



2022

**DÉCLARATION
DE PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE**

FNAC DARTY



SOMMAIRE

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 / Modèle économique DPEF	2
1.2 / Historique de Fnac Darty	21
1.3 / Résilience des résultats 2022 du Groupe qui confirment la puissance de son modèle omnicanal et son agilité opérationnelle	21
1.4 / Marchés et offre Fnac Darty	22
1.5 / Stratégie et objectifs du Groupe	33
1.6 / Innovation, marques, recherche et développement	36
1.7 / Parc de magasins et immobilier	38
1.8 / Environnement et évolutions réglementaires	41

2

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

DE L'ENTREPRISE **DPEF**

43

Introduction	44
2.1 / Gouvernance et risques RSE	45
2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	55
2.3 / Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement	74
2.4 / Développer notre principal actif : le capital humain	109
2.5 / Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur	124
2.6 / Contribuer au développement social et culturel des territoires	145
2.7 / Note méthodologique	151
2.8 / Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie	158
2.9 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	170

3

FACTEURS ET GESTION

DES RISQUES **DPEF**

175

3.1 / Risques stratégiques	178
3.2 / Risques opérationnels	184
3.3 / Risques réglementaires	187
3.4 / Risques financiers	189
3.5 / Assurances	191
3.6 / Gestion des risques	192



Présentation du Groupe

1.1 / Modèle économique	2	1.5 / Stratégie et objectifs du Groupe	33
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	33
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	34
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	34
1.2 / Historique de Fnac Darty	21	1.5.4 / Perspectives financières et ambition à moyen terme	35
1.3 / Résilience des résultats 2022 du Groupe qui confirment la puissance de son modèle omnicanal et son agilité opérationnelle	21	1.6 / Innovation, marques, recherche et développement	36
1.4 / Marchés et offre Fnac Darty	22	1.6.1 / Innover, une priorité pour le Groupe	36
1.4.1 / Description des marchés	22	1.6.2 / Marques, recherche et développement	37
1.4.2 / Évolution des marchés	22	1.7 / Parc de magasins et immobilier	38
1.4.3 / Une offre diversifiée de produits et services	25	1.7.1 / Parc de magasins	38
1.4.4 / Présence géographique	31	1.7.2 / Parc immobilier	40
		1.8 / Environnement et évolutions réglementaires	41



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

1.1 / Modèle économique

1.1.1 / PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

1.1.1.1 / **Un leader européen de la distribution omnicanale**

Présent principalement en France, ainsi qu'en Suisse, Belgique, Espagne, Portugal et Luxembourg, Fnac Darty est un leader européen de la distribution de biens culturels et de loisirs, de produits techniques, d'électroménager et de services. 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 2022 un chiffre d'affaires de près 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 2022 d'un réseau multiformat de 987 magasins, 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. En 2022, Fnac Darty a enregistré plus de 71 millions de passages en caisse dans ses magasins et près de 24 millions de visiteurs uniques cumulés en moyenne par mois en France sur Internet⁽¹⁾. Après deux années de fortes croissances des ventes en ligne, le Groupe fait face à une normalisation de son niveau de vente en ligne qui s'établit à 22 % du chiffre d'affaires total. En combinant les capacités de Fnac, Darty et de Nature & Découvertes, les ventes omnicanales représentent ainsi 49 % des ventes en ligne du Groupe en 2022, soit + 3 points par rapport à l'année dernière.

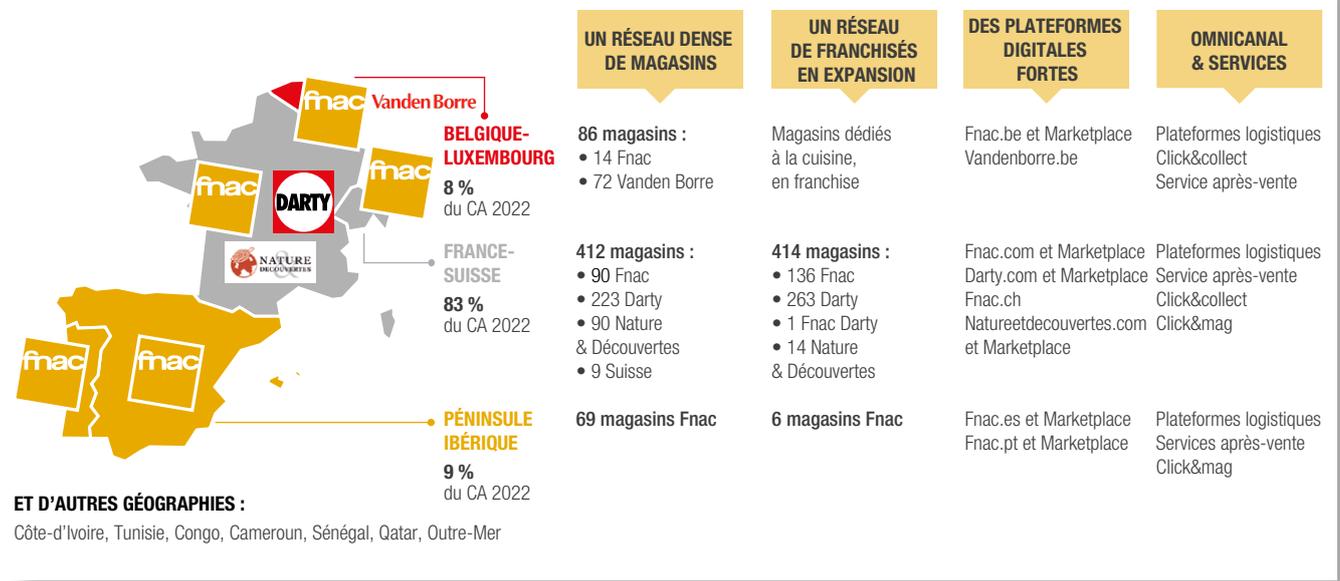
Le Groupe est présent principalement en Europe au travers de trois zones