente avec la politique RSE du Groupe, et s'appuie sur la certification B Corp, renouvelée pour la troisième fois consécutive, pour piloter sa performance globale.



CERTIFICATION B CORP : UN OUTIL DE TRANSFORMATION ET D'AMÉLIORATION CONTINUE POUR NATURE & DÉCOUVERTES

Nature & Découvertes est la première entreprise de distribution spécialisée française à avoir été certifiée B Corp en 2015. Dans la suite de l'ISO 14001, l'entreprise a fait le choix de se consacrer pleinement à la démarche de certification B Corp car le périmètre adressé par cette certification internationale intègre notamment l'engagement au niveau du modèle d'affaires et correspond mieux au profil de Nature & Découvertes : une entreprise de commerce de détails qui fait fabriquer la majorité de ces produits selon un cahier des charges établi.

B Corp (*Benefit Corporation*) est une certification internationale qui évalue la performance extra-financière sur les domaines environnementaux, sociaux et sociétaux à travers cinq piliers : la Gouvernance, les Collaborateurs, la Collectivité, l'Environnement et les Clients.

La certification s'appuie sur un questionnaire évolutif qui intègre les enjeux actuels de la RSE au niveau mondial. Il s'agit d'un outil de transformation et d'amélioration continue qui vient mesurer l'impact du business model et de ses activités.

En 2021, Nature & Découvertes a obtenu sa troisième certification B Corp avec un score de 86,5 points, au-dessus de la moyenne du secteur d'activité (81,3). Cette certification marque la reconnaissance des engagements historiques de Nature & Découvertes sur le respect de critères sociaux et environnementaux exigeants et constitue un outil permettant d'identifier les axes de progrès (notamment grâce au *benchmark* des autres entreprises certifiées) sur chacune des dimensions.

B Corp a notamment salué la nouvelle raison d'être de Nature & Découvertes. Officialisée en 2021, cette dernière prend en compte les changements sociétaux (nouvelles attentes de ses clients en termes de modes de vie et de consommation) et environnementaux (érosion de la biodiversité) et constitue la boussole du nouveau plan stratégique de Nature & Découvertes « Ambition 2025 » : « Offrir des solutions concrètes (produits et expériences), à tous ceux qui veulent changer leur mode de vie, pour une écologie de la Terre, du corps et de l'esprit ».

2.1 / Développer notre principal actif : le capital humain

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

Risques	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ Inadéquation des compétences ■ Difficultés à accompagner la diversification et l'augmentation de certaines activités à cause de la pénurie de certains métiers 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des collaborateurs motivés et des équipes performantes et diversifiées ■ Une marque employeur attractive ■ Agilité et résilience ■ Capacité à innover ■ Motivation et satisfaction des collaborateurs ■ Maîtrise des coûts liés aux accidents (assurance et absentéisme) ■ Des collaborateurs dont l'expertise permet au client de réaliser « un choix éclairé ».

Leviers activés	Actions 2021	KPI et indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> ■ L'accompagnement des femmes vers des postes de leadership et intégration des personnes handicapées 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accord Ega Pro : renforcement des dispositifs et formations visant à promouvoir l'égalité des chances ■ Revue des processus de recrutement pour favoriser la parité femmes-hommes ■ Réduction des écarts de rémunération ■ Création de la cellule Handicap 	<ul style="list-style-type: none"> ■ KPI : part des femmes dans l'effectif Leadership Group^(a) ■ 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
<ul style="list-style-type: none"> ■ L'ouverture de négociations collectives 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Négociation qualité de vie au travail et égalité professionnelle au niveau Groupe ■ Signature de l'accord de gestion des emplois et des parcours professionnels ■ Signature de l'accord de télétravail 	<ul style="list-style-type: none"> ■ NPS collaborateurs ■ Turnover
<ul style="list-style-type: none"> ■ Le déploiement de nouveaux modes d'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formalisation d'une nouvelle culture commune : « Tous Leaders » ■ Mise en place du télétravail et du projet « Activity Based Office » ■ Optimisation du Projet « Call-center agile » ■ Lancement du « chat et visio vendeur » 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ L'amélioration de la qualité de vie au travail 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lancement de l'accord : renforcement de la conciliation de la vie personnelle et professionnelle ■ Sondage régulier de l'ensemble des collaborateurs du Groupe 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ Nomination de « référents sécurité » ■ Prévention des troubles musculo squelettiques par des sessions d'éveil musculaire ■ 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
<ul style="list-style-type: none"> ■ Une Académie de formation internalisée pour des formations sur mesure ■ Des formations multimodales (e-learning, réalité virtuelle, présentiel) ■ Diversification des sources de recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement de l'expertise des vendeurs ■ Renforcement du leadership des managers ■ Développement de programmes pour former aux métiers pénuriques et en tension ■ Lancement de nouvelles classes destinées à de nouveaux publics 	<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 ■ Nombre de salariés formés puis recrutés en CDI

(a) Environ top 200 managers au niveau du Groupe.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Les chiffres clés

Sauf lorsque précisé, 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.

L'ensemble des indicateurs prioritaires et d'autres indicateurs sont disponibles à la fin du chapitre, dans la table de concordance des risques et indicateurs RSE.

Périmètre : Groupe hors franchises	2019	2020	2021	Objectif Everyday à 2025
Effectif au 31/12 (CDD + CDI)	24 046	24 886	25 585	
Effectif France au 31/12	17 676	18 895	19 270	
Part des CDI	88,3 %	89,2 %	87,8 %	
Part de l'intérim (sur l'effectif CDI + CDD + interim)	13,4 %	12,5 %	13,1 %	
Part des temps complet (sur l'effectif CDI)	81,9 %	82,8 %	83,8 %	
Part de la masse salariale allouée à la formation	2,5 %	2,8 %	3,2 %	
Nombre d'heures de formation par salarié formé ^(a)	14,2 h	9,2 h	14,9 h	
Part des femmes au Leadership Group^(b)	24,3 %	24,3 %	26,6 %	≥ 35 %
Part du genre sous-représenté au Comex	33,3 %	33,3 %	38,5 %	> 40 %
Part de femmes sur l'effectif féminin ayant bénéficié d'une augmentation individuelle	33,2 % vs 29,5 % pour les hommes	22,9 % vs 23,5 % pour les hommes	22,3 % vs 25,2 % pour les hommes	
Absentéisme maladie	4,6 %	5,2 %	5,3 %	
Turnover	16,2 %	12,5 %	16,4 %	
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ^(c)	27,5 %	30,1 %	31,5 %	
Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt ^(c)	1,5 %	1,7 %	1,9 %	

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

(b) Environ top 200 managers au niveau du Groupe.

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

Avec plus de 25 500 collaborateurs dont plus des trois quarts 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. Réaffirmée dans le plan stratégique Everyday, cette responsabilité sociale est clé.

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 accompagner le développement de leur expertise tout en se portant garant du respect de l'égalité professionnelle.

2.1.1 / DÉVELOPPER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE, LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT

Fnac Darty aspire à devenir un Groupe plus agile, plus innovant, au cœur des enjeux sociétaux en tant qu'entreprise et employeur socialement responsable. L'accompagnement, le développement et l'engagement des collaborateurs, tant sur le plan individuel que collectif, sont autant de facteurs clés contribuant de façon déterminante à la réussite de cette transformation, cruciale pour déployer sa stratégie et pour attirer et retenir les talents dans un contexte hautement concurrentiel.

Dans ce contexte, Fnac Darty a signé, en mars 2021, un accord sur la qualité de vie au travail (QVT) et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cet accord historique en tant que premier accord négocié au niveau du Groupe dessine les lignes d'une politique commune et cohérente pour l'ensemble des enseignes Fnac, Darty, Nature & Découvertes et WeFix sur deux thèmes structurants de l'engagement responsable du Groupe, permettant d'engager des leviers d'amélioration concrets concernant les relations humaines et sociales.

Cet accord répond à plusieurs enjeux jugés prioritaires pour le Groupe tels que le droit à la déconnexion des outils numériques, l'encouragement de l'expression des salariés, l'articulation entre la vie privée et professionnelle, le droit à la déconnexion des outils numériques, l'encouragement de l'expression des salariés, l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, la lutte contre les discriminations et la mobilité urbaine.

Dans le contexte de la pandémie actuelle et des nouveaux modes de travail, cet accord répond également aux attentes légitimes des salariés vis-à-vis d'un meilleur équilibre entre la vie privée et professionnelle et de conditions de travail repensées. En ce sens, de multiples accords sur la mise en place du télétravail, de manière plus généralisée et permanente au niveau des différentes sociétés du Groupe ont été signés en 2021 (voir aussi § 2.1.1.3.2).

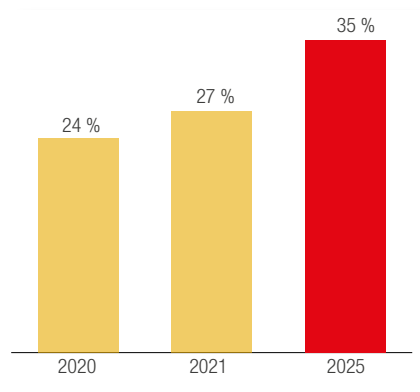
2.1.1.1 / Briser le plafond de verre

Fnac Darty a fait de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, mais en particulier aussi du développement de la mixité professionnelle sur les postes à plus hautes responsabilités, un enjeu prioritaire. Le Groupe s'est mobilisé et organisé autour d'un programme transverse afin de mettre toute l'organisation en mouvement pour atteindre 50 % de femmes en plus aux postes de direction d'ici cinq ans. Ce programme s'articule autour de plusieurs initiatives :

■ fixer et afficher des objectifs chiffrés ambitieux :

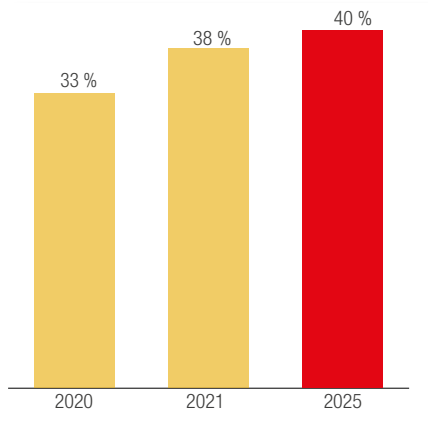
Deux objectifs ont été fixés par le conseil d'administration sur la proposition de la direction générale, et inscrits au plan stratégique Everyday :

- **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,



(1) Environ top 200 managers au niveau du Groupe.

- **atteindre puis maintenir un pourcentage d'au moins 40 % du genre sous représenté au comité exécutif d'ici 2025** (à l'instar des règles applicables au conseil d'administration) ;



- **assumer et rendre visible l'engagement du Groupe :**

En 2021, Fnac Darty a multiplié les prises de parole, en interne comme en externe, pour affirmer sa position et ambition en la matière, visant à créer une solide adhésion autour de cet enjeu prioritaire.

Pour officialiser son engagement publiquement, le Groupe s'est notamment inscrit dans une démarche de partenariat avec les Assises de la Parité, et son Directeur Général a pu, à l'occasion de la journée dédiée du 6 mai 2021, participer aux tables rondes portant sur l'accession des femmes aux postes à responsabilité ;

- **créer un réseau interne dédié à la parité :**

Le réseau « Ex Aequo » a été créé en mars 2021 et recense à ce jour près d'une centaine d'adhérents, hommes et femmes. Celui-ci a pour objectif de lever les freins, collectifs et individuels, à la parité et d'accompagner la carrière des femmes du Groupe. Le réseau doit les aider à gagner en visibilité auprès des recruteurs en interne, mais aussi leur donner l'opportunité de partager, avec des pairs, les bonnes pratiques, outils et expériences inhérentes à leur évolution hiérarchique. D'autre part, les adhérentes d'Ex Aequo bénéficient d'un accompagnement personnalisé comme du *mentoring*, des ateliers de développement personnel et des rencontres avec des personnalités inspirantes ;

- **déployer des programmes de développement et de sensibilisation au leadership féminin :**

Le programme « Oser ! » est un dispositif de développement personnel construit par le Groupe et ciblant le leadership des femmes. Il permet aux participantes de bénéficier d'outils et de clés pour faire leurs choix d'orientation de carrière en toute conscience, et leur faciliter l'accès à des fonctions supérieures. Ce dispositif permet également de nourrir le vivier de candidatures féminines en interne.

Le programme se compose d'une formation de trois jours en présentiel complétés de plusieurs sessions de coaching individuel, mais également des webinaires, des temps de travail personnel et en collectif, et des échanges avec des intervenants. Testé en 2020 auprès d'une promotion de 12 femmes encadrantes issues de magasins Fnac et Darty, une nouvelle session a été réalisée en 2021 pour des salariées du siège, et trois nouvelles sessions sont prévues pour 2022 ;

- **auditer et réviser les process RH afin de prévenir les biais discriminatoires :**

Les procédures de recrutement ont été revues en 2021 afin de prévenir les stéréotypes de genre. Cela passe par l'obligation de retenir au moins une femme dans la sélection de candidats mais aussi de s'assurer de la présence obligatoire d'une femme dans le panel des recruteurs. Dans l'hypothèse où deux candidats de sexes opposés auraient démontré, lors du processus de recrutement, un niveau de compétences égal, le choix devra se porter sur le candidat féminin.

Un mémo recruteur a été réalisé ainsi qu'un module e-learning « Recruter sans discriminer » ; sa consultation est désormais obligatoire pour tout nouveau manager ou RH afin de renforcer la sensibilisation.

En termes de rémunération, le Groupe s'engage à viser l'égalité salariale entre les hommes et les femmes et à la maintenir de façon durable. Pour cela, le Groupe a réalisé un bilan permettant de faire apparaître d'éventuels écarts ; il a également défini une enveloppe de rattrapage pour les éventuelles inégalités détectées. Enfin, Fnac Darty reste particulièrement vigilant au moment des embauches et des promotions, et assure, en central, un suivi des augmentations et de la bonne attribution de la part variable au retour des congés maternité et/ou adoption.

Résultats 2021

Fnac Darty publie son index sur l'égalité hommes-femmes, conformément à la loi 2018-771 dite « avenir professionnel » du 5 septembre 2018. Celle-ci 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 88 sur un total de 100, sur la base de données sociales 2021. Le détail des résultats par filiale est mis à jour chaque année, et accessible sur le site internet du Groupe.

Pour l'année 2021, les principaux indicateurs portant sur la mixité des équipes et l'équité de traitement femmes-hommes sont les suivants :

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021
Index Égalité professionnelle (consolidé) Voir détail de l'index sur le site du Groupe : https://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2022/02/cp-index-e-galite-salariale-publication-fe-vrier-2022-version-de-taille-e-vf.pdf	90	90	88
Part des femmes dans l'effectif total	39,0 %	39,6 %	39,1 %
Part des femmes dans l'effectif « manager »	35,7 %	37,0 %	37,2 %
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin »	13,6 %	18,2 %	19,9 %
KPI : part des femmes dans l'effectif Leadership Group ^(a)	24,3 %	24,3 %	26,6 %
Part des femmes au conseil d'administration	50 %	50 %	50 % ^(b)
Part des femmes au Comex	33,3 %	33,3 %	38,5 %
	33,2 %	22,9 %	22,3 %
KPI : part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle dans l'année	vs 29,5 % pour les hommes	vs 23,5 % pour les hommes	vs 25,2 % pour les hommes

(a) Environ top 200 managers au niveau du Groupe.

(b) Hors administrateurs salariés (43 % avec les administrateurs salariés).

Prix, partenariats et engagements

En 2021, Fnac Darty s'est vu décerner le prix LSA Parité hommes-femmes (catégorie distributeur) pour ses actions en faveur de la parité, et en particulier son programme visant le plafond de verre.

2.1.1.2 / Une politique de diversité active pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap et lutter contre les discriminations

Fnac Darty démontre un engagement de longue date pour faire évoluer les mentalités autour du handicap, lutter contre les stéréotypes et les préjugés et mettre en œuvre des actions concrètes dans une démarche volontariste. Un engagement réaffirmé en 2021 par la signature de la charte de la diversité.

Historiquement, le Groupe a toujours été fortement engagé en faveur de l'emploi de personnes en situation de handicap, à travers la sensibilisation des équipes, la présence sur des forums d'emploi dédiés, les dispositifs de professionnalisation adaptés ou encore la valorisation des bonnes pratiques. La mission Handicap du Groupe pilote cette politique volontariste et a décliné ses actions 2021 sur de multiples projets :

- la cellule Handicap, lancée en 2021, comprend un référent des ressources humaines par entité juridique ainsi que deux élus des représentants syndicaux et le référent handicap. Cette équipe paritaire travaille à la mise en place de plans d'action par entité afin de sensibiliser les salariés aux différentes formes de handicap. Elle encourage également la reconnaissance des handicaps des salariés en leur qualité de « travailleur handicapé », le cas échéant, pour bénéficier de leurs droits. La cellule doit également encourager à recruter davantage de personnes handicapées et faire des retours terrain ;

- les référents RH et les élus représentants du CSE de la cellule Handicap ont suivi une formation de 1,5 jour ;
- la mission Handicap anime régulièrement des webinaires tels que « Handicap au travail : la reconnaissance administrative », et a aussi réalisé une sensibilisation de l'ensemble des élus du CSE ;
- la mise en place de deux classes d'alternance dédiées aux personnes handicapées afin de les former aux métiers d'hôte(sse) de caisse et de magasinier avec la possibilité de les embaucher en CDI à l'issue de leur formation ;
- la participation aux Duoday : 55 (vs 18 en 2020) 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 afin de favoriser les interactions et changer le regard porté sur le handicap ;
- le renforcement de l'accessibilité aux 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) ainsi qu'au plugin « Facil'iti » sur les sites internet fnac.com et darty.com. Celui-ci facilite également l'accès aux sites marchands à des personnes dotées de toutes sortes de handicaps comme le daltonisme, la cécité – lecteur vocal et photos légendées – ou encore la myopie ;
- l'accélération du recrutement de personnes handicapées par la publication d'annonces sur des sites dédiés, l'assistance d'un cabinet spécialisé pour les profils cadre, et d'une animation renforcée du réseau des contacts Cap Emploi.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Résultats

Périmètre : Groupe, hors Belgique et Suisse	2019	2020	2021
Part des personnes en situation de handicap dans l'effectif CDI	5,2 %	4,9 %	5,0 %
Part des personnes en situation de handicap dans les embauches en CDI	1,2 %	0,8 %	1,7 %

Prix, partenariats et engagements

En 2021, Fnac Darty a signé et approuvé les concepts fondamentaux inscrits dans la charte de la diversité.

Fnac Darty a renouvelé la remise du prix interne Handi'trophée qui récompense les entités, magasins ou équipes qui s'engagent pour l'emploi des personnes handicapées au sein du Groupe.

De plus, le Groupe a été récompensé pour favoriser l'inclusion des personnes sourdes et malentendantes dans le milieu professionnel en obtenant, en 2021, le prix Inclusion Surdités de la Fondation Pour l'Audition.

2.1.1.3 / Libérer le potentiel de chaque salarié afin de le rendre acteur du plan stratégique

L'engagement des collaborateurs, tant sur le plan individuel que collectif, est un facteur clé contribuant de façon déterminante à la réussite du plan stratégique. Ainsi, le Groupe cherche à faire évoluer ses modes d'organisation, pour procurer à ses salariés un cadre de travail motivant, mais aussi pour bâtir une culture et des principes d'actions partagés.

2.1.1.3.1 / Tous Leaders : un nouveau socle de principes d'action pour mieux travailler ensemble au service des clients

En parallèle de l'élaboration et du déploiement du nouveau plan stratégique, Fnac Darty a initié un ambitieux programme de transformation de la culture d'entreprise du Groupe, qui capitalise sur ses atouts, tout en faisant évoluer certains comportements et modes d'interaction pour ancrer durablement une culture de la performance, de la responsabilité et de la confiance, qui stimule l'engagement des collaborateurs et l'attraction de nouveaux talents.

Afin d'atteindre ces ambitions, des ateliers de co-construction ont débuté en octobre 2020. Ces échanges, avec les membres du Comex et des représentants métiers, ont abouti à la création d'un nouveau socle baptisé « Tous Leaders », qui se décline en cinq principes d'action.

De fait, le programme « Tous Leaders », qui participe pleinement à la stratégie Everyday, a pour vocation de s'inscrire dans la durée, au-delà du plan stratégique, dans une démarche progressive de transformation.

Le programme « Tous Leaders » a été dévoilé à l'ensemble des collaborateurs en septembre 2021. Un travail d'ancrage et d'accompagnement est prévu à compter de 2022, pour aider l'ensemble des collaborateurs du Groupe à mieux incarner les principes d'action au quotidien.

2.1.1.3.2 / De nouvelles formes de collaboration

Mise en place de l'accord sur le télétravail

La crise sanitaire a bousculé les modes de travail et de management. Elle a aussi créé de nouvelles attentes des salariés, notamment sur les trajets domicile-travail, sur le lien social, ou encore l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. De ce fait, Fnac Darty a décidé de prendre en compte les souhaits des employés et de leur proposer plus de flexibilité. En ce sens, de multiples accords ont été négociés et signés en 2021 par les différentes sociétés du Groupe pour instaurer du télétravail régulier et exceptionnel.

Un salarié peut désormais bénéficier, de manière volontaire et sous conditions d'éligibilité, d'un à trois jours de télétravail par semaine. Cette décision a rencontré un engouement de la part des salariés. Ainsi, au siège du Groupe, une majorité des salariés éligibles ont opté pour trois jours de télétravail. Un budget de 200 euros a également été alloué à chaque salarié afin qu'il équipe son environnement de travail.

Everywhere at work – Une nouvelle manière de collaborer

Les accords sur le télétravail ont questionné l'aménagement des sièges Fnac Darty et leur cohérence avec les changements d'organisation de travail des équipes ainsi que les nouvelles attentes des salariés.

C'est en ce sens qu'un projet de réorganisation des différents sièges du Groupe a vu le jour au début de l'année 2021. Ce projet d'« Activity Based Office » (ABO) implique d'organiser les espaces de travail selon les activités et usages des collaborateurs sur site et a pour objectif d'accompagner la transformation de ces nouveaux modes de travail, avec davantage de télétravail, mais aussi de réenchanter l'expérience collaborateur sur site. La construction de ces nouveaux espaces a été réalisée en collaboration étroite avec les salariés et les syndicats via des sondages, des focus groupes et des ateliers de co-design.

Call-center Agile

Dans une démarche globale du Groupe en termes de transformation de son organisation et de la relation clients, en s'appuyant sur des configurations favorisant l'intelligence collective, un projet « Call-center agile » a été initié en 2020 au sein du centre de relation clients de Bègles et a été pleinement déployé en 2021. 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 les clients et de mettre en lumière les métiers de la relation client souvent peu valorisés.

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 13^e édition des Palmes de la relation client.

Résultats

En 2021, le site de Bègles a surperformé sur de nombreux indicateurs sociaux suivis par le Groupe : le niveau d'engagement des collaborateurs (suivi via Supermood – voir ci-dessous) est en forte progression (+ 20 points en 2021 versus 2020), tout comme la satisfaction clients (+ 18 points – source cabinet Colorado), tandis que le taux d'absentéisme a fortement chuté, pour passer de 12 % en 2019 à 2,66 %⁽¹⁾ en 2021.

2.1.1.3.3 / Développer la qualité de vie au travail

Offrir une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée aux collaborateurs

Fnac Darty considère qu'œuvrer à une meilleure articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle participe au bien être, à l'épanouissement ainsi qu'à l'engagement des collaborateurs.

En ce sens, l'accord QVT, signé en mars 2021, propose des aménagements afin de mieux concilier ces deux aspects pour certaines situations spécifiques, notamment :

- pour les salariés aidants (accompagnant des proches en situation de handicap ou en perte d'autonomie) : ceux-ci peuvent bénéficier d'un fonds commun de jours de solidarité ainsi qu'un abondement du Groupe à hauteur de cinq jours. Par ailleurs leur clause de mobilité est inactivée et ils peuvent adapter leur organisation par un jour de télétravail additionnel ;

- pour les salariés seniors : les collaborateurs à temps plein et cumulant dix ans d'ancienneté ont désormais la possibilité de réduire leurs heures de travail de 20 % et de bénéficier d'une prise en charge du différentiel de cotisations aux régimes de retraite de base et complémentaires. Ils bénéficient également d'un jour de télétravail additionnel ;
- pour les salariés parents : un certain nombre de mesures sont venues compléter les dispositifs déjà en place :
 - accompagnement de la salariée enceinte (aménagement de planning à compter du sixième mois de grossesse, un jour de télétravail supplémentaire à compter du quatrième mois de grossesse),
 - accompagnement au retour du congé maternité, de paternité et d'accueil de l'enfant (aménagement de planning pendant les trois premiers mois du retour du congé),
 - attention particulière pour les familles monoparentales ou aux parents dont le conjoint est absent ou malade (possibilité de limiter les déplacements et/ou d'aménager les horaires),
 - mise à disposition d'un dispositif de garde d'urgence ou occasionnelle en crèche,
 - congé paternité indemnisé à 100 % pendant une période de 14 jours calendaires.

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

Soucieux de piloter l'engagement au plus près des collaborateurs, le Groupe a déployé en 2018 un dispositif d'écoute innovant et respectant l'anonymat : Supermood. Celui-ci permet à chacun des salariés de faire connaître son opinion, ses observations, ses attentes ou difficultés concernant l'exercice de son travail au sein de son site.

Son principe est d'adresser chaque mois quatre questions courtes à l'ensemble des salariés en France et sur une partie des filiales internationales. Le dispositif permet de suivre en temps réel « l'humeur » des collaborateurs et permettre ainsi aux managers d'apporter des réponses adaptées, ciblées et rapides. Supermood contribue donc activement à l'amélioration continue des conditions de travail, des procédures internes, des organisations, de la motivation et de la cohésion sociale.

En 2021, des webinaires mensuels ont été mis en place pour mieux accompagner les managers dans leur utilisation de cet outil managérial, du partage des résultats à la mise en actions.

(1) À fin novembre 2021.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Résultats

En 2021, le taux de participation se situait entre 34 et 48 % et, en décembre 2021, la note de recommandation moyenne ⁽¹⁾ de l'entreprise était de 7,4 sur 10 (7,5 en 2020, 7 en 2019).

Le turnover est un des indicateurs suivis pour mesurer l'engagement et la capacité du Groupe à retenir ses talents. Il

observe une hausse importante par rapport à 2020, année atypique marquée par de nombreux confinements et périodes de chômage partiel pour les salariés du Groupe. Toutefois, par rapport à 2019, ce taux est resté stable, démontrant la solidité et l'attractivité de la marque employeur, dans un contexte économique et sociétal pourtant favorable au turnover (reprise économique, carrières de moins en moins linéaires, etc.).

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021
Turnover	16,2 %	12,5 %	16,4 %

En 2021, le Groupe a renforcé son dispositif d'écoute par deux autres leviers complémentaires au service du bien-être des collaborateurs :

- une ligne d'écoute externe (*hotline*), auprès de psychologues du travail ouverte 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ;

- des réunions collectives d'expression afin de permettre aux salariés de s'exprimer sur l'organisation, l'environnement ainsi que leurs conditions de travail (au minimum une fois par an, au sein de chaque équipe, à partir de 2022).

2.1.2 / DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET L'EMPLOYABILITÉ

2.1.2.1 / La formation, levier essentiel à la réussite du plan Everyday

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 et d'atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique Everyday. 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. Depuis 2021, l'Académie fait partie des organismes labellisés Qualiopi, un gage de qualité qui lui permet également de former en externe.

Avec pour objectif d'accélérer la montée en compétences des collaborateurs, notamment sur les axes prioritaires du plan Everyday, son offre de formation s'appuie sur des programmes en présentiel autant que sur de l'e-learning.

Résultats

Périmètre : Groupe hors franchises	2019	2020	2021
KPI : part de la masse salariale allouée à la formation	2,5 %	2,8 %	3,2 %
KPI : nombre d'heures de formation ^(a) par salarié formé	14,2 h	9,2 h	14,9 h
Part des salariés formés dans l'année en présentiel sur l'effectif total ^(b)	66,0 %	37,5 %	56,7 %
Part des salariés formés dans l'année en présentiel et/ou en e-learning sur l'effectif total ^(b)	82,9 %	75,9 %	93,7 %
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé en présentiel	15,4 h	13,7 h	15,5 h
Nombre de formations e-learning suivies et validées	157 506	182 118	327 694
Nombre d'alternants	967	1 107	1 328
Nombre de VAE	22	20	25

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

(b) Salarié (CDI, CDD) au 31 décembre 2021.

(1) Note de 0 à 10, en réponse à la question « Recommanderiez-vous Fnac Darty comme une entreprise où il fait bon travailler ? ». Note globale obtenue en additionnant chaque note pondérée par le nombre de répondants donnant cette note, divisé par le nombre de répondants.

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

Toujours mieux accompagner et conseiller les clients, dans leurs usages et besoins, les aider à faire le bon choix, de manière éclairée et indépendante, sont des engagements historiques du Groupe.

Permettre ce choix éclairé dépend largement de l'expertise, reconnue, des vendeurs et vendeuses de Fnac Darty. Développer cette expertise a donc été identifié comme un volet majeur du nouveau plan stratégique.

À travers ses multiples contenus, l'objectif de l'Académie de formation Fnac Darty est de faire des vendeurs des experts mieux formés, mieux outillés, mais aussi mieux alimentés en données.

L'expertise des vendeurs au cœur d'un parcours personnalisé sur cinq ans

Fnac Darty a souhaité faire de l'expertise vendeur un axe de différenciation vis-à-vis de la concurrence, mais également un levier d'engagement et donc de rétention des collaborateurs.

Cette priorisation se traduit par un plan d'investissement conséquent : 3 millions d'euros en 2021, 1 million d'euros supplémentaire en 2022 et encore 1 million d'euros supplémentaire en 2023.

Ce plan d'investissement doit notamment permettre à l'Académie de soutenir le déploiement de son ambitieux programme de formation sur cinq ans, lancé en 2020 à destination de tous ses vendeurs et vendeuses, mais aussi de renforcer son équipe de formateurs.

Le parcours de formation à destination des vendeurs s'appuie sur :

- un parcours d'intégration qui permet aux nouveaux vendeurs de se familiariser avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, sa politique RSE, son écosystème de marques, mais aussi de perfectionner ses techniques et arguments de vente ;
- un parcours individualisé sur cinq ans, qui permet à chaque vendeur de suivre ses progrès, mais aussi de mieux comprendre les usages que les clients envisagent pour leurs achats ainsi que les services dont ils peuvent avoir besoin. L'objectif est d'en faire des experts de la vente, mais aussi des passionnés des produits proposés. Les dernières années mettent l'accent sur le renforcement de l'expertise de la vente des produits ainsi que le développement de la polyvalence sur la totalité de l'écosystème des produits et services. La possibilité de devenir « ambassadeur produit » afin de partager leurs savoirs avec leurs collègues est également proposée en fin de parcours ;
- des formats variés : e-learning, formation en salle, visioconférence et *coaching*.

Pour Fnac et Darty, il s'agit non seulement d'une opportunité de fidéliser le collaborateur en lui donnant une vision à long terme, mais aussi de lui fournir les éléments lui permettant d'améliorer durablement sa performance.

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 des vendeurs. Ces derniers deviennent ainsi acteurs de leur formation. On recense plus de 8 300 « napseurs » Fnac Darty – un chiffre en constante augmentation.

Excellence client : plus de 300 participants diplômés en 2021

Afin de renforcer l'ancrage de la culture client, le Groupe a déployé en 2019 un programme 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 ».

Ces modules de relation client ont notamment permis aux participants de se doter d'une connaissance fine des nouvelles attentes des clients, d'utiliser les leviers de l'omnicanalité, de développer leurs compétences en relation client et ventes et, pour les apprenants ne venant pas directement de la vente, de permettre leur mobilité vers ces métiers.

À l'issue de ce programme en mars et avril 2021, 317 participants ont pu soutenir leur dossier et obtenir une certification reconnue à l'inventaire de la Commission nationale de la certification professionnelle et par la branche professionnelle.

2.1.2.1.2 / Les magasins, un axe de différenciation

Répondre aux besoins des clients et permettre un choix éclairé : chat vendeur sur les sites web

Dans le cadre de la transformation de son modèle d'affaires, Fnac Darty souhaite incarner les nouveaux standards d'une distribution omnicanale humaine et digitalisée. Pour ce faire, le Groupe a investi dans le développement d'un outil sur les sites marchands faisant le lien, par chat ou visio, entre les vendeurs en magasin Fnac et Darty et les clients web. Ce nouveau service répond à plusieurs enjeux en :

- améliorant l'expérience client en lui prodiguant un service innovant et des conseils lui permettant de réaliser un choix éclairé ;
- consolidant la stratégie omnicanale et en augmentant le chiffre d'affaires des magasins ;
- permettant au vendeur d'acquérir de nouvelles compétences mais aussi de pouvoir bénéficier d'un complément de revenus qui augmente l'attractivité du métier.

En somme, cette fonctionnalité est une opportunité pour le Groupe de renforcer son modèle omnicanal, en associant la puissance du flux clients sur ses sites e-commerce et l'expertise de conseil développée en magasin.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Cette initiative a d'ailleurs été saluée par les vendeurs, qui voient évoluer leur métier et enrichir leur expérience de vente, et par les clients, qui apprécient de pouvoir échanger avec un humain apportant une réponse précise à leurs demandes contrairement aux agents conversationnels robotiques.

Ce sont ainsi déjà plus de 150 000 échanges par visio/chat qui ont été réalisés sur l'année 2021. Grâce aux 1 500 vendeurs formés à ce nouveau service, le taux de transformation d'un client web ayant recours à la visio est deux à trois fois supérieur à celui d'un client web standard. Si ce service de visio est disponible pour l'ensemble des produits techniques, il sera prochainement étendu à d'autres catégories de produits.

La qualité de l'expérience client en magasin

Élément différenciant vis-à-vis de la concurrence, Fnac Darty souhaite miser davantage sur ses magasins en renforçant la qualité de l'expérience client afin de lui donner envie de revenir fréquemment. Pour cela, Fnac Darty entend pérenniser le rôle de « welcomer », pour accueillir et guider les clients lors de leur entrée dans le magasin.

2.1.2.1.3 / La formation des managers au service de la transformation du Groupe

Bâtir une culture managériale commune

Le développement du leadership et des compétences managériales est clé pour assurer la réussite du plan stratégique. Il est en effet primordial d'accompagner chacun des collaborateurs dans un contexte de transformation accélérée pour mieux orienter et coordonner les efforts des équipes sur les priorités du plan.

Afin de répondre à cet enjeu, Fnac Darty a lancé en mars 2020, en collaboration avec Kedge Business School, le programme Master DO-IT. Ce dispositif de formation managériale à destination des cadres et des agents de maîtrise se positionne sur le long terme (24 mois pour les cadres et 18 mois pour les agents de maîtrise). Il a pour objectif de bâtir une culture managériale commune, de renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté de managers et de favoriser l'émergence d'une culture de collaboration et d'entraide. La certification en fin de parcours permet également de favoriser l'employabilité des apprenants.

- 341 cadres inscrits fin 2021 (vs 398 en 2020) avec 89 % de certifiés.
- 241 managers de proximité inscrits fin 2021 (vs 316 en 2020) avec 84 % de certifiés.

La formation des managers au télétravail

La crise sanitaire a bousculé les modes de travail et de management. Elle a aussi créé de nouvelles attentes des salariés, qui ont pris de nouvelles habitudes de travail durant la crise sanitaire. Dans ce contexte ont été signés plusieurs accords sur le télétravail régulier ou irrégulier en 2021 (voir § 2.1.1.3.2).

Pour accompagner les lignes hiérarchiques dans ce nouveau mode d'organisation du travail, un accompagnement aux bonnes pratiques du télétravail a rapidement été déployé en 2020, et renforcé en 2021. Les managers de Fnac Darty ont ainsi suivi des ateliers dédiés au télétravail ainsi que des formations, avec pour objectif de faciliter le maintien d'un lien social et l'engagement des collaborateurs.

2.1.2.1.4 / 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 consacre près de 5 % de sa masse salariale à la formation, et s'appuie pour cela sur son école de formation interne – La Source – pour accompagner ses collaborateurs dans l'acquisition de connaissances des produits, le merchandising, le service clients 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 salariés à la culture de la marque. Depuis 2019, La Source est installée à la Canopée, le nouveau siège de Nature & Découvertes.

En 2021, pour répondre au mode de travail distanciel lié au contexte sanitaire, 100 % des formations proposées par La Source étaient digitales : près de 2 100 e-formations ont été dispensées auprès de plus de 700 salariés.

Des formations spécifiques adaptées au contexte sur des thèmes tels que « travailler à distance » ou la « résilience » ont également enrichi l'offre de formation en complément d'ateliers (dont ateliers codéveloppement d'intelligence collective) pour renforcer les compétences relationnelles au siège et mieux préparer les échanges managers/managés (90 % des salariés du siège ont été formés).

2.1.2.2 / Anticiper les besoins de demain

Suite à une analyse de *Strategic Workforce Planning* menée en 2019 et 2020, le Groupe a ouvert et engagé en 2021 des négociations collectives au niveau du Groupe sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP). En janvier 2022, les discussions ont abouti sur la signature du premier accord Groupe sur ce thème.

Ce dernier a pour ambition d'accompagner les salariés dans le développement de leurs compétences et de leur employabilité. En effet, la concrétisation de cet accord doit leur permettre de bénéficier d'une diversification et d'une sécurisation de leur parcours professionnel, mais aussi de leur ouvrir de nouvelles opportunités.

Le Groupe souhaite que cette démarche GEPP puisse ainsi donner à chaque salarié de la visibilité sur l'évolution des emplois au sein du Groupe et la possibilité de choisir une orientation professionnelle et un parcours en cohérence avec les besoins futurs de l'entreprise, tout en intégrant ses choix personnels.

2.1.2.2.1 / Accord GEPP : favoriser la reconversion des salariés occupant des métiers en diminution d'effectifs

Les évolutions prévisibles liées aux orientations stratégiques du Groupe, aux évolutions du marché et aux attentes des consommateurs ont des conséquences notables sur les emplois et les compétences. Fnac Darty anticipe les adaptations nécessaires et souhaite accompagner au mieux les salariés concernés.

En ce sens, Fnac Darty a prévu, au sein de l'accord GEPP, de nouvelles mesures devant faciliter les reconversions des métiers dits sensibles ou en diminution d'effectifs vers les métiers en développement.

En effet, Fnac Darty prévoit la création d'« aires de mobilité » au niveau Groupe, qui se fonderont sur des référentiels de compétences, afin de mettre en avant les passerelles possibles entre deux métiers différents.

Celles-ci serviront donc à :

- identifier les métiers proches les uns des autres requérant des compétences transférables ou similaires ;
- visualiser les passerelles possibles entre plusieurs emplois et mesurer les écarts de compétences entre celles acquises et celles à acquérir en fonction de l'emploi visé.

Afin de combler les compétences manquantes mais aussi de limiter les freins à la reconversion, plusieurs mesures ont été prévues :

- l'identification des besoins d'accompagnement et de formation du salarié en fonction de l'appréciation des compétences acquises et de celles à acquérir ou à développer dans l'emploi cible (quiz, entretien, bilan de compétence, mise en situation) ;
- la mise en place d'un ou plusieurs « vis ma vie » qui se traduisent par une immersion courte de quelques jours qui permet de conforter ou non l'appétence du salarié sur l'emploi cible visé ;
- le suivi par un mentor expérimenté dans le nouvel emploi ;
- l'inclusion d'une clause de retour dans un poste équivalent, dans le cas où le salarié ne serait pas satisfait de sa reconversion.

Afin d'assurer la gouvernance de ce nouveau dispositif, l'accord prévoit la création d'un comité de mobilité et d'évolution des emplois, composé de référents RH et d'opérationnels métier, qui se réunira une fois par an. Ce comité aura plus particulièrement la charge de travailler aux perspectives d'évolution des emplois et d'assurer l'animation de la mobilité interne et l'assistance à l'orientation professionnelle.

2.1.2.2.2 / Attirer les talents et développer les compétences dans les métiers pénuriques ou en tension

La diversification des activités, la montée en puissance de l'e-commerce et le développement de la réparation font parties intégrantes du plan Everyday. Pour accompagner cette stratégie, certains métiers sont clés, à l'image des techniciens SAV, livreurs-installateurs, concepteurs-vendeurs cuisine et développeurs web. Toutefois, ces métiers ont également été identifiés comme pénuriques ou sous tension. D'autres actions, complémentaires à l'accord GEPP ont été mises en place afin d'attirer et de retenir les talents mais aussi en vue d'élargir les candidatures à de nouveaux profils.

Revalorisation des rémunérations

Afin de favoriser l'attractivité et la rétention des salariés opérant sur certains métiers hautement concurrentiels, comme les techniciens SAV et développeurs web, des revalorisations de rémunération ont été actées.

Ainsi, dès 2022, les développeurs web bénéficieront, à deux et cinq ans d'activité, d'une revalorisation automatique de leur salaire. Ces nouveaux dispositifs de revalorisation permettent à Fnac Darty de donner des perspectives à moyen et long terme aux nouveaux arrivants, et donc de réduire le turnover sur ces métiers.

Une revue de la grille salariale des techniciens SAV et des chefs de groupe a également été réalisée, avec un plan d'investissement pluriannuel conséquent qui a débuté en 2020, s'est poursuivi en 2021 et continuera en 2022.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Développement de programmes de formation et d'intégration sur mesure

Pour les techniciens d'intervention à domicile

L'évolution des services de réparation de Fnac Darty, portée notamment par l'offre Darty Max d'abonnement à la réparation (voir aussi § 2.2.3.1.), tire fortement le besoin de recrutement de techniciens SAV. Ainsi en 2021, le nombre d'interventions à domicile a augmenté de 8 % par rapport à 2020.

Pour accompagner le recrutement et la professionnalisation de nouveaux réparateurs, l'Académie a élaboré un programme spécifique à destination des collaborateurs en interne mais aussi de nouvelles recrues : la Tech Académie.

En partenariat avec deux centres de formation des apprentis (CFA), le Groupe a ouvert 18 classes d'apprenants en 2021 (vs 7 en 2020) dans les villes de Lille, Paris (2), Lyon, Marseille, Bordeaux et Rennes. Elles accueillent au total 182 personnes (vs 87 en 2020) dont 20 (vs 19 en 2020) collaborateurs venant de divers univers (vente, livraison, ateliers informatique).

Afin d'attirer toujours plus d'apprenants au sein de ses classes, la Tech Académie a choisi d'approcher directement les jeunes à l'issue de leur bac ou bac pro, pour leur proposer une formation de technicien professionnalisante avec une offre en CDI à la clé. Fnac Darty subventionnera à partir de 2022 le permis de conduire des jeunes qui intègrent la formation.

Pour les livreurs-installateurs

En complément de la Tech Académie, l'Académie Livreur a été créée pour répondre aux besoins du Groupe sur ce métier également catégorisé comme en tension. Fnac Darty a ainsi ouvert deux classes d'apprenants livreurs en alternance (Paris et Toulouse), qui accueillent 55 personnes.

Pour les concepteurs cuisine

Dans le cadre de la politique de diversification du Groupe, l'activité de conception-installation cuisine connaît un fort développement depuis plusieurs années. Afin d'accompagner cette montée en puissance, l'Académie des Concepteurs Cuisine propose un parcours de 40 jours, alterné par des périodes de stage en magasin. Ce dispositif permet la constitution d'un environnement favorable au développement des compétences nécessaires pour exercer ce métier complexe.

- Techniciens : 18 classes et 187 apprenants.
- Concepteurs cuisine : 12 classes et 145 apprenants.
- Livreurs : 2 classes et 55 apprenants.

Diversifier les sources de recrutement

Préparation opérationnelle à l'emploi individuel (POEI) pour l'insertion des chômeurs

En parallèle des formations dispensées par l'Académie, Fnac Darty s'est engagé en 2021 au sein du dispositif de POEI. Celui-ci permet à des chômeurs inscrits à Pôle Emploi de bénéficier de formations pouvant aller jusqu'à 400 heures.

Trois classes adressant des métiers différents ont été ouvertes :

- POEI concepteurs cuisine ;
- POEI techniciens d'intervention à domicile ;
- POEI livreurs-installateurs.

Ce dispositif permet de créer un vivier de candidats et d'accompagner vers un métier des personnes éloignées de l'emploi. Une partie des apprenants est recrutée en CDI à l'issue de la formation.

- POEI concepteurs cuisine : 2 classes et 9 chômeurs intégrés.
- POEI techniciens d'intervention à domicile : 1 classe et 3 chômeurs intégrés.
- POEI livreurs-installateurs : 3 classes et 11 chômeurs intégrés.

En Belgique, Vanden Borre et « Les petits riens »

En Belgique, une étroite collaboration a été lancée en 2021 entre l'organisme « Les petits riens » et Vanden Borre. L'association, qui répare et revend des gros électroménagers en parti fournis par Vanden Borre, forme pendant une année des personnes en réinsertion au métier de technicien-réparateur. À l'issue de cette année d'apprentissage, les apprentis techniciens pourront candidater, dès 2022, pour intégrer Vanden Borre en contrat à durée indéterminée.

- Techniciens : 5 personnes en formation.

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 un enjeu prioritaire depuis 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 ces deux dernières années, 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. Fnac Darty a d'ailleurs décidé, au sein de l'accord GEPP, de reconnaître certains de ses métiers comme étant « à fort impact physique ». Cela concerne notamment les métiers de chauffeur-livreur, de technicien, et de préparateur de commande. En effet, même si ces métiers ne correspondent pas à la définition légale de la pénibilité, le Groupe souhaite leur faire bénéficier de mesures d'accompagnement, notamment pour les plus de 50 ans.

Résultats 2021

Périmètre : Groupe (hors Nature & Découvertes)	2019	2020	2021
KPI : Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	27,5	30,1	31,5
KPI : Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt	1,5	1,7	1,9

2.1.3.1 / Crise sanitaire : des mesures fortes pour protéger les salariés et assurer le maintien des activités

Même si les impacts de la crise sanitaire n'ont pas été ressentis aussi fortement qu'en 2020, l'année 2021 a été rythmée par la mise en place de dispositifs sanitaires qui ont permis d'assurer une protection optimale des salariés et les clients tout en continuant de maintenir l'activité et le niveau de service attendu.

Les procédures visant à assurer la sécurité sanitaire au sein des magasins Fnac et Darty mais aussi du siège, comme le respect de la distanciation sociale, des gestes barrières et le port du masque, ont été maintenus en 2021.

D'autres mesures ont également été prolongées ou mises en place comme :

- des affichages rappelant les gestes barrières, les mesures de distanciation et l'obligation du port du masque sur tous les sites du Groupe ;
- la mise à disposition de masques et gel hydroalcoolique ;
- des prises de paroles régulières en magasin pour sensibiliser toutes les équipes ainsi que la diffusion de communications RH faisant suite à la sortie de nouvelles mesures gouvernementales ;
- un maintien des « référents Covid » nommés sur chaque site logistique, au siège ainsi que des sessions d'échanges très régulières et étroites avec les partenaires sociaux afin d'évoquer les points de difficultés ;
- des espaces et temps de repas aménagés pour éviter la circulation du virus ;

- le maintien des jauges au siège pour les salles de réunion, les ascenseurs et le restaurant d'entreprise ;
- des protocoles de désinfection spécifiques en magasin après toute déclaration de cas positif au Covid 19 : désinfection, voire nébulisation ;
- un renforcement du télétravail pour tous les salariés éligibles, allant au-delà des préconisations gouvernementales ;
- la mise en place d'un dispositif d'accompagnement managérial créé en 2020 et déployé en 2021 dans le but d'animer le télétravail et former les employés sur les bonnes pratiques ;
- l'autorisation d'absence pour vaccination contre la Covid-19 pour le salarié et ses enfants ainsi que la mise en place d'un dispositif de vaccination en collaboration avec l'ACMS (Association des centres médicaux et sociaux) en 2021 ;
- le prolongement de la cellule d'écoute et de soutien psychologique externe disponible 7 jours sur 7 ainsi que l'accompagnement d'une assistante sociale ;
- une formation obligatoire sur les gestes barrières et la distanciation sociale pour tous les employés.

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

En somme, Fnac Darty a continué de faire de la santé et sécurité de ses salariés et de ses clients une priorité. De plus, le Groupe ne s'est pas contenté de se conformer aux recommandations gouvernementales, il a également souhaité proposer à ses salariés une plus grande flexibilité, notamment sur le télétravail des personnes éligibles ou encore pour faciliter leur vaccination.

2.1.3.2 / Prévention des risques pour les métiers les plus accidentogènes

Le Groupe a initié en 2020 et déployé en 2021 un plan d'action pour renforcer les formations de sécurité et le suivi de la réalisation des formations réglementaires comme les formations « gestes et postures », ou encore les formations à la gestion des risques ; jugées obligatoires par Fnac Darty. Ce plan d'action concerne l'ensemble des collaborateurs du Groupe, et plus particulièrement les collaborateurs de la direction des opérations, et notamment les livreurs-installateurs, les logisticiens et les techniciens SAV, dont les activités sont les plus accidentogènes.

Ainsi, en 2021, une formation de 24 heures à la gestion des risques a été dispensée à l'ensemble des cadres de la direction des opérations, afin de sensibiliser et responsabiliser les encadrants aux risques de santé, sécurité et sûreté. La formation a abordé plusieurs grands thèmes comme l'animation des sujets de sécurité au poste de travail, la prévention des incendies, les procédures à appliquer pour les vols/attentats à main armée, la prévention routière ainsi que plusieurs modules dédiés au cadre réglementaire et au droit social. Cette formation sera étendue aux agents de maîtrises en 2022.

Afin d'ancrer ces acquis dans les pratiques au quotidien et d'insuffler une culture de la sécurité, le déplacement de formateurs spécialisés sur le terrain est prévu en 2022, afin de co-construire avec les équipes des process concrets pour « ritualiser » la prévention des risques.

En logistique

Dans le cadre des activités de manutention, la répétition des gestes, le port de charges lourdes, et les vibrations ressenties sur les chariots sont à l'origine de troubles musculo-squelettiques (TMS), première cause d'accidents du travail dans le secteur de la logistique.

Fnac Darty a une nouvelle fois investi en 2021 pour moderniser ses entrepôts, en plaçant l'ergonomie des postes, et plus largement la sécurité, au cœur des projets lancés, par exemple :

- le lancement d'une étude de mesures physiques sur les sites de Plessis et Massy pour les bruits et les vibrations sur les chariots ;

- la mise en place progressive de « relais prévention » qui se traduisent par la nomination de salariés référents pour chaque service. Leur objectif est d'améliorer les conditions de sécurité grâce à la réalisation d'audits ainsi que le suivi des formations et l'affichage sécurité. Le déploiement des « relais prévention » va démarrer en 2022 afin de relayer plus efficacement les nouvelles mesures de santé et sécurité ;
- un renouvellement des investissements réalisés afin de trouver de nouvelles innovations permettant de réduire la charge physique des salariés. Ces investissements visent également à réduire certains risques comme l'installation de bloqueurs de roue afin de prévenir un départ anticipé d'un camion, des banderoleuses pour limiter les filmages de palettes manuels ainsi que l'adaptation des postes de travail aux tâches à réaliser ;
- un renforcement de la communication avec la mise en place d'alertes accidents et de zooms prévention communs aux six sites.

En livraison-installation

Service phare de l'enseigne Darty, la livraison-installation de gros électroménagers représente plus de 1 800 000 clients livrés, entre 700 et 800 équipages et près de 500 véhicules Darty. Conscient des risques et potentiels accidents inhérents à ces activités pour les collaborateurs, mais aussi pour les clients chez qui ils interviennent, le Groupe a continué de lancer des projets en 2021, pour s'en prémunir :

- des installations et des veilles sur les outils permettant de réduire le port de charge, comme par exemple les diables électriques ;
- l'organisation de sessions d'éveil musculaire afin de prévenir les blessures et les TMS ;
- le contrôle mensuel des véhicules, et notamment de la pression de pneus ;
- des pilotes sur des outils d'éco-conduite, priorité numéro 1 de l'année 2022.

2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

- Informer le client pour permettre un choix éclairé
- Faire évoluer l'offre de produits
- 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 et de climat (sur l'ensemble du cycle de vie des produits)
- Épuisement des ressources naturelles et accroissement des émissions de gaz à effet de serre, liés au 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, mobilité urbaine)
- Innovations disruptives
- Engagement des collaborateurs, impliqués dans un projet d'entreprise porteur de sens
- Valorisation monétaire des invendus et des déchets

Leviers activés par Fnac Darty

Actions 2021

KPI et indicateurs suivis

<ul style="list-style-type: none"> ■ Le développement d'informations client objectives et transparentes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Travail continu du Labo Fnac pour la défense des consommateurs ■ Baromètre du SAV, score de durabilité et Choix Durable : accélération de la mise en avant des produits les plus durables, étendue à Fnac 	<ul style="list-style-type: none"> ■ KPI : score de durabilité ^(a)
<ul style="list-style-type: none"> ■ La « curation durable », au service de l'éco-conception et d'un choix éclairé 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement de la gouvernance avec la création d'un comité durabilité, pour faire évoluer l'offre de produits ■ Intégration progressive des critères de durabilité dans les achats marchands et dans le dialogue fournisseurs ■ Une offre Nature & Découvertes toujours plus responsable, grâce au pôle Innovation durable 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Part de produits certifiés par un label environnemental dans l'offre de Nature & Découvertes ■ Part du chiffre d'affaires de Nature & Découvertes réalisé par des produits à impact positif ■ Part du CA labellisé Choix Durable
<ul style="list-style-type: none"> ■ Des innovations pour rendre la réparation plus simple et économiquement pertinente pour les clients 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Création d'une base de connaissance SAV intelligente dédié à la relation client et à la réparation ■ Élargissement de l'abonnement à la réparation, Darty Max (et Vanden Borre Life) à de nouvelles catégories de produits ■ Développement de la société de réparation WeFix et de la Communauté du SAV 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de personnes dédiées à la réparation ■ KPI : nombre de produits réparés ■ Fréquentation du site de la Communauté du SAV
<ul style="list-style-type: none"> ■ Une direction dédiée à la seconde vie des produits 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement rapide de l'offre de produits d'occasion ■ Accélération des dons d'invendus 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de produits vendus d'occasion ■ Nombre de produits donnés à des associations

(a) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Leviers activés par Fnac Darty Actions 2021

- Des actions d'optimisation des emballages et de la gestion des déchets
- Pilotage renforcé de la performance liée à la revalorisation des déchets
- Poursuite des partenariats avec Envie
- La sensibilisation du grand public aux enjeux de durabilité
- Coopération active avec les pouvoirs publics
- Création d'une offre « verte » de la régie publicitaire Retailink à destination des annonceurs

KPI et indicateurs suivis

- **KPI : taux de revalorisation des déchets**
- Volumes d'emballages consommés/chiffre d'affaires
- **KPI : volumes de DEEE collectés**

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 adaptent leur manière de consommer en conséquence. La « consommation responsable » connaît ainsi une croissance importante.

Dans le cadre de son enquête annuelle « Baromètre de la consommation responsable⁽¹⁾ », Fnac Darty a interrogé plus d'un millier de consommateurs français au premier trimestre 2021 : 33 % des répondants se déclaraient très engagés en faveur d'une consommation plus responsable, 44 % affirmaient faire plus attention à leur impact social et écologique lorsqu'ils achètent un produit, et 42 % avoir même réduit leur consommation – parmi ces derniers, 65 % donnaient l'écologie et l'éthique pour raison principale.

Si la qualité et le prix restent les principaux *drivers* du choix d'une enseigne ou d'un produit, les actions RSE de la marque sont de plus en plus prises en considération par les clients. Ainsi, 56 %

des consommateurs interrogés par Fnac Darty jugent les actions environnementales et sociales mises en place « importantes » au moment de choisir une enseigne.

Pour le Groupe, ces évolutions s'accompagnent :

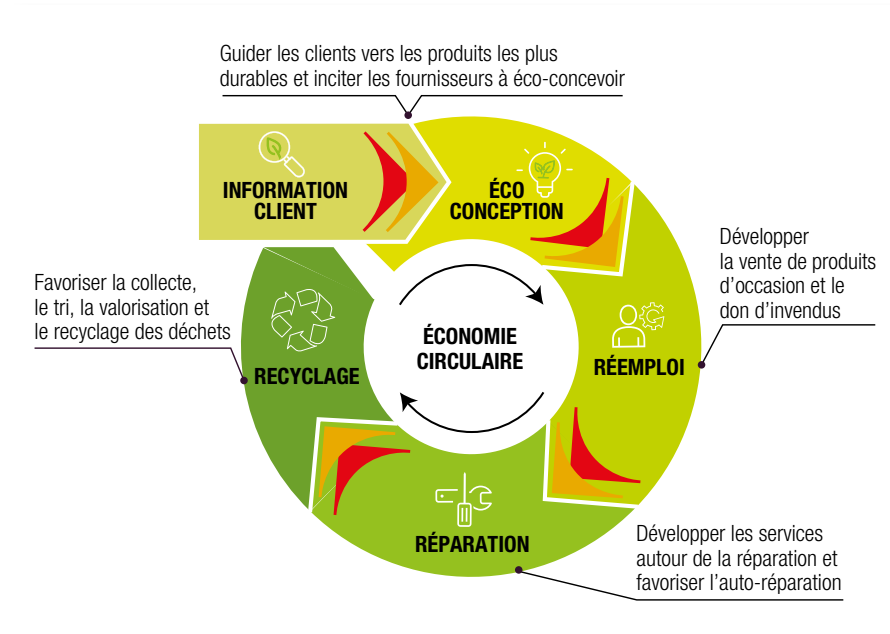
- de risques de transition, directement liés à son business model et à sa capacité à s'adapter aux nouvelles attentes des clients, mais également à trouver de nouveaux leviers de croissance, tout en répondant à des réglementations croissantes en matière d'économie circulaire et de climat ;
- d'opportunités de développer de nouveaux marchés (occasion, mobilité urbaine), de réduire ses coûts indirects et de gagner des parts de marché en proposant une offre en adéquation avec les attentes des clients.

Fnac Darty a pleinement intégré ces enjeux dans sa stratégie, en plaçant la durabilité au cœur de son plan Everyday. Cette ambition s'appuie notamment sur des actifs historiques et reconnus : la réparation et le conseil.

(1) « Baromètre Consommation Responsable et image RSE », Enov pour Fnac Darty (février 2021).

Fort de cet ADN, Fnac Darty répond aux attentes de ses différentes parties prenantes, et à ses principaux risques et opportunités liés à la durabilité et donc à la préservation du climat, en réaffirmant son positionnement au travers de sa raison d'être « S'engager

pour un choix éclairé et une consommation durable », de son plan stratégique Everyday, et plus particulièrement de ses engagements à activer 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 § 2.4.4.5).

2.2.1 / INFORMER LES CLIENTS POUR PERMETTRE UN CHOIX ÉCLAIRÉ

Alors que les clients font face à une infinité de choix, Fnac Darty renforce depuis plusieurs années sa mission historique : conseiller ses clients pour leur permettre de faire un choix éclairé. Cette raison d'être, réaffirmée en 2020, s'appuie sur de solides preuves, fruits de l'histoire des enseignes du Groupe.

En sa qualité de distributeur, Fnac Darty est ainsi 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. De fait, apporter une information fiable et transparente, sur les performances d'un produit, sur sa réparabilité et sa fiabilité, permet aux clients de choisir des produits plus fiables et plus réparables, et encourage les fabricants à éco-concevoir.

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, depuis décembre 2016 sur labofnac.com et depuis octobre 2021 sur l'Éclaireur Fnac, le nouveau site du Groupe dédié aux univers culture, pop culture, tech et des questions de société. Le Labo y publie des informations sur les produits high-tech, et 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*, qui a largement inspiré l'indice gouvernemental, obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2021 (voir aussi § 2.2.1.2).

En 2021, 849 tests ont été réalisés sur 447 produits, pour les comparer entre eux sur la base de critères de performance parfois difficiles à apprécier sur le point de vente, en nette progression versus 2020.

Le Labo Fnac publie l'ensemble des résultats de ses tests sur son nouveau comparateur dédié : <https://lab.fnac.com> depuis juillet 2021, et disponible depuis octobre 2021 dans l'outil Fnac Shop des magasins, pour servir d'aide à la vente. Cet outil est alimenté automatiquement par la base de données du laboratoire et est en libre accès pour tous les visiteurs.

2.2.1.2 / Mettre en avant la durabilité des produits et des services, pour permettre un choix éclairé

Dans l'analyse du cycle de vie d'un produit, la phase de fabrication représente la principale source d'émissions de gaz à effet de serre (GES), comme l'illustre l'analyse menée en 2021 par Fnac Darty (voir § 2.4.4.5.1).

Ainsi, les émissions de GES relatives à l'ensemble du cycle de vie des produits neufs vendus par le Groupe en 2021 atteignent environ 3,2 millions de tonnes de CO₂ soit près de 80 % de son empreinte carbone totale. Les émissions générées par la fabrication et l'utilisation des appareils électroménagers et techniques représentent la majeure partie de ce bilan ; l'intensité carbone (c'est-à-dire les émissions de GES moyennes, rapportées à un produit) d'un appareil gros électroménager avoisine ainsi 340 kg CO₂eq, celle d'une télévision 350 kg CO₂eq et celle d'un appareil informatique environ 125 kg CO₂eq.

Agir sur ces catégories de produits les plus carbo-intensives représente donc l'axe prioritaire du Groupe pour aligner sa trajectoire de réduction des émissions de GES avec une trajectoire limitant le réchauffement climatique à 1,5 °C. Or, Fnac Darty concentre justement ses actions d'information des clients sur ces produits, en guidant les clients vers les produits les plus fiables et réparables.

En effet, 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 en effet 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 compréhensibles par tous, et pour mettre en avant les marques les plus durables.

Le Baromètre du SAV

En octobre 2021, Fnac Darty a ainsi dévoilé le quatrième « Baromètre du SAV », son étude annuelle sur la fiabilité et la durée de vie des équipements électroménagers et multimédias, par marque. Menée en partenariat avec Harris Interactive pour garantir la fiabilité et l'objectivité des résultats, cette étude est devenue un outil incontournable d'information et de *benchmark*, et donc une aide à la décision précieuse pour les clients lors de leurs achats.

Cette quatrième édition a été étendue à 77 catégories de produits électroménagers et techniques (63 en 2020), et s'est appuyée sur l'analyse de plus de 721 000 réparations du SAV Darty réalisées entre août 2020 et juillet 2021, et sur une enquête menée auprès d'environ 41 000 clients Darty. Pour la première fois, elle intègre des données issues des réparations réalisées dans le cadre de Darty Max, le service de réparation par abonnement pour tous les appareils du foyer lancé par le Groupe fin 2019 (voir aussi § 2.2.3).

Principaux enseignements de ce quatrième baromètre :

- la prise de conscience des enjeux de la durabilité s'accélère au sein de l'industrie. La disponibilité des pièces détachées sur le petit électroménager a ainsi sensiblement progressé : elle gagne 5 ans sur les robots multifonctions, passant de 6 ans à 11 ans en moyenne grâce notamment à Magimix, qui s'engage désormais à disposer des pièces détachées pendant 30 ans. Les grands leaders des produits technologiques se sont également emparés du sujet : Samsung promet par exemple une disponibilité de 7 ans sur tous ses produits et a fait partie des entreprises précurseurs dans la mise en place de l'indice de réparabilité ;
- malgré tout, pour la première fois, Fnac Darty relève une baisse du score de fiabilité de certains produits comme les machines à espresso avec une baisse de 24 points, ou les robots culinaires, avec une baisse de 22 points. Ce phénomène, observable sur de nombreuses marques, pourrait en partie s'expliquer par une augmentation de la fréquence de l'usage de ces produits lors des derniers mois. Ils ont notamment été plus utilisés par les Français au sein de leur domicile lors de différents confinements imposés par la crise sanitaire.

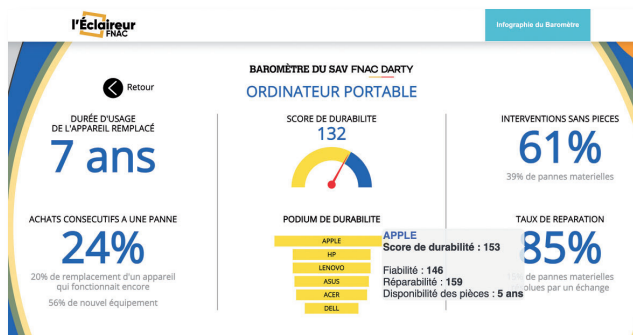
En 2020, les données utilisées pour réaliser cette étude – taux de panne et disponibilité des pièces détachées – ont donné naissance au « score de durabilité ». Et afin de faciliter la lecture des données, Fnac Darty a conçu une nouvelle infographie dynamique, disponible sur le site de l'Éclaireur (<https://leclaireur.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.

Résultats

Périmètre : Fnac Darty France	2019	2020	2021	Objectif Everyday à 2025
Score de durabilité (consolidation)	100	105	111	135

Avec une évolution de 100 à 111 (toutes catégories confondues) en deux ans, le score de durabilité démontre que dans l'ensemble, les produits vendus par Fnac Darty sont de plus en plus durables : c'est le résultat des actions menées par les marques pour allonger

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 score de durabilité

Fruit de ces travaux menés sur l'évaluation de la réparabilité et de la fiabilité des produits, le Groupe a développé une méthode permettant de mesurer la durabilité des produits électroménagers et techniques. Pondérés avec les volumes vendus, ces scores ont permis de calculer un score de durabilité global, dont la base 100 a été fixée à 2019.

Afin de faire de cette démarche un outil de pilotage de la performance du Groupe pour tendre vers une offre plus durable (voir aussi § 2.2.2), un objectif a été inscrit au plan stratégique Everyday : **atteindre un score de durabilité (1) de 135 d'ici 2025.**

la durée de disponibilité des pièces détachées et mieux concevoir leurs produits, mais également le 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).

(1) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

Le « Choix Durable »

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 ». 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 : les produits « Choix durable » ont ainsi le meilleur score de durabilité de leur catégorie et de leur gamme de prix.

La sélection est revue tous les trois mois afin d'intégrer les nouveaux produits. En novembre 2021, plus de 150 produits (67 produits gros électroménagers, 53 produits petits électroménagers et 25 produits techniques) ont ainsi été mis en avant dans les magasins et sur le site marchand de Darty, sous l'étiquette « Le Choix Durable ».

En novembre 2021, le « Choix Durable » a été étendu à la Fnac, qui met désormais également en avant une sélection de produits plus durables (77 produits en novembre 2021).

Enfin, afin de rendre plus accessible les produits labellisés, l'enseigne Darty a fait le choix de permettre à ses clients de bénéficier d'un crédit à 0 % sur les produits labellisés Choix Durable lors de certaines opérations commerciales.

Résultats

Suite à la création du Choix Durable, de nombreuses marques 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, s'est matérialisé par une croissance des ventes sur les produits estampillés « Choix Durable ».

L'indice de réparabilité

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, dès 2018.

La méthodologie élaborée par le Labo Fnac a en effet largement inspiré le nouvel indice de réparabilité imposé aux fabricants⁽¹⁾ depuis le début de l'année 2021. Le Groupe a d'ailleurs participé pendant deux ans aux travaux de plusieurs groupes de travail mis en place par le ministère de la Transition écologique et solidaire et regroupant diverses associations, telles 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 Labo Fnac a été conservé : 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 toutefois pas été retenus 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 est désormais établi par les fabricants, contrôlé par la Répression des fraudes (la DGCCRF), et affiché par les distributeurs. 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.

(1) Applicable depuis le 1^{er} janvier 2021 pour les smartphones, TV, lave-linge hublot, ordinateurs portables, et tondeuses à gazon électriques.

2.2.2 / FAIRE ÉVOLUER L'OFFRE, POUR PROPOSER DES PRODUITS PLUS DURABLES

Dans la continuité des nombreuses innovations lancées par le Groupe pour mieux informer les clients sur la fiabilité et la réparabilité des produits, Fnac Darty fait évoluer les catalogues de ses enseignes en intégrant ces critères dans son offre. Chez Fnac et Darty, mais également chez Nature & Découvertes, cette nouvelle étape dans la transformation du modèle d'affaires s'appuie sur une gouvernance repensée pour mettre en œuvre la démarche d'amélioration continue liée à l'offre de produits.

Fnac et Darty : un comité durabilité pour piloter les scores de durabilité de chaque catégorie

Afin de réussir l'exécution des plans d'actions liés à la priorité Durabilité du plan Everyday et atteindre l'objectif du plan stratégique de 135 à horizon 2025, un comité dédié a été créé, sponsorisé par deux membres du comité exécutif (le directeur commercial et la directrice de la transformation et de la stratégie). Il se réunit une fois par mois, et reporte au comité exécutif à la même fréquence, pour suivre les chantiers lancés pour développer la durabilité de l'offre et la seconde vie, et les KPI associés, dont le score de durabilité⁽¹⁾, au global et par catégorie de produits.

Afin de sensibiliser l'ensemble des équipes de la direction commerciale à ces enjeux stratégiques et ainsi faire évoluer les catalogues pour tendre vers une offre de produits plus durables, la direction durabilité rencontre chaque mois des chefs produits pour travailler avec eux à l'amélioration de leur score de durabilité, via le dialogue avec les fournisseurs, par exemple sur le sujet crucial de la disponibilité des pièces détachées.

Afin de renforcer l'adhésion et d'ancrer une culture de la durabilité au sein des équipes commerciales, l'amélioration du score de durabilité est désormais un objectif intégré à la part variable de la rémunération des collaborateurs éligibles à un variable.

Nature & Découvertes : un pôle Innovation durable, pour des achats toujours plus responsables

Conscients de l'impact environnemental lié à la fabrication de ses produits, Nature & Découvertes agit pour rendre son offre plus responsable. Pour l'entreprise, certifiée B Corp et bénéficiant d'un capital confiance important (48 % des consommateurs français considèrent Nature & Découvertes comme une enseigne engagée⁽²⁾), l'enjeu est majeur : des incohérences entre la perception des clients et les pratiques de l'entreprise pourraient porter atteinte à la réputation de l'enseigne et du Groupe.

Créé en juillet 2020 et intégré au sein du service Marketing de Nature & Découvertes, le pôle Innovation durable met en œuvre la démarche d'amélioration continue de l'entreprise sur 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, autour de trois objectifs :

- transformer l'offre produits vers un modèle de consommation plus durable ;
- limiter l'impact environnemental des produits de leur conception à leur commercialisation ;
- favoriser l'économie circulaire.

Plus spécifiquement, une liste de 27 critères rédhibitoires a été établie pour l'ensemble des produits. Ils permettent une meilleure connaissance des matériaux utilisés et les alternatives possibles lorsque celles-ci sont meilleures. Il s'agit de critères d'achat transverses à l'ensemble des familles de produits. Une analyse de l'offre au filtre de ces critères est réalisée à l'issue de chaque saison pour challenger la collection suivante afin de faire évoluer l'offre vers des produits plus durables et respectueux de l'environnement.

En 2021, plus de 1 500 nouvelles références ont été étudiées et l'ensemble des références produits actives sont désormais passées au filtre des critères rédhibitoires. L'objectif est qu'à horizon 2025, l'ensemble des références actives apportent des réponses à 100 % des critères rédhibitoires.

Ce *screening* renforcé permet d'assurer le référencement approfondi sur des sujets majeurs tels que :

- 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 : suivi des espèces et des provenances afin de s'assurer qu'aucune n'est menacée ou invasive ;
- pour les textiles, les bougies et la cosmétique : renforcer les démarches d'amélioration continue sur les textiles certifiés, les bougies à la cire végétale (hors huile de palme), la cosmétique bio, l'absence de perturbateurs ;

(1) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

(2) « Baromètre Consommation Responsable et image RSE », Enov pour Fnac Darty (février 2021).

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

- pour les produits alimentaires : certifiés bio ;
- pour le bois : certifié FSC ;
- pour les produits destinés aux enfants de moins de trois ans : pas de plastique.

Dans l'offre de produits Nature & Découvertes, une attention particulière est 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 ou encore des matériaux recyclés, par exemple du textile en PET recyclé pour la fabrication de la collection de bagagerie « On the road » et pour les plaid.

En 2021, l'action du Pôle Innovation Durable a permis de travailler :

1) sur la durabilité de l'offre produits :

- labellisation LongTime : Nature & Découvertes est la première entreprise à obtenir le label LongTime pour la catégorie « Diffuseurs ». LongTime est un label indépendant qui vient garantir la durabilité de produits (fiables et réparables, en rupture avec l'obsolescence). La labellisation de ce diffuseur est soumise à un audit selon un référentiel précis de 40 critères (entre autres : conception, typologie des pièces, conditions de réparabilité et de SAV, garanties conformité, évolutivité). Le diffuseur d'huile essentielle labellisé, 100 % démontable et réparable, sera vendu à partir du printemps 2022. L'objectif est de dupliquer cette démarche à d'autres diffuseurs,
- optimisation de la durée d'usage des produits, avec un premier focus sur un plaid conçu avec un matériau alternatif (PET recyclé issu de bouteilles en plastique et test d'endurance/lavages répétitifs > 30 cycles de lavage sans altérer ses propriétés),

- réduction du SAV issu des magasins :
 - création d'un groupe de travail « Réparabilité » constitué de trois directeurs de magasin référents pour favoriser la réparation des produits en magasins,
 - sensibilisation des équipes terrain,
 - refonte de la gestion SAV fournisseurs pour favoriser la réparation de certains produits techniques et création d'un nouveau process de reprise pour faciliter la prise en charge et le suivi des produits,
 - optimisation de la gestion des pièces détachées pour une meilleure disponibilité, visibilité et exhaustivité ;

2) sur la réduction d'impact de l'activité produit :

- renforcement des critères d'achats durable – critères rédhitoires, notamment sur le bois et le papier (licence FSC Nature & Découvertes),
- diffusion d'une infographie pédagogique à l'ensemble des fournisseurs, présentant les 27 critères rédhitoires ;

3) sur l'optimisation des packagings :

- le pôle Innovation durable mène une démarche d'éco-conception sur les packagings avec l'objectif de réduire l'impact environnemental des emballages à court et moyen terme (voir aussi § 2.2.5.2). En complément un nouveau cahier des charges a été diffusé à l'ensemble des fournisseurs.

Résultats

Périmètre : Nature & Découvertes	2020	2021
Part de produits certifiés par un label environnemental ^(a) dans l'offre de Nature & Découvertes	11 %	12 %
Part du chiffre d'affaires de Nature & Découvertes réalisé par des produits à impact positif dans le chiffre d'affaires des produits vendus ^(b)	76 %	70 %

(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.

2.2.3 / DÉVELOPPER LA RÉPARATION

À l'heure où la société civile, à commencer par les consommateurs, interpelle fabricants et distributeurs sur l'obsolescence anticipée et l'impact environnemental des produits, Fnac Darty inscrit résolument ses orientations stratégiques pour les années à venir dans une démarche vers plus de durabilité. Allonger la durée de vie des produits en privilégiant la réparation au remplacement constitue, pour Fnac Darty, son levier le plus fort pour réduire l'impact environnemental de son activité, tout en contribuant à créer des emplois non délocalisables et à offrir aux consommateurs des alternatives plus économiques à l'achat de produits neufs.

Pour cela, le Groupe peut s'appuyer sur un actif historique : son service après-vente. Premier SAV de France, Fnac Darty propose, depuis plus de vingt ans, des services de réparation inclus dans le cadre des garanties ou hors garantie, sur tous les appareils, achetés chez Fnac Darty ou ailleurs. Le Groupe a une organisation centralisée de son service après vente, autour de 5 ateliers SAV (dont 4 ateliers de réparation et un hub sous-traitance), 1 magasin central de pièces détachées et plus de 100 bases techniques en France.

Dans les centres de relation client à distance, aux comptoirs SAV des magasins, à domicile, en ateliers ou en « corner » WeFix, plus de 3 000 collaborateurs sont dédiés à cette activité, qui est au cœur des enjeux stratégiques des prochaines années et qui est une réponse concrète aux enjeux climatiques du Groupe (voir aussi 2.4.2).

En effet, l'analyse du cycle de vie des produits vendus par Fnac Darty et l'évaluation des émissions de GES associées montrent que la fabrication des produits distribués par les enseignes du Groupe en 2021 a représenté environ 2,24 millions de tonnes d'équivalent CO₂, soit 68 % des 3,28 millions de tonnes de CO₂eq attribuables au cycle de vie complet de ces produits. Allonger la durée de vie de ces produits en les réparant permet ainsi des « économies d'émissions » substantielles.

Afin de mesurer cet impact positif, le Groupe a mené une étude sur les produits réparés en 2020, avec l'aide d'EcoAct, un cabinet d'experts. Dans une approche comparative, entre un scénario de référence où le produit n'est pas réparé et entraîne l'achat d'un nouveau produit, et un scénario où le produit est réparé et entraîne des émissions générées par l'activité de réparation (production de pièces détachées, déplacements des techniciens SAV, etc.).

L'étude menée par Fnac Darty et EcoAct sur les produits réparés en 2020, dont la méthodologie et les résultats ont été validés par un organisme tiers indépendant en janvier 2022⁽¹⁾, a ainsi pu montrer que les activités de réparation en France (par le SAV Darty et par WeFix) ont permis d'éviter environ 140 000 tonnes d'équivalent CO₂. Bien que cette analyse, en l'absence de référentiel existant, comprenne un fort niveau d'incertitude lié aux facteurs d'émission utilisés ou aux hypothèses retenues, les analyses de sensibilité menées ont montré que le bénéfice environnemental de la réparation d'électroménagers excède les effets rebonds de l'activité. La méthodologie et les résultats de l'étude sont décrits plus en détail en section 2.4.4.5.

Objectif inscrit dans le plan Everyday

- 2,5 millions de produits réparés⁽²⁾ en 2025

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021
KPI : nombre de produits réparés (en milliers)	1 835	1 822	2 106
■ À domicile	460	436	515
■ En atelier de réparation	429	307	397
■ En magasin	150	134	191
■ Par les centres de relation client à distance	616	755	798
■ Par WeFix	180	190	205

(1) Revue critique réalisée selon les normes ISO 14067:2018 « Gaz à effet de serre — Empreinte carbone des produits — Exigences et lignes directrices pour la quantification » et ISO 14071:2014 « Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Processus de revue critique et compétences des vérificateurs : exigences et lignes directrices supplémentaires à l'ISO 14044:2006 ».

(2) Réparés en ateliers SAV, à domicile, en magasin, en call-center, par WeFix.

La base de connaissance SAV repensée

Alors que le SAV devient au cœur des enjeux stratégiques du Groupe, un des projets phares de l'année 2021 a été le remplacement de la base de connaissances SAV. En partenariat avec la start-up Mayday, Fnac Darty a lancé en septembre Saavy, la première base de connaissance intelligente dédiée à la relation client et au SAV, construite en concertation avec l'ensemble des équipes de la filière. Cette bibliothèque centralise et met à disposition des techniciens tout le savoir-faire du SAV, de manière harmonisée et facilement exploitable, pour mieux comprendre et résoudre les problèmes des clients : connaissance des produits, des modes opératoires, des procédures, sous forme de tutoriels et d'aide à la résolution.

Cet outil précieux, qui s'intègre aux systèmes d'information existants, est désormais utilisé au quotidien par les techniciens du Groupe pour améliorer encore la performance du SAV, et notamment la résolution des pannes minimales à distance et les diagnostics, ce qui concourt à la réduction de l'empreinte carbone associée aux déplacements des techniciens à domicile.

2.2.3.1 / Darty Max, pour lever les freins à la réparation et améliorer la durabilité des produits

Objectif

- 2 millions d'abonnés en 2025

Un des enseignements du Baromètre du SAV 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 : 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.

En 2021, le Groupe a choisi de faire évoluer son offre en élargissant à tout l'univers de la maison : le petit électroménager, la TV home cinéma, le son, la photo et le multimédia. Depuis juin 2021, trois formules distinctes sont ainsi proposées aux clients, couvrant ainsi environ 4 millions de produits, avec pour objectif d'atteindre 2 millions d'abonnés Darty Max à horizon 2025.

Pilier majeur du nouveau plan stratégique Everyday, le développement de Darty Max doit permettre à Fnac Darty 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.

Le Groupe offre ainsi la possibilité aux clients de facilement réparer plutôt que remplacer, sans limite sur le nombre d'appareils, de pannes ou d'ancienneté, tant que les pièces détachées sont disponibles. Le service comprend la téléassistance, le diagnostic, la main-d'œuvre et le remplacement des pièces défectueuses pour tous les appareils achetés chez Darty ou ailleurs⁽¹⁾. Darty Max intègre également des conseils d'entretien, d'aide à l'usage des appareils et permet un accès prioritaire pour les interventions à domicile et l'assistance téléphonique.

Le Groupe continue à enrichir les services associés aux abonnés Darty Max en leur proposant, en complément de la réparation de leurs appareils, un service pour les accompagner dans la maintenance de leurs appareils sous forme de rendez-vous annuel par visio.

Avec cette solution tout compris, ce nouveau service participe à l'allongement de la durée de vie de tous les produits électriques et électroniques, en démocratisant et facilitant l'accès à la réparation illimitée des appareils du foyer.

Périmètre : France	2020	2021	Objectif Everyday à 2025
Nombre d'abonnés Darty Max	c. 200 k	c. 500 k	2 M

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

En 2021, un service équivalent a été lancé par 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.

2.2.3.2 / 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 30 000 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.

(1) Moyennant des frais de réparation forfaitaires à la première réparation.

L'arrivée de WeFix au sein du Groupe a permis d'accélérer le développement de l'enseigne : en 2021, 22 nouveaux points de réparation ont été ouverts, portant à 139 le nombre de corners en France et en Belgique. Ces ouvertures ont permis de créer des emplois : au total, 280 personnes ont été embauchées et 222 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, plus de 30 tonnes de déchets électroniques ont pu être évitées.

Offre phare de l'enseigne, la solution XForce, 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 2021, 200 000 protections XForce ont été posées et une nouvelle variante a été créée : XForce 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⁾.

2.2.3.3 / 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 toujours 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 2021, la fréquentation du site a augmenté de plus de 30 % ; plus de 10 millions d'utilisateurs se sont rendus sur la Communauté sav.darty.com pour trouver des solutions de réparation.

À fin 2021,

- plus de 900 tutoriels d'entretien et de réparation étaient disponibles, issus de la base de connaissance technique construite depuis plus de 20 ans par le Groupe ;

- plus de 115 000 questions et 620 000 réponses liées à un produit ou une famille de produit, 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 du SAV, les visiteurs en quête de solutions peuvent établir eux-mêmes le diagnostic d'une panne. Puis, selon leurs besoins, acheter une pièce détachée 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.

2.2.3.4 / PC Clinic et Clinica Fnac, au service de la réparation des produits techniques au Portugal

Engagé pour l'allongement de la durée de vie des produits techniques depuis 2010 et l'ouverture d'un premier atelier de réparation Clinica Fnac, Fnac Portugal renforce chaque année ses services de réparation.

Avec l'acquisition, en 2019, de PC Clinic, Fnac Portugal est en mesure de proposer à ses clients un maillage solide de services de proximité, avec des corners dédiés dans une trentaine de magasins Fnac, près d'une dizaine de magasins PC Clinic Powered By Fnac, des ateliers de réparation et plus de 160 techniciens SAV.

L'objectif de Fnac Portugal est d'accélérer sur les services de réparation sur place, notamment pour les *smartphones*.

En 2021, plus de 48 300 appareils sous garantie et hors garantie ont ainsi été réparés par les équipes de PC Clinic et Clinica Fnac. Afin d'accélérer encore, Fnac Portugal a renforcé et étendu ses partenariats avec de grandes marques dont Apple, HP, Samsung, Huawei, Lenovo ou encore Asus.

Les synergies entre les différentes enseignes du Groupe ont également conduit Fnac Portugal et WeFix à se rapprocher : depuis 2021, la filiale portugaise propose, dans une douzaine de magasins, la solution XForce, film auto-cicatrisant sur-mesure pour les écrans des produits techniques, qui participe également à l'allongement de la durée de vie de ces produits fragiles. L'objectif affiché est de proposer ce service dans toutes les Fnac du Portugal dès le deuxième trimestre 2022.

(1) Source ADEME.

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

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

2.2.4 / DONNER UNE SECONDE VIE AUX PRODUITS

Engagement majeur pour le Groupe, l'activité dite de « seconde vie » participe à la transition vers une économie plus circulaire, dans laquelle le réemploi permet d'allonger la durée de vie des 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 dits « non vendables » (obsoletes, défraîchis, etc.) est devenu un axe de développement prioritaire pour le Groupe ces dernières années.

Afin de trouver des solutions responsables aux retours clients et aux invendus, de démocratiser l'accès à la technologie à moindre coût, et de mieux valoriser ces produits, le Groupe a créé en 2018 un service dédié à la « seconde vie », devenu une direction à part entière en 2020, intégrée au sein de la direction commerciale du Groupe.

L'activité de « seconde vie », en forte croissance, développe plusieurs canaux de revalorisation :

- la revente de produits d'occasion ;
- la revente de produits non fonctionnels à des soldeurs ;
- le don à des associations.

Afin de mesurer l'impact positif de ces activités de seconde vie, le Groupe a mené une étude en 2020, avec l'aide d'EcoAct, un cabinet d'experts. En se basant sur l'ensemble du cycle de vie des produits, l'étude a consisté en une approche comparative, entre un scénario de référence où le produit est acheté neuf, et un scénario où le produit est reconditionné ou donné.

L'étude menée par Fnac Darty et EcoAct sur les produits vendus d'occasion, brokés ou donnés à des associations a ainsi montré que les activités de seconde vie en France, en 2020, ont permis d'éviter environ 3 500 tonnes d'équivalent CO₂. En l'absence de référentiel existant pour évaluer ces émissions évitées, l'étude comprend un fort niveau d'incertitude lié aux facteurs d'émission utilisés et aux hypothèses retenues, mais la méthodologie et les résultats ont été validés par un organisme tiers indépendant en janvier 2022⁽¹⁾. Une description plus détaillée de l'étude est accessible en section 2.4.4.5.

2.2.4.1 / Une offre de produits d'occasion au même standard de qualité que le neuf

En 2021, dans la continuité directe du nouveau plan stratégique, la direction de la seconde vie a intégré la direction commerciale, illustrant la volonté de Fnac Darty de placer l'offre de produits d'occasion en complément de l'offre de produits neufs.

L'objectif poursuivi en 2021 a été de développer une offre qui permet d'optimiser les flux internes de produits du Groupe sans jeter ou stocker, tout en proposant à ses clients une alternative au neuf avec les standards de qualité, de confiance et de services qui caractérisent ses marques, en termes :

- de visibilité, avec la refonte des affichages sur les sites marchands Darty (2021) et Fnac (2022), pour préciser l'état du produit d'occasion ;
- de livraison-installation, avec la même offre de services que sur le neuf ;
- de services de réparation associés, avec l'intégration des produits d'occasion dans le service d'abonnement à la maintenance et la réparation Darty Max.

Avec un positionnement unique sur le marché, 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.

Ainsi, la revente de produits d'occasion sur les sites web concerne les produits en très bon état et principalement :

- 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 ;
- 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 2021, les volumes revendus sous les marques Fnac seconde vie et Darty occasion ont augmenté d'environ 50 % par rapport à 2020.

Les autres produits, en moins bon état, peuvent être revendus à des soldeurs, soumis à une charte de responsabilité qui les engage, entre autres, sur la traçabilité des produits et sur l'effacement des données dans le cadre de la RGPD.

(1) Revue critique réalisée selon les normes ISO 14067:2018 « Gaz à effet de serre — Empreinte carbone des produits — Exigences et lignes directrices pour la quantification » et ISO 14071:2014 « Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Processus de revue critique et compétences des vérificateurs : exigences et lignes directrices supplémentaires à l'ISO 14044:2006 ».

2.2.4.2 / Le don, pour donner une seconde vie aux invendus

Lorsque les produits neufs sont jugés non vendables, Fnac Darty privilégie le don à des associations ou à des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Le service « seconde vie » a fortement développé cette filière depuis 2020. En 2021, près de 600 000 produits du catalogue ont été donnés à des associations (+ 173 % vs 2020) telles que l'Agence du Don en Nature, Cocliclown, France terre d'asile, et des associations partenaires de longue date comme Emmaüs France, Bibliothèques sans Frontières, Envie et le Secours Populaire.

En 2021, un vaste projet de dons d'invendus directement par et depuis les magasins a été initié, en partenariat avec Comerso, un des acteurs référents de valorisation des invendus, qui a développé une solution logistique et informatique de gestion du don en nature. Ce projet vise à optimiser cette gestion, afin de ne pas centraliser les invendus sur les entrepôts (et ainsi limiter les transports) et de créer de l'impact directement sur les territoires où sont implantés les magasins, via des associations souvent locales. Il vise également à optimiser la valorisation ces derniers.

Une phase pilote a démarré fin 2021, pour un déploiement à l'ensemble des magasins Fnac, Darty et Nature & Découvertes courant 2022.

Dans le même temps, le Groupe a une nouvelle fois renouvelé ses opérations de solidarité historiques, qui, chacune à leur façon, contribuent également à donner une seconde vie aux produits : la Braderie solidaire de Dijon et la grande collecte de livres au profit de Bibliothèques sans Frontières, 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 17 000 tonnes de produits électroménagers en 2021. Ce sont plus de 36 % des tonnages de déchets électriques et électroniques collectés par Fnac et Darty France qui ont ainsi pu être réparés et réemployés.

Ces partenariats et le montant des dons (financiers ou en nature) versés aux associations sont présentés plus en détail en section 2.3.3.2 – Mener des projets solidaires.

2.2.4.3 / Un partenariat pour réduire le gaspillage alimentaire chez Nature & Découvertes

Afin de limiter le gaspillage alimentaire, Nature & Découvertes gère ses invendus 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 en 2019, qui engage 85 magasins, plus de 14 700 paniers ont été sauvés, soit 14 tonnes de nourriture sauvée et plus de 37 tonnes de CO₂ évité.

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.

2.2.5 / RÉDUIRE LES EMBALLAGES, ASSURER LA COLLECTE ET LE RECYCLAGE DES DÉCHETS

L'activité logistique de Fnac Darty, mais également ses obligations en matière de reprise des déchets en magasin ou lors de la livraison, engendrent 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.).

Pour le Groupe, optimiser la gestion de ces déchets est primordial pour :

- assurer une conformité des sites avec les exigences réglementaires en vigueur et à venir (loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte et décret dit « Cinq flux »,

Code de l'environnement et arrêté sur l'obligation de tenir un registre des déchets sortants, élargissement du principe de responsabilité élargie du producteur à de nouvelles catégories de déchets...);

- limiter les coûts associés au traitement des déchets en réduisant la part de déchets non valorisables grâce à un meilleur tri des matières (hausse des coûts de traitement des déchets liés la taxe générale sur les activités polluantes, pénalités de déclassement des bennes en cas de mauvais tri des matières) ;
- améliorer la performance du Groupe en matière de revalorisation des déchets, afin de limiter l'impact environnemental associé à ces derniers.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

2.2.5.1 / 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, en s'engageant au-delà des obligations légales. Ainsi, 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, 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 46 778 tonnes en 2021, ce qui fait du Groupe le principal contributeur de DEEE du secteur de la distribution.

	Périmètre : Fnac Darty France			Périmètre : Groupe		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
KPI : volumes de DEEE collectés <i>(en tonnes)</i>	46 373	44 898	46 778	51 489	49 943	51 766

Après une baisse conjoncturelle en 2020, liée au contexte de fermeture des magasins pendant le confinement, les volumes collectés en 2021 ont bondi et dépassé les volumes collectés en 2019. Cette performance participe à l'amélioration continue du taux de recyclage de ces déchets dangereux pour l'environnement et hautement valorisables.

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 106 000 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 près de 10 tonnes de cartouches d'encre qui ont ainsi été confiées à des entreprises chargées de leur recyclage.

En 2021, près de 30 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 passe par une contribution financière pour chaque batterie dont le Groupe est le premier metteur sur le marché français, et la mise en place d'un système de collecte de ces batteries dans l'ensemble des sites du Groupe (hors franchises Fnac). En 2021, 340 kg de batteries industrielles ont ainsi été remis à Corepile, qui en assure le recyclage.

2.2.5.2 / 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.

2.2.5.2.1 / Optimisation des emballages en logistique

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.

En outre, dans une démarche d'achats responsables, le Groupe utilise de plus en plus de cartons recyclés. Ainsi, depuis fin 2021, 100 % des colis e-commerce en France sont constitués de cartons recyclés.

Plusieurs plans d'action sont également en cours pour réduire le vide dans les cartons, supprimer les emballages pour certains produits ou flux, remplacer les calages plastiques ou encore utiliser des colis réutilisables.

Ainsi, en Belgique, le film étirable a été remplacé, fin 2021, par un film PCR 25 % moins épais et contenant plus de 60 % de matière recyclée. Cette bascule devrait permettre d'économiser environ 2,5 tonnes de plastique sur le périmètre Fnac Belgique et Vanden Borre.

Résultats

Périmètre : Groupe	2019 ^(a)	2020 ^(a)	2021
Volume d'emballages (carton et plastique) consommés (en tonnes)	4 268	5 758	5 613
Volume d'emballages (carton et plastique) consommés (en tonnes/M€)	0,6	0,8	0,7

(a) Hors Nature & Découvertes.

Les achats d'emballage ont baissé en 2021, en raison du ralentissement de l'activité e-commerce par rapport à 2020 et malgré l'intégration de Nature & Découvertes dans les volumes comptabilisés. Rapportés au chiffre d'affaires, les volumes baissent légèrement, en raison des efforts menés pour supprimer certains plastiques (voir ci-dessous) et pour réduire le vide dans les colis.

Réduire l'impact environnemental des emballages des produits de marque propre

Chez Nature & Découvertes, une démarche d'éco-conception a été confiée au pôle Innovation durable, pour améliorer l'empreinte environnementale des emballages utilisés pour les produits de l'enseigne. Cette démarche passe par :

- une suppression du plastique dès que possible, et, dans le cas où pour des raisons techniques, il n'est pas possible de le supprimer, par une utilisation du RPET ;
- l'utilisation de packagings mono-matériaux, avec utilisation du papier ou du carton en priorité ;
- l'ajustement des emballages à la taille du produit pour réduire le vide ;
- l'arrêt d'utilisation des huiles minérales, conformément à la réglementation applicable depuis le 1^{er} janvier 2022 ;
- l'innovation pour concevoir des packagings réemployables.

Chez Fnac Darty, la démarche d'éco-conception a également été confiée aux équipes commerciales en charge du *sourcing* de produits de marque propre et sous licence. Elle concerne, à date,

les accessoires ; ainsi, depuis 2021, aucun plastique n'est utilisé pour les emballages de ces accessoires. Des plans d'action sont également en cours pour optimiser la taille des emballages, utiliser des cartons 100 % recyclage, utiliser des huiles végétales et des packagings mono-matériaux.

2.2.5.2.2 / Collecte et revalorisation des emballages

Conscient de l'impact des déchets générés par son activité sur l'environnement, mais également des coûts indirects liés au transport et au traitement de ces derniers, le Groupe cherche à optimiser sa gestion des déchets et à anticiper l'évolution de la réglementation.

Déploiement d'une nouvelle organisation pour la gestion des déchets

En 2019 et 2020, le Groupe a réalisé une importante refonte de sa gestion des déchets, dont 90 % sont constitués de matières valorisables. 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.

La mise en place d'un logiciel de suivi a permis aux équipes centrales d'avoir une vision en temps réel des volumes revalorisés, et aux équipes sur le terrain de suivre leurs performances et de corriger les failles éventuelles, telles que les déclassements ou les passages à vide.

Résultats

Périmètre : France ^(a) (hors Nature&Découvertes)	2021
Volumes de déchets valorisables ^(b) générés et confiés à des prestataires de recyclage (en tonnes)	7 607
Volumes de déchets non valorisables (en tonnes)	4 322
KPI : taux de valorisation^(c) des déchets	64 %

(a) Hors magasins situés en centres commerciaux ou sites dont les déchets sont enlevés par les mairies (pour ces sites, la traçabilité des volumes ne peut être garantie).

(b) Carton, papier, plastique, polystyrène, bois, métal, verre ; hors déchets rapportés par les clients et hors déchets dangereux.

(c) Part des tonnages de déchets valorisables sur l'ensemble des déchets générés (valorisables + non valorisables).

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Le diagnostic réalisé en 2020 dans le cadre de la mission d'optimisation réalisée avec l'aide d'un cabinet spécialisé indiquait un taux de valorisation des déchets de 48 % (sur le périmètre couvert par la mission). Les matériels de compactages et de tri ont permis de faire progresser ce taux de plus de 16 points en deux ans puisqu'il s'établit désormais à 64 %.

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, déchets industriels banals...) ou produire du polystyrène expansé (PSE).

2.2.6 / 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.

2.2.6.1 / Coopérations avec les pouvoirs publics et les associations autour des enjeux de durabilité

Au cours de l'année 2021, Fnac Darty a contribué aux débats parlementaires relatifs aux projets de lois concernant ses activités.

Ainsi, le Groupe a activement soutenu la proposition de loi visant à conforter l'économie du livre et à renforcer l'équité et la confiance entre ses acteurs. Fnac Darty a pris sa part aux concertations préalables à la rédaction de ce texte et a pourvu en chiffres et en études les structures en charge de la rédaction de l'étude d'impact. Plusieurs auditions parlementaires ont permis à Fnac Darty de motiver son soutien au texte, et de proposer des modifications visant à le sécuriser et à le rendre opérationnel. C'est le cas, par exemple, d'un amendement destiné à couvrir les paniers mixtes et les programmes d'abonnements. La loi a été promulguée au *Journal officiel* le 30 décembre. Son application est soumise à la publication d'un arrêté fixant la grille de tarification des livraisons à domicile. Ce texte fera l'objet d'une consultation à laquelle le Groupe a déjà indiqué qu'il participerait.

Fnac Darty a également alimenté les discussions de la proposition de loi « Empreinte environnementale du numérique », au moyen d'études et d'argumentaires. Le Groupe a manifesté son soutien de principe à ce texte, mais alerté sur les risques à faire porter au vendeur la responsabilité d'obligations qu'il n'a pas les moyens d'obtenir ou de vérifier (sur les mises à jour logicielles notamment).

Le Groupe a également répondu aux sollicitations dans le cadre de la discussion sur le projet de loi Climat, et a répondu aux divers questionnaires des parlementaires sur les potentiels impacts de mesures envisagées.

Enfin, Fnac Darty a participé aux diverses consultations organisées sur les décrets d'applications de la loi AGECE. Le Groupe s'est également impliqué dans la concertation organisée, sous l'égide de la FEVAD, avec les éco-organismes et l'administration sur les nouvelles obligations incombant, en vertu de l'article 62 de la loi AGECE, aux plateformes en ligne (obligation de reprise des produits usagés soumis à la responsabilité élargie du producteur (REP) sur le lieu de livraison ; obligation des plateformes d'assumer les obligations environnementales des vendeurs qui ne seraient pas en conformité, et notamment le paiement de l'éco-contribution pour les vendeurs qui ne disposeraient pas d'un identifiant unique au titre de la REP). Fnac Darty participe également aux travaux du groupe de travail piloté par le ministère de la Transition écologique sur l'indice de durabilité.

Outre le volet législatif et réglementaire, le Groupe a poursuivi ses engagements volontaires :

- Fnac Darty a été l'un des artisans et premiers signataires de la « charte d'engagements pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne », qui pose les jalons d'un développement du secteur plus durable, au moyen de dix engagements organisés autour de quatre axes : information du consommateur, emballages, entrepôts et livraisons, suivi (voir aussi § 2.4.4.4.2) ;
- le Groupe participe aux travaux préliminaires à l'élaboration d'une charte des distributeurs en faveur de l'allongement de la vie des produits ;
- au niveau local également, Fnac Darty a participé et alimenté la concertation « logistique urbaine » organisée par la Ville de Paris ;

- Le Directeur Général du Groupe ainsi que de nombreux membres du comité exécutif ont participé aux Assises du Commerce qui se sont tenues en décembre sous l'égide du ministère de l'Économie et des Finances. Cet événement a été l'occasion de faire des propositions concrètes en faveur d'un commerce d'avenir, plus durable et plus équitable.

2.2.6.2 / Sensibilisation 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. Après avoir réformé, en 2019, le célèbre « Contrat de Confiance » de Darty en ajoutant au triptyque « Prix, Conseil, Service » l'engagement de « Durabilité ». En 2021, 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.

Une offre éco-responsable à destination des annonceurs

En 2021, la création de Retailink by Fnac Darty, la régie omnicanale 100 % intégrée du Groupe, a été l'occasion de repenser ses offres de communication extérieure et de développer une offre média en phase avec les orientations stratégiques, et notamment avec l'axe Durabilité d'Everyday. Alors que les magasins des enseignes du Groupe sont devenus des carrefours d'audiences, la régie publicitaire a souhaité tirer parti de son large parc DOOH (panneaux d'affichage digital) et de son rôle de prescripteur pour sensibiliser les clients aux enjeux du développement durable et mettre en avant les marques qui consentent le plus d'efforts pour fabriquer des produits fiables et réparables, ou qui s'engagent dans des actions de développement durable concrètes.

Cette ambition s'est traduite par la création d'une nouvelle offre à destination des marques, baptisée « Goodlink » et basée sur un système d'abondement. Ainsi, Fnac Darty encourage les marques à communiquer sur les critères de durabilité de leur produit (indice de réparabilité, produit « Choix Durable ») ou sur un axe de leur politique RSE. Pour toute campagne DOOH achetée et répondant à ces critères, Retailink offre un abondement de 50 % de visibilité. Par le biais de cette offre, les équipes de Retailink souhaitent incarner, auprès des annonceurs, la mission d'engagement pour un choix éclairé.

Pour les campagnes portant sur un engagement RSE de la marque, les communications éligibles à cette offre doivent promouvoir des actions concrètes parmi les sept piliers de la norme ISO 26000 (gouvernance, droits de l'homme, loyauté des pratiques, communautés et développement local, relations et conditions de travail, environnement, questions relatives aux consommateurs). L'axe « RSE » de la campagne est soumis, en amont, à l'approbation du comité éthique du Groupe selon ces critères.

En 2021, 17 campagnes de communication ont ainsi bénéficié de cet abondement.

Nature & Découvertes sensibilise à la protection de la biodiversité et aux vertus de la pédagogie active au contact 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.

La newsletter éditoriale mensuelle permet de sensibiliser sur des causes écologiques et des sujets sociétaux qui questionnent nos modes de vie, pour inviter à adopter un mode de vie plus durable. En 2021 Nature & Découvertes a ainsi abordé des sujets clés tels que la relation avec le vivant, l'alimentation durable, la forêt et la protection du vivant.

En 2021, pour la quatrième année consécutive, l'enseigne a également organisé 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 de l'habitat sauvage. Une campagne de sensibilisation a été menée du 22 au 28 novembre sur nos réseaux sociaux et newsletter, en intégrant une visibilité particulière au film documentaire « Animal » de Cyril Dion, que la Fondation a cofinancé.

Le réalisateur Cyril Dion, ainsi que les deux adolescents engagés, personnages principaux du film, ont communiqué directement auprès de la communauté Nature & Découvertes à travers des vidéos et un événement digital « Mercredi Buissonnier », gratuit, ouvert à tous, auxquelles plus de 150 personnes ont assisté.

La Fondation Nature & Découvertes a doublé la somme récoltée via l'Arrondi en caisse durant cette semaine du *Fair Friday*, afin de financer la campagne Zone Sauvage, lancée par le mouvement On est prêt. Cette campagne de mobilisation, centrée autour de la sixième extinction de masse avec un focus sur les animaux menacés en France métropolitaine, a permis de collecter des dons au profit de la protection des animaux sauvages en France.

« Les Mercredis Buissonniers » est un nouveau format digital lancé en mars 2021, pour sensibiliser le grand public sur des thématiques sociétales, donner la parole à des spécialistes et partager au public des solutions. Six Mercredis Buissonniers ont eu lieu pendant l'année, notamment sur les thèmes de l'alimentation durable, l'école du dehors, la protection du vivant.

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 publics à la préservation des écosystèmes naturels.

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 ■ Revalorisation des invendus non alimentaires tout en maximisant les impacts sociétaux du Groupe

Leviers activés	Actions 2021	Indicateurs suivis
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ouverture de franchises dans de petites et moyennes villes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Près de 40 ouvertures de magasins nettes des fermetures 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de magasins ouverts
<ul style="list-style-type: none"> ■ Promotion de la diversité culturelle ■ Soutien à la création artistique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Création d'un nouveau site de prescription, l'Éclaireur Fnac ■ Poursuite des événements culturels en formats physique et digital 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'événements culturels
<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement de projets solidaires ■ Dynamiser la collecte de dons auprès des clients ■ Systématisation du don des invendus 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des projets locaux financés par la Fondation Nature & Découvertes ■ Le renouvellement des opérations de solidarité ■ Déploiement de l'arrondi solidaire en caisse chez Fnac ■ Accélération et création de nouveaux partenariats pour la valorisation des invendus 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Montant des dons financés par Fnac et Darty ■ Montant des dons collectés auprès des clients ■ Nombre de livres collectés pour Bibliothèques 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 microdons 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

Cœuvrer à la démocratisation de la culture et à sa diversité auprès du plus grand nombre, partout en France, est au cœur de l'ADN de la Fnac depuis plus de 40 ans. Soutenue par l'ensemble du Groupe, cette promesse peut quotidiennement voir le jour dans les magasins de la Fnac grâce à une équipe engagée, au sein de la direction de la communication, de l'action culturelle et des affaires publiques du Groupe.

Pilier majeur de la stratégie RSE de Fnac Darty, l'action culturelle de la Fnac trouve une réalité au niveau local comme national avec la force de son réseau de magasins, pour rayonner au plus près du grand public et contribuer au développement social et culturel des territoires. Aujourd'hui, elle 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 / En 2021 : un soutien réaffirmé à la culture et aux artistes avec des événements hybrides et digitalisés

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 2021, année marquée par la poursuite de la crise sanitaire, la Fnac n'a cessé de faire rayonner la culture en proposant de plus en plus d'événements physiques. Près de 5 700 événements ont ainsi été organisés dans les magasins Fnac à travers le monde !

La Fnac a également poursuivi son engagement en faveur de la création artistique, et en soutien au monde de la culture, avec l'accélération de la digitalisation de son action culturelle. Près de 400 événements ont au total été diffusés sur le web en 2021. Tout au long de l'année, la Fnac a ainsi développé des rencontres digitales en *livestream* avec des artistes qui ont fait l'actualité, ou autour de concepts singuliers à l'image du format « Les Artistes engagés ».

Cette année, l'action culturelle de la Fnac s'est particulièrement illustrée lors du Salon Fnac livres. Organisé lors de la rentrée littéraire et de la remise du prix du Roman Fnac, avec l'ambition de proposer au grand public un événement gratuit et ouvert à tous dédié au livre et à ses acteurs, l'édition 2021 du Salon Fnac livres a marqué par la singularité de son format. Pour faire face aux contraintes sanitaires, il s'est en effet réinventé avec un tout nouveau concept mêlant des événements en public en jauge réduite, avec des artistes de renom, et des expériences

numériques innovantes diffusées sur son média culturel, La Claque. À cette occasion, le Salon Fnac livres s'est installé dans un nouveau lieu, Le Shack, ancienne imprimerie des éditions Calmann-Lévy en plein cœur de Paris.

Après une année blanche, le Fnac Live Paris s'est également réinventé en 2021 avec un nouveau format hybride, faisant la part belle à la découverte. Entre événement physique et concerts digitaux, la dixième édition du Fnac Live a été organisée avec une nouvelle temporalité et des dispositifs innovants. Une dizaine d'artistes, dont des internationaux à l'image d'Ed Sheeran, ont été à l'affiche de l'événement organisé en direct du Théâtre du Châtelet et en ligne sur le site Leclaireur.fnac.com.

Avec ces nouveaux formats innovants qui incluent le digital, le Fnac Live et le Salon Fnac livres ont ainsi pris une nouvelle dimension, permettant au public de tout horizon de se connecter et d'assister à des événements à distance.

Fort du succès des « dédicaces story », nouveau format de dédicaces en magasin initié en 2020, la Fnac a continué de faire vivre ce concept en 2021, aux côtés de séances de dédicaces traditionnelles. Avec ce nouveau dispositif, les auteurs et artistes invités en magasin dédicacent incognito leur ouvrage et album (sans public), avant que les produits soient disposés en magasin à destination de leurs fans. Cette initiative, qui continue de rencontrer un franc succès, a permis aux auteurs de maintenir un lien avec leurs publics en toute sécurité.

La Fnac a enfin soutenu la reprise de festivals partenaires en développant des événements associés au même moment, à l'instar du Festival de Gérardmer, du Frames Festival d'Avignon, du Beebop Festival ou encore du Lyon BD Festival.

2.3.1.2 / L'Éclaireur Fnac : site de prescription de référence et atout indéniable au service de la raison d'être du Groupe

À l'automne 2021, le Groupe a lancé L'Éclaireur Fnac, un nouveau site internet de prescription, qui décrypte les actualités culturelles, technologiques, et les enjeux sociétaux de ces univers, pour guider les internautes vers un choix plus éclairé. Avec la volonté d'incarner le meilleur de la prescription culturelle de la Fnac, il réunit en son sein l'ensemble des contenus produits quotidiennement par les équipes expertes éditoriales du Groupe : La Claque Fnac, le Labo Fnac, les Conseils Fnac, complétés par le travail éditorial d'une équipe de journalistes chevronnés. L'Éclaireur Fnac a également vocation à héberger tous ses grands événements culturels (à l'image des concerts digitaux du Fnac Live ou encore des Rencontres digitales), afin de proposer une expérience digitale en live ou en replay, dans la continuité de ses événements en magasin.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer au développement social et culturel des territoires

Lancé en octobre 2021, le site rassemble déjà plus de 500 000 visiteurs uniques par mois.

Conçu comme un véritable levier d'aide au choix permettant aux internautes de découvrir et comprendre les enjeux du monde culturel et technologique d'aujourd'hui et de demain, L'Éclaireur Fnac se veut au service de la raison d'être de Fnac Darty : « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable ».

2.3.1.3 / Les prix littéraires de la Fnac : un puissant levier d'influence auprès de l'écosystème du livre et d'attractivité auprès du grand public

Aux côtés des auteurs et des maisons d'éditions, la Fnac, premier libraire de France, a maintenu ses prix littéraires en 2021, devenus des références pour les professionnels du livre comme du grand public.

Le prix du Roman Fnac, tenu mi-septembre, a ainsi récompensé Jean Baptiste Del Amo pour son roman *Le Fils de l'Homme* (éd. Gallimard), d'après une sélection de 400 libraires et adhérents de l'enseigne.

Le prix Goncourt des Lycéens, devenu par sa prescription inédite l'un des temps forts de l'année littéraire, a une nouvelle fois tenu toutes ses promesses. Dans son désir de garantir l'accès de la culture pour tous, Fnac Darty a à cœur de susciter le goût de la lecture chez les plus jeunes, de développer leur esprit critique mais aussi de leur permettre des rencontres et des échanges avec des auteurs de talent. Cet événement unique en son genre, qui a rassemblé 14 auteurs en lice, 50 lycées et 2 000 lycéens, a vu récompenser l'ouvrage de Clara Dupont-Monod, *S'adapter* (éd. Stock).

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 et créer des emplois pérennes et non délocalisables

Chiffres clés :

- 40 ouvertures de magasins en 2021 (nettes des fermetures) ;
- 957 magasins à fin 2021 ;
- Lancement de campagnes de recrutement massives : 200 techniciens (500 à horizon 2025), 150 livreurs et 150 concepteurs cuisine.

Enfin, le prix BD Fnac France Inter remis début 2022 au dessinateur Xavier Coste pour l'adaptation de l'œuvre magistrale *1984* (éd. Sarbacane) de George Orwell, fait définitivement partie des prix littéraires qui comptent, et fait office de prescription pour tous les amoureux du neuvième art.

2.3.1.4 / Des équipes de la Fnac expertes, engagées et prescriptrices pour promouvoir la diversité et l'innovation culturelle

Incarnées notamment par ses libraires et disquaires, l'expertise et la passion des équipes Fnac sont régulièrement saluées par ses clients. En 2021, leur force de prescription a trouvé une nouvelle manière de se distinguer : 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 de la Fnac.

Instigatrice de nouvelles tendances de consommation et témoin privilégié des nouvelles pratiques de lecture, la Fnac a lancé en novembre 2021 un nouvel abonnement e-books : Kobo Plus By Fnac. Cet abonnement permet aux lecteurs d'accéder à un catalogue de plus de 500 000 références dont 50 000 en français.

Enrichi de l'expertise Fnac et Rakuten Kobo, l'abonnement e-books Kobo Plus by Fnac offre également la possibilité aux lecteurs de profiter des conseils avisés des libraires Fnac et d'autres personnalités du monde culturel (notamment les auteurs), afin de guider leurs choix de lecture.

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 non délocalisables et au soutien de l'insertion professionnelle sur tous ses territoires d'implantation.

En effet, 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 d'ici à 2025 : 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 18 nouvelles classes d'apprenants (en plus des 7 ouvertes en 2020), qui accueillent au total 182 personnes dont 20 collaborateurs en reconversion.

En Belgique, pour accompagner le nouveau service similaire, Vanden Borre Life, la filiale de Fnac Darty prévoit de recruter 50 techniciens sur tout le territoire 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 :

- partenaire d'Envie (Entreprise Nouvelle Vers l'Insertion par l'Économie) : depuis 1984, le Groupe confie un tiers du gros électroménager repris chez les clients Darty au réseau solidaire. 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 ;
- partenaire des Ateliers du Bocage (ADB), Fnac Darty remet également chaque année ses cartouches d'encre usagées à cette société coopérative d'intérêt collectif, membre d'Emmaüs. Depuis plus de 20 ans, ADB lutte contre les injustices sociales et les discriminations et emploie aujourd'hui plus de 150 salariés. En 2021, plus de 106 000 cartouches ont ainsi été collectées et recyclées (dont une partie réemployée), contribuant à plus de 2 500 heures d'emploi en insertion.

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 44 millions d'euros, qui profitent directement aux collectivités locales françaises, leur permettant de financer leurs activités (voir aussi 2.5.6 « Contribuable responsable »)

2.3.2.2 / Mener des projets solidaires

Périmètre : Groupe hors franchises	2019	2020	2021
Montant total des actions solidaires de Fnac Darty (en euros TTC)	3 855 951	4 519 991	10 986 951

Dons de Fnac Darty

Périmètre : Groupe hors franchises (en euros TTC)	2019	2020	2021
Dons aux associations (Télémaque, Sport dans la ville, etc.)	89 000	161 611	170 000
Mécénat (Sciences Po, Académie Goncourt, etc.)	130 000	190 000	195 000
Dons en nature (Braderie de Dijon, Secours Populaire, Emmaüs, Envie, etc.)	2 310 177	2 890 671	9 211 292
Fondation Nature & Découvertes	728 643	426 863	601 902
TOTAL	3 257 820	3 669 145	10 178 194

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer au développement social et culturel des territoires

Dons des clients

Périmètre : Groupe hors franchises

(en euros TTC)

	2019	2020	2021
Solidarité des clients :			
■ Arrondi solidaire Un Rien C'est Tout	171 637	296 372	272 778
■ Arrondi solidaire Common Cents	94 023	43 522	113 963
■ Arrondi solidaire chez Nature & Découvertes	195 815	150 916	174 108
■ Collecte de livres Bibliothèques sans Frontières	136 656	360 036	247 908
TOTAL	598 131	850 846	808 757

Animé par sa responsabilité sociétale et culturelle, Fnac Darty a initié des actions visant à créer du lien avec le milieu associatif et soutient de nombreux projets locaux. Cette volonté d'agir est intrinsèque aux valeurs de Fnac Darty. Elle correspond également, à juste titre, aux attentes des clients qui souhaitent consommer dans une enseigne dynamique et engagée sur ces sujets de société. Ces projets se traduisent par des dons financiers ou de produits, réalisés directement auprès des associations partenaires du Groupe ou, indirectement, grâce aux dons des clients via des mécanismes d'arrondis solidaires au moment de l'achat.

2.3.2.2.1 / Fnac Darty : mécène financier et donateur de produits valorisables

Dons financiers aux associations, mécénat et dons en nature – Fnac Darty France

Fnac Darty apporte historiquement son soutien à plusieurs associations, comme par exemple Télémaque et Sport dans la ville. Le Groupe promeut ainsi des actions auprès des jeunes en difficulté, des personnes en réinsertion, des femmes victimes de violences. D'autre part, il souhaite aussi apporter aussi son soutien à la diffusion de la culture. En effet, Fnac Darty se positionne également en tant que mécène d'universités et cénacles littéraires comme l'ESSEC (School Lab), Sciences Po et l'Académie Goncourt.

Dans le cadre de sa politique de « seconde vie » (voir § 2.2.4), le Groupe a fortement développé les dons en nature (+ 173 % en volumes en 2021). Ceux-ci sont destinés à certaines associations telles que l'Agence du Don en Nature, Cocliclown, France terre d'asile, et des associations partenaires de longue date comme Emmaüs France, Bibliothèques sans Frontières, Envie et le Secours Populaire. Cette forte augmentation s'explique par les actions entreprises par la direction de la seconde vie. Cette dernière a permis de sensibiliser mais surtout de coordonner les actions des entrepôts et des équipes commerciales. Cet accompagnement a permis de mieux cibler les produits dépréciés au sein des entrepôts et ainsi d'accélérer considérablement les volumes de dons.

D'autre part, afin d'accroître davantage les volumes de produits offerts à des associations, un test a été lancé en 2021 avec Comerso. Grâce à sa plateforme digitale, Comerso permet de faciliter la reprise de produits valorisables directement auprès des magasins ; le but est d'en faire don à des associations partenaires locales.

Les enjeux sont triples pour le Groupe :

- répondre aux obligations contenues dans la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC) ;
- réduire l'impact environnemental des déchets générés par son activité ;
- s'engager une démarche sociale en redistribuant ces invendus à des associations qui peuvent les valoriser.

Des tests ont été réalisés dans les magasins Fnac de Nantes et du Mans. Le déploiement de ce dispositif est prévu courant 2022 à tous les sites intégrés, Fnac, Darty ainsi que Nature & Découvertes.

Enfin, la baisse observée en 2021 pour la collecte de Bibliothèques sans Frontières s'explique par les résultats exceptionnels de 2020. En effet, la collecte a duré trois semaines au lieu d'une et a également profité des « vide-grenier » opérés par les donateurs durant les différents confinements. Comparée à 2019, en neutralisant les effets liés à la crise sanitaire, 2021 a été une année particulièrement réussie.

Dons aux associations – la Fondation Nature & Découvertes

Dès sa création, Nature & Découvertes a pris en compte l'impact de son activité sur l'environnement et s'est engagé 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 depuis 2005 membre de l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature).

La Fondation accompagne les porteurs de projets, d'ampleur variée. 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.

En 27 ans, la Fondation a financé 2 931 projets pour un montant de 14,2 millions d'euros, dont 128 projets en 2021.

2.3.2.2.2 / Les magasins et les sites web : de formidables facilitateurs de dons au profit d'associations

Solidarité des clients – Fnac Darty France

Depuis 2017, Fnac Darty associe également ses clients à ses engagements : il leur est proposé de réaliser de petits dons lors de leurs achats sur fnac.com, Fnac spectacles, et, depuis 2019, dans les magasins Fnac et Darty.

L'ensemble des dons collectés sur ces canaux ont permis de récolter plus de 380 000 euros en 2021. 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 110 000 euros (vs 43 000 euros en 2020) ont été récoltés au profit de cinq associations. Avec Un Rien C'est Tout, ce sont près de 270 000 euros qui ont contribué à financer des projets solidaires.

Fnac Darty a d'ailleurs décidé, en 2021, de démultiplier l'impact de ces dons en caisse en signant un nouveau partenariat avec microDon (solution d'arrondi solidaire en caisse déjà en place chez Nature & Découvertes), une entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS). Ce partenariat a pour objectif d'automatiser la proposition de dons sur les terminaux en caisse des magasins Fnac ; fait auparavant de manière volontaire par les hôtes et hôtesse de caisse, au moment de l'achat. Des tests pilotes ont été réalisés dans plusieurs magasins sur les terminaux de paiement fin 2021. Le déploiement complet sur les magasins Fnac détenus en propre est prévu en février 2022.

Les bénéficiaires de l'année 2022 seront l'association Un Rien C'est Tout, ainsi que le Programme alimentaire mondial des Nations unies.

Solidarité des clients – Nature & Découvertes – les comités « Coup de main »

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 en effet 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.

Une centaine de projets « Coup de main » est soutenue chaque année à travers ces comités saisonniers. Les projets retenus se caractérisent par leur ancrage territorial fort, proche du magasin local. Ils consistent en des actions de terrain concrètes, qui associent le plus souvent possible un public engagé localement.

L'exclusivité de Nature & Découvertes consiste à proposer aux clients, dans l'année qui suit, la sélection des meilleurs projets locaux par les équipes de salariés elles-mêmes, et ce à travers l'Arrondi solidaire en caisse. L'équipe connaissant bien le projet, elle sait en parler à ses clients qui font volontiers un geste solidaire lors de leur achat ; ils reversent en moyenne 15 centimes d'euro par Arrondi en caisse.

Fait marquant de 2021, malgré les nombreuses fermetures de magasins Nature & Découvertes, la somme collectée avec l'Arrondi se situe au-delà de 170 000 euros, ce qui montre une belle mobilisation des équipes pour leurs associations.

Par ailleurs, les comités « Coup de main » de la Fondation ont dépassé la barre des 3 millions d'euros reversés aux projets locaux en 2021.

Enfin, cinq partenariats ont été développés à travers l'action globale de la Fondation :

- « Génération Nature », Fondation Nicolas Hulot ;
- « Ensemble pour la biodiversité » ;
- association « On est prêt » pour la campagne « Zone Sauvage » ;
- association de Francis Hallé ;
- partenariat Université de la Terre, neuf projets en lien avec « 1 % pour la Planète » : Mer-terre, association « Végétariens de France », Aux arbres citoyens, Biloba, Des enfants et des arbres, *Earthship sisters*, EKO, *Wild & Legal*, *Wings of the Ocean*.

2.3.2.2.3 / Des partenariats historiques

Partenaire de Bibliothèques sans Frontières, la Fnac a organisé sa neuvième 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. Cette année, ce sont 283 000 livres qui ont été récoltés. En neuf ans, ce sont près de 1 750 000 livres qui ont ainsi été remis à Bibliothèques sans Frontières, ce qui a permis de soutenir des programmes d'accès à l'éducation et à la culture.

Partenaire de longue date du Secours Populaire, la Fnac a reconduit, pour la treizième année, la Braderie solidaire de Dijon. Celle-ci 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. En septembre dernier, près de 5 000 visiteurs ont pu profiter d'un grand choix de produits culturels neufs – livres, CD, DVD, jouets, jeux vidéo – à prix bradés. Plus de 100 palettes de produits neufs ont été écoulées, ce qui a permis de récolter 137 865 euros (vs 100 972 euros en 2020). Ces fonds permettront au Secours Populaire d'offrir des journées de vacances aux familles défavorisées dans le cadre du programme « Campagne Vacances ».

Partenaire d'Envie depuis 1984, Darty a continué de donner des appareils de gros électroménager à l'entreprise d'insertion. Plus de 36 % des tonnages d'équipements électriques et électroniques collectés par le Groupe ont ainsi été réparés et revendus dans les réseaux solidaires d'Envie (voir aussi § 2.2.4.2).

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer au développement social et culturel des territoires



Partenaire des Ateliers du Bocage (ADB), Fnac Darty remet également chaque année ses cartouches d'encre usagées à cette société coopérative d'intérêt collectif, membre d'Emmaüs. Le partenariat représente 100 000 cartouches d'encre collectées, recyclées, et pour une partie réutilisée, mais aussi 2 500 heures de travail pour les salariés en réinsertion. (voir aussi § 2.2.5.1)

Pour la quatrième année consécutive, Fnac Darty s'est engagé auprès des Pères Noël Verts : pour que Noël n'oublie personne ! Une fois de plus, les clients de plusieurs magasins Fnac de la région parisienne ont pu réaliser un don de cadeaux neufs comme des livres, des jouets et autres équipements dans les hottes du Secours Populaire. L'opération des Pères Noël Verts vise tous les membres de la famille, mais surtout les adolescents et les jeunes adultes en situation de précarité.

2.3.2.2.4 / Wenabi : plateforme d'engagement solidaire

En 2021, Fnac Darty a souhaité valoriser les engagements associatifs de ses collaborateurs et faciliter les actes solidaires en s'associant à Wenabi.

Wenabi est une plateforme de mise en relation entre les personnes désireuses de réaliser une mission solidaire et des associations en recherche de bénévoles. Des missions de bénévolat ponctuelles et diverses sont proposées, telles que des missions de *mentoring* pour des jeunes en difficulté, des maraudes pour venir en aide aux sans-abri ou encore des actions en faveur de l'environnement.

Un pilote de trois mois a été lancé en 2021 auprès de 2 000 collaborateurs du siège et 1 000 salariés en magasin. Leur engouement pendant cette phase pilote a conduit le Groupe à étendre le dispositif en ouvrant la plateforme à tous les collaborateurs de Fnac Darty France en janvier 2022.

Cet outil collaboratif permet de faciliter l'engagement des collaborateurs qui peuvent réaliser des missions à fort impact sociétal mais également proposer de référencer une association. Le lancement de cette plateforme a en outre permis à Fnac Darty de mettre à l'honneur et renforcer certains partenariats historiques comme ceux noués avec Télémaque ou Sport dans la Ville.

2.3.2.2.5 / Soutien aux PME françaises et aux entreprises d'insertion

Pour ses achats de masques, dans le cadre de sa politique de protection des collaborateurs durant la crise sanitaire, Fnac Darty a saisi l'occasion de soutenir à la fois le secteur du textile français, mais aussi les entreprises adaptées. Le Groupe s'est notamment associé à Résilience qui lui a fourni des masques de norme Afnor. Ce groupement rassemble des PME du textile, des entreprises d'insertion œuvrant pour une relocalisation française. 685 000 masques réutilisables ont été commandés en 2020 et 2021.

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 liée au climat (énergie, économie circulaire...) ■ 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 2021	KPI
<ul style="list-style-type: none"> ■ Une gouvernance dédiée pour intégration des enjeux liés au climat à tous les niveaux de l'entreprise 	<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 ■ KPI : émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins par kilomètre parcouru ou par palette
<ul style="list-style-type: none"> ■ L'intégration des risques liés au climat au sein du nouveau plan stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une cartographie des risques physiques et de transition, et des opportunités liées au climat ■ Élaboration d'objectifs alignés sur la science, y compris sur le scope 3, en vue d'une soumission à la SBTi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ KPI : émissions de CO₂ générées par la livraison dernier kilomètre par livraison ■ Émissions de CO₂ générées par les flux « e-commerce » par colis ■ Émissions de CO₂ générées par les déplacements SAV par intervention ■ Émissions de CO₂ générées par les produits à réparer vers les ateliers SAV par produit réparé ■ Émissions de CO₂ des transports et de l'énergie des sites par chiffre d'affaires
<ul style="list-style-type: none"> ■ Des actions concrètes de réduction des émissions et des résultats mesurés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mesure des émissions de CO₂ par filiale et suivi des feuilles de route transport et énergie ■ 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"> ■ Mesure des émissions de GES générées par les sources d'émission plus indirectes, en vue d'animer l'ensemble des directions du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Extension du bilan carbone à plusieurs postes du scope 3 dont les produits neufs vendus ■ Mesure des émissions évitées par la réparation et les activités de « seconde vie » ■ Lancement d'une démarche de « Green IT » 	

Dans sa politique de développement durable, réaffirmée dans les orientations stratégiques de son plan Everyday, Fnac Darty s'est engagé à réduire les impacts environnementaux que ses activités engendrent, notamment les émissions de gaz à effets de serre, qu'elles soient directement générées par ses activités ou indirectement générées par les produits distribués dans ses enseignes ou encore les déplacements de ses salariés et de ses clients.

Dans une approche de double matérialité, Fnac Darty s'organise et agit non seulement pour réduire les impacts de ses activités sur le climat, mais également les impacts du changement climatique sur son activité.

Pour répondre à ces enjeux, Fnac Darty a considérablement renforcé son système de gouvernance et de gestion des risques climatiques, et s'est doté d'un objectif de réduction des émissions de CO₂ aligné sur la science. L'élaboration d'une trajectoire bas-carbone a ainsi permis de créer un cadre de réflexion intégrée pour repenser l'ensemble des activités du Groupe.

Cette gestion intégrée des enjeux climatiques a été saluée par le CDP (ex-Carbon Disclosure Project) : en 2021, sur la base des données 2020, le Groupe a obtenu la note de A -, améliorant ainsi significativement son score par rapport à 2020 (C). Avec une note au-dessus de la moyenne des entreprises européennes (B) et de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée (B-), Fnac Darty intègre pour la première fois la catégorie « Leadership ».

Fnac Darty présente dans cette section une synthèse des différents niveaux d'intégration de l'enjeu climat dans la stratégie et la gouvernance du Groupe, selon les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD).

Cette section répond également aux obligations de publication contenues dans la Taxonomie européenne des activités durables ou « Taxonomie », conformément au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables au sein de l'Union européenne.

2.4.1 / UNE GOUVERNANCE DÉDIÉE, 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.

Ces enjeux sont analysés et pilotés au sein de plusieurs instances (voir aussi la gouvernance de la RSE, en introduction) et par de multiples acteurs de l'entreprise.

Rôle et responsabilités du conseil d'administration

- Le comité RSES examine deux fois par an la stratégie RSE et la trajectoire bas-carbone du Groupe ; il émet des recommandations et reporte au conseil tout élément qu'il juge saillant pour éclairer la stratégie globale de l'entreprise.
- Le comité d'audit du conseil d'administration, dans le cadre de la revue de la cartographie des risques du Groupe, examine notamment le risque identifié d'une mauvaise intégration des enjeux climatiques dans la stratégie, et émet ses recommandations.
- Le comité stratégique valide les orientations du modèle d'affaires et s'assure de leur cohérence avec les attentes des parties prenantes, notamment sur l'intégration des risques climatiques.

Rôle et responsabilités de la direction du Groupe

- Le comité exécutif étudie, aussi souvent qu'il le juge nécessaire, les politiques et les orientations stratégiques liées au climat, dans une démarche d'intégration de ces enjeux dans la mise en œuvre de la stratégie Everyday. Le suivi du déploiement du plan Everyday conduit le comité exécutif à échanger régulièrement sur des sujets liés au climat. Ainsi, en 2021, plusieurs projets majeurs ont été examinés par le comité exécutif comme le déploiement d'une information client relative à l'impact environnemental des différents modes de livraison (voir § 2.2.1) ou encore l'extension du modèle d'abonnement à la réparation à de nouvelles catégories de produits (voir § 2.2.3.1). En 2021, les membres du comité exécutif se sont réunis pour réaliser une Fresque du Climat, atelier de sensibilisation aux grands mécanismes climatiques, illustrant la volonté du Groupe d'intégrer les enjeux climatiques dans ses orientations stratégiques.

- Le Directeur Général, qui incarne les engagements RSE du Groupe, est décisionnaire pour tout projet d'investissement visant à répondre à des risques ou opportunités majeures liées au climat. En 2021, le Directeur Général a été décisionnaire du projet de *Corporate Power Purchase Agreement* (achat direct d'électricité d'origine renouvelable – voir § 2.4.4.3) et le signataire de deux *Light Power Purchase Agreement*, qui permettent à l'entreprise de décarboner fortement son mix de consommation énergétique.

- La secrétaire générale en charge de la gouvernance et de la RSE, et le directeur des services et opérations, en tant que sponsors de la stratégie climat du Groupe, examinent régulièrement les performances climat des filières opérationnelles, insufflent de nouveaux projets et s'assurent de la bonne adéquation entre les ambitions et les ressources de l'entreprise. Au sein du comité climat (voir ci-dessous) en 2021, la secrétaire générale en charge de la gouvernance et de la RSE, et le directeur des services et opérations, ont étudié et acté la nécessité d'élaborer une stratégie de décarbonation des transports du Groupe, notamment via l'achat de véhicules électriques pour équiper la flotte du SAV.

Rôle et responsabilités du comité climat

Les enjeux climatiques sont analysés et pilotés par le comité climat, dirigé par la directrice de la RSE. Le comité exécutif y est représenté par le directeur des services et opérations et la secrétaire générale en charge de la gouvernance et de la RSE.

Créé en 2019, il se réunit quatre fois par an pour suivre la trajectoire des émissions de CO₂ générées par les activités du Groupe, pour élaborer des plans d'action et suivre les feuilles de route des différentes filières opérationnelles, et pour travailler à l'extension de la stratégie bas-carbone à d'autres postes d'émissions indirectes.

Les membres du comité (le Codir de la direction des services et opérations – transport national, SAV, logistique et flux, politique services) ont été formés en 2019 aux enjeux climatiques et à la mesure de l'empreinte carbone, et se forment en continu dans une démarche de montée en compétences, en participant régulièrement à des conférences, à des réunions de travail ad hoc avec d'autres acteurs du secteur, et par le biais d'une veille active sur ces sujets.

Rôle et responsabilités des relais métiers et dans les filiales

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 et d'intégrer des objectifs de réduction dans les projets de performance économique et opérationnelle.

Rôle et responsabilités de la direction de la RSE

Au sein du secrétariat général, la direction de la RSE coordonne le reporting des émissions de CO₂, l'analyse des risques et opportunités liés au climat et le suivi des feuilles de route, dialogue avec les parties prenantes internes et externes, et participe activement à la recherche de solutions permettant de réduire l'impact des activités du Groupe sur le climat, et l'impact du réchauffement climatique sur les activités du Groupe.

Rôle et responsabilités des directions « support »

Le comité climat fait régulièrement appel à l'expertise d'autres directions pour identifier, évaluer et répondre à ses risques et opportunités liés au climat.

- La responsable des affaires publiques assure une veille active des évolutions réglementaires liées au climat, et collabore avec la direction de la RSE pour dialoguer avec les pouvoirs publics sur divers enjeux associés.
- La direction de l'audit interne identifie et évalue la gestion de certains risques liés au climat, par le biais de comités de contrôle interne ou lors de ses échanges réguliers avec les différentes directions et filiales du Groupe.
- Les équipes de la communication financière assurent une bonne adéquation entre les informations publiées par le Groupe et les attentes croissantes des investisseurs concernant l'intégration des enjeux climatiques dans la stratégie, et répondent aux analystes ESG et aux agences de notation extra-financière dans une démarche de transparence.
- La direction de la stratégie et de la transformation du Groupe veille au déploiement et à la réussite du plan stratégique Everyday, et à ce titre suit certains indicateurs clés de performance communs à la stratégie climat de Fnac Darty (voir section 1.5 « Stratégie et objectifs du Groupe »).
- La direction des achats indirects, dans le cadre de sa politique d'achats responsables, participe activement à décarboner certaines activités du Groupe, en réponse à des risques spécifiques, notamment liés aux achats de transport et d'énergie.

2

2.4.2 / DES ENJEUX CLIMATIQUES INTÉGRÉS AU PROJET STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

Dans le cadre de sa stratégie climatique, Fnac Darty identifie, évalue et répond à des risques physiques et des risques de transition mais également des opportunités liées au changement climatique. Partagée à tous les niveaux de l'entreprise, et portée par deux sponsors au comité exécutif, cette stratégie a largement contribué à l'intégration de ces enjeux dans les orientations stratégiques du plan Everyday. Ainsi, en inscrivant la durabilité au cœur des axes prioritaires des prochaines années, le Groupe reconnaît que le changement climatique sera un des principaux facteurs de mutations de la société et par conséquent de ses activités, pour les années à venir.

2.4.2.1 / Risques et opportunités climatiques identifiés

En 2020 et 2021, le Groupe s'est organisé pour mener une analyse plus poussée de son exposition à ces différents risques, dans une approche multidisciplinaire. Le tableau ci-dessous présente les risques et opportunités majeurs identifiés et évalués ⁽¹⁾.

(1) Fnac Darty estime qu'un risque a un impact financier et/ou stratégique significatif si sa réalisation entraîne une perte de 1 % ou plus du chiffre d'affaires, ou constitue une atteinte importante à la réputation ou au développement du Groupe (attractivité, rétention des talents...).

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire les impacts sur le climat



La majeure partie des risques présentés relève de risques de transition. Les risques physiques sont identifiés, mais l'évaluation de ces risques sera conduite en 2022.

Pour chacun, l'horizon temporel est précisé, avec la méthodologie suivante :

- court terme (CT) : 1 à 3 ans ;
- moyen terme (MT) : 3 à 5 ans ;
- long terme (LT) : 5 à 10 ans.

Facteurs de risque	Description	Impact potentiel	Horizon	Réponse stratégique
Risques de transition				
Risques réglementaires En raison de ses activités (transport de marchandises, exploitation de magasins, distribution de produits) et de son statut d'entreprise cotée, 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 : renforcement du dispositif de « zones à faibles émissions » ; loi d'orientation des mobilités (quotas de véhicules 100 % électriques ou hybrides rechargeables).	+++	CT	Fortement dépendant du secteur des transports routiers pour transporter les produits entre les entrepôts, les magasins et ses clients, le Groupe a anticipé ces futures restrictions et obligations : <ul style="list-style-type: none"> ■ contractualisation avec des fournisseurs de transport à faible émission (biogaz, biocarburants) ; ■ dialogue fournisseurs pour inciter les prestataires à décarboner leur flotte ; ■ appel d'offres pour l'acquisition de véhicules utilitaires électriques. Voir aussi § 2.4.4.4.
	Obligation d'amélioration de la performance énergétique des bâtiments (périmètre France) : le décret tertiaire (loi Élan) a fixé des objectifs de réduction des consommations énergétiques pour les bâtiments tertiaires (- 40 % d'ici 2030).	++	LT	Avec plusieurs centaines de bâtiments tertiaires intégrés en France, Fnac Darty adapte sa gouvernance pour piloter les plans d'action qui permettront d'atteindre les objectifs fixés par le décret tertiaire et pour inscrire ces objectifs dans la planification financière. Voir aussi § 2.4.4.3.
	Volatilité des prix de l'énergie liée en partie à la baisse des crédits carbone, et potentielle hausse des coûts du transport et de l'énergie en raison de la réforme à venir du marché européen du carbone, qui pourrait être étendu au secteur maritime et pourrait être suivi d'un nouveau marché du carbone pour le transport routier.	+	MT	Afin de limiter les impacts en matière de volatilité et de hausse des prix, le Groupe diversifie ses sources d'approvisionnement en énergie (notamment via des mécanismes long terme) et déploie une stratégie de décarbonation de sa flotte. Voir aussi § 2.4.4.3.

Facteurs de risque	Description	Impact potentiel	Horizon	Réponse stratégique
Risques de marché En réponse à la crise climatique, l'offre et la demande de certains produits et services évoluent fortement.	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.).	++	MT	Le Groupe a choisi de faire de ce risque une opportunité. Ainsi, le plan stratégique Everyday a placé la durabilité au cœur des orientations pour les années à venir. Fnac Darty développe plusieurs axes pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et faire évoluer son modèle d'affaires pour l'inscrire résolument dans une économie plus circulaire : développement d'informations client sur la fiabilité et la réparabilité, développement de services de réparation disruptifs, accélération sur l'offre de « seconde vie », etc. Voir aussi § 1.5.
Risques physiques				
Risques aigus Le changement climatique s'accompagne de phénomènes météorologiques extrêmes : canicules, inondations, tempêtes...	Interruptions de la <i>supply chain</i> , qui pourraient créer des ruptures d'approvisionnement. Perturbation des opérations et de la logistique en cas de phénomènes extrêmes.	Évaluation 2022		
	Dégâts matériels sur les infrastructures du Groupe.	Évaluation 2022		
Opportunités				
Opportunités business, liées aux produits et services bas-carbone ou facilitant la transition énergétique.	Accès à de nouveaux marchés liés à la transition écologique des consommateurs.	+	MT	Dans sa stratégie de diversification, Fnac Darty a choisi de miser sur les technologies qui permettent d'accompagner la transition écologique, notamment sur le segment de la Mobilité Urbaine, porté par les politiques publiques qui cherchent à réduire la place de la voiture dans les centres-villes. Le Groupe renforce chaque année son positionnement sur ce segment, via des partenariats innovants et inédits, comme celui avec Citroën pour la commercialisation exclusive d'AMI, la solution de mobilité 100 % électrique du constructeur automobile. Voir aussi § 1.4.3.4.
	Diversification des activités grâce à l'émergence de nouvelles attentes des consommateurs	++	MT	Alors que de plus en plus de consommateurs remettent en cause le modèle linéaire de la distribution et questionnent leurs propres modes de consommation, le Groupe se positionne comme un leader de la consommation plus durable et a inscrit cette ambition dans son nouveau projet stratégique Everyday, en misant sur des services innovants et de rupture comme l'abonnement à la réparation Darty Max, en renforçant son SAV ou encore en développant fortement son offre de « seconde vie ». Ces activités permettent à Fnac Darty de saisir de nouveaux leviers de croissance et de réduire son exposition à une potentielle baisse des ventes ou détournement des consommateurs pour les produits les plus carbo-intensifs tels que les produits techniques ou électroménagers. Voir aussi § 1.5.



2.4.2.2 / Résilience de la stratégie de l'organisation vis-à-vis de différents scénarios

Le secteur de la distribution spécialisée n'est pas considéré comme un secteur à fort enjeu ; lors de l'élaboration de son nouveau plan stratégique, le Groupe n'a pas utilisé d'outils d'analyse de scénarios climatiques prospectifs. Toutefois, une veille stratégique et de nombreuses études prospectives, notamment relatives à l'évolution des comportements des consommateurs, ont éclairé les analyses menées ; ces dernières ont fait évoluer la stratégie du Groupe, pour transformer les risques de transition en opportunités business.

L'intégration des risques et opportunités climatiques dans la stratégie est décrite en détail dans la section 1.1.3 « Des enjeux stratégiques, sources d'opportunités, alignés avec les objectifs de développement durable ».

En outre, pour l'évaluation de ses risques et opportunités liés au changement climatique, Fnac Darty s'appuie sur les scénarios RCP du GIEC et des scénarios de transitions élaborés par l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) pour analyser les impacts associés. Les hypothèses privilégiées, pour cette analyse, s'appuient sur des réglementations et fiscalité carbone croissantes, une hausse du coût des matières premières et de l'énergie, et sur une évolution lente mais durable des changements de comportement des consommateurs.

2.4.3 / UN MANAGEMENT DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS CLIMATIQUES RENFORCÉ

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 démarche sous l'angle de la double matérialité est opérée à plusieurs niveaux de l'entreprise.

	Gestion du risque	Actions de remédiation
Risques liés aux impacts des activités du Groupe sur le changement climatique	<p>Les risques d'atteintes graves à l'environnement, dont plusieurs risques liés à l'aggravation du changement climatique, sont suivis dans le cadre du plan de vigilance et dans le cadre du suivi de la trajectoire bas-carbone par le comité climat. Parmi les plus significatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ les impacts liés très directement au modèle économique de Fnac Darty : la distribution de produits neufs (notamment électriques et électroniques) implique des émissions de CO₂ liées à la fabrication de ceux-ci. L'évaluation régulière de ce risque est réalisée chaque trimestre par le comité climat, et s'appuie : <ul style="list-style-type: none"> ■ sur le suivi annuel des émissions de CO₂ générés par les produits vendus, ■ sur le suivi annuel des émissions de CO₂ « évitées » par la réparation et par la vente de produits d'occasion ; ■ les impacts associés aux transports de marchandises (des entrepôts vers les clients et des entrepôts vers les magasins) et à la consommation énergétique des sites, identifiés dans la cartographie des risques du plan de vigilance, sont évalués trimestriellement par le comité climat et, au quotidien, par les responsables des différents transports du Groupe. L'évaluation de ces impacts est suivi chaque trimestre via des KPI métiers (émissions de CO₂eq par palette, émissions de CO₂eq par colis, émissions de CO₂eq par livraison, émissions de CO₂eq par intervention SAV, émissions de CO₂eq par mètre carré). 	<p>Section 2.2 « Favoriser une consommation plus responsable et un choix éclairé » (conseil, offre, réparation, réutilisation, recyclage) § 2.4.4 « Indicateurs et objectifs »</p>
Risques liés aux impacts du changement climatique sur le Groupe	<p>Les risques liés au climat sont pris en compte par la direction de l'audit interne et identifiés dans la cartographie des risques Groupe. De fait, ils suivent le rythme de revue et de révision des risques Groupe. Cette cartographie est présentée et validée par le comité d'audit du conseil d'administration une fois par an.</p> <p>Depuis 2021, les risques liés au climat font l'objet d'une mise à jour annuelle menée sous l'égide du comité climat, en lien avec l'ensemble des directions concernées.</p>	<p>§ 6.1 « Risques liés à l'évolution du modèle économique » § 2.4.1 « Une gouvernance dédiée, pour une intégration de l'enjeu à tous les niveaux de l'entreprise »</p>

2.4.4 / OBJECTIFS DE RÉDUCTION, INDICATEURS ET PERFORMANCES

2.4.4.1 / Des objectifs alignés sur la science

En 2019, 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.

En 2021, cette trajectoire a été revue conformément aux recommandations de l'initiative *Science Based Targets* (SBTi), sur l'ensemble du bilan carbone du Groupe. L'initiative *Science Based Targets* (SBTi), développée par le CDP, le *Global Compact* des Nations unies, le WRI et le WWF, a pour objectif de promouvoir l'adoption par les entreprises de stratégies carbonées alignées sur les connaissances scientifiques, c'est-à-dire visant un niveau de décarbonation cohérent avec l'accord de Paris, soit un maintien de l'élévation de la température moyenne mondiale bien en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels (et tendant vers 1,5 °C).

Les objectifs définis pour Fnac Darty, qui seront soumis à la validation de l'initiative SBT en 2022, sont :

- une réduction de 50 % des émissions de CO₂ des scope 1 et 2 en 2030 par rapport à 2019 (périmètre Groupe) ;
- un engagement à ce que les fournisseurs représentant 72 % des émissions de CO₂ du scope 3 du Groupe aient défini des objectifs de réduction alignés sur la science.

Afin de piloter au plus près les impacts sur le climat des activités les plus directes du Groupe, Fnac Darty a fait le choix de conserver, au niveau opérationnel, l'objectif défini en 2020 – également aligné sur

une trajectoire 1,5 °C – et désormais intégré au plan stratégique. Cet objectif concerne le périmètre des transports et de l'énergie :

- - 50 % d'émissions de CO₂eq en 2030 (vs 2019, périmètre Groupe) sur :
 - les transports (transport entrepôt-magasin, livraison dernier kilomètre, expédition de colis, flux ateliers SAV, déplacements professionnels – scope 1 et scope 3) ;
 - l'énergie des sites (scope 1, scope 2 et scope 3).

Le présent chapitre présente les performances liées à cet objectif, ainsi que les émissions de CO₂ calculées pour les autres catégories du bilan carbone. En 2023, Fnac Darty présentera le suivi des objectifs définis dans le cadre de sa soumission à la SBTi.

D'autres objectifs, inscrits au plan stratégique Everyday et suivis chaque mois par le comité exécutif, permettent de mesurer concrètement les performances du Groupe dans la transition climatique :

- atteindre un score de durabilité ⁽¹⁾ de 135 d'ici 2025 (voir § 2.2.1.2) ;
- atteindre 2,5 millions de produits réparés d'ici 2025 (voir § 2.2.3).

Ainsi, les ambitions de Fnac Darty pour la durabilité des produits illustrent l'engagement du Groupe à agir sur les catégories d'émission les plus importantes de son bilan carbone total : la fabrication des produits neufs distribués par ses enseignes, et l'utilisation de ces produits.

2.4.4.2 / Bilan des émissions de gaz à effet de serre

Répartition des émissions de CO₂eq du Groupe en 2021

Périmètres d'émissions	2019	2020	2021
Scope 1 – Émissions directes en kt CO ₂ eq	19,4	18,6	20,6
Scope 2 – Émissions indirectes en kt CO ₂ eq	8,4	2,1	1,7
Scope 3 – Autres émissions en kt CO ₂ eq	4 381,1	n.d.	4 274,2

(1) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire les impacts sur le climat

Bilan détaillé des émissions en tonnes équivalent CO₂ en 2021

Périmètre Groupe (en intégrant Nature & Découvertes, rétroactivement, sur 2019, afin de reconstituer l'empreinte carbone totale pour l'année de référence). En gras, les postes d'émission retenus pour l'objectif de - 50 % d'émissions de CO₂eq à horizon 2030, sur les transports et l'énergie des sites (versus 2019).

Périmètres d'émission ^(a)	Émissions 2019 ^(a) (en kt CO ₂ eq)	Émissions 2020 (en kt CO ₂ eq)	Émissions 2021 (en kt CO ₂ eq)
Scope 1			
Émissions directes ^(b)	19,4	18,6	20,6
Scope 2			
Émissions indirectes ^(c) (market-based ^(d))	8,4	2,1	1,7
Scope 3			
Produits et services achetés	2 323,0	2 356,7	2 354,9
Biens immobilisés	51,7	42,6	44,6
Émissions liées aux combustibles et à l'énergie	16,4	14,4	17,6
Transport de marchandise amont	38,6	34,8	36,3
Déchets générés	124,4	n.d.	117,4
Déplacements professionnels	1,1	0,7	0,7
Déplacements domicile-travail	33,2	n.d.	30,6
Actifs en leasing amont	0,6	0,6	0,6
Transport de marchandise aval et distribution	6,1	10,1	9,3
Utilisation des produits vendus	1 166,6	975,0	998,6
Fin de vie des produits vendus	27,8	26,4	29,3
Franchises	0,4	0,2	0,4
Déplacements clients	591,1	638,0	634,0
TOTAL ÉMISSIONS	4 408,9	N.D.	4 296,5

(a) Les actifs en leasing aval, la transformation des produits vendus et les investissements n'ont pas été calculés car jugés non matériels ou non applicables pour le Groupe. Pour plus de détails sur les périmètres reportés, se référer à la note méthodologique, en section 2.7.

(b) Consommation de source primaire d'énergie : gaz naturel, fioul domestique, carburants, fuites de fluides frigorigènes.

(c) Consommation d'énergie : électricité, chaleur, froid.

(d) Les émissions en location-based sont disponibles à la fin de ce chapitre, dans la synthèse des indicateurs de performance en section 2.6.

Suivi de l'objectif de réduction approuvé par le Groupe dans le cadre de sa stratégie bas-carbone

Postes d'émissions ^(a)	Émissions 2019 ^(b) (en t CO ₂ eq)	Émissions 2020 (en t CO ₂ eq)	Émissions 2021 (en t CO ₂ eq)	2021 vs 2020	2021 vs 2019
Transports	58 587	57 806	61 159	5,8 %	4,4 %
Énergie	21 704	13 145	14 329	9,0 %	(34,0) %
TOTAL	80 291	70 951	75 488	6,4 %	(6,0) %
Dont scope 1	19 369	18 597	20 617	10,9 %	6,4 %
Dont scope 2	8 409	2 147	1 705	(20,6) %	(79,7) %
Dont scope 3	52 514	50 207	53 166	5,9 %	1,2 %
T CO₂EQ/M€	10,9	9,5	9,4	(0,8) %	(13,5) %

(a) En 2021, le Groupe a fiabilisé les méthodes de calcul pour la mesure des émissions liées aux déplacements professionnels (consommation de carburants des véhicules de fonction) et aux émissions fugitives. Cette démarche a permis de recalculer les émissions de cette catégorie pour 2019 et 2020, et de les intégrer au périmètre de l'objectif, afin de reporter l'intégralité des émissions du scope 1.

(b) Les émissions de Nature & Découvertes ont été incluses rétroactivement afin de reconstituer l'empreinte carbone complète pour l'année de référence.

Pour les postes inclus dans l'objectif de réduction (transports et énergie des sites), l'empreinte carbone est en baisse en 2021 par rapport à 2019, l'année de référence. Elle est en hausse par rapport à 2020, ce qui s'explique par le contexte de crise sanitaire mondiale, qui a contraint le Groupe à fermer ses magasins plusieurs mois durant l'année 2020.

Rapportée au chiffre d'affaires, la baisse des émissions est significative, 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 en § 2.4.4.4 ci-dessous.

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 par les membres du comité climat, les actions prises en 2021 et les performances associées, ainsi que les axes prioritaires pour 2022-2023.

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.

2.4.4.3 / Consommation énergétique des sites et achats d'énergie

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 près de 20 % du total des émissions comptabilisées dans le périmètre de l'objectif de réduction des émissions.

Groupe (périmètre courant)	2019 ^(a)	2020	2021	Évol. vs 2020	Évol. vs 2019
Énergie consommée (en MWh)	225 896	206 398	217 021	5 %	(4) %
Consommation énergétique des sites par surface (en kWh/m ²)	138	125	133	6 %	(3) %
Émissions fugitives (gaz frigorigènes) (en t CO ₂ eq)	3 232	3 246	3 224	0 %	(5) %
KPI : émissions de CO₂ générées par la consommation énergétique ^(b) des sites (hors émissions fugitives) par mètre carré (en kg CO₂eq/m² (market-based ^(c)))	11,3	5,9	6,7	14 %	(41) %
Émissions de CO ₂ générées par les sites (avec émissions fugitives) par mètre carré (en kg CO ₂ eq/m ² (market-based ^(c)))	13,2	8,0	8,8	10 %	(33) %
Émission de CO ₂ générées par les sites (en t CO ₂ eq (market-based ^(c)))	21 704	13 145	14 329	9 %	(34) %

(a) En intégrant Nature & Découvertes.

(b) Électricité, gaz, réseaux de chaleur et de froid, fioul.

(c) Les émissions en « location-based » sont disponibles à la fin de ce chapitre, dans la synthèse des indicateurs de performance, en section 2.6. Pour plus de détails sur les périmètres reportés, se référer à la note méthodologique, en section 2.7.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire les impacts sur le climat

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.

Part d'énergie renouvelable dans les achats d'électricité

	2019	2020	2021	Évol. vs 2020
TOTAL	24 %	36 %	45 %	25 %
<i>Dont Fnac et Darty France</i>	0 %	14 %	25 %	71 %
<i>Dont Fnac Belgique et Vanden Borre</i>	95 %	95 %	97 %	2 %
<i>Dont Fnac Espagne</i>	100 %	100 %	100 %	=
<i>Dont Fnac Portugal</i>	60 %	100 %	100 %	=
<i>Dont Fnac Suisse</i>	97 %	87 %	100 %	=
<i>Dont Nature & Découvertes</i>	100 %	100 %	100 %	=

Afin de réduire l'empreinte carbone liée à sa consommation énergétique, Fnac et Darty France ont fait le choix de recourir à des certificats de garantie d'origine traçables, par le biais de contrat d'achat d'électricité en direct avec un producteur d'énergie renouvelable (*Power Purchase Agreements*).

Après deux contrats signés pour acheter la production de centrales existantes (voir ci-dessous), le Groupe a négocié en 2021 et signé début 2022 un *Corporate Purchase Agreement* portant sur la production d'un futur parc solaire dans le centre de la France, qui sera construite, exploitée par Valeco. D'une puissance de 20 MW installée, ce futur parc solaire, qui verra le jour en 2023, couvrira environ 16 % de la consommation énergétique annuelle des sites de Fnac Darty.

Fnac Darty et Valeco ont été particulièrement attentifs à la protection de la biodiversité pour développer ce projet. D'une superficie de 20 hectares, le futur parc solaire sera développé sur un ancien terrain agricole que la commune a transformé afin d'accueillir un projet industriel. Valeco a fait le choix de conserver l'activité agricole initiale en y déployant notamment une activité d'apiculture autour de l'abeille noire de Sologne ainsi qu'un pâturage ovin. Pour cela, des haies seront créées et la haie existante sera renforcée tant pour participer à l'insertion paysagère du projet que pour renforcer les continuités écologiques. Des essences locales et attractives pour l'avifaune et les pollinisateurs seront sélectionnées (Érable champêtre, Cornouiller sanguin, Troène...).

Pour l'ensemble du projet, Valeco favorisera le développement de l'emploi local, en faisant par exemple appel à des pépinières et entreprises locales. L'entreprise s'engage également à faire intervenir en priorité des professionnels locaux pour l'entretien de la végétation du site (éleveur pour le pâturage, association de

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.

Actions et performances 2021

- **Achat direct d'électricité renouvelable : + 25 % versus 2020**

réinsertion ou entreprise d'entretien des espaces verts, clôturiste local...), ainsi que pour l'activité apicole mise en place. Avec ce nouveau projet et le développement de Valeco dans la région, une nouvelle base de maintenance est amenée à se déployer aux environs.

L'électricité produite par la centrale solaire sera injectée sur le périmètre d'équilibre de Solvay Energy Services avant d'être redistribuée aux sites de consommations de Fnac Darty.

En outre, après avoir signé en 2019 un *Power Purchase Agreement* pour la production 2020 et 2021 d'un parc de six éoliennes situé en Occitanie, le contrat a été renouvelé pour 2022 et 2023. En 2021, l'électricité produite par cette ferme éolienne représente plus de 12 % de la consommation annuelle des sites Fnac et Darty en France.

Depuis janvier 2021, via un autre *Power Purchase Agreement*, Fnac Darty France achète également la production d'un barrage hydraulique situé en Île-de-France, dont la production a représenté plus de 13 % de la consommation annuelle des sites français.

Ailleurs dans le Groupe, les filiales s'approvisionnent désormais presque exclusivement en électricité d'origine renouvelable.

Actions d'efficacité énergétique

En 2021, le Groupe a entamé une nouvelle phase d'amélioration de ses outils de pilotage, à destination de ses équipements énergétiques situés dans les magasins Fnac. Les anciennes installations de GTB de 72 magasins sont en cours de rénovation, et permettront un suivi plus approfondi des systèmes de chauffage, climatisation et ventilation ainsi que des appareils d'éclairage. Cette opération doit permettre une réduction d'environ 5 % des consommations à configuration égale.

Suite aux audits énergétiques réglementaires menés en 2020 et 2021, le traitement des préconisations qui en résultent est en cours grâce à l'utilisation d'un outil numérique qui servira à établir un plan d'actions à l'échelle du Groupe, et structuré pour atteindre les objectifs de la première échéance du décret tertiaire en 2030. Cet outil permettra ainsi de définir une trajectoire théorique de réduction des consommations d'énergie et de suivre, année après année, le bon déroulement du programme de travaux.

Face à l'augmentation sans précédent du coût de l'énergie et à la contrainte réglementaire du décret tertiaire, qui se concrétisera fin 2022 avec le début de la transmission des données sur la plateforme Operat, le Groupe a adapté sa gouvernance. Cela s'est traduit par la nomination d'un « Energy Manager », avec l'ambition de créer à terme une équipe dédiée à la gestion de la performance énergétique du Groupe et d'associer toutes les directions du Groupe à la prise en compte systémique de l'enjeu énergétique.

En 2021, la crise sanitaire a continué d'engendrer des contraintes d'exploitation des magasins, avec notamment une surventilation de l'air intérieur afin de maintenir une teneur en CO₂ sous le seuil des 400 ppm. L'accélération de la vitesse des moteurs de ventilation, l'extension des plages horaires de fonctionnement de la ventilation et le réchauffement/refroidissement plus important des débits d'air neuf selon la saison ont eu pour conséquence une augmentation des consommations d'énergie du Groupe de l'ordre de 5 %. Par ailleurs, avec deux mois de fermeture de l'ensemble des magasins durant l'année 2020, il était attendu que la consommation globale remonte malgré les actions de maîtrise de l'énergie.

2.4.4.4 / Les transports de marchandises et les transports professionnels

Compétence clé du Groupe, la logistique de Fnac Darty s'appuie sur des atouts considérables issus de la complémentarité entre ses enseignes. Chaque jour, des milliers de produits transitent entre les entrepôts, les magasins, les plateformes de livraison, les centres de tri, les ateliers de réparation et les domiciles des clients.

Toutefois, ces flux engendrent des impacts importants sur la qualité de l'air et le réchauffement climatique, et sont de fait visés par un nombre croissant de réglementations. Ainsi en France, le développement rapide des « zones à faibles émissions » et donc des restrictions de circulation pour les véhicules les plus polluants (avec une interdiction des véhicules Diesel dès 2024, et des véhicules thermiques à horizon 2030), ou encore la possible introduction de taxes sur les poids lourds dans certaines régions, font peser des risques de hausse des coûts indirects à court et moyen terme.

À moyen terme, ces coûts pourraient également augmenter sous l'effet de la réforme à venir du marché européen du carbone, qui pourrait être étendu au secteur maritime et qui pourrait être suivi, à partir de 2026, d'un nouveau marché du carbone pour le transport routier.

Afin de répondre à ces risques et 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 travaille, sous l'égide du comité climat, à des stratégies de décarbonation de sa flotte et d'optimisation de ses flux, en coopération avec ses prestataires de transport.

2.4.4.4.1 / Le transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins

Le transport magasin concerne les flux de réapprovisionnement entre les entrepôts du Groupe et ses magasins, intégrés et franchisés. Sur ce flux, Fnac Darty concentre ses efforts sur quatre leviers :

- optimiser les plans de transport et le réseau d'entrepôts pour limiter les distances parcourues ;
- maximiser et optimiser le chargement des camions ;
- privilégier des prestataires de transport engagés dans des démarches environnementales et opérant ou investissant dans des flottes moins carbonées ;
- développer le transport multimodal.

Actions et performances 2021

Périmètre : Groupe ^(a)	2019 ^(b)	2020	2021	Évol. vs 2019
Émissions de CO ₂ eq (en t CO ₂ eq)	26 621	23 160	24 048	(10) %
Dont Fnac France et Darty France	21 365	18 201	18 317	(14) %
KPI : émissions de CO₂ par palette transportée (en kg CO ₂ eq/palette)				
Périmètre France (Fnac, Darty, Nature & Découvertes)	16,7 ^(b)	15	13,9	(11) %
KPI : émissions de CO₂ par kilomètre parcouru (en kg CO ₂ eq/km)				
Périmètre pays (Belgique, Suisse, Portugal, Espagne)	0,97 ^(a)	0,98	0,97	(1) %

(a) Franchises incluses (car réapprovisionnées par le Groupe).

(b) Hors Nature & Découvertes en 2019.

En 2021, la direction des transports France s'est engagée dans l'initiative Fret 21, portée par l'Ademe (Agence française de la transition énergétique) et l'AUTF (Association et union des transports français), qui incite les entreprises agissant en qualité de donneurs d'ordre des transporteurs à mieux intégrer l'impact des transports dans leur stratégie de développement durable.

Au sein de Fret 21, Fnac Darty a pris l'engagement de réduire ses émissions de CO₂ dans le domaine des transports de 10 % en trois ans. Afin d'atteindre son objectif, Fnac Darty compte utiliser différents leviers tels que :

- la conversion des moyens de transport vers des modèles plus propres (biogaz, biocarburant...);
- la transparence d'information sur les émissions de CO₂ générées par les différents modes de livraison des commandes web ;
- l'optimisation du remplissage des bacs de livres sur ses sites logistiques ;
- l'augmentation du nombre de prestataires transport ayant une démarche environnementale reconnue par la charte ou le label « Objectif CO₂ ».

Dans le même temps, en 2020 et 2021, Fnac Darty France a mené une revue complète de ses plans de transport (en 2020 pour la province et en 2021 pour la région Île-de-France).

- Flux Île-de-France : le Groupe a saisi l'occasion de réduire ses émissions de GES tout en répondant aux futures restrictions de circulation de la zone à faible émission du Grand Paris, en contractualisant avec des prestataires opérant des véhicules roulant au bio-GNV, avec un objectif d'atteindre 100 % de la distribution – soit 45 véhicules en basse saison. À la baisse des émissions de GES s'ajoute une baisse significative des émissions de particules fines.
- Flux Province : le nouveau plan de transport a conduit le Groupe à contractualiser avec des transporteurs engagés dans des démarches environnementales, et engagé des discussions avec ces fournisseurs pour les inciter à convertir une partie de leur flotte en véhicules moins émetteurs (biocarburants notamment). 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.

- Flux Nature & Découvertes : 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.

2.4.4.4.2 / 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 17 millions de colis expédiés en 2021, dont plus de 10 millions depuis la France. Du fait de son modèle omnicanal, le Groupe propose une large offre de livraison : ces colis peuvent être livrés au domicile des clients, dans un magasin du Groupe ou d'autres points de retrait. Ils sont livrés depuis les entrepôts, ou directement depuis les magasins.

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, sans livraison).

Depuis 2020, Fnac Darty calcule les émissions CO₂ générées par les colis à partir des bilans CO₂ de ses prestataires. En croisant ces bilans avec les volumes de colis transportés par chacun de ces transporteurs, le Groupe a pu constater que le transport d'un colis livré en magasin émet en moyenne 70 % moins de CO₂ que celui d'un colis livré à domicile (hors déplacement du client). En effet, les distances parcourues par les camions sont moindres et les colis sont mutualisés en plus grand nombre, ce qui réduit de fait l'impact d'un colis.

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 émissions de GES sont compensées, ou qui investissent dans la décarbonation de leur flotte ⁽¹⁾.

(1) Fnac Darty comptabilise les émissions de CO₂ des colis délivrés par ses prestataires compensant leurs émissions.

Actions et performances 2021 :

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021	Évol. vs 2019
Nombre de colis expédiés (en millions)	11,9 ^(b)	19,1	17,5	46 %
Émissions de CO ₂ générées par l'expédition de colis (en t CO ₂ eq) ^(a)	6 097	10 083	9 258 ^(a)	52 %
KPI : émissions de CO₂ par colis (en kg CO ₂ eq/colis)	0,49 ^(b)	0,53	0,53	8 %

(a) Dont plus de 5 000 t CO₂eq compensées par les prestataires de transport.

(b) Hors Nature & Découvertes.

Périmètre : Fnac et Darty France ^(a)	2019 ^(b)	2020	2021	Évol. vs 2019
Part des colis livrés en magasin	32 %	24 %	27 %	(15) %
KPI : émissions de CO₂ par colis (en kg CO ₂ eq/colis)	0,53	0,53	0,54	
Émissions de CO ₂ par colis livré en point de retrait (en kg CO ₂ eq/colis)	n.d.	0,20	0,20	
Émissions de CO ₂ par colis livré à domicile (en kg CO ₂ eq/colis)	n.d.	0,63	0,66	

(a) Depuis 2020, Fnac Darty calcule les émissions de 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 en section 2.7.

(b) Hors Nature & Découvertes.

Les émissions associées à l'expédition de colis sont en hausse par rapport à 2019, ce qui s'explique par la forte accélération de l'activité e-commerce ces deux dernières années, conséquence des changements de comportements d'achat des consommateurs depuis le début de la crise de la Covid 19.

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.

En France, l'intensité carbone de ce flux souffre encore d'un mix de services de livraison défavorable. En effet, la part des colis livrés en magasin (moins « émetteurs » que les colis livrés à domicile) n'a pas encore retrouvé les niveaux de 2019, ce qui aggrave le bilan des émissions de CO₂.

Les prestataires contribuant à l'atteinte de la neutralité carbone de la France ont été privilégiés : en 2021 en France, les émissions de 67 % des colis expédiés ont été compensées par ces prestataires (Colissimo, Chronopost, DPD, Top Chrono), soit plus 5 000 tonnes de CO₂.

En 2021, sous l'impulsion du comité climat, le Groupe a déployé un projet d'envergure visant à encourager les clients à s'interroger sur leur impact lié à l'e-commerce (modes de livraison, déplacements...) : Fnac Darty informe désormais ses clients web des émissions de CO₂ associées à chaque service de livraison proposé, et les encourage à calculer l'impact de leur déplacement (dans le cadre d'un retrait en magasin) – voir aussi « projet livraison éclairée » ci-dessous, dans la synthèse de l'engagement n° 1 de la charte pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne.

Dans le cadre des objectifs pris par le Groupe en rejoignant la démarche Fret 21, l'équipe dédiée à l'e-commerce entend également renforcer son dialogue fournisseurs afin d'encourager les transporteurs à accélérer la décarbonation de leur flotte et l'optimisation des chargements et des plans de transport, dans une démarche de co-construction.

Signature de la charte d'engagement pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne

La croissance rapide du commerce en ligne a souligné l'importance d'un développement éco-responsable des activités logistiques propres à l'e-commerce. Dans ce contexte, le Gouvernement a confié à France Logistique et à France Stratégie une mission de concertation visant à la publication d'engagements volontaires par les acteurs de l'immobilier logistique, d'une part, et par les acteurs du commerce en ligne, d'autre part. En 2021, Fnac Darty a activement participé à l'élaboration d'une charte d'engagement, aux côtés d'autres acteurs de l'e-commerce, sous la houlette de la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad).

La « charte d'engagements pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne » engage les signataires, dont Fnac Darty, à :

- sensibiliser et informer le « consomm'acteur » ;
- réduire les volumes d'emballage et favoriser le réemploi ;
- s'appuyer sur une logistique respectueuse de l'environnement ;
- rendre compte de la mise en œuvre des engagements.



Compte-rendu de la mise en œuvre des engagements :

1) Informer le consommateur de l'impact environnemental de la livraison	<p>Projet « livraison éclairée » : En 2021, Fnac Darty a développé un service inédit dans le secteur du retail spécialisé : la publication, sur les sites web de Fnac et Darty, des émissions de GES associées à la livraison d'un kilogramme de colis, selon le service de livraison choisi. Testée au quatrième trimestre de 2021, l'information baptisée « livraison éclairée » a été rendue accessible à l'ensemble des clients web en février 2022.</p> <p>Dans une démarche de progrès continu, le Groupe entend affiner et compléter cette information, en intégrant progressivement d'autres impacts chiffrés tels que les émissions de GES générées par les emballages, les systèmes d'information et l'entreposage. Pour cela, le Groupe participe, aux côtés d'autres acteurs du secteur, à une étude pilotée par l'Ademe et le Commissariat général au développement durable, visant à mesurer l'empreinte environnementale de schémas de distribution de l'e-commerce. Fnac Darty est membre du comité consultatif et a accepté de partager ses données internes pour réaliser les mesures d'impact.</p> <p>Bien conscient que le déplacement du client peut avoir un impact non négligeable sur l'empreinte carbone total d'une livraison (dans le cadre des colis livrés en point de retrait), Fnac Darty a choisi de collaborer avec Datagir, un service public porté par l'Ademe et l'incubateur de la Direction interministérielle du numérique, en mettant à disposition des clients web leur éco-calculateur https://monimpacttransport.fr/. Enfin, tout au long du parcours web, le Groupe délivre des conseils visant à sensibiliser les clients. Ainsi, dans le cadre d'une livraison en point de retrait, Fnac Darty encourage les clients à mutualiser leurs trajets ou à opter pour des modes de déplacement doux.</p>
2) Favoriser les bons gestes de commande	<p>En 2021, Fnac Darty a mené une refonte de l'information des clients vis-à-vis de la reprise des produits soumis à REP, notamment les DEEE, pour permettre une meilleure lisibilité et compréhension. Par le biais de sa communication à destination des clients, Fnac Darty rappelle régulièrement l'importance des gestes de tri et de réemploi, notamment de la réparation.</p>
3) Encourager les bons gestes en rappelant les consignes de tri et de réemploi au consommateur	<p>Voir § 2.2.1 « Informer les clients pour permettre un choix éclairé » et § 2.2.4 « Donner une seconde vie aux produits ».</p>
4) À partir du 1 ^{er} septembre 2022, offrir au consommateur la possibilité d'identifier les produits du catalogue au meilleur bilan environnemental	
5) Conduire des actions de réduction du volume des emballages	
6) N'utiliser que des emballages de livraison en matières principales recyclées, recyclables ou réutilisables	<p>Voir § 2.2.5 « Réduire les emballages, assurer la collecte et le recyclage ».</p>
7) S'assurer que les activités d'entreposage réalisées dans des bâtiments neufs aient une performance environnementale systématiquement attestée par une certification	<p>Non concerné à date.</p>
8) Favoriser le développement de modes de livraison décarbonés	<p>En 2021, la direction des transports France s'est engagée dans l'initiative Fret 21, portée par l'Ademe (Agence de la transition écologique) et l'AUTF (Association des utilisateurs de transport de fret) – voir § 2.4.4.4. Fnac Darty a par ailleurs 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.</p>
9) Regrouper systématiquement l'expédition des produits commandés en même temps par un même consommateur dès lors que l'arrivage et l'entreposage de la marchandise rendent l'opération possible, sauf demande expresse du consommateur	<p>La politique de livraison du Groupe répond déjà à cet engagement.</p>

2.4.4.4.5 / La livraison de gros électroménager au domicile des clients

Fnac Darty dispose du plus important réseau de plateformes de proximité de France constitué d'environ 90 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 § 2.2.5.1). 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 2021

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021	Évol. vs 2020	Évol. vs 2019
Nombre de livraison (en milliers)	2 019	2 270	2 218	10 %	(2) %
Dont France	1 749	1 960	1 930	(1,5) %	10,9
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	14 416	14 701	17 126	16 %	21 %
KPI : émissions de CO₂ par livraison (en kg CO ₂ eq)	7,1	6,5	7,7	19 %	8,4

En 2021, la direction de la livraison et du réseau dernier kilomètre a œuvré sur deux axes : la réduction des consommations de carburant et l'optimisation pour réduire les échecs de livraison.

Renouvellement et optimisation de la flotte

Afin de décarboner sa flotte et répondre aux futures restrictions de circulation des véhicules Diesel dans les zones à faibles émissions, Fnac Darty France a acquis des camions 20 m³ roulant au gaz naturel (GNV) : 35 camions ont été livrés en 2020, pour un déploiement à 100 % en janvier 2021. 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.

Des tests sont réalisés sur des véhicules électriques, qui pour l'heure, pour des contraintes liées à l'autonomie des véhicules, ne répondent pas aux besoins de cette activité. L'achat de nouveaux camions GNV est également à l'étude.

En 2021 en France, un projet visant à contrôler la pression des pneus des camions a été lancé, avec trois objectifs : réduire les émissions de GES, optimiser les coûts et renforcer la sécurité des livreurs. Après un audit ayant permis de constater qu'environ 82 % des véhicules présentaient une anomalie de pression des pneus, et après une phase pilote, le projet a été étendu à l'ensemble du parc. Il prévoit un contrôle mensuel de la pression et un gonflage régulier des pneus, directement sur sites, avec un objectif d'économiser environ 55 000 litres de carburant, 105 tonnes d'équivalent CO₂ et 241 kg de PM10 (estimations réalisées à partir des données du partenaire Puump, pour 450 véhicules).

Réduction des échecs de livraison

Le Groupe a poursuivi le déploiement de sa nouvelle offre de livraison en 2021, qui a 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 » en 2020, qui informe les clients sur un créneau de livraison plus resserré qu'auparavant.

En 2021, un projet d'optimisation de la qualité d'installation du gros électroménager encastrable a été lancé, via des « cellules encastrables » chargées de mieux qualifier les livraisons, afin de s'assurer que les électroménagers commandés sont bien en adéquation avec les installations du logement des clients.

L'introduction de camions roulant au GNV (dont une partie de bio-GNV) et les actions menées pour réduire les échecs de livraison ont contribué à contenir les émissions : ainsi, en réduisant le taux de retour, le Groupe a pu éviter 5 400 livraisons, soit environ 38 tonnes d'équivalent CO₂.

2.4.4.4.4 / Interventions SAV à domicile

Chaque jour en France, plusieurs centaines de techniciens Fnac Darty réalisent plus de 2 000 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 § 2.2.3), elle génère des impacts sur le climat, liés à la flotte des techniciens SAV et l'expédition des pièces détachées. Elle est, par ailleurs, directement concernée par plusieurs risques réglementaires : en France, la loi d'orientation des mobilités – qui contraint 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 le développement des restrictions de circulation dans les « zones à faibles émissions ».

Depuis plusieurs années, le Groupe mise sur le développement de solutions d'assistance à distance afin de limiter le nombre d'interventions. En effet, d'après les analyses du SAV Darty, dans près d'un cas sur deux, 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 aux nouvelles technologies. Mais lorsque cela s'impose, les équipes Fnac Darty se déplacent.

Actions 2020 et performances

Périmètre : Groupe (Darty France et Vanden Borre)	2019	2020	2021	Évol. vs 2020	Évol. vs 2019
Nombre d'intervention (en milliers)	752	741	801	8 %	7 %
Dont France	706	680	738	8,5 %	15 %
Émissions de CO ₂ générées par les interventions à domicile (dont expédition des pièces détachées) (en t CO ₂ eq)	4 881	4 716	5 715	21 %	17 %
Émissions de CO ₂ générées par la flotte auto du SAV à domicile (en t CO ₂ eq)	4 364	4 051	4 206	4 %	(4) %
KPI : émissions de CO₂ par intervention (en kg CO ₂ eq/intervention)	6,48	6,37	7,14	12 %	10,2 %
Émissions de CO ₂ par intervention, hors impact des pièces détachées (en kg CO ₂ eq/intervention)	5,8	5,5	5,3	(4) %	(9) %

Les émissions générées par cette activité sont en hausse de 17 % par rapport à 2019, ce qui s'explique par une importante hausse d'activité liée au déploiement de l'offre Darty Max. Ainsi, plus de 27 % des interventions réalisées en 2021 l'ont été chez des abonnés au service de réparation Darty Max, qui pour certains n'auraient pas fait le choix de faire réparer leur appareil s'ils n'avaient pas souscrit à l'offre.

La hausse s'explique également par l'impact de l'expédition des pièces détachées, et notamment des pièces hors gabarit, plus nombreuses du fait de la taille grandissante de certains appareils (réfrigérateurs américains, grandes télévisions notamment). Elle s'explique également par l'intégration de nombreux jeunes techniciens fraîchement sortis de la Tech Académie (voir aussi § 2.1.2.2.2), dont les tournées sont moins denses que celles des techniciens plus expérimentés.

Toutefois, les impacts ont pu être contenus, et rapportées à l'intervention, les émissions augmentent moins fortement, ce qui s'explique principalement par les actions déployées pour éviter des interventions inutiles.

Par ailleurs, en excluant les pièces détachées, les émissions de GES baissent par rapport à 2019, et notamment en intensité, lorsque rapportées à l'intervention.

Ainsi, le Groupe a déployé en France des cellules de planification, chargées de mieux qualifier les pannes afin de permettre la réparation en une seule fois, voire de réparer en accompagnant le client à distance. Sur la base du taux de « réparation du premier coup » constaté en 2021, plus de 43 000 interventions ont pu être évitées, soit environ 275 tonnes d'équivalent CO₂⁽¹⁾.

Ces cellules de planification sont également chargées d'élaborer des tournées plus efficaces, afin de réduire les kilomètres parcourus par les techniciens, contribuant de fait à réduire les émissions de GES.

En 2021, la direction du SAV s'est également engagée, dans le cadre du renouvellement de sa flotte, à privilégier des véhicules moins émetteurs en gaz à effet de serre et autres polluants. Un appel d'offres a été lancé pour l'achat d'une cinquantaine de véhicules électriques (environ 5 % de la flotte SAV), qui seront déployés au deuxième semestre 2022.

(1) Estimation sur la base de 6,43 kg CO₂eq par intervention, l'intensité carbone d'une intervention en France en 2020.

Les émissions de GES générées par cette activité sont toutefois à mettre en perspective des émissions « évitées » par la réparation. L'étude menée en 2021 sur les produits réparés en 2020 a ainsi pu montrer qu'environ 139 000 tonnes d'équivalent CO₂ avaient pu être évitées grâce à l'allongement de la durée de vie des produits via la réparation (voir également § 2.4.4.5.2).

2.4.4.4.5 / Flux de produits vers les ateliers SAV

Lorsque les produits en panne ne peuvent être réparés à distance, au domicile ou aux comptoirs des magasins, ils sont confiés à l'un des centres de réparation du Groupe. C'est le cas notamment du petit électroménager et des produits techniques, expédiés ou transportés depuis les magasins lorsque les clients les déposent aux comptoirs.

Actions et performances 2021

Périmètre : Groupe ^(a)	2019	2020	2021	Évol. vs 2020	Évol. vs 2019
Nombre de produits envoyés en atelier SAV (en milliers)	863	744	715	(3,8) %	(17) %
Dont France	693	611	655	7,2 %	(5,4) %
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	2 305	1 851	1 533	(17,2) %	(33,5) %
KPI : émissions de CO₂ par produit envoyé en atelier SAV (en kg CO ₂ eq/produit)	2,7	2,5	2,1	(16) %	(22) %

(a) Hors Suisse et Espagne, non concernés puisque les opérations SAV sont directement gérées par les marques.

Le Groupe a poursuivi en 2021 ses efforts pour améliorer la prise en charge des pannes minimales directement aux comptoirs SAV des magasins, afin d'éviter des envois inutiles : ainsi, sur la base du taux d'envoi, plus de 12 700 produits n'ont pas été expédiés

vers les ateliers de réparation, contribuant à une économie de 40 tonnes d'équivalent CO₂ (sur la base des émissions moyennes d'un envoi, en France, de produit à réparer).

2.4.4.5 / Extension du bilan carbone aux autres catégories de scope 3

2.4.4.5.1 / Le bilan carbone des produits neufs vendus, tout au long de leur cycle de vie

Dans une démarche de progrès continu, le Groupe cherche à étendre la mesure de ses émissions de CO₂ à d'autres postes significatifs du scope 3, à commencer par les sources d'émissions relatives aux produits vendus.

Le Groupe est pleinement conscient du poids de ces postes d'émissions (plus de 95 % de son bilan carbone total) et de sa responsabilité pour réduire l'impact sur le climat associé à son activité de distributeur. Limiter cet impact requiert d'importantes adaptations du modèle d'affaires et des relations avec les fournisseurs, et le prérequis à cette action est la mesure et l'analyse de ces impacts.

En 2021, avec l'aide de cabinets spécialisés, Fnac Darty et Nature & Découvertes ont mené une analyse chiffrée des émissions de GES liées au cycle de vie des produits neufs vendus par ses enseignes :

- leur fabrication ;
- leur transport (amont) ;
- leur utilisation ;
- leur fin de vie.

Actions et performances 2021

Périmètre : Groupe ^(a)	2019	2020	2021
Émissions de CO ₂ (en kt CO ₂ eq)	3 425,3	3 368,0	3 281,4
Dont fabrication	2 221,2	2 356,7	2 242,8
Dont transport amont	9,7	9,8	10,7
Dont utilisation	1 166,6	975,0	998,6
Dont fin de vie des produits	27,8	26,4	29,3
Intensité carbone par chiffre d'affaires (en t CO ₂ eq/M€)	464	450	409

(a) Pour plus de détail sur la méthodologie et notamment les hypothèses, se référer à la note méthodologique.

2.4.4.5.2 / La réparation, le reconditionnement et la vente de produits d'occasion : des activités permettant d'économiser des émissions

Une partie des produits vendus par Fnac et Darty sont particulièrement carbo-intensifs : c'est le cas des appareils électroménagers et des produits techniques, dont les phases de fabrication et d'utilisation sont fortement émissives du fait des matériaux utilisés et des consommations énergétiques associées à la phase d'utilisation.

Sur ces produits en particulier, depuis plusieurs années, le Groupe fait évoluer son modèle économique pour le rendre plus circulaire et ainsi réduire ces impacts, notamment via l'allongement de la durée de vie des produits. Cet engagement a été réaffirmé par la direction et les administrateurs de l'entreprise, qui ont approuvé le plan stratégique Everyday, dont deux des trois axes prioritaires visent la durabilité du modèle d'affaires du Groupe, et notamment la durabilité des produits distribués.

Toutes les politiques décrites dans la section 2.2 de ce chapitre, de la réparation au conseil en passant par la vente de produits d'occasion et la mise en avant de produits plus durables, contribuent ainsi concrètement à réduire les émissions de GES associées.

Afin de mesurer l'impact positif de la réparation et de la revente de produits d'occasion, le Groupe a mené une étude avec le cabinet EcoAct, expert des études liées au climat, sur les produits réparés, sur les produits reconditionnés et revendus d'occasion et sur les produits brokés ou donnés en 2020. Pour chaque service de réparation et de revalorisation, l'étude a suivi une approche comparative, entre un scénario de référence (achat d'un produit neuf ou rachat d'un produit suite à une panne) et un scénario où le produit est réparé, reconditionné ou donné. Le cycle de vie complet des produits a été retenu et les hypothèses ont reposé sur des données internes du Groupe, des données de littératures et des moyennes sectorielles.

Cette étude s'inscrit dans un processus d'amélioration continue. À ce jour, il n'existe pas de méthodologie officielle développée par l'Ademe ou de norme ACV (*Product Category Rule*) pour mesurer ces émissions évitées. Une méthodologie prenant en compte les référentiels et recommandations en vigueur a donc été développée pour cette analyse, qui comprend un fort niveau d'incertitude lié aux facteurs d'émission utilisés ou aux hypothèses retenues. La méthodologie et les résultats de cette étude ont été validés par un organisme certificateur extérieur et indépendant en janvier 2022⁽¹⁾.

Résultats (estimations)

Activité	Nombre de produits retenus	Émissions évitées (en t CO ₂ eq)
Réparation de produits techniques et électroménagers par le SAV Darty	c. 1 000 000	136 000
Réparation de <i>smartphones</i> par WeFix	c. 210 000	4 550
Seconde vie (occasion, don et vente à des brokers)	c. 320 000	3 500

Sur la base des près de plus d'1,5 million de produits retenus pour l'analyse, et dans un scénario où la seconde vie du produit réparé serait égale à la moitié de la première vie du produit, on estime que les services de réparation et les activités de « seconde vie » de Fnac Darty ont permis d'éviter plus de 144 000 tonnes d'équivalent CO₂ en 2020.

Cette « économie de gaz à effet de serre » représente environ 4 % de l'empreinte carbone des produits vendus par Fnac Darty en 2020, soit les émissions de 13 600 Français sur une année⁽²⁾.

Les analyses de sensibilité menées ont également montré que, même dans le scénario pessimiste où la seconde vie du produit serait moins longue que la durée de vie retenue pour les hypothèses de l'étude, le bénéfice environnemental de la réparation d'appareils électriques et électroniques excède bien les effets rebonds de l'activité (production de pièces détachées, déplacements des techniciens SAV, etc.).

Bien qu'estimative, cette analyse conforte le Groupe dans sa stratégie et illustre l'impact concret de ses engagements pour allonger la durée de vie des produits.

(1) Revue critique réalisée selon les normes ISO 14067:2018 – Gaz à effet de serre – Empreinte carbone des produits – Exigences et lignes directrices pour la quantification et ISO 14071:2014 – Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Processus de revue critique et compétences des vérificateurs : exigences et lignes directrices supplémentaires à l'ISO 14044:2006.

(2) Source Ademe.

2.4.4.5.3 / Autres postes du scope 3 jugés significatifs

Achats de biens et de services (achats indirects)

Périmètre : Groupe ^(a)	2019	2020	2021
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	101 792	92 367	112 153

(a) Données pays extrapolées à partir des données réelles de la France en 2019. Données 2020 et 2021 extrapolées sur la base du montant des achats et des calculs réalisés pour 2019.

La direction des achats indirects a initié en 2021 une politique d'achats responsables, qui comprend notamment l'ajout de critères environnementaux dans ses appels d'offres et dans ses décisions d'achats.

De multiples initiatives ont été entreprises par les acheteurs du Groupe, pour favoriser des entreprises engagées dans des démarches environnementales, pour intégrer les enjeux environnementaux dans les discussions avec les fournisseurs, et pour accompagner les directions opérationnelles du Groupe dans la mise en œuvre de projets de réduction de l'impact environnemental.

En janvier 2022, cette démarche d'achats responsables a été récompensée par l'attribution, par le Médiateur des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et le Conseil national des achats, du label « Relations fournisseurs et achats responsables » (RFAR), valable pour une durée de trois ans (voir aussi § 2.5.4).

Déplacements des clients

Avec plus de 950 magasins à fin 2021, les déplacements des clients représentent une part importante des émissions indirectes de GES du Groupe, comme c'est le cas pour l'ensemble des distributeurs.

Estimation des émissions de GES associées, calculées à partir des données réelles de fréquentation

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	591 108	637 961	634 024

Pour réduire ce poste d'émission, Fnac Darty a commencé à sensibiliser ses clients par le biais de l'information « livraison éclairée » déployée sur ses sites marchands Fnac et Darty (voir § 2.4.4.4.2).

Numérique

Afin de mesurer et d'agir sur un poste d'émission grandissant, Fnac Darty a initié en janvier 2021 une démarche dite de « Green IT ». La démarche a été structurée autour d'un chef de projet et de référents/contributeurs au sein de la direction E-commerce et Digital, en lien avec la direction RSE du Groupe.

La démarche s'appuie notamment sur les publications de l'Ademe, du Cigref, du *Shift Project* et de l'INR.

Périmètre : Groupe Fnac et Darty France	2021
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	7 088
Dont immobilisations	2 836
Dont services IT	4 253

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire les impacts sur le climat

En 2021, les premières mesures du bilan de GES des services numériques ont été réalisées sur la France, et une campagne d'acculturation auprès des équipes informatiques a été lancée.

Les travaux de mesure

La collecte des données a été réalisée par les référents *Green IT* et porte sur les périmètres d'activités numériques suivants :

- les hébergeurs *on-premises* et *cloud* ;
- les partenaires SaaS ;
- les matériels IT ;
- le réseau.

Les mesures 2021 portent sur les données des sociétés Fnac Darty France et Nature & Découvertes, mais n'incluent pas encore WeFix, ni les services IT spécifiques de France Billet et des filiales à l'étranger.

La sensibilisation des équipes

L'acculturation des équipes IT, et des collaborateurs du Groupe plus largement, est une démarche continue.

Depuis 2021, les équipes IT sont embarquées sur le sujet grâce à :

- la communication de tutoriels *Green IT* de bonnes pratiques pour sensibiliser sur les impacts d'usage du numérique et réduire l'empreinte carbone ;
- la mise en place et l'animation d'une Communauté *Green IT* pour partager des idées et échanger autour des problématiques RSE ;
- la réalisation d'un atelier collaboratif « La Fresque du Numérique ».

Sur 2022, les chantiers prioritaires sont :

- acculturation des collaborateurs du Groupe ;
- définition des plans d'action et définition d'objectifs ;
- affinage des mesures ;
- extension du périmètre des mesures, notamment à l'international, France Billet et WeFix ;
- mise en place d'un indicateur carbone sur les projets IT.

Déplacements domicile-travail

Avec plus 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.

Le Groupe a mené une première estimation des émissions associées à ce poste du scope 3 en 2020, via une enquête menée 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.

L'enquête a été reconduite pour calculer l'impact des déplacements de 2021, avec des résultats qui demeurent des estimations car basés sur des déclaratifs ; en effet, les nombreux changements d'organisation du travail liés à la crise sanitaire de la Covid ont rendu difficiles la mesure réelle des journées travaillées sur site.

Périmètre : Groupe ^(a)	2019	2020	2021
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	33 183	n.d.	30 638

(a) Données des filiales européennes extrapolées à partir des émissions d'équivalent CO₂ par salarié en France.

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.

Déchets générés

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.

Toutefois, dans le cadre de ses obligations de reprise (en 1 pour 1 ou en 1 pour 0), le Groupe collecte également – à domicile ou en magasin – des déchets électriques et électroniques, des piles et accumulateurs, des ampoules et néons, des cartouches d'encre. Le traitement de ces déchets est également inclus dans ce calcul.

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	124 393	n.d.	117 388

Les politiques, plans d'action et résultats liés aux déchets d'emballage et aux déchets de produits sont à retrouver en § 2.2.5 Réduire les emballages, assurer la collecte et le recyclage des déchets.

2.4.4.6 / Application de la Taxonomie européenne aux activités du Groupe

La Taxonomie européenne des activités durables ou « Taxonomie » établit une liste d'activités économiques considérées comme durables sur le plan environnemental sur la base de critères techniques ambitieux et transparents. La mise en place de ce référentiel destiné à distinguer les activités économiques contribuant à l'objectif européen de neutralité carbone – le *Green Deal* – souligne l'ampleur des transformations économiques et industrielles à accomplir ainsi que l'ambition des autorités européennes en matière de finance durable et de transparence. Fort de ses engagements environnementaux, sociaux et sociétaux, Fnac Darty soutient pleinement la Commission européenne dans son travail d'analyse des activités et de définition de critères d'examen technique destiné à orienter les investissements des acteurs publics et privés vers les projets contribuant à la transition vers une économie durable et bas carbone⁽¹⁾.

Les premiers objectifs environnementaux de la Taxonomie relatifs à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique ont priorisé les secteurs d'activité qui ont une contribution majeure aux émissions de gaz à effet de serre au niveau de l'Union européenne. De par un modèle d'affaires basé principalement sur la distribution de matériels électroménagers, électroniques et de produits culturels, les activités de Fnac Darty n'ont pas été considérées par la Taxonomie comme ayant une contribution substantielle au regard de ces objectifs. En revanche, le Groupe démontre une montée en puissance de ses engagements climatiques, entre autres décrits dans les sections 2.2 et 2.4 de ce rapport. Le Groupe suit également de près la publication des actes délégués pour les quatre autres objectifs environnementaux qui devraient permettre de davantage refléter la contribution des activités du Groupe à un monde plus durable.

1/ Niveaux de qualification retenus par le Groupe

Conformément au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables au sein de l'Union européenne (UE)⁽²⁾, Fnac Darty est tenu de publier, au titre de l'exercice 2021, la part de son chiffre d'affaires, de ses investissements et dépenses d'exploitation éligibles résultant de produits et/ou services associés à des activités économiques considérées comme durables au sens de la classification et des critères définis dans la Taxonomie pour les deux premiers objectifs climatiques d'atténuation et d'adaptation.

Aussi, compte tenu du caractère évolutif du cadre réglementaire européen et des informations disponibles à date, le Groupe

a défini plusieurs niveaux de qualification de ses activités, l'éligibilité (réglementaire ou sur base volontaire) et l'admissibilité, dont les définitions sont présentées ci-dessous. Ces niveaux de qualification traduisent l'engagement du Groupe dans une communication transparente sur les règles applicables au titre de l'exercice 2021 et sur les règles potentiellement applicables à partir de l'exercice 2023, sur la base du calendrier réglementaire tel que défini à date.

Définitions

Éligibilité réglementaire : Une activité économique est éligible si elle figure dans les annexes I et II de l'Acte délégué du 4 juin 2021 du Règlement Taxonomie, telle que contribuant aux deux objectifs climatiques suivants (exercice fiscal 2021) :

- 1) l'atténuation du changement climatique ;
- 2) l'adaptation au changement climatique.

Admissibilité : Une activité économique a été définie comme admissible au référentiel de la Taxonomie européenne si elle contribue selon le Groupe aux objectifs environnementaux tels que décrits aux articles 10-15 du Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020.

Le Groupe prend ici en compte la liste d'activités proposée dans le projet de fiche dans le rapport technique de la Plateforme pour la finance durable au mois d'août 2021 en amont des actes délégués à paraître en 2022 en lien avec les objectifs suivants :

- 3) l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines ;
- 4) la transition vers une économie circulaire ;
- 5) la prévention et la réduction de la pollution ;
- 6) la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Éligibilité volontaire : De manière volontaire, le Groupe a défini qu'une activité économique est considérée comme éligible volontaire si, sans être éligible ou admissible *stricto sensu*, elle fournit un marché éligible tel que défini dans les annexes I et II⁽³⁾ de l'Acte délégué du 4 juin 2021 du Règlement Taxonomie (voir informations détaillées ci-dessous).

Non Éligible : Une activité économique est jugée non éligible si non définie dans le référentiel de la Taxonomie européenne, c'est-à-dire les activités du Groupe dont la correspondance ou la contribution aux objectifs de la Taxonomie n'a pas pu être identifiée sur la base des informations réglementaires telles que publiées pour l'exercice 2021. Cette catégorie inclut l'éligibilité volontaire en application stricte de la réglementation telle qu'analysée à date.

Enfin, la notion d'alignement prévue par la réglementation à compter du prochain exercice fiscal sera abordée par le Groupe dans le rapport annuel au titre de l'exercice 2022.

(1) https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_fr.

(2) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=F>.

(3) [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=PI_COM:C\(2021\)2800](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=PI_COM:C(2021)2800).

Catégorie	Règlement de référence	Définition
Éligible aux objectifs d'atténuation et d'adaptation	Règlement délégué de la Commission du 4 juin 2021 complétant le Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil	Les activités considérées comme éligibles sont celles répondant aux définitions établies dans le Règlement délégué dédié aux objectifs climatiques d'atténuation et d'adaptation.
Admissible aux autres objectifs de la Taxonomie	Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020, rapport préliminaire de la Plateforme européenne sur la finance durable publié le 3 août 2021 et actes délégués à venir sur les objectifs 3 à 6	Les activités considérées comme admissibles sont celles pour lesquelles le Groupe Fnac-Darty a identifié une contribution directe ou selon une approche volontaire à l'un ou plusieurs des quatre derniers objectifs de la Taxonomie tels que décrits aux articles 12 à 15 du Règlement européen du 18 juin 2020.

2/ Méthodologie développée et ratios liés à la taxonomie

Une analyse détaillée des activités du Groupe a été effectuée conjointement à un examen des processus et des systèmes de reporting existants permettant de détourner les agrégats financiers requis par la Taxonomie. Les éléments méthodologiques à partir desquels le Groupe a conduit son analyse – hypothèses, estimations et limitations – sont décrits dans ce rapport.

Les informations financières présentées ci-dessous correspondent aux définitions précisées par l'article 8 du Règlement délégué 2021/2178 de la Commission européenne du 6 juillet 2021 et de ses annexes complétant le Règlement (UE) 2020/852 précisant la manière de calculer les KPI ainsi que les informations narratives à publier⁽¹⁾. Elles ont fait l'objet d'une analyse et d'un contrôle conjoints avec la direction RSE, la direction du contrôle financier, la direction des achats indirects et les équipes métiers associées.

À partir d'une analyse détaillée de l'ensemble de ses métiers, le Groupe n'a identifié aucun chiffre d'affaires éligible sur base réglementaire. L'indicateur relatif aux dépenses d'investissement (Capex) concernera principalement les bâtiments détenus et loués par le Groupe. L'indicateur relatif aux dépenses d'exploitation (Opex) a par ailleurs été identifié comme non significatif au regard du total des Opex Groupe.



Chiffre d'affaires (CA)

Du fait de sa position de distributeur (activité principale de « retailer »), aucun chiffre d'affaires éligible n'a été identifié pour cette première année pour les objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, les activités définies pour ces objectifs ne couvrant pas les activités du Groupe. En raison de l'absence de chiffre d'affaires éligible, les investissements et dépenses d'exploitation rattachés aux activités concourant au chiffre d'affaires n'ont pu être qualifiés d'éligibles. De fait, dans une approche conservatrice d'application de la Taxonomie, toute action mise en place pour réduire l'empreinte carbone des produits du Groupe, et donc relevant des activités cœur de métier du Groupe, n'a pas été valorisée au niveau des indicateurs Capex et Opex.

Néanmoins à travers la vente de produits, le Groupe est capable de valoriser sur une base volontaire (éligibilité volontaire) le chiffre d'affaires que représenteraient ces activités de ventes si elles étaient intégrées à la production du Groupe. Dans cette approche d'éligibilité volontaire, le Groupe a identifié deux activités contribuant à l'objectif d'atténuation du changement climatique (objectif 1⁽²⁾) :

(1) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R2178&from=EN>.

(2) https://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/taxonomy-regulation-delegated-act-2021-2800-annex-2_en.pdf.



Type d'activité	Élément de numérateur	Méthode	Hypothèses/limitations
 6.4. <i>Operation of personal mobility devices, cycle logistics</i>	CA associé aux activités de mobilité urbaine (vélos et trottinettes électriques, gyropodes...).	Donnée remontée par les équipes de contrôle de gestion et consolidée par le contrôle financier.	Accessoires & pièces détachées de cette famille de produit exclus du numérateur. La classification des produits de mobilité urbaine peut varier d'une filiale du Groupe à une autre.
 3.5. <i>Manufacture of energy efficiency equipment for buildings</i>	CA associé aux ventes de produits électroménagers (réfrigérateur ; lave-vaisselle ; machine à laver ; sèche-linge ; climatiseur...).	Donnée identifiable au sein du reporting financier, produit à chaque clôture par les équipes opérationnelles du contrôle de gestion et validé par le contrôle financier du Groupe.	Tous les produits d'équipement de la maison étant potentiellement éligibles, le groupe a décidé de ne retenir que les produits électroménagers et exclure les téléviseurs de cet élément de numérateur. Tout le CA de ces familles de produits est pris en compte dans le numérateur, sans distinction de critère de rendement énergétique (ce qui doit être fait dans un second temps dans le cadre de l'analyse d'alignement du CA éligible).

Sur un dénominateur composé du CA total consolidé du Groupe, **ces deux activités définies comme éligibles volontaires par le Groupe représentent 10,9 % du CA au titre de l'exercice 2021.**

En parallèle, compte tenu des informations réglementaires disponibles à date et fort de ses engagements notamment en matière de durabilité des produits (cf. section 2.2 de la DPEF),

le Groupe analyse une part de ses activités comme contribuant à la transition vers une économie circulaire, notamment dans les catégories « Provision of repair and maintenance services and of directly related activities » et « Resell and/or remanufacture of used electrical and electronic equipment », sur la base des activités listées dans le rapport préliminaire de la Plateforme européenne sur la finance durable pour les objectifs 3 à 6⁽¹⁾.

2

Type d'activité	Élément de numérateur	Méthode	Hypothèses/limitations
 14.2. <i>Provision of repair and maintenance services and of directly related activities</i>	CA lié aux activités SAV, Darty Max, Vanden Borre Life, Wefix, REPAR (catégorie mobilité) et à la vente de pièces détachées.	Donnée identifiable au sein du reporting financier Groupe. CA Service distinct du CA Produits.	La vente de pièces détachées est considérée comme un service connexe à l'activité de réparation et favorisant la durabilité des produits auprès des consommateurs, d'où son intégration au numérateur du ratio d'admissibilité.
 2.8. <i>Resell and/or remanufacture of used electrical and electronic equipment</i>	CA lié aux activités seconde vie et de vente de produits de Wefix et PC Clinic.	CA produits (produits reconditionnés) de PC Clinic et de Wefix retraité de l'activité SAV afin d'éviter le double comptage. CA seconde vie identifié conjointement par le contrôle financier et la direction seconde vie.	Concernant le CA seconde vie, seules les ventes Fnac seconde vie et Darty occasion du canal Web sont isolées à ce jour. Les ventes de produits seconde vie en magasin sont donc exclues du numérateur du ratio d'admissibilité cette année.

Sur un dénominateur composé du CA total consolidé du Groupe, **ces deux activités analysées par le Groupe comme**

admissibles représentent 1,2 % du CA admissible du Groupe au sens de la Taxonomie sur l'exercice 2021.

(1) https://ec.europa.eu/info/publications/210803-sustainable-finance-platform-technical-screening-criteria-taxonomy-report_en.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire les impacts sur le climat

Par ailleurs, le Groupe a développé en interne le score de durabilité ⁽¹⁾ (cf. section 2.2.1 de la DPEF) qui permet comme un des cas d'usages de communiquer dans une approche qualitative volontaire « retailer » sur l'activité concernant la production de produits techniques durables. L'utilisation de ce score permet de mettre en valeur le chiffre d'affaires dégagé par la vente de produits présentant un score de durabilité élevé. Le Groupe analyse que les ventes de produits dont le score de durabilité est supérieur à celui de la moyenne des notes de durabilité sur l'année (moyenne de 111 en 2021) entrent dans la catégorie « Manufacture of durable electrical and electronic Equipment ». Ce score étant à ce jour effectué uniquement sur le périmètre Darty, cette activité est exclue du calcul du ratio d'admissibilité, mais le Groupe entend valoriser cette catégorie de chiffre d'affaires à l'avenir avec l'extension de ce score sur les autres périmètres du Groupe.

Ainsi, les activités éligibles (réglementaire ou sur base volontaire) et admissibles aux six objectifs de la Taxonomie verte européenne représentent **12,1 %** du chiffre d'affaires 2021 de Fnac Darty :

- 0,0 % sont identifiés comme éligibles ;

- 1,2 % sont considérés admissibles ;
- 10,9 % sont considérés comme éligibles volontaires.

Le Groupe suivra les avancées réglementaires et clarifications des régulateurs et superviseurs pour réviser l'analyse, notamment au regard de certaines activités qui ont un bénéfice environnemental et qui pourraient, si les avancées le permettent, de justifier leur intégration potentielle future au référentiel.

Investissements industriels (Capex)

L'analyse de l'éligibilité pour les Capex a été centrée sur les mesures dites individuelles, concernant principalement les investissements liés aux activités immobilières : acquisition et propriété de bâtiments (y compris les locations longue durée sous IFRS 16), rénovation de bâtiments existants et travaux ad hoc liés à l'efficacité énergétique des bâtiments. Les investissements liés à la revalorisation des déchets n'ont pas été intégrés au numérateur du KPI d'éligibilité en raison de leur caractère non significatif.

Type d'activité	Élément de numérateur	Méthode	Hypothèses/limitations
 6.6. Freight transport services by road	Capex liés à la location longue durée des véhicules de la catégorie N1, N2 ou N3 répondant à la norme Euro VI.	Prise en compte des charges de location sous IFRS 16 des véhicules utilitaires de livraison et d'intervention de technicien uniquement, de catégorie N1 répondant à la norme Euro VI (financés en LLD majoritairement et LOA).	Tous les véhicules répondant aux critères évoqués précédemment sont considérés dans le numérateur sans discrimination. Bien que la majeure partie d'entre eux sera probablement écartée par les critères d'alignement, le Groupe entend convertir une part croissante de sa flotte en véhicules moins émetteurs (biocarburants notamment).
 7. Construction and real estate	Capex liés à la location longue durée des bâtiments et leur rénovation selon les activités 7.1 à 7.7 des actes délégués couvrant les objectifs 1 et 2 de la taxonomie.	Prise en compte du montant total des engagements sous IFRS 16. Donnée issue de la direction immobilière et de la direction administrative et financière du groupe.	Tous les contrats de location de magasins sont inclus dans cet élément du numérateur d'éligibilité sans discrimination. Le Groupe entend réaliser une démarche d'identification des baux « verts » présentant un label environnemental en vue de la démarche d'alignement aux objectifs de la Taxonomie.
 5.5. Collection and transport of non-hazardous waste in source segregated fractions	Capex liés à la collecte séparée et le transport de déchets non dangereux triés ou mélangés pour être préparés en vue du réemploi ou être recyclés.	Recensement des investissements de matériel de compactage de déchets auprès de la direction des achats indirects et de l'équipe opérationnelle associée.	Investissements négligeables en comparaison du poids des activités immobilières, non pris en compte cette année dans le numérateur du ratio d'éligibilité.

(1) Score de durabilité : moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

Sur un dénominateur composé du total des investissements opérationnels et du total des locations sous IFRS 16 du Groupe, **les investissements présentés ci-dessus et détournés comme éligibles représentent 58,0 % des Capex du Groupe au sens de la Taxonomie sur l'exercice 2021.**

Dépenses d'exploitation (Opex)

L'analyse des Opex a conduit à considérer le montant analysé comme non significatif au regard des seuils de matérialité du Groupe, le ratio « dénominateur Opex Taxonomie » sur « Opex totaux Groupe » étant inférieur à 5 %, ce qui, combiné au fait que les activités du Groupe ne sont pas à date éligibles, amène le Groupe à utiliser l'exemption prévue de calculer plus en détail le KPI Opex Taxonomie.

Récapitulatif des résultats réglementaires des ratios taxonomiques du Groupe sur 2021

	KPI CA éligible	KPI Capex éligible
Éligibilité	Chiffre d'affaires nul pour les objectifs 1 et 2	Capex (majoritairement liés aux bâtiments loués)
Numérateur du KPI – total éligibilité objectifs 1 et 2	0 M€	216,5 M€
Dénominateur du KPI au sens de la Taxonomie	8 042,6 M€	373,1 M€
KPI : taxonomie éligibilité (en %)	0 %	58,0 %

En dépit des données publiées par Fnac Darty au titre de la Taxonomie, le Groupe démontre depuis de nombreuses années un très fort engagement en matière de lutte contre le changement climatique, avec notamment des objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre alignés sur la science, et de nombreuses actions visant à réduire l'impact environnemental lié au cycle de vie des produits distribués par ses enseignes :

- le développement d'informations client au service d'un choix éclairé, à travers notamment le travail continu du Labo Fnac, le Baromètre du SAV, le score de durabilité et le Choix Durable, qui ont vocation à mettre en avant les produits les plus durables (voir § 2.2.1) ;
- le développement de services autour de la réparation et favorisant l'auto-réparation, avec notamment le renforcement de l'offre d'assistance à distance (voir § 2.2.2) ;
- le réemploi, avec le développement de la vente de produits d'occasion et le don d'inventures (voir § 2.2.3) ;

- l'optimisation des transports de marchandises et la décarbonation des flottes associées (voir § 2.4.4) ;
- le recours à des énergies d'origine renouvelable, par le biais de contrats d'électricité avec des producteurs d'électricité d'origine éolienne, hydraulique et solaire (voir § 2.4.4).

Ces engagements de longue date ont permis au Groupe d'obtenir les notations extra-financières suivantes :

- CDP : A- (vs C en 2020) ;
- Moody's ESG Solutions (Vigeo Eiris) : 54/100 (+ 6 points vs 2020, dont + 14 points sur le volet environnemental).

Ces actions ainsi que les stratégies associées sont décrites dans les sections 2.2 et 2.4 de ce rapport.

Le Groupe révisera sa méthodologie et son analyse d'éligibilité au fur et à mesure de la mise en place de la Taxonomie et selon l'évolution des activités listées et des critères d'examen technique.



2.5 / Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

- Dispositif éthique et gouvernance
- Garantir la protection des données personnelles
- Prévenir les risques de corruption
- Déployer une politique d'achats indirects responsables
- Mettre en œuvre un plan de vigilance
- Garantir une responsabilité fiscale

Risques	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> ■ Manque de probité de nos tiers ■ Atteintes graves aux droits de l'homme, à la santé-sécurité et à l'environnement ■ Non-conformité du Groupe/sanctions ■ Réputation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement commercial durable ■ Participation à l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs ■ Renforcement de la collaboration avec les fournisseurs ■ Amélioration de la réputation

Leviers activés	Actions 2021	KPI et indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> ■ Un dispositif éthique solide et qui se renforce chaque année 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déploiement de la plateforme d'alerte éthique ■ Refonte du dispositif (7 modules) e-learning éthique ■ Nomination de référents éthiques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'alertes éthiques reçues et traitées ■ KPI : part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen (Fnac Darty) ■ Part des achats de produits de marque propre de N&D réalisée auprès de fournisseurs ayant signé la charte achats responsables
<ul style="list-style-type: none"> ■ Un renforcement de la protection des données personnelles 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Amélioration de l'accès à l'information sur le traitement des données personnelles ■ Renforcement de la cybersécurité 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Des procédures et des contrôles pour lutter contre la corruption 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Création de la charte de prévention des conflits d'intérêts ■ Formation de 650 personnes aux conflits d'intérêts et déclaration de non-conflit d'intérêts pour les collaborateurs clés 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en œuvre d'un plan de vigilance 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Extension du périmètre à WeFix ■ Multiplication des audits non annoncés ■ Renforcement des procédures d'évaluation et de suivi des vendeurs Marketplace ■ Formation de l'ensemble des managers des opérations à la prévention des risques 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Formalisation d'une politique Achats responsables 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rédaction d'une politique d'achats responsables pour les achats indirects ■ Formation de tous les acheteurs indirects aux achats responsables ■ Obtention du label RFAR en janvier 2022 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en œuvre d'une politique fiscale responsable 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assistance aux filiales du Groupe dans la mise en œuvre des nouvelles règles de la Directive E-commerce ■ Engagement dans le partenariat fiscal avec la Direction des grandes entreprises 	

Fnac Darty, en tant qu'acteur responsable, s'engage à agir avec intégrité. Respect, loyauté et transparence sont au cœur de l'action quotidienne du Groupe. Sa réussite et sa réputation dépendent aussi bien de la manière dont les collaborateurs exercent leur métier que de la performance du modèle omnicanal et des services proposés.

Le Groupe attache une importance particulière à faire vivre ses valeurs dans ses relations avec ses salariés, fournisseurs, clients, partenaires et actionnaires. Les valeurs et les principes éthiques de Fnac Darty contribuent au sentiment de fierté des collaborateurs du Groupe. Ces engagements en la matière sont formulés dans le référentiel éthique.

2.5.1 / DISPOSITIF ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE

Afin d'atteindre le niveau d'exemplarité fixé par le Groupe dans le domaine éthique, Fnac Darty poursuit sa dynamique d'amélioration continue de son dispositif éthique. Sa qualité, sa conformité et son adéquation aux évolutions de l'environnement des affaires sont étudiées au sein du comité éthique.

Le comité éthique, présidé par le secrétariat général, est composé de huit membres permanents qui ont été choisis au regard de leurs compétences en matière notamment de droit social, de droit des affaires, d'environnement, de déontologie et d'éthique.

Le comité éthique valide, évalue et améliore le dispositif éthique en place. Ce comité veille à une conduite éthique des affaires de l'entreprise, en conformité notamment avec la loi Sapin 2 dite « loi anticorruption », la loi sur le devoir de vigilance des maisons mères et grands donneurs d'ordre, et la réglementation générale de protection des données. Le Directeur Général du Groupe assiste au comité éthique qui présente la synthèse des travaux de l'année.

La direction de l'audit interne et de la conformité Groupe contrôle les processus et procédures du dispositif éthique au niveau Groupe.

2.5.1.1 / Référentiel éthique

Le référentiel éthique de Fnac Darty est constitué par l'ensemble de la documentation éthique qui le compose :

- Code de conduite des affaires <https://www.fnacdarty.com/wp-content/uploads/2021/11/fr-code-de-conduite-des-affaires-2021-voptimise-e.pdf> ;
- charte cadeaux et avantages ;
- charte de prévention des conflits d'intérêts ;
- ligne d'alerte éthique.

Ce référentiel fait l'objet de mises à jour régulières afin de refléter la mise en œuvre d'une démarche de progrès. L'intégralité du référentiel éthique est accessible sur une page web dédiée qui a fait l'objet d'une communication aux collaborateurs France.

La diffusion du référentiel éthique dans l'ensemble des pays et filiales du Groupe est assurée localement par les référents éthique locaux qui reportent au référent éthique Groupe.

La direction de l'audit interne et de la conformité a une approche par les risques pour assurer son objectif de maîtrise des risques et d'amélioration des processus. Les enjeux de conformité sont systématiquement intégrés dans ses actions.

La cartographie des risques Groupe est mise à jour annuellement. Elle est la synthèse d'une consolidation des cartographies des risques de l'ensemble des pays, filiales et directions majeures. Les principaux risques encourus au travers de leurs activités respectives sont identifiés par le management en responsabilité sur lesdites activités. Ces cartographies sont présentées et revues

en comités de contrôle interne auxquels participent : l'audit interne Groupe, les directions locales, les directions Groupe impliquées et les fonctions transverses de contrôle Groupe (juridique, RSE, protection des données, fiscalité, IT, etc.). Des plans de remédiation sont formalisés et suivis en réponse aux risques identifiés.

L'audit interne Groupe mène des entretiens annuels avec chaque membre du comité exécutif pour établir la cartographie des risques majeurs de niveau Groupe. Celle-ci est revue par le Directeur Général Groupe et validée en comité exécutif puis présentée en comité d'audit rattaché au conseil d'administration.

Afin de mieux gérer les risques, une politique et un manuel de gestion de crise ont été créés au cours de l'année 2021. Il sera appuyé par la mise en place de formations adaptées qui auront lieu au cours de l'année 2022.

2.5.1.2 / Mécanisme d'alerte éthique externalisé

Afin de renforcer le mécanisme d'alerte existant, Fnac Darty a développé en 2020 et lancé début 2021 une plateforme d'alerte éthique et de conformité externalisée.

Cette plateforme vient 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 2, 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, politiques et règlements internes de Fnac Darty.

Ce mécanisme est déployé dans l'ensemble des filiales en France et dans les pays, et traduit en français, anglais, espagnol, portugais, néerlandais et mandarin, et a fait l'objet d'un plan de communication interne.

Le lien vers la plateforme est également accessible aux tiers : 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 : www.fnacdarty.com.

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 le lieu de travail ;

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

- 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 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 fasse via la plateforme afin d'assurer la confidentialité des dossiers.

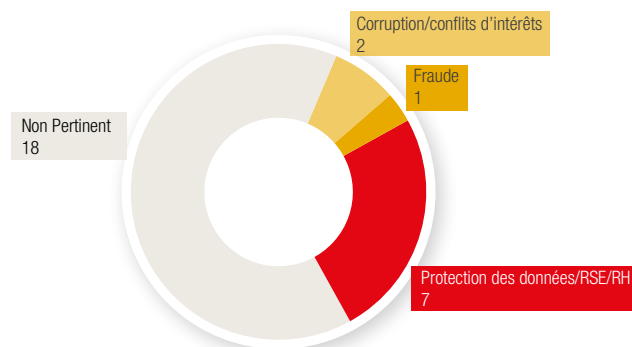
Le Groupe a largement communiqué sur le déploiement de ce nouveau dispositif auprès de ses collaborateurs au cours de l'année 2021, et a mis en place une communication permanente et accessible, par le biais de communication interne.

Le fonctionnement du système et la campagne de communication ont fait l'objet d'informations et d'échanges avec les organisations syndicales représentatives, qui sont associées une fois par an au bilan de l'utilisation du mécanisme.

Au cours de l'année 2021, 28 alertes ont été reçues. Toutes les alertes reçues ont fait l'objet d'un traitement et d'une revue. La majorité des cas n'étaient pas pertinents (18).

- 2 cas étaient relatifs à de la corruption sur des sujets de conflits d'intérêts relatifs à des attributions de marché. Ces deux cas n'avaient pas été déclarés par les intéressés lors de la déclaration annuelle de non-conflit d'intérêts. Ils ont fait tous deux l'objet de mesures et sanctions.
- 1 cas était relatif à de la fraude et a fait l'objet de mesures et sanctions.

Les 7 principaux autres cas pertinents au cours de l'année 2021 concernaient la RSE, la protection des données et les ressources humaines. Ils ont tous fait l'objet de plans de remédiations qui ont été clôturés.



La synthèse annuelle de l'activité de la ligne d'alerte et conformité a été établie pour être partagée lors des comités éthique, d'audit et RSE.

2.5.2 / GARANTIR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES DES CLIENTS ET DES SALARIÉS

2.5.2.1 / Protéger les données personnelles des salariés et des clients

Avec des millions de visiteurs chaque mois sur ses sites marchands et dans ses magasins, et près de 10 millions d'adhérents, la protection des données personnelles est au cœur des enjeux de Fnac Darty. L'usage transparent et proportionné de leurs informations est une attente forte des clients, en phase avec l'engagement pour un choix éclairé du Groupe.

Fnac Darty s'efforce d'assurer une grande transparence dans l'utilisation des données qui sont collectées par les enseignes du Groupe ainsi qu'une exploitation légitime, proportionnée et sécurisée. La confiance des clients – essentielle pour Fnac Darty – passe nécessairement par une protection renforcée des données des clients, mais aussi de celles des salariés. Le Groupe œuvre activement depuis plusieurs années à la protection des données personnelles, conformément aux dispositions du Règlement du 27 avril 2016 (« RGPD/GDPR ») et de la loi Informatique et Liberté.

Gouvernance

Pour garantir un haut niveau de protection des données personnelles, Fnac Darty a mis en place une organisation dédiée et des procédures internes qui garantissent la protection des données tout au long de la vie des traitements.

Fnac Darty dispose : en France d'une équipe de trois 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. Des « référents RGPD » ont par ailleurs été désignés dans chacune des grandes directions et sont en charge de relayer les sujets et l'actualité relative à la protection des données personnelles. Tous les périmètres métiers sont ainsi couverts et animés au sein d'un comité RGPD.

Des comités et ateliers de travail dédiés organisés par l'équipe DPO se tiennent de manière régulière afin de veiller au respect du RGPD et au suivi des plans d'action qui en découlent. Les enjeux de protection des données personnelles sont également régulièrement remontés au niveau des membres du comité exécutif de Fnac Darty pour information ou arbitrage lorsque c'est nécessaire. Un bilan de l'activité et des projets est partagé une à deux fois par an lors de réunion du Comex.

- Comité de pilotage RGPD en présence du DPO et des référents RGPD pour le suivi des plans d'action métiers (tous les trois mois).

- Comité de suivi IT RGPD en présence des directeurs informatique pour le suivi des plans d'action informatique (tous les deux mois).

- Comité DPO pays réunissant les DPO des pays pour le partage des pratiques et coordination (tous les six mois).

Audits

L'équipe DPO, en association avec l'audit interne et le contrôle interne, procède à des audits, contrôles ou campagnes d'auto-évaluation des référents RGPD afin de garantir un suivi régulier des enjeux RGPD.

Documentation de la conformité et procédures « Privacy by Design »

Fnac Darty procède à une tenue des registres de traitement ainsi qu'à une documentation de sa conformité au travers de la rédaction de fiches de traitement, d'analyse d'impact (AIPD) et la diffusion de politiques de protection des données personnelles.

Une procédure « Privacy by Design » a été mise en place afin d'assurer dès la conception des projets et la sélection des outils une bonne prise en compte des enjeux de la protection des données personnelles. Elle comprend une analyse des traitements de données personnelles et des questionnaires d'audit permettant d'évaluer les garanties présentées par les solutions tierces notamment SaaS (logiciel en ligne). Fnac Darty s'est doté d'un outil permettant de cartographier et gérer l'enrôlement des nouveaux outils SaaS en fort développement ces dernières années.

Formation et sensibilisation

Fnac Darty veille à la formation de ses collaborateurs sur la protection des données. Des e-learning obligatoires sur la protection des données personnelles sont accessibles depuis la plateforme d'e-learning. Un focus métier a été réalisé en 2021 avec une formation sur la protection de la vie privée dédiée au métier du SAV (techniciens, réparateurs, livreurs installateurs).

Droits des personnes

La prise en compte des demandes des personnes demandant l'exercice de leurs droits (droits d'accès, de rectification, d'opposition, droit à la portabilité, retrait du consentement) est une préoccupation majeure de Fnac Darty qui mobilise activement ses services clients et l'équipe DPO pour y répondre. Différents canaux de contact via e-mail DPO, formulaires de contact en ligne (Darty) ou un agent conversationnel (Fnac par ladvize) assurent une prise en compte dans les meilleurs délais des demandes des clients en lien avec leurs données personnelles.

Violations de données personnelles

Un dispositif de remontée des anomalies et incidents permet d'anticiper les violations de données. Une sensibilisation régulière des salariés ainsi qu'une collaboration étroite entre les équipes DPO et RSSI permettent également d'assurer la bonne prise en compte d'incidents informatiques et de se préparer aux éventuelles violations de données personnelles qui doivent être notifiées à la CNIL dans un délai de 72 heures.

Programme et plans d'action

En 2021, la question de la protection des données personnelles s'est encore trouvée au cœur de la crise de la Covid-19 impliquant une vigilance particulière sur le traitement des données de salariés.

Les actions du programme GDPR ont concerné l'ensemble des métiers et impliqué toutes les parties prenantes. L'adaptation au nouveau cadre réglementaire sur les cookies et techniques de traçage publicitaire a continué de mobiliser les équipes. Fnac Darty s'est concentré particulièrement sur l'adaptation aux enjeux de sécurité en constante évolution et la bonne application de durées de conservation limitées dans les systèmes d'information.

Fnac Darty travaille également à donner à ses clients un meilleur contrôle sur l'usage de leurs données personnelles. Pour cela le Groupe a continué un chantier important autour d'un « centre de préférence » qui permettra en 2022 une meilleure transparence et une gestion plus fine par les clients de leurs données personnelles – en plus du gestionnaire de cookies.

Une attention particulière est portée à l'information des clients notamment en magasin avec l'amélioration de l'accès à l'information sur le traitement des données personnelles (affichage et QR code permettant d'accéder directement à la politique de protection des données de Fnac Darty).

La perception des clients sur la confiance et la transparence dans l'usage que fait Fnac Darty de leurs données personnelles a donné lieu à une étude client et un baromètre est mis en place pour permettre un suivi régulier de certains indicateurs sur les données personnelles.

2.5.2.2 / La cybersécurité : une activité indispensable pour protéger les données personnelles

De très nombreuses activités absolument essentielles comme la vente, la distribution, les services financiers ou encore la protection des données personnelles des clients et des salariés reposent sur la fiabilité et l'efficacité de nombreux systèmes d'information. Les cyber-attaques sont de plus en plus sophistiquées et fréquentes envers les systèmes d'information des entreprises, leurs sites web mais aussi leurs salariés, ce qui représente un risque non négligeable pour le Groupe.

Afin d'assurer la protection des systèmes d'information et de toutes les données des tiers du Groupe, des politiques spécifiques en matière de prévention et de gestion des incidents de cybersécurité ont été mis en place. La gouvernance encadrant cette activité comprend une politique de la sécurité de l'information mais aussi la réunion de plusieurs comités dont un spécifiquement prévu pour établir le programme de mise en conformité GDPR.

Dans une démarche d'amélioration continue, Fnac Darty continue de renforcer ses politiques spécifiques en matière de prévention, de détection et de gestion des incidents de cybersécurité, notamment grâce à la mise des places des projets suivants en 2021 :

- l'amélioration de la protection de la messagerie ;
- une meilleure gestion de l'identité ;
- le renforcement de la protection des sites marchands du Groupe ;
- un renforcement du plan de gestion des obsolescences et des renouvellements.

En 2021, Fnac Darty a obtenu la certification PCI-DSS, qui illustre la robustesse des systèmes marchands et des systèmes de prévention des vols de données.

De nombreux investissements viennent renforcer le déploiement de ces nouvelles procédures ; le budget alloué à la cybersécurité a été multiplié par trois depuis 2019.

- Nombre d'attaques : 6,8 milliards de requêtes malveillantes bloquées.
- Part des courriels bloqués : 30 %.

2.5.3 / LUTTER CONTRE LA CORRUPTION

Le Groupe est vigilant et soucieux d'agir en toutes circonstances dans le respect de ses engagements éthiques. Le référentiel éthique formalise précisément cet engagement partout où le Groupe est implanté.

Le **Code de conduite des affaires**, aussi appelé « charte éthique », reprend 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.

La **charte cadeaux et avantages** rappelle les règles internes du Groupe en termes d'acceptation des cadeaux et invitations. Son objectif est d'aider de manière pédagogique les collaborateurs à se positionner plus aisément lorsqu'ils reçoivent un cadeau ou une invitation.

La **charte de prévention des conflits d'intérêts, créée en 2021**, a vocation à sensibiliser en matière de conflit d'intérêts. Elle a pour but d'aider les collaborateurs à les éviter et à connaître la conduite à tenir lorsqu'ils y sont confrontés. Pour les membres du Leadership et les collaborateurs exposés, elle est couplée à une déclaration de non-conflit d'intérêts annuelle. Via ce processus, près de 650 personnes ont été formées au conflit d'intérêts au cours de l'année 2021. Toutes les situations de conflit d'intérêts qui sont déclarées sont revues par l'audit interne et, si nécessaire, des mesures sont prises pour les éviter. Cette démarche présente un double objectif de pédagogie et de protection.

La **ligne d'alerte éthique** (voir § 2.5.1) permet de signaler les comportements contraires au référentiel éthique et toute situation ou fait grave constatés dans l'entreprise ou chez les partenaires/fournisseurs du Groupe en toute confiance et confidentialité sur notre site d'alerte éthique et de conformité à l'adresse : <https://report.whistleb.com/fr/portal/fnacdartyGroupe>.

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 référentiel éthique est annexé aux contrats et conventions qui formalisent les relations commerciales du Groupe avec ses partenaires.

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 ;

- proscrit 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.

Une implication de tout le Groupe dans la prévention de la corruption

Dans le cadre de la loi Sapin 2, 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 porte les actions et obligations de vigilance auprès de son comité exécutif ;
- la secrétaire générale Groupe au travers de l'animation du comité éthique, de la diffusion de la communication interne relative aux engagements du Groupe en matière de lutte contre la corruption et de l'élaboration d'une formation dédiée ;
- le directeur de l'audit interne Groupe au travers du pilotage de la mise en œuvre du plan de lutte contre la corruption au niveau Groupe ;

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

- les comités de direction des pays veillent au bon déploiement du dispositif de prévention de la corruption ;
- les membres du *Leadership Group* veillent au respect de ces principes par eux-mêmes et par leurs collaborateurs. Ils suivent tous une formation obligatoire au format e-learning ;
- les collaborateurs sont invités à faire part à leur hiérarchie, aux ressources humaines, ou à leur référent éthique, de toute situation qui leur paraîtrait sensible, en lien avec les principes exposés ci-avant.

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.

Sensibilisation des collaborateurs au risque de corruption : un nouveau dispositif de formation e-learning a été finalisé en 2021, pour un déploiement prévu en janvier 2022. Le dispositif se compose de sept modules de formation indépendants les uns des autres portant sur les thématiques suivantes : Cadeaux et Invitations, Lanceur d'alerte, Code de conduite, Évaluation des tiers, Cartographie des risques, Les Dirigeants, Conflits d'intérêts. L'intégralité du dispositif a été traduite dans toutes les langues du Groupe.

Ce module de formation a été choisi pour sa conformité avec la loi Sapin 2, suite à une revue par l'Agence française anticorruption au cours de l'année 2021. Afin que l'ensemble des collaborateurs du Groupe puisse mieux s'identifier aux situations rencontrées dans les quiz il a été adapté au business model du Groupe ainsi qu'à sa charte graphique. Chaque module de formation permet de télécharger une fiche pratique sur la thématique abordée et renvoie vers la ligne d'alerte éthique. Les modules Code de conduite, Cadeaux et Invitations et Conflits d'intérêts permettent chacun de télécharger la documentation interne liée.

Par ailleurs, une vidéo de Michel Sapin, fondateur de la loi Sapin 2, introduisant le module e-learning est diffusée sur l'intranet éthique Everyday France, tout comme l'ensemble des vidéos du dispositif de formation portant sur les sept thématiques suscitées.

Le lancement de la campagne de formation, en janvier 2022 fera l'objet d'une communication de l'instance dirigeante et notamment du Directeur Général Groupe. Dès lors la complétude de ces sept modules fera l'objet d'un suivi.

La population devant suivre la formation est ciblée en fonction des thématiques. Les modules Cadeaux et Invitations, Lanceur d'alerte et Code de conduite seront suivis par tous les cadres du Groupe. Les modules Évaluation des tiers, Cartographie des risques, Les Dirigeants seront suivis par le leadership. Le module Conflit d'intérêts sera destiné aux populations identifiées comme étant exposées.

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.

Par ailleurs, le questionnaire d'auto-évaluation spécifique au risque de corruption se base sur le questionnaire AFA. Depuis 2020, dès lors que cela est pertinent ou possible, les missions d'audit menées intègrent des tests sur la conformité aux exigences de la loi Sapin 2.

Le Groupe s'attache à garder une vigilance forte sur ses tiers de 1^{er} rang au travers d'un dispositif de veille permanente mis en place en 2020 en partenariat avec l'audit.

Les comités de contrôle interne permettent de faire un point sur la conformité à la loi Sapin 2.

Irrégularités constatées

En 2021, Fnac Darty a été confronté à des irrégularités menées par certains individus dans un nombre limité de magasins de l'une de ses filiales, la société Darty Île-de-France. À la suite de revues de contrôles internes qui ont permis de détecter quelques transactions illégales, le Groupe a porté ces agissements à la connaissance du Procureur de la République de Paris dès janvier 2021 et a porté plainte.

En complément du travail des équipes internes, le Groupe a missionné le cabinet d'audit externe PwC afin d'évaluer avec précision l'étendue de ces transactions illégales, les modes opératoires utilisés et de s'assurer que de tels agissements ne puissent plus se reproduire.

Le Groupe condamne fermement ces pratiques, qui même si elles s'avèrent être non significatives à l'échelle du Groupe, restent illégales et totalement inacceptables, au regard des pratiques et de l'éthique du Groupe et de ses collaborateurs.

2.5.4 / DÉPLOYER UNE POLITIQUE D'ACHATS INDIRECTS RESPONSABLES

Conscient des impacts sociaux et environnementaux de ses achats indirects, le Groupe s'est engagé dans une démarche de performance globale et durable pour l'entreprise et pour les parties prenantes de son écosystème, sous le prisme de la double matérialité.

La direction des achats indirects, dont la mission est de sélectionner les fournisseurs de biens et services les plus pertinents pour répondre aux besoins de fonctionnement du Groupe, contribuer à sa performance opérationnelle, et accompagner le plan stratégique Everyday, ambitionne d'impulser des choix d'achats éclairés pour l'entreprise, notamment en cherchant à maîtriser les impacts environnementaux et sociaux associés aux actes d'achats.

Pour cela, la direction des achats indirects s'est dotée d'engagements propres à ses activités. Ces derniers ont vocation à incarner sa démarche achats responsables :

- être un donneur d'ordre responsable vis-à-vis des fournisseurs, et travailler à l'amélioration continue des pratiques acheteurs, en développant des relations durables et équilibrées avec les fournisseurs ;
- contribuer à l'atteinte des objectifs fixés dans la feuille de route RSE du Groupe, en termes de climat, et durabilité/recyclabilité/éco-conception des produits, en intégrant la responsabilité sociétale et environnementale dans les processus achats, et en nous alignant sur la politique RSE du Groupe ;
- inciter les partenaires du Groupe à développer une démarche RSE, en favorisant et suivant les démarches et initiatives des fournisseurs Fnac Darty.

Ces ambitions et engagements ont été inscrits dans une politique d'achats indirects responsables, dont la formalisation a impliqué l'ensemble des acheteurs et des directions support comme la RSE. Afin de se fixer un cap ambitieux, le Groupe s'est appuyé sur le référentiel du label « Relations fournisseurs et achats responsables », adossé à la norme ISO 20400:2017 – Achats responsables – Lignes directrices.

Suite à un audit des pratiques et documents cadres par un cabinet spécialisé, ce travail de fond a conduit le Groupe à cartographier les risques spécifiques aux achats indirects, à identifier les plans d'action à mettre en œuvre et à définir des listes de critères RSE en lien avec la cartographie, à intégrer aux futurs appels d'offres.

Les premiers plans d'action ont visé l'amélioration des délais de paiement et la mise à jour des conditions générales d'achats afin de garantir la promotion de relations durables et équilibrées, mais également la mise en place de *business reviews* dédiées aux politiques et pratiques de RSE des fournisseurs.

Dans une démarche de co-construction avec les équipes, l'ensemble des acheteurs de la direction des achats indirects (DAI) ont été formés aux achats responsables. Depuis 2020, des critères liés à la RSE sont en outre intégrés dans les objectifs annuels impactant la part variable de tous les postes de la DAI (direction, responsables de pôles, acheteurs, etc.).

En janvier 2022, le comité d'attribution du label « Relations fournisseurs et achats responsables », composé du Médiateur des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et du Conseil national des achats, a décidé à l'unanimité d'attribuer le label RFAR au Groupe pour ses achats indirects, valable pour une durée de trois ans.

Fnac Darty rejoint ainsi la communauté des 65 entreprises distinguées par les pouvoirs publics pour les relations durables et équilibrées qu'elles entretiennent au quotidien avec leurs fournisseurs.

Perspectives 2022

Le Groupe entend poursuivre le déploiement opérationnel de sa politique d'achats responsables, notamment avec le lancement de plans d'action ciblés sur les achats les plus à risque, ou encore la mise en place et le suivi d'indicateurs dédiés aux aspects sociaux de l'exécution des prestations de main-d'œuvre externalisée (nettoyage, gardiennage, espaces verts, etc.).

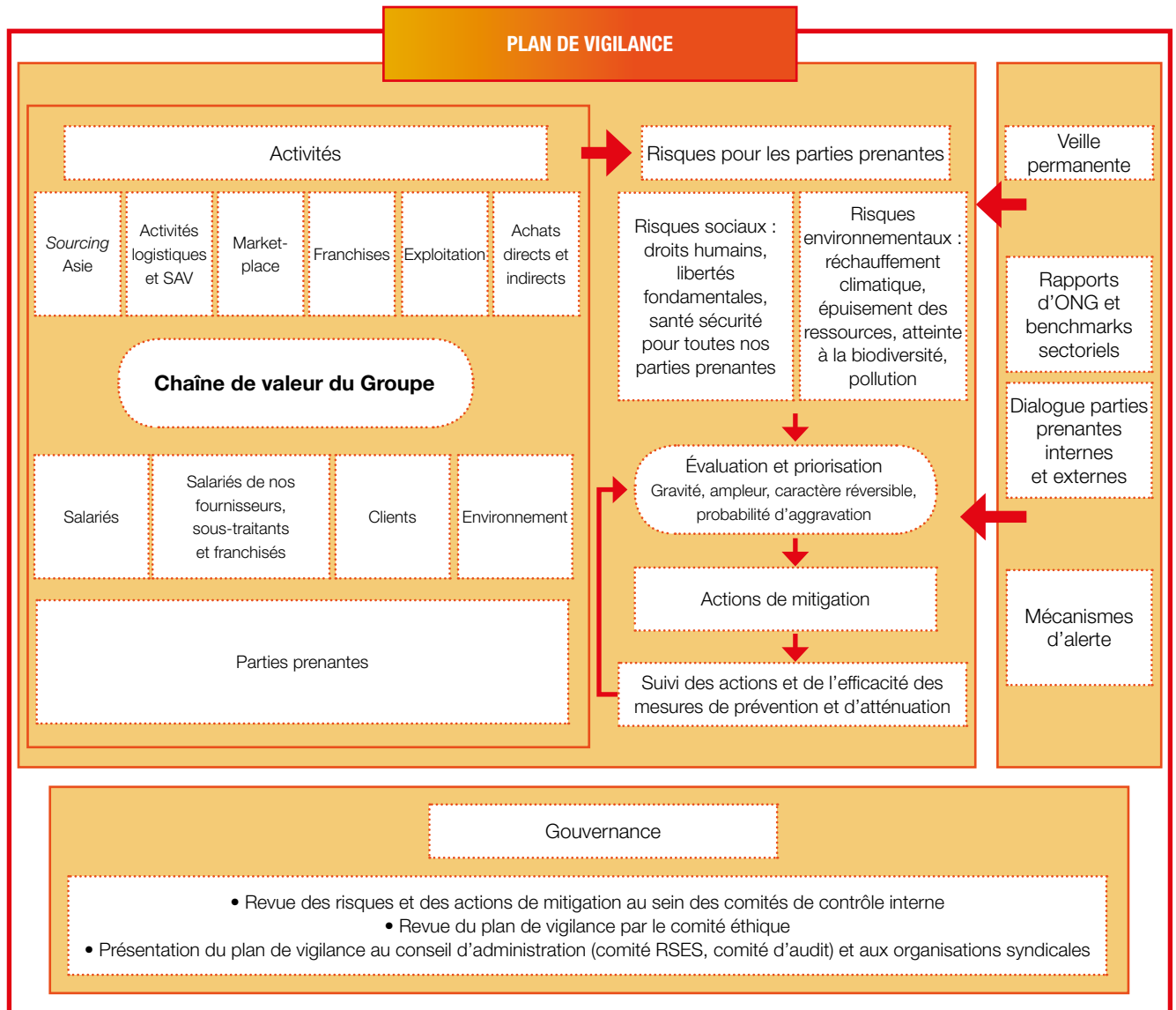
2.5.5 / PLAN DE VIGILANCE

La loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre vient renforcer les exigences de responsabilité sur la chaîne de valeur de l'amont à l'aval des activités des entreprises. Avec la transformation de ses activités, Fnac Darty s'est saisi de cette loi

pour approfondir et renforcer ses analyses de risques et ses plans d'action. Le compte-rendu de la mise en œuvre effective du plan et des résultats est rendu public depuis 2018, en cohérence et en complémentarité avec sa déclaration de performance extra-financière.

2.5.5.1 / Présentation du plan de vigilance

Gouvernance et organisation



Fnac Darty s'appuie sur des principes et des standards éthiques forts dans la conduite de ses activités, et se réfère notamment à la Déclaration universelle des droits de l'homme, au Pacte international relatif aux droits civils et politiques, et aux Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Le Groupe adhère également au *Global Compact* des Nations unies, dont il partage et promeut les principes.

Dans la conduite de leurs affaires, 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.

Périmètre

Au 31 décembre 2021, le périmètre géographique du plan de vigilance du Groupe couvre la France ainsi que les pays des filiales du Groupe : Fnac Espagne, Fnac Suisse, Fnac Portugal, Fnac Belgique, Vanden Borre, Nature & Découvertes et WeFix.

Le périmètre des activités comprend les opérations internes et les fournisseurs/sous-traitants de rang 1.

Les risques couverts au sein du plan concernent les atteintes graves qui pourraient être provoquées, par le Groupe ou par les tiers avec qui il entretient des relations durables, aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes, et à l'environnement.

Les autres risques extra-financiers du Groupe sont évalués et suivis dans le cadre de la politique RSE, et décrits dans la présente déclaration de performance extra-financière.

2.5.5.2 / Cartographie des risques, procédures d'évaluation et dispositif 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 animées par les directions de la RSE et de l'audit interne, en lien avec les directions précitées. Dans le cadre de ces revues, les évolutions de l'environnement du Groupe (acquisition, nouveaux marchés, croissance importante d'une activité, etc.) et les rapports et recommandations des ONG et d'autres parties prenantes externes (Sherpa, EDH, etc.) sont pris en considération.

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.

En 2021, les risques d'atteintes graves⁽¹⁾ aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et la sécurité, et à l'environnement, concernant les activités suivantes : l'activité de *sourcing* de produits de marque propre en Asie, les achats de biens et services, l'activité de Marketplace et les activités logistiques, SAV et livraison. Après les différentes revues de la cartographie menée en 2021, 35 risques ont été identifiés et évalués.

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).

Fnac Darty a souhaité intégrer les organisations syndicales représentatives à ce dispositif d'évaluation et à l'élaboration des actions de remédiation. En 2020, un groupe de travail ad hoc a été constitué (un représentant du personnel par filiale), qui se réunit deux fois par an pour échanger sur le contenu du plan, notamment sur les politiques et actions de prévention.

2.5.5.3 / Le mécanisme d'alerte

En 2021, une plateforme d'alerte éthique et de conformité externalisée a été déployée dans l'ensemble des filiales en France et dans les pays, en français, anglais, espagnol, portugais, néerlandais et mandarin. Le lien vers la plateforme est également accessible aux tiers : 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. Pour plus de détails sur le mécanisme et les alertes reçues en 2021, se référer au paragraphe 2.5.1.2.

(1) Fnac Darty juge qu'un risque est significatif si le risque net est égal ou supérieur à 2/4.



2.5.5.4 / Mesures de prévention et d'atténuation

Le tableau ci-dessous présente la répartition des principaux risques identifiés dans le cadre du travail de cartographie. Les couleurs associées correspondent au niveau du risque net (risque net = (impact × probabilité)/maîtrise du risque).

	Sourcing de produits de marque propre et sous licence	Opérations (SAV, logistique)	Franchises	Marketplaces	RH	Exploitation des magasins	Achats indirects	Achats marchands
Droits humains et libertés fondamentales								
Droits humains (travail forcé, travail des enfants)	●	●	●	●	●	●	●	●
Libertés fondamentales (liberté d'association, rémunération, temps de travail, discrimination...)	●	●	●	●	●	●	●	●
Santé/sécurité								
Santé/sécurité des salariés		●	●		●	●		
Santé/sécurité des clients	●		●	●		●		●
Santé/sécurité des salariés des sous-traitants ou fournisseurs du Groupe	●	●		●		●	●	●
Environnement								
Pollution	●	●	●	●		●	●	●
Épuisement des ressources	●			●			●	●
Changement climatique	●	●	●	●			●	●

- Risque faible
- Risque moyen
- Risque élevé
- Risque très élevé

A/ Zone de risque : sourcing en Asie

Afin de proposer à ses clients une alternative économique aux produits de grandes marques, 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 2021 (périmètre Fnac Darty, hors Nature & Découvertes) :

- 146 millions d'euros d'achats en Asie et Europe, soit environ 2 % des achats totaux ;

- 11 marques propres, 7 marques sous licence, environ 1 400 références actives ;
- 128 fournisseurs, 195 usines actives ;
- 94 usines auditées en 2021 dont 36 audits non annoncés ;
- 103 points de contrôle lors des audits (76 sur la qualité de production et 27 sur la responsabilité sociale et environnementale).

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, dont voici la synthèse.

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2021
<ul style="list-style-type: none"> ■ Libertés fondamentales et droits de l'Homme (liberté d'association, temps de travail, rémunération, travail forcé, travail des enfants, discrimination) ■ Santé/sécurité des salariés de ces usines, par exemple en cas de non-conformité des installations et des équipements de protection individuels ■ Santé/sécurité des clients, notamment en cas de problème de qualité ou de non-conformité aux normes européennes (REACH, RoHS) ■ Environnement, par exemple en cas de mauvaises pratiques environnementales dans les usines 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une équipe de 90 personnes dont 60 en Chine ■ 13 contrôleurs internes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Document cadre (<i>Group Vendor Manual</i>, traduit en mandarin) ■ Grille d'audit comprenant 103 points de contrôles dont 27 liés à la responsabilité sociale et environnementale ■ Audit complet avant toute contractualisation puis cycle d'audit tous les 2 ans (minimum) ■ Audits annoncés et non annoncés ■ Audits des contrôleurs internes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poursuite de la campagne d'audit : 48 % des usines actives auditées ■ Multiplication des audits non annoncés : 36 audits non annoncés (sur un objectif de 25) ■ 91,5 % des audits jugés conformes (avant plan d'actions correctives) ■ Inclusion d'un point de contrôle sur la mise à disposition d'un mécanisme d'alerte éthique aux travailleurs ■ 39 % des contrôleurs ont fait eux-même l'objet d'un audit non annoncé

Évolution des risques en 2021

Deux facteurs ont conduit le Groupe à réévaluer à la hausse ces risques : la pandémie de la Covid 19 et la pénurie de semi-conducteurs. Dans ce contexte de fortes tensions, les fournisseurs pourraient négliger certaines actions de prévention des risques pour contenir les coûts et répondre aux délais. Fnac Darty renforce donc sa vigilance lors des audits d'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.

Document cadre

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 à du 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.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

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.

Procédures associées aux résultats des audits :

Résultat d'audit	Procédure associée	Contrôle
> 85 % = conformité totale	Aucune	Audit tous les 2 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.

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 610 fournisseurs actifs en 2021, 250 étaient signataires de la charte fin 2021, pour plus de 64 % des achats de produits de marque propre de Nature & Découvertes.

Actions/mesures prises en 2020 et 2021

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 processus renforcé : 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.

Afin de garantir le même niveau de contrôle dans les usines situées en Europe (élargie à la Turquie), les tiers indépendants en charge des audits sont tenus d'utiliser la même grille d'audit que celle utilisée pour les usines en Chine.

Dans le cadre de la cartographie des risques liés aux achats non marchands, le transport maritime a été identifié comme un secteur « à risque ». Cette identification conduira la direction des achats indirects, en lien avec les équipes situées en Asie, à renforcer la pondération des critères en lien avec la performance RSE des prestataires candidats dans les appels d'offres. De même, les acheteurs indirects prévoient d'ouvrir des discussions avec les prestataires actuelles, pour échanger sur leurs performances RSE et leurs plans d'action relatifs au devoir de vigilance.

Résultats

Périmètre : fournisseurs Fnac Darty (hors Nature & Découvertes) en Asie	2020	2021
KPI : part d'usines dont le résultat d'audit est jugé conforme ou moyen ^(a)	91,7 % ^(b)	91,5 %

(a) Avant action corrective.

(b) Donnée historique corrigée : afin de mieux refléter la performance du processus d'audit, le Groupe a choisi d'exclure du calcul de ce KPI le résultat des audits de contrôle des actions correctives demandées lorsque le premier audit n'était pas jugé conforme.

Périmètre : Nature & Découvertes	2020	2021
Part des achats produits par des fournisseurs de Nature & Découvertes ayant signé la charte achats responsables	64,3 %	64,1 %

Entre 2020 et 2021 la rationalisation du parc de fournisseurs de Nature & Découvertes s'est poursuivie. Toutefois la rationalisation a davantage eu un impact sur la ventilation du chiffre d'affaires réalisé selon les fournisseurs, c'est pourquoi l'évolution de l'indicateur reste stable entre 2020 et 2021.

Perspectives 2022

Le Groupe a initié une réflexion sur les moyens d'étendre ses actions de contrôle et de prévention à certains fournisseurs de rang 2 et au-delà. Certains minerais utilisés dans la fabrication des produits de marque propre ont été identifiés à risques sociaux et environnementaux, et dans une démarche de progrès continu, les plans d'action qui découleront de ce cadrage s'appliqueront en premier lieu aux fournisseurs utilisant ces minerais (pouvant provenir de zones de conflit) et viseront à s'assurer que leurs achats s'inscrivent dans le cadre d'un approvisionnement responsable et ne contribuent pas à un conflit ou à d'autres activités illégales connexes.

B/ Zone de risque : achats de produits et services

Pour Fnac Darty, les achats sont de deux natures : les achats marchands (destinés à être revendus par ses enseignes) et les achats indirects (destinés à permettre au Groupe d'exercer ses activités). La gestion de ces risques est également différenciée.

Concernant les achats marchands, la relation avec les fournisseurs est gérée directement par la direction commerciale, et encadrée par le Code de conduite des affaires.

Concernant les achats indirects, qui gèrent les relations commerciales d'environ 3 000 fournisseurs, les risques sont multiples et concernent aussi bien l'achat de services (transports, relation client à distance, intérim, gardiennage, travaux), que de biens (consommables). Les informations ci-dessous concernent cette catégorie d'achats.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2021
<p>Achats indirects :</p> <ul style="list-style-type: none">■ Libertés fondamentales et droits de l'Homme (notamment des non-respects du temps de travail, du paiement des heures supplémentaires, discriminations...)■ Santé/sécurité des salariés des sous-traitants, par exemple en cas d'absence de formation■ Santé/sécurité des clients, par exemple en cas d'absence d'habilitation gaz et électricité des livreurs-installateurs employés par des sous-traitants■ Environnement, par exemple des mauvaises pratiques environnementales dans la gestion des déchets de construction ou des déchets chimiques utilisés pour le nettoyage	<ul style="list-style-type: none">■ Une équipe de 12 acheteurs en France, tous formés aux achats responsables et aux enjeux du développement durable	<ul style="list-style-type: none">■ Documents cadres, partagés avec les fournisseurs et sous-traitants :<ul style="list-style-type: none">■ Code de conduite des affaires■ Politique d'achats responsables■ Intégration croissante, dans les appels d'offres, de critères RSE	<ul style="list-style-type: none">■ Audit des pratiques, des documents cadre et des critères de sélection de la direction des achats indirects■ Cartographie des risques achats■ Formalisation de la politique d'achats responsables■ Identification des plans d'action à mettre en œuvre■ Élaboration d'une liste de critères RSE en lien avec la cartographie, à intégrer aux futurs appels d'offre■ Formation des acheteurs aux achats responsables■ Introduction de <i>business reviews</i> RSE avec des fournisseurs stratégiques■ Diffusion du lien vers la ligne d'alerte éthique, à travers le Code de conduite des affaires et la charte fournisseurs

Actions/mesures prises en 2021

En 2021, la cartographie des risques achats a permis d'affiner l'évaluation de ces risques. Elle montre que les risques nets (une fois le niveau de maîtrise du risque pris en compte) se concentrent sur les achats de transport (maritime et routier), les achats de mobilier et d'emballages, les prestations de travaux, de maintenance et nettoyage, ainsi que les call-centers.

Avec pour cadre sa nouvelle politique d'achats responsables, le Groupe agit pour maîtriser les impacts environnementaux et sociaux associés aux actes d'achats, en intégrant ces risques dans ses pratiques, dès la phase d'appels d'offres (intégration de critères RSE) et dans le suivi des relations commerciales (*business review* dédiées).

Pour plus de précisions, voir aussi § 2.5.4 Politique d'achats responsables.

Résultats 2021

Après examen du dossier de soumission déposé fin 2021, le comité d'attribution du label « Relations fournisseurs et achats responsables », composé du Médiateur des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et du Conseil national des achats, a décidé à l'unanimité d'attribuer le label RFAR au Groupe, valable pour une durée de trois ans.

Ce label reconnaît ainsi l'engagement du Groupe pour des relations durables et équilibrées avec ses fournisseurs⁽¹⁾.

Perspectives 2022

Le Groupe entend poursuivre le déploiement opérationnel de sa politique d'achats responsables, notamment avec le lancement de plans d'action ciblés sur les achats les plus à risque, ou encore la mise en place et le suivi d'indicateurs dédiés aux aspects sociaux de l'exécution des prestations de main-d'œuvre externalisée (nettoyage, gardiennage, espaces verts, etc.).

C/ Zone de risque : Marketplace

Lancée en 2009 côté Fnac et 2015 côté Darty, la Marketplace a pour objectif de garantir une meilleure disponibilité des produits et d'élargir le catalogue. De nouveaux univers sont ainsi venus compléter le catalogue historique du Groupe : le jeu & jouet puis le sport, le jardinage, le bricolage, et dernièrement l'offre maison avec des références de mobilier et de literie.

Les chiffres clés 2021 :

- plus de 4 000 vendeurs sur la Marketplace Fnac Darty ;
- plus de 17 millions de références actives disponibles.

(1) Hors achats marchands.

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2021
<ul style="list-style-type: none"> ■ Libertés fondamentales et droits de l'Homme : atteintes à la liberté d'association, temps de travail, rémunération, travail forcé, travail des enfants, discrimination ■ Santé/sécurité des salariés des usines productrices, par exemple en cas de non-conformité des installations et des équipements de protection individuels ■ Santé/sécurité des clients, par exemple en cas de non-conformité des produits aux normes de sécurité et de sûreté européennes ■ Environnement, par exemple en cas de mauvaises pratiques environnementales dans les usines, ou en raison des impacts du cycle de vie des produits distribués par la Marketplace 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un pôle qualité, composé de 10 personnes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Code de conduite des affaires, intégré aux conditions générales d'utilisation de la Marketplace ■ Procédures d'évaluation et de suivi de la qualité ■ Veille et procédures en cas de rappel de produits 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement des procédures d'évaluation des vendeurs via des indicateurs de qualité. ■ Renforcement et formalisation des procédures de rappel de produits ■ Plus de 1 800 mises à l'épreuve (contre 500 en 2019 et 1 054 en 2020) et 231 déréférencements

Opérant dans un secteur fortement réglementé et en évolution constante, le Groupe veille à ce que les réglementations encadrant les activités de la Marketplace soient respectées. Afin d'optimiser la fidélisation des clients et de garantir la sécurité des clients, un processus du suivi de la qualité a été mis en place. Ainsi, le pôle qualité vise à assurer un suivi des vendeurs et au respect des enjeux de conformité. Un comité suivi vendeur se tient une fois par mois, afin de suivre les indicateurs mis en place.

Les vendeurs partenaires s'engagent à respecter les Conditions Générales d'Utilisation de la Marketplace, qui comprend le respect du Code de conduite des affaires du Groupe. Mais en raison des pays où sont fabriqués les produits distribués, notamment asiatiques, le Groupe a mis en place des standards de recrutement exigeants vis-à-vis des vendeurs et un suivi de la qualité, notamment des réclamations.

Les vendeurs, en cas de défaillance observée et après une phase de mise à l'épreuve, encourent les sanctions prévues dans les CGU/CGVs, pouvant aller jusqu'au déréférencement.

Actions/mesures prises en 2021

En 2021, afin de renforcer le processus de rappel de produits, qu'il provienne des autorités ou des fournisseurs, le Groupe a renforcé ses procédures en formalisant sa chaîne de réaction, de la veille au retrait des offres des produits visés, en passant par la relation avec le(s) vendeur(s) et les clients.

Les procédures d'évaluation ont également été renforcées, avec le lancement d'un process spécifique pour les nouveaux vendeurs ; ainsi, le Groupe impose désormais un cap de commandes et une surveillance accrue de la qualité pendant cette période.

Résultats 2021

Les procédures de contrôle a posteriori (sur les taux de réclamation notamment) ont conduit le Groupe à déclencher environ 1 800 mises à l'épreuve (contre 1 054 en 2020) et à déréférencer 231 vendeurs en 2021.

Perspectives 2022

Conformément aux nouvelles obligations contenues dans la loi AGEC (dite économie circulaire), depuis le 1^{er} janvier 2022, les Marketplaces sont solidairement responsables en cas de non-respect de la part des vendeurs du principe de REP (responsabilité élargie du producteur), et notamment des obligations relatives à la reprise gratuite d'un appareil usagé lors de l'achat d'un appareil neuf du même type et du paiement de l'éco-contribution au titre des produits qu'ils vendent en France.

En 2021, le Groupe a mené plusieurs chantiers en lien direct avec les éco-organismes pour assurer sa mise en conformité et celle de ses vendeurs partenaires. Les nouvelles procédures seront mises en place courant 2022.

D/ Zone de risque : opérations

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, formations, contrôles).

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2021
Santé sécurité des travailleurs : <ul style="list-style-type: none"> ■ Accidents de la route ■ Accidents divers et troubles musculosquelettiques liés aux activités de manutention (port de charge, gestes répétitifs, collisions engins-piétons...) ■ 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une Académie de formation comprenant des formateurs dédiés aux formations de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liste de formations obligatoires (réglementaires ou jugées indispensables par le Groupe) ■ Formation régulière ■ Investissements dans l'ergonomie des postes ■ Éco-conduite 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation de l'ensemble des managers des opérations à la prévention des risques ■ Déploiement de « référents sécurité » sur chaque site logistique ■ Investissements dans des outils de prévention des risques (bloqueurs de roue, diables électriques...) ■ Mise en place de sessions d'éveil musculaire ■ Mise en place d'un contrôle mensuel de la pression des pneus

Actions/mesures prises 2021

En 2021, Fnac Darty a lancé un vaste 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 l'Académie Fnac Darty. En plus des formations réglementaires (gestes et postures, habilitations gaz et électricité), l'ensemble des managers de la direction des opérations (SAV, livraison et logistique) a été formé à la gestion des risques.

Ces risques, les politiques d'atténuation associées et les résultats de ces politiques sont décrits dans la partie sociale du présent chapitre (§ 2.1.3.).

Concernant le risque inhérent à la manipulation des batteries au lithium, un plan d'action adapté aux diverses maîtrises du risque a été déployé en 2021 – il concerne notamment le stockage des batteries usagées et la sensibilisation des équipes au risque.

Résultats 2021

Périmètre : Groupe (hors Nature & Découvertes)	2019	2020	2021
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	27,5	30,1	31,5
Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt	1,5	1,7	1,9

Perspectives 2022

Afin d'ancrer les acquis en termes de gestion des risques dans les pratiques au quotidien et d'insuffler une culture de la sécurité, le déplacement de formateurs spécialisés sur le terrain est prévu en 2022, afin de co-construire avec les équipes des process concrets pour « ritualiser » la prévention des risques.

La formation à la prévention des risques sera également étendue aux agents de maîtrises en 2022.

2.5.6 / CONTRIBUTUABLE RESPONSABLE

2.5.6.1 / Présence du Groupe dans le monde

En 2021, le Groupe est composé de 53 entités juridiques, dont 35 entités se trouvent en France. Parmi ces entités françaises, 29 entités sont membres d'une intégration fiscale au sens de l'article 223 A du CGI en 2021. 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 (l'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 & 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 Royaume-Uni 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, a une activité de financement d'un fonds de retraite de salariés Comet, société anglaise qui faisait 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.

2.5.6.2 / Chiffres clés

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.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

(en milliers d'euros)	Impôt sur les sociétés et CVAE ^(a)	Impôts locaux ^(b)	Autres impôts ^(c)	Total
France	77 931	32 145	12 376	122 452
Espagne	Déficitaire en 2021	468	439	907
Portugal	2 188	2	66	2 256
Belgique	5 030	936		5 966
Luxembourg	77			77
Monaco	Déficitaire en 2021			-
Allemagne	Déficitaire en 2021			-
Suisse	36		58	94
Royaume-Uni	Déficitaire en 2021			-
Chine	8			8
Hong Kong	Déficitaire en 2021			-
TOTAL	85 271	33 551	12 939	131 761

(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) Inclut en France contribution sociale de solidarité et taxe sur les véhicules de société.

Une rationalisation du taux effectif d'impôt

Le taux effectif d'imposition du Groupe est de 33,9 % au titre de l'exercice 2021 avec un impact de la CVAE (incluse dans l'impôt sur les sociétés dans les comptes du Groupe) de 5 %. 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 %.

La charge totale d'impôts sur les sociétés augmente de 14,5 millions d'euros en 2021 en corrélation avec une hausse du résultat avant impôt. Cette augmentation de la charge d'impôt est atténuée par la baisse de la CVAE dont le taux a été réduit de moitié en 2021.

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 44 millions d'euros (en comptant la CVAE de 11 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 et de la CVAE. 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.

2.5.6.3 / 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.

2.5.6.3.1 / 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 du Groupe.

La direction fiscale du 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 assisté les filiales du Groupe, courant 2021, dans la mise en œuvre des nouvelles règles de la directive E-commerce 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. Aucune entité détenue par le Groupe n'est localisée dans un pays mentionné sur la liste française ou européenne des juridictions fiscales non coopératives.

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.

À compter de 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 2021, les positions fiscales incertaines ont été appréciées selon ces 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.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

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.

2.5.6.3.2 / 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. Le Groupe entretient des relations officielles, ouvertes et constructives avec les autorités fiscales afin de rechercher des solutions appropriées en vue de limiter les litiges inutiles.

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 2021, quatre sociétés étaient en cours de vérification de comptabilités en France et deux contrôles étaient en cours sur Fnac Belgium et Fnac Suisse.

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. 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.

À compter de 2022, le Groupe s'engage dans le partenariat fiscal avec la Direction des grandes entreprises dont le protocole a été signé en début d'année. Ce dispositif offre l'accès à un service dédié permettant de répondre aux questions fiscales qui se poseraient améliorant ainsi la sécurité juridique des opérations réalisées par le Groupe.

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 / Tableau de synthèse des indicateurs extra-financiers

Les chiffres présentés sont en périmètre courant et périmètre Groupe (sauf lorsque précisé).

Indicateurs	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
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					
Effectifs au 31/12 (CDD + CDI, à périmètre courant)	Salarié	24 046	24 886	25 585	
Effectifs France (CDD + CDI)	Salarié	17 676	18 895	19 270	
Effectifs moyens	ETP	21 454	22 474	22 927	
Part des CDI (Groupe)	%	88,3 %	89,2 %	87,8 %	
Part de l'intérim (sur effectif CDD + CDI + Intérim)	%	13,4 %	12,5 %	13,1 %	
Ancienneté moyenne des inscrits en CDI	Année	12,8	12,3	12,7	
Âge moyen des inscrits en CDI	Année	40,5	38,9	40,9	
Part des temps complet (sur l'effectif CDI)	%	81,9 %	82,8 %	83,8 %	
Part des managers (sur l'effectif CDI)	%	22,8 %	23,8 %	24,3 %	
Nombre de recrutements de salariés permanents (hors acquisitions)	Salarié	3 127	2 562	3 570	
Nombre de départs de salariés permanents (hors cessions)	Salarié	3 749	2 976	3 818	
FORMATION					
Part des salariés formés dans l'année en présentiel sur l'effectif total	%	66,0 %	37,5 %	56,7 %	
Part des effectifs formés dans l'année en présentiel ou à distance sur l'effectif total	%	82,9 %	75,9 %	93,7 %	
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé en présentiel	Heure	15,4	13,7	15,5	§ 2.1.2.1
KPI : nombre d'heures de formation (tout format confondu) par salarié formé	Heure	14,2	9,2	14,9	
KPI : part de la masse salariale allouée à la formation	%	2,5 %	2,8 %	3,2 %	
ABSENTÉISME					
Taux d'absentéisme global	%	5,0 %	5,9 %	7,5 %	Intro 2.1
KPI : taux d'absentéisme maladie	%	4,6 %	5,2 %	5,3 %	

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Tableau de synthèse des indicateurs extra-financiers

Indicateurs	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
SANTÉ/SÉCURITÉ					
Nombre de salariés formés à la sécurité	Salarié	6 000	4 985	14 474	
Nombre d'heures de formation à la sécurité	Heure	31 514	18 618	45 125	
KPI : taux de fréquence des accidents avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	27,5	30,1	31,5	
KPI : taux de gravité des accidents avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	1,5	1,7	1,9	§ 2.1.3
Taux de fréquence des accidents du travail et des trajets, avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	35,5	36,1	38,7	
Taux de gravité des accidents du travail et des trajets, avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	1,7	2,0	2,2	
ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE					
Index Égalité professionnelle (consolidé)	Unité	90	90	88	
Part des femmes dans l'effectif total	%	39,0 %	39,6 %	39,1 %	
Part des femmes dans l'effectif « manager »	%	35,7 %	37,0 %	37,2 %	
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin »	%	13,6 %	18,2 %	19,9 %	
Part des femmes au conseil d'administration (hors administrateurs salariés)	%	50 %	50 %	50 %	§ 2.1.1.1
KPI : part des femmes dans l'effectif « Leadership Group »	%	24,3 %	24,3 %	26,6 %	
KPI : part des femmes au comité exécutif	%	33,3 %	33,3 %	38,5 %	
KPI : part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle durant l'année	%	33,2 % (29,5 % pour les hommes)	22,9 % (23,5 % pour les hommes)	22,3 % (25,2 % pour les hommes)	
Nombre de femmes dans les nouvelles embauches en CDI		1 185	1 068	1 439	
Part des salariés en situation de handicap (dans l'effectif CDI) (hors Suisse et Belgique)	%	5,2 %	4,9 %	5,0 %	
Part des personnes en situation de handicap dans les embauches en CDI (hors Suisse et Belgique)	%	1,2 %	0,8 %	1,7 %	§ 2.1.1.2
Part des + 50 ans dans l'effectif CDI	%	22,6 %	23,2 %	24,4 %	
Part des jeunes dans l'effectif CDI	%	10,8 %	11,0 %	11,6 %	
ENGAGEMENT					
NPS collaborateurs (note de recommandation sur 10)	Unité	7	7,5	6,7	§ 2.1.1.3.3
Turnover	%	16,2 %	12,5 %	16,4 %	

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
- Faire évoluer l'offre, pour proposer des produits plus durables
- 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	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
DURABILITÉ DES PRODUITS VENDUS					
Part de produits certifiés par un label environnemental dans l'offre ^(a) <i>(périmètre Nature & Découvertes)</i>	%		11 %	12 %	§ 2.2.2
Part du chiffre d'affaires réalisé par des produits à impact positif ^(b) <i>(périmètre Nature & Découvertes)</i>	%		76 %	70 %	
KPI : score de durabilité ^(c) <i>(périmètre France)</i>	Unité	100	105	111	§ 2.2.1.2
RÉPARATION					
KPI : nombre de produits réparés	Nombre en milliers	1 835	1 822	2 106	
Nombre de produits réparés à domicile	Nombre en milliers	460	436	515	
Nombre de produits réparés en atelier	Nombre en milliers	429	307	397	
Nombre de produits réparés en magasin	Nombre en milliers	150	134	191	§ 2.2.2
Nombre de produits réparés par les centres de relation client à distance	Nombre en milliers	616	755	798	
Nombre de produits réparés par WeFix	Nombre en milliers	180	190	205	
Nombre d'abonnés Darty Max	Nombre	n.a.	200 K	500 K	§ 2.2.3.1
Nombre d'utilisateurs de la communauté sav.darty.com	Nombre	4 M	7 M	10 M	§ 2.2.3.3
ACHATS D'EMBALLAGE ET DÉCHETS					
KPI : volumes d'emballages (carton et plastique) consommés/CA	Tonne/M€	0,6	0,8	0,7	§ 2.2.5.2.1
KPI : volumes de déchets électriques et électroniques collectés <i>(Groupe)</i>	Tonne	51 489	49 943	51 766	§ 2.2.5.1
Volumes de déchets électriques et électroniques collectés en tonnes <i>(France)</i>	Tonne	46 373	44 898	46 778	
Volumes de déchets valorisables générés et confiés à des prestataires de recyclage <i>(périmètre France, hors Nature & Découvertes)</i>	Tonne			7 607	
Volumes de déchets non valorisables <i>(périmètre France, hors Nature & Découvertes)</i>	Tonne			4 322	§ 2.2.5.2.2
KPI : taux de valorisation des déchets <i>(carton, papier, plastique, polystyrène, bois, métal, verre ; hors déchets rapportés par les clients et hors déchets dangereux) (périmètre France, hors Nature & Découvertes)</i>	%			64 %	

(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.

(c) Moyenne d'un score de fiabilité et d'un score de réparabilité, construits à partir des données collectées par le SAV de Fnac Darty au cours des deux dernières années pour chaque référence, et pondérés par les volumes de produits vendus par le Groupe dans l'année considérée.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Tableau de synthèse des indicateurs extra-financiers

Indicateurs	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET CULTUREL DES TERRITOIRES					
Nombre de magasins ouverts	Nombre	78	40	55	§ 2.3.2.1
Nombre d'événements culturels	Nombre		1 300	5 700	§ 2.3.1.1
DONS ET PROJETS SOLIDAIRES					
Total des actions solidaires du groupe Fnac Darty	k€	3 856	4 520	10 987	
<i>dont dons financiers et dons en nature</i>	k€	3 258	3 669	10 178	§ 2.3.3.2
<i>dont dons collectés en magasin et sur les sites marchands</i>	k€	598	851	809	

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	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
BILAN CARBONE					
Total émissions scope 1	kt CO ₂ eq	19,4	18,6	20,6	
Total émissions scope 2	kt CO ₂ eq	8,4	2,1	1,7	
Total émissions scope 3	kt CO ₂ eq	4 381,1	n.d.	4 274,2	
<i>Produits et services achetés</i>	kt CO ₂ eq	2 323,0	2 356,7	2 354,9	
<i>Biens immobilisés</i>	kt CO ₂ eq	51,7	42,6	44,6	
<i>Émissions liées aux combustibles et à l'énergie</i>	kt CO ₂ eq	16,4	14,4	17,6	
<i>Transport de marchandise amont</i>	kt CO ₂ eq	38,6	34,8	36,3	
<i>Déchets générés</i>	kt CO ₂ eq	124,4	n.d.	117,4	
<i>Déplacements professionnels</i>	kt CO ₂ eq	1,1	0,7	0,7	§ 2.4.3.2
<i>Déplacements domicile-travail</i>	kt CO ₂ eq	33,2	n.d.	30,6	
<i>Actifs en leasing amont</i>	kt CO ₂ eq	0,6	0,6	0,6	
<i>Transport de marchandise aval et distribution</i>	kt CO ₂ eq	6,1	10,1	9,3	
<i>Utilisation des produits vendus</i>	kt CO ₂ eq	1 166,6	975,0	998,6	
<i>Fin de vie des produits vendus</i>	kt CO ₂ eq	27,8	26,4	29,3	
<i>Franchises</i>	kt CO ₂ eq	0,4	0,2	0,4	
<i>Déplacements clients</i>	kt CO ₂ eq	591,1	638,0	634,0	
Empreinte carbone totale	kt CO ₂ eq	4 408,9	n.d.	4 296,5	
INDICATEURS SUIVANT L'OBJECTIF DE RÉDUCTION SUR LE TRANSPORT ET LES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES					
Émissions de CO ₂ générées par les transports et l'énergie des sites	t CO ₂ eq	80 291	70 951	75 488	
<i>dont scope 1</i>	t CO ₂ eq	19 369	18 597	20 617	
<i>dont scope 2 – market-based</i>	t CO ₂ eq	8 409	2 147	1 705	§ 2.4.3.2
<i>dont scope 3</i>	t CO ₂ eq	52 514	50 207	53 166	
Émissions de CO ₂ des transports et de l'énergie des sites/chiffre d'affaires	t CO ₂ eq	10,9	9,5	9,4	

Indicateurs	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
ÉNERGIE					
Énergie consommée	MWh	225 896	206 398	217 021	
<i>dont électricité</i>	MWh	195 253	176 553	180 922	
<i>dont gaz</i>	MWh	26 985	26 660	31 591	
<i>dont réseau de chaleur</i>	MWh	338	534	832	
<i>dont réseau de froid</i>	MWh	3 321	2 952	3 676	
<i>Fioul consommé</i>	litres	57 043	57 973	80 676	
Part d'énergie renouvelable dans les achats d'électricité	%	24 %	36 %	45 %	
Part d'énergie renouvelable dans les achats d'électricité en France	%	0 %	14 %	25 %	
Consommation énergétique des sites par surface	kWh/m ²	138	125	133	§ 2.4.4.1
Émissions fugitives (fuites de fluides frigorigènes)	t CO ₂ eq	3 232	3 246	3 224	
Émissions de CO ₂ générées par les sites (avec émissions fugitives)/m ² (<i>market-based</i>)	kg CO ₂ eq/m ²	13,2	8,0	8,8	
Émissions de CO ₂ générées par les sites (avec émissions fugitives) (<i>market-based</i>)	t CO ₂ eq	21 703	13 145	14 324	
KPI : émissions de CO₂ générées par la consommation énergétique des sites (hors émissions fugitives)/m² (<i>market-based</i>)	kg CO ₂ eq/m ²	11,26	5,9	6,7	
Émission de CO ₂ générées par les sites (<i>location-based</i>)	t CO ₂ eq	32 160	28 813	31 664	
Émissions de CO ₂ générées par les sites/m ² (<i>location-based</i>)	kg CO ₂ eq/m ²	19,6	17,5	19,4	
TRANSPORT DE MARCHANDISE ENTRE LES ENTREPÔTS ET LES MAGASINS					
Émissions du transport de marchandise entre les entrepôts et les magasins (<i>périmètre Groupe</i>)	t CO ₂ eq	26 621	23 160	24 048	
Émissions du transport de marchandise entre les entrepôts et les magasins (<i>périmètre Fnac France et Darty France</i>)	t CO ₂ eq	21 365	18 201	18 317	
KPI : émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins/palette (<i>périmètre Fnac France et Darty France, Nature & Découvertes</i>)	kg CO ₂ eq/palette	16,7	15	13,9	§ 2.4.4.4.1
KPI : émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins/km (<i>périmètre Espagne, Portugal, Suisse, Belgique</i>)	kg CO ₂ eq/km	0,97	0,98	0,97	
LIVRAISON DERNIER KILOMÈTRE					
Nombre de livraisons	En milliers	2 019	2 270	2 218	
Nombre de livraisons en France	En milliers	1 749	1 960	1 930	
Émissions de CO ₂ générées par la livraison dernier kilomètre	t CO ₂ eq	14 416	14 701	17 126	§ 2.4.4.4.3
KPI : émissions de CO₂ générées par la livraison dernier kilomètre/livraison	kg CO ₂ eq/livraison	7,1	6,5	7,7	

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Tableau de synthèse des indicateurs extra-financiers

Indicateurs	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
INTERVENTION SERVICE APRÈS VENTE					
Nombre d'interventions	En milliers	752	741	801	
Nombre d'interventions France	En milliers	706	680	738	
Émissions de CO ₂ générées par les interventions à domicile (dont expédition des pièces détachées)	t CO ₂ eq	4 881	4 716	5 715	
Émissions de CO ₂ générées par les déplacements SAV/intervention	kg CO ₂ eq/intervention	6,48	6,37	7,14	§ 2.4.4.4.4 et § 2.4.4.4.5
Nombre de produits envoyés en atelier SAV	En milliers	863	744	715	
Nombre de produits envoyés en atelier SAV France	En milliers	693	611	655	
Émissions de CO ₂ générées par les produits à réparer vers les ateliers SAV	t CO ₂ eq	2 305	1 851	1 533	
Émissions de CO ₂ par produit envoyé en atelier SAV	kg CO ₂ eq/produit	2,7	2,5	2,1	
E-COMMERCE					
Émissions de CO ₂ générées par les flux « e-commerce »	t CO ₂ eq	6 097	10 083	9 258	§ 2.4.4.4.2
KPI : émissions de CO₂ générées par l'expédition de colis	t CO ₂ eq	0,49	0,53	0,53	
PRODUITS VENDUS					
Total Émissions produits	kt CO ₂ eq	3 425,3	3 368,0	3 281,4	
<i>dont fabrication</i>	kt CO ₂ eq	2 221,2	2 356,7	2 242,8	
<i>dont transport amont</i>	kt CO ₂ eq	9,7	9,8	10,7	
<i>dont utilisation</i>	kt CO ₂ eq	1 166,6	975	999	§ 2.4.4.5.1
<i>dont fin de vie des produits</i>	kt CO ₂ eq	27,8	26,4	29,3	
Intensité carbone par chiffre d'affaires	t CO ₂ eq/M€	464	450	409	

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	Unité	2019	2020	2021	Paragraphes
MÉCANISME D'ALERTE					
Nombre d'alertes éthiques reçues et traitées via le mécanisme d'alerte externalisé	Nombre			28	§ 2.5.1.2
SOURCING EN ASIE					
Nombre d'usines actives Fnac Darty	Nombre	200	192	195	
Nombre d'usines auditées	Nombre	105	97	94	
Nombre d'audits non annoncés	Nombre		19	36	
KPI : part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen (Fnac Darty)	%		91,7 %	91,5 %	§ 2.5.5.4
KPI : part de fournisseurs de N&D ayant signé la charte achats responsables	%		64,3 %	64,1 %	
MARKETPLACE					
Nombre de vendeurs Marketplace mis à l'épreuve dans le cadre du suivi qualité	Nombre	500	1 054	1 800	§ 2.5.5.4

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 où est implanté le Groupe.

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.

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 99,51 % des effectifs de la consolidation financière.

Intégrées au Groupe courant 2020, les sociétés CTS Eventim et 123 Billets ont rejoint le périmètre. Fnac Tourisme, liquidé en 2021, sorti.

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. 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).

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.

Dans une démarche de progrès continu, Fnac Darty améliore d'année en année l'exhaustivité de son inventaire des émissions de gaz à effet de serre (GES), directes et indirectes. Le tableau ci-dessous décrit le périmètre des chiffres publiés dans la DPEF.

« n.a. » fait référence à un flux de transport ou un combustible non utilisé.

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						
	Gaz naturel			n.a.	n.a.	n.a.	
	Fioul domestique		n.a.		n.a.	n.a.	n.a.
	Gaz frigorigènes					n.a.	
	Réseaux de chaleur		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.			n.a.
	Déplacements professionnels						



Le calcul des émissions CO₂ a été réalisé suivant la catégorisation des émissions de GES en trois scopes (1, 2 et 3).

Catégorie	Description
Scope 1	= les émissions directes produites par des sources fixes et mobiles
Scope 2	= émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, de chaleur et de froid issues d'un réseau
Scope 3	= les autres émissions indirectes

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 les fournisseurs. À défaut, les facteurs d'émissions de l'AIB sont utilisés.

Scope 1 : 100 % des émissions reportées

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, de la consommation de carburant des véhicules de la flotte du Groupe, et des fuites de gaz frigorigènes.

Poste d'émissions	Méthodologie
Émissions directes des sources fixes de combustion	Pour l'évaluation des émissions liées à la consommation de gaz et de fioul des différents sites du Groupe, les calculs sont fondés sur des données spécifiques provenant des fournisseurs. Pour chaque source d'énergie, Fnac Darty multiplie la consommation énergétique par le facteur d'émission pertinent (phase combustion – scope 1 – Base Carbone).
Émissions directes des sources mobiles de combustion	Pour l'évaluation des émissions liées à la consommation de carburant des véhicules de la livraison dernier kilomètre, des véhicules des techniciens intervenant à domicile et des véhicules de fonction et de service, les calculs sont fondés sur des données spécifiques, provenant des fournisseurs. Les consommations de carburant sont multipliées par les facteurs d'émission pertinents pour chaque type de carburant utilisé (phase combustion – scope 1 – Base Carbone).
Émissions directes fugitives	Pour l'évaluation des émissions liées aux recharges de gaz frigorigènes, correspondant aux fuites de gaz, les calculs sont fondés sur des données spécifiques, fournies par les fournisseurs. Les kilogrammes de gaz réfrigérants rechargés sont multipliés par les facteurs d'émission pertinents (scope 1 – Base Carbone).

Scope 2 : 100 % des émissions reportées

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 et de froid des différents sites du Groupe**. Les calculs sont basés sur des données spécifiques.

Poste d'émissions	Méthodologie
Électricité	Les émissions liées à l'électricité consommée sont quantifiées selon les méthodes <i>market-based</i> et <i>location-based</i> depuis 2020. Les émissions liées à l'électricité pour 2019 ont été recalculées conformément à cette méthodologie. Fnac Darty a choisi la méthode <i>market-based</i> pour assurer le suivi de ses performances, et notamment celles de sa politique d'achats responsables appliquée à l'énergie. Les émissions liées à l'électricité <i>market-based</i> 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 (phase combustion – scope 2 – Base Carbone). Lorsque ni les facteurs d'émission ni le mix des capacités de production du fournisseur ne sont disponibles, Fnac Darty calcule les émissions <i>market-based</i> à partir du mix résiduel (source AIB), conformément aux recommandations du <i>GHG Protocol</i> .
Réseaux de chaleur et de froid	Quelques sites du Groupe sont reliés à des réseaux urbains de chaleur et de froid. Les consommations énergétiques associées sont multipliées par les facteurs d'émission spécifiques à ces réseaux (scope 2 – Base Carbone).

Scope 3 – Autres émissions indirectes

Précisions concernant les produits neufs vendus

Le Groupe a fait appel à un cabinet d'experts pour évaluer l'empreinte carbone des produits neufs vendus par le Groupe en 2020 et produire un outil de calcul spécifique à Fnac Darty permettant de suivre les émissions de GES dans le temps. Cette évaluation suit la méthodologie Bilan Carbone, l'approche retenue a été celle de cycle de vie complet des produits. Les calculs sont réalisés dans un outil de calcul dédié.

Les postes du scope 3 suivant ont été inclus à l'étude :

- achats de produits – soit la fabrication des produits ;
- transport de marchandise amont – soit le transport entre le fournisseur et Fnac Darty ;
- utilisation des produits vendus – soit l'énergie consommée par les appareils ;
- fin de vie des produits vendus – le traitement des produits en tant que déchets ;
- transport des clients – estimé en complément de l'empreinte des produits.

Le transport des produits des entrepôts aux magasins et la distribution ont été exclus, car déjà évalué et suivi par le Groupe dans le cadre de son objectif de réduction des émissions de GES.

Précisions concernant les autres postes du scope 3

Le Groupe a fait appel à un cabinet d'experts pour réaliser l'inventaire des émissions de GES du Groupe pour l'année 2019, en vue de définir des objectifs alignés sur la science, qui seront soumis à la validation de la SBTi en 2022. La méthodologie d'évaluation de l'empreinte carbone retenue est celle développée par le *GHG Protocol*.

Certaines catégories ont ainsi été calculées pour la première fois :

- biens immobilisés ;
- franchises ;
- achats indirects.

NB : certaines catégories sont non applicables ou jugées non significatives pour le Groupe. C'est le cas des actifs en *leasing* amont et aval, des investissements, des émissions de procédés et de transformation des produits.



Postes d'émissions	Méthodologie
Produits et services achetés	La fabrication des produits neufs vendus a été mesurée à partir du volume des produits vendus par le Groupe en 2021, d'hypothèses posées pour chaque catégorie de produit et de facteurs d'émission unitaire provenant des bases de données reconnues (Ademe, Ecolinvent, IEA...). En l'absence de facteurs d'émission spécifiques, le calcul s'est basé sur le poids du produit et sa matière principale. En l'absence de volumes de vente 2019 et 2021 pour les produits éditoriaux des filiales Fnac Belgique, Fnac Espagne, Fnac Portugal et Fnac Suisse, une extrapolation a été réalisée sur la base du ratio entre les volumes de produits éditoriaux dans le total des volumes vendus par Fnac France en 2021. Les émissions liées à la fabrication des produits vendus par Nature & Découvertes en 2019 et 2021 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.
Dont achats indirects	À partir de la cartographie des achats indirects France, les mesures ont été faites majoritairement selon la méthode des ratios monétaires (Base Carbone) pour 2019. Chaque poste a été augmenté de 10 % afin de couvrir les émissions de GES des achats indirects réalisés par les filiales européennes du Groupe. Les émissions de Nature & Découvertes en 2019 et 2021 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.
Biens immobilisés	À partir des données réelles de 2020, ce poste a été évalué à partir des facteurs d'émission de la Base Carbone. Conformément à la méthodologie du <i>GHG Protocol</i> , seules les immobilisations achetées, acquises ou louées sur une longue durée l'année de reporting sont comptabilisées dans le <i>GHG Protocol</i> , et non amorties. Les émissions de Nature & Découvertes en 2019 et 2021 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.
Émissions liées aux combustibles et à l'énergie	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 ou du combustible (source : Base Carbone et AIB).



Postes d'émissions	Méthodologie
Transport de marchandise amont	<p>D'après le pays de provenance (basé sur des données réelles ou des hypothèses) par catégorie de produit, la distance à parcourir entre le pays de fabrication et la France a été estimée. Les émissions associées sont calculées à partir des facteurs d'émission de la Base Carbone.</p> <p>Les émissions liées au transport amont des produits vendus par Nature & Découvertes en 2019 et 2021 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.</p> <p>Transport magasins : 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ à partir de la consommation de carburant des camions : les litres de carburant ou les kilogrammes de gaz sont ensuite multipliés par les facteurs d'émission pertinents (Base Carbone) ; ■ 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). <p>Expédition de pièces détachées vers les centres de service, pour les besoins des techniciens SAV : les volumes de pièces détachées sont multipliés par les facteurs d'émission transmis par le prestataire de transport. Ils varient selon la dimension de la pièce.</p> <p>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-traité). 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.</p>
Déchets générés	<p>Pour les sites français dotés d'un outil de suivi des déchets, à partir des volumes confiés à des prestataires de traitement des déchets, les émissions de GES associées ont été calculées à partir des facteurs d'émission de la Base Carbone.</p> <p>Pour les sites qui ne sont pas dotés de cet outil (sites situés en centres commerciaux ou dépendants de collectes gérées par les municipalités), les émissions ont été estimées par extrapolation (ratio au chiffre d'affaires). Dans les autres filiales, les émissions sont estimées à partir des données réelles et des facteurs d'émission de la Base Carbone.</p> <p>Les émissions liées aux déchets de Nature & Découvertes en 2019 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.</p>
Déplacements professionnels	<p>Le Groupe s'appuie sur le reporting des agences de voyages.</p>
Déplacements domicile/travail	<p>Les émissions de GES liées aux déplacements domicile-travail ont été calculées à partir des données d'une enquête réalisée auprès de 2 218 salariés, soit près de 13 % 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 et le nombre de jours de télétravail déclaré, puis avec les moyens de locomotion désignés par les répondants. Les facteurs d'émission retenus proviennent de la Base Carbone.</p> <p>Les émissions liées aux déplacements des salariés des filiales européennes pour 2019 et 2021, et des salariés de Nature & découvertes pour 2021, ont été estimées par extrapolation (à l'effectif moyen et la moyenne des jours théoriques travaillés) pour 2019 et 2021.</p>
Transport de marchandise aval et distribution	<p>Expédition des colis : 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 de transport. Ces bilans sont rapportés au nombre de colis confiés à ces prestataires pour obtenir des facteurs d'émission spécifiques à chaque fournisseur.</p> <p>Pour les prestataires qui ne sont pas en mesure de fournir des bilans de GES, Fnac Darty applique le facteur d'émission du transporteur dont la logistique et la flotte sont les plus similaires.</p> <p>Expédition de produits volumineux (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 kilogrammes par le prestataire de transport retenu pour ce type d'expédition en France.</p>
Utilisation des produits vendus	<p>Sur la base des données réelles de produits vendus, les émissions sont calculées à partir d'hypothèses relatives à la durée de vie des produits et à leur consommation annuelle, et des facteurs d'émission pertinents de la Base Carbone.</p> <p>Les émissions liées à l'utilisation des produits vendus par Nature & Découvertes en 2019 et 2021 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.</p>

Postes d'émissions	Méthodologie
Fin de vie des produits vendus	À partir du type de déchet associé à chaque produit, les émissions sont calculées sur la base des facteurs d'émission pertinents de la Base Carbone. Les émissions liées à la fin de vie des produits vendus par Nature & Découvertes en 2019 et 2021 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.
Franchises	Pour les franchises, les émissions prises en compte concernent uniquement les émissions des scopes 1 et 2 : la partie production de l'électricité (exclusion de l'amont et des pertes en ligne) et les émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes. Les données de consommation d'électricité des franchises ont été extrapolées à partir de la consommation moyenne des sites Fnac en France pour l'année 2019. La consommation de fluides frigorigènes a été extrapolée par mètre carré à partir du périmètre calculé. Les émissions de 2020 et 2021 ont été estimées par extrapolation au nombre de franchises ouvertes.
Déplacements clients	Ce poste a été estimé à partir des données réelles du nombre de visiteurs en magasin et d'hypothèses de moyen de transport (INSEE) et de distance de déplacement en fonction du lieu d'implémentation du magasin (5 à 20 km). Les données françaises sont considérées comme représentatives des comportements des autres pays. Les émissions liées aux déplacements clients de Nature & Découvertes en 2019 et 2021 ont été estimées par extrapolation au nombre de visiteurs, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020, dont la méthodologie de calcul est identique à celle du Groupe.

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 2021 et 2020 au titre des années 2020 et 2019 peuvent varier par rapport aux données publiées dans les DPEF 2020 et 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 2021 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, étant donné le secteur d'activité du Groupe, 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 2.2.4.3.

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 2021

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre groupe (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant ou OTI (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

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 et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

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 historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3o 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.

(1) Accréditation Cofrac Inspection, n° 3-1049, portée disponible sur le site www.cofrac.fr.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

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 tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾.

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 de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre décembre 2021 et mars 2022 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 dizaines d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'entité, 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 ;
- 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 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 deuxième 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'entité, 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, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques⁽²⁾, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités⁽³⁾ ;

(1) ISAE 3000 (révisée) – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

(2) L'éthique de tous dans un modèle de développement par le partenariat.

(3) Fnac Darty France et Fnac Belgique & Vanden Borre.

2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

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 le périmètre de l'entité ;
- 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 ou d'autres moyens de sélection, 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 82 % et 100 % des données sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'entité.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 16 mars 2022

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Éric Ropert
Associé

(1) Fnac Darty France et Fnac Belgique & Vanden Borre.

ANNEXE

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Accords collectifs signés
Mesures en faveur du bien-être au travail
Engagements et actions de réduction de l'impact environnemental des activités
Actions en faveur de l'économie circulaire et de la durabilité des produits
Actions en faveur de l'économie sociale et solidaire
Procédures mises en place en matière de bonne conduite des affaires et de lutte contre la corruption

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Absentéisme maladie
Part des femmes dans l'effectif « Leadership Group »
Part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle dans l'année
Part de la masse salariale allouée à la formation
Nombre d'heures de formation par salarié formé
Taux de gravité des accidents du travail
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt
Score de Durabilité
Nombre de produits réparés
Volumes de DEEE collectés en tonnes
Taux de revalorisation des déchets
Émissions de CO₂ générées par les consommations énergétiques des sites/m²
Émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins/km parcouru
Émissions de CO₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins/palette
Émissions de CO₂ générées par la livraison dernier kilomètre/livraison
Émissions de CO₂ générées par les flux « e-commerce »/colis
Part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen (Fnac Darty)

3



Facteurs et gestion des risques

3.1 / Risques liés à l'évolution du modèle économique	166	3.5 / Gestion des risques associés à la crise sanitaire Covid-19	180
3.2 / Risques liés à la sécurité	173	3.6 / Assurances	181
3.3 / Risques réglementaires	175	3.7 / Gestion des risques	183
3.4 / Risques financiers	177	3.7.1 / Le dispositif de gestion des risques	183
		3.7.2 / Les cartographies des principaux risques	192

3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES



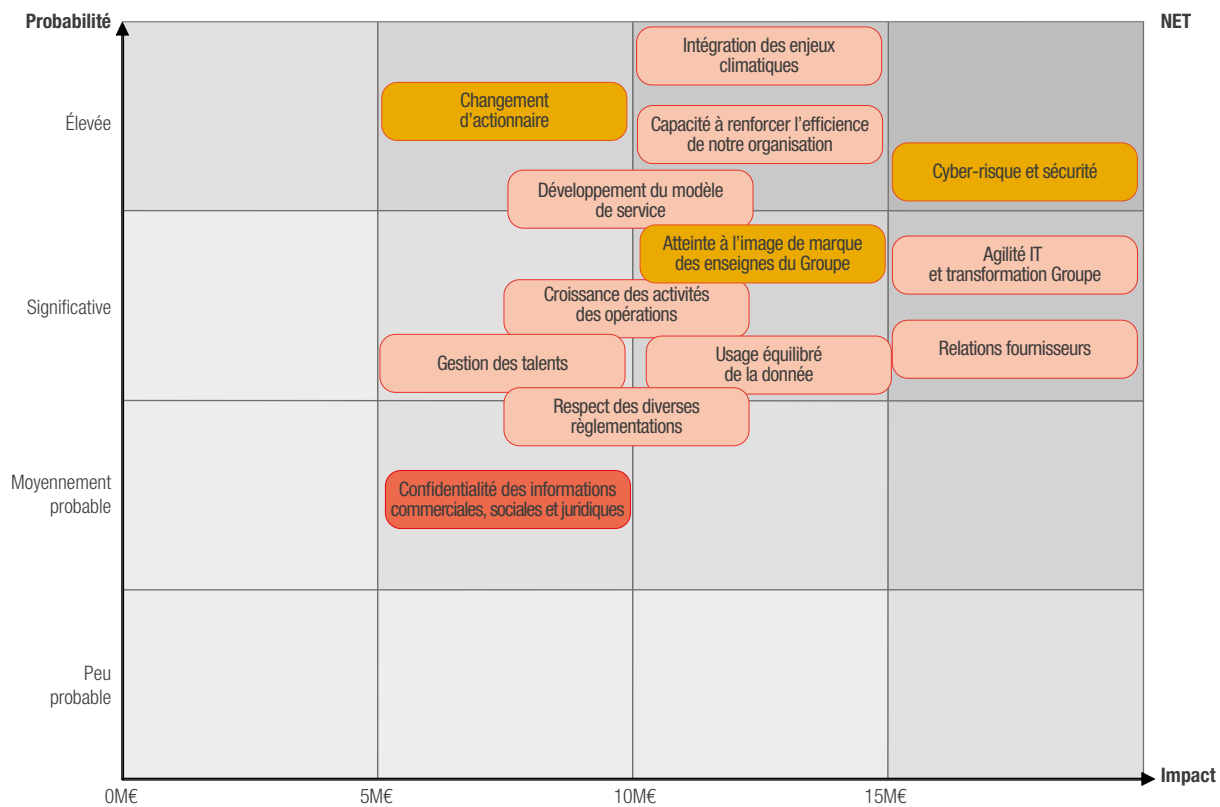
Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en constante évolution et conséquemment est exposé à des risques tant exogènes qu'endogènes dans le cadre du développement de ses activités en lien avec son plan stratégique. Aussi, le Groupe a procédé à une revue et à une évaluation des risques qui 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 de risques 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

Typologie	Description	Page
Risques liés à l'évolution du modèle économique	Agilité IT et transformation du Groupe	396
	Relations avec les fournisseurs	397
	Capacité à renforcer l'efficacité de notre organisation	398
	Capacité à intégrer les enjeux du climat au cœur de nos orientations stratégiques et de nos décisions tactiques	399
	Atteinte à l'image de marque des enseignes du Groupe	400
	Développement du modèle de service	401
	Croissance des activités des opérations	401
	Gestion des talents	402
Risques liés à la sécurité	Cyber-risque et sécurité des systèmes d'information	403
	Confidentialité des informations stratégiques, commerciales, sociales et juridiques clés	404
Risques réglementaires	Conformité aux diverses réglementations	405
	Usage équilibré de la donnée	406
Risques financiers	Risque de liquidité	407
	Plan de pension	408
	Évolution de la structure capitalistique du Groupe	409

Évaluation des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et impacts financiers estimés



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 investir significativement et à réussir un plan de transformation de ses systèmes d'information de manière extrêmement rapide.

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 au sein d'un comité dédié ;
- 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 2021.

Une grande partie des opérations du Groupe dépend de sa capacité à négocier à de bonnes conditions commerciales 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, partenaires ou prestataires, un durcissement des conditions exigées par ces derniers, 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, dans un contexte global de pénuries de composants « semi-conducteurs », le Groupe pourrait également faire face à une incapacité de ses fournisseurs à lui délivrer les volumes attendus.

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 sont mises en place, elles visent notamment à rééquilibrer nos relations avec nos fournisseurs par le biais :
 - d'un fonctionnement « hybride » avec intégration des acheteurs au sein des catégories de produit et coordination centrale,
 - de l'intégration en cours des périmètres Achats France et Achats internationaux (gestion des contrats européens),
 - d'une 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).

3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Risques liés à l'évolution du modèle économique

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, en place depuis plusieurs années.

Une gouvernance et des plans d'action d'accompagnement des équipes sont identifiés, 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 plans 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 : feuille de route claire de redéfinition des formats de nos magasins et optimisation des surfaces commerciales.

Risques liés à l'évolution du modèle économique – Capacité à intégrer les enjeux du climat au cœur de nos orientations stratégiques et de nos décisions tactiques

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, notamment les impacts liés aux transports, à l'énergie, aux déchets et aux biens de consommation. 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.

Le Groupe doit également assurer sa conformité avec les nouvelles réglementations liées au climat et anticiper les futures évolutions du cadre réglementaire.

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.

La description précise des risques identifiés par le Groupe est présentée au chapitre 2, section 2.4.2.

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...). En intégrant l'objectif de durabilité au cœur de son plan stratégique, le Groupe marque sa volonté de rendre 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 et de surconsommation : « 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, depuis 2021, l'ensemble des cadres ont un objectif RSE dans leur variable de rémunération.

Un *comité climat* pilote l'objectif de réduction de 50 % des émissions de CO₂ du Groupe en 2030 (par rapport à 2019) pour les transports et l'énergie, défini en accord avec la science et afin de limiter le réchauffement du climat à 1,5 °C.

Un *comité économie circulaire* pilote les actions transverses visant à favoriser la réparation, le réemploi et le recyclage.

Un *comité RSE* pilote les feuilles de route des directions opérationnelles, en France et à l'international, et insuffle des projets visant à réduire les impacts environnementaux des activités du Groupe ;

3/ le développement de services et de conseil en faveur d'une économie plus circulaire : lancement du « score de durabilité » et de l'étiquette « Choix Durable », d'un abonnement à la réparation (Darty Max), d'une plateforme d'entraide à la réparation, développement des activités Occasion...

La gestion de ce risque, la gouvernance, la stratégie de décarbonation, les objectifs et l'ensemble des actions menées pour répondre à ce risque sont détaillés au chapitre 2, section 2.4 (« Réduire les impacts sur le climat ») et section 2.2 (« Favoriser une consommation responsable et un choix éclairé »).

3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Risques liés à l'évolution du modèle économique

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, Darty et Nature & Découvertes 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 considération, la préférence et les caractères distinctifs de ses marques, la capacité à intégrer les enjeux RSE et éthiques dans le choix de nos fournisseurs et partenaires, 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, de sa capacité à intégrer les enjeux RSE et éthiques dans le choix de nos fournisseurs et partenaires, 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 2021, 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 ses services accessibles 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, et continue à faire développer des outils de reportings de contrôle.

Le Groupe capitalise sur une forte flexibilité/agilité, qui a permis de recruter 500 000 abonnés à son nouveau service Darty Max à fin 2021, 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.

3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Risques liés à l'évolution du modèle économique

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 neuf classes, permettant ainsi au Groupe de se doter d'un vivier d'experts sur les métiers techniques, de concepteur cuisine ou de la livraison ;
- partenariat développé avec Pôle Emploi pour mettre en place le dispositif de la POEI (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle) au travers de plusieurs classes sur les métiers de livraison et de concepteur cuisine ;
- 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 des systèmes d'information

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 aux systèmes d'information 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 mise en place d'une solution de sécurité complémentaire permettant de détecter les menaces et activités suspectes liées aux SI (*Endpoint Detection and Response*), 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 – formations obligatoires destinées à tous les collaborateurs notamment – 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.

3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Risques liés à la sécurité

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 ;
- la sensibilisation régulière de l'ensemble des collaborateurs au risque de *phishing* ;
- 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 – Conformité aux 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, d'un plan de vigilance couvrant les risques d'atteintes aux droits humains, à la santé et la sécurité des personnes et à l'environnement, 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, mis à jour en 2021, 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. Trois 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 2.5.2 « 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 ;
- suite à une première étude client, mise en place d'un baromètre avec un suivi d'indicateurs permettant de mesurer l'évolution annuelle de la perception des clients concernant les actions et améliorations réalisées par le Groupe en matière de traitement des données personnelles.

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. Par conséquent, 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 2021, l'endettement brut du Groupe s'élevait à 951,7 millions d'euros hors IFRS 16, constitué essentiellement de :

- 200 millions d'euros d'obligations convertibles, échéance mars 2027 ;
- 650 millions d'euros d'obligations senior échéance avril 2024 et avril 2026 et intérêts capitalisés ;
- 100 millions d'euros de prêt BEI.

Le cash-flow libre opérationnel s'élevait à 170 millions d'euros en 2021.

Le contrat BEI, le crédit bancaire, 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 2021, la Société respectait ses covenants financiers au Contrat de Crédit (voir section 2.11.5 « 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 2.11.5 « 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 reportings 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 500 millions d'euros à échéance mars 2028, 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 2021. En 2019, le Groupe a procédé au 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 d'euros amortissable sur neuf ans auprès de la Banque européenne d'investissement. En 2021, le Groupe a procédé au refinancement de l'emprunt *term loan* à échéance mars 2023, par le moyen d'une émission d'une obligation convertible de 200 millions d'euros à échéance mars 2027. Enfin, suite à la crise de la Covid-19, le Groupe avait 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 a été intégralement remboursé en mars 2021.

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.

3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Risques financiers

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 2021.

Dans ce cas, ces obligations de financement pourraient affecter de manière négative la situation financière du Groupe.

Depuis le 1^{er} octobre 2021, la réglementation au Royaume-Uni sur les fonds de pensions a évolué avec un renforcement du rôle de contrôle du régulateur anglais. Le Groupe Fnac Darty se conforme à cette nouvelle réglementation en évaluant l'impact que pourraient avoir les décisions clés prises par l'entreprise sur le financement du fonds de pension.

Gestion du risque

Le suivi des engagements au titre de ce fonds de pension est piloté conjointement par la direction des opérations financières et transformation et la direction du financement et de la trésorerie.

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.

Le Groupe utilise un modèle d'évaluation permettant de formaliser les décisions clés qui pourraient impacter le financement du fonds en particulier lorsque ces décisions sont liées aux sources de financement du Groupe, aux rachats d'actions ou aux paiements de dividendes.

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 24,3 % du capital et des droits de vote de la Société au 31 décembre 2021. 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 2021, la participation du groupe Indexia Développement (anciennement SFAM) dans la Société est restée stable à 11,3 % 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 Indexia Développement (anciennement 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 la Covid-19

En complément des risques spécifiques qui font l'objet d'un examen régulier et de plans d'actions définis, le Groupe a continué à faire face en 2021 à la crise sanitaire de la Covid-19, mais avec un impact plus faible. Les éléments majeurs de cette dernière sont repris ci-dessous :

Identification du risque

- 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 et ventes 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

- La digitalisation de l'environnement du travail a permis de mettre en œuvre le télétravail afin de protéger les collaborateurs.
- Les choix et décisions visant à assurer la sécurité sanitaire de nos magasins, mais aussi du siège ont été poursuivis en 2021. (Chapitre 2.1.3.1 « Mesures prises pour protéger les salariés et les clients pendant la crise sanitaire »).
- 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 a continué 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.

Même si les impacts de la Covid-19 n'ont pas été ressentis aussi fortement qu'en 2020, 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.

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.

3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Assurances

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 2023.

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 2022. 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. La limite de garantie Cyber est de 20 millions par sinistre et par période d'assurance, sur une période d'assurance expirant le 30 avril 2022.

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 2022, est de 1 million 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 6,5 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, 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.

3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Gestion des risques

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.

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 une fois par an la cartographie des risques préparée par la direction de l'audit interne et validée par la direction générale du Groupe. Le comité d'audit suit l'avancée des plans d'action dédiés sur les risques majeurs au travers de présentations spécifiques faites par les sponsors des différents risques.

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 2021. Il 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.
- Une « charte cadeaux et avantages », mise à jour en 2021, rappelle les règles internes du Groupe en termes d'acceptation des cadeaux et invitations. Son objectif est d'aider de manière pédagogique les collaborateurs à se positionner plus aisément par rapport aux cadeaux et sollicitations diverses en provenance des fournisseurs, des tiers et des partenaires.
- Une « charte de prévention des conflits d'intérêts », créée en 2021, a vocation à sensibiliser en matière de conflits d'intérêts. Elle a pour but d'aider les collaborateurs à les éviter et à connaître la conduite à tenir lorsqu'ils y sont confrontés. Pour le leadership et les collaborateurs exposés, elle est couplée à une déclaration de non-conflit d'intérêts annuelle. Au travers du processus lié à cette déclaration, près de 650 personnes ont été formées au conflit d'intérêts au cours de l'année 2021. Toutes les situations de conflits d'intérêts qui sont déclarées sont revues par l'audit interne, et au besoin, des mesures sont prises pour les éviter. Cette démarche présente un double objectif de pédagogie et de protection.

3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Gestion des risques

- La « ligne d'alerte éthique » permet de signaler les comportements contraires au référentiel éthique et toute situation ou fait grave constatés dans l'entreprise ou chez nos partenaires/fournisseurs en toute confiance et confidentialité sur notre site d'alerte éthique et de conformité.
- Les valeurs clés fédératrices du Groupe Fnac Darty sont le respect, la loyauté et la transparence. 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 de bon usage du système d'information est mise à jour tous les ans 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 15 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 2021, outre ce dernier, le Directeur Général Belgique et Luxembourg, la secrétaire générale Groupe, la directrice des ressources humaines, le directeur commercial, le directeur Client et Développement commercial, le directeur Services et Opérations, le directeur Exploitation, le directeur administratif et financier, la Directrice Générale de Fnac Espagne, le directeur E-commerce et Digital, la directrice de la communication et des affaires publiques, la directrice exécutive Transformation & Stratégie.

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 administratif et financier Groupe, le DAF adjoint Groupe en charge de la performance, et le DAF adjoint Groupe en charge des opérations financières et de la transformation finance. 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 adjoint 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 des opérations financières 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 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, et du devoir de vigilance.

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.

3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Gestion des risques

- Le comité d'éthique du Groupe, présidé par la secrétaire générale, 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, 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, au devoir de vigilance, à la protection des données 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 Sûreté, 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 RGPD sur les 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 tous les trois mois en présence des référents RGPD de chaque grande direction sont présentés dans le chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel et notamment dans son paragraphe 2.5.2 « Garantir la protection des données personnelles des clients et des salariés ».
- 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 échange a minima une fois par trimestre, et est présidé par la secrétaire générale du Groupe et les membres permanents sont : la directrice juridique, le directeur du contrôle financier, le directeur de la sûreté, 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 a la 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.

- Les commissaires aux comptes prennent 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'ils jugent approprié, les commissaires aux comptes communiquent à la direction, au niveau de responsabilité approprié, les faiblesses du contrôle interne identifiées au cours de l'audit qu'ils estiment d'une importance suffisante pour mériter son attention, sauf s'ils considèrent cette démarche inappropriée en la circonstance. Ils effectuent cette communication par écrit lorsqu'elle porte sur des faiblesses qu'ils estiment significatives. Les commissaires aux comptes communiquent les faiblesses significatives du contrôle interne aux organes mentionnés à l'article L. 823-16 du Code de commerce, au moment qu'ils jugent 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. Au-delà de l'existant, la direction générale a missionné, en octobre 2021, le cabinet de conseil PwC pour réaliser un diagnostic de maturité de l'organisation de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit interne. Ce diagnostic avait pour objectif d'obtenir une évaluation indépendante et objective permettant de fixer les axes d'amélioration à mettre en œuvre pour assurer une couverture totale des enjeux au périmètre du Groupe.

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 2021, 15 cycles ont été auto-évalués. Les questionnaires ont été enrichis sur la base de la création de la charte légale juridique et de la mise à jour de la cartographie des risques RGPD. 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 2021, 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, ainsi que pour directions majeures. 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 tenus entre janvier et décembre avec les Directeurs Généraux et directeurs financiers des pays ou filiales, les directions juridique, fiscale, financière, de l'audit interne, de la protection des données, et de la sécurité informatique ;

- 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'ils jugent approprié, les commissaires aux comptes communiquent à la direction, au niveau de responsabilité approprié, les faiblesses du contrôle interne identifiées au cours de l'audit qu'ils estiment d'une importance suffisante pour mériter son attention, sauf s'ils considèrent cette démarche inappropriée en la circonstance. Ils effectuent cette communication par écrit lorsqu'elle porte sur des faiblesses qu'ils estiment significatives. Les commissaires aux comptes communiquent les faiblesses significatives du contrôle interne aux organes mentionnés à l'article L. 823-16 du Code de commerce, au moment qu'ils jugent 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'arrêtés 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.

3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Gestion des risques

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 2021, la direction financière Groupe a supervisé :

- direction des opérations financières et transformation finance incluant la consolidation, le contrôle financier, le centre de services partagés comptable, l'administration commerciale et une maîtrise d'ouvrage Finance unique Groupe ;
- direction de la performance finance regroupant les fonctions de contrôle de gestion France, le contrôle interne et les directeurs financiers de l'ensemble des pays et des BUs ;
- direction fiscale ;
- direction des relations investisseurs ;
- direction de la sûreté ;
- direction de la trésorerie et du financement ;
- direction de l'immobilier.

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 des opérations financières, 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 des opérations financières 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 SAP BPC 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 des opérations financières 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 des opérations financières 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 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Gestion des risques

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, 2.5.3 « Lutter contre la corruption »). La cartographie des risques de corruption fait l'objet d'une revue annuelle par le comité éthique du Groupe.

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, 2.5.5 « Plan de vigilance »). La cartographie des risques sur le devoir de vigilance fait l'objet d'une revue annuelle par le comité éthique du Groupe.

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, 2.5.2 « Garantir la protection des données personnelles des clients et des salariés »). La cartographie des risques RGPD fait l'objet d'une revue annuelle par le comité éthique du Groupe.

Conception et réalisation : Ederly

© Crédit photos : Fnac / Agence Réa.

FNAC DARTY



Flavia
9, rue des Bateaux-Lavours
94200 Ivry-sur-Seine
www.fnacdarty.com

Fnac Darty
Société anonyme au capital de 26 761 118 €
RCS Créteil 055 800 296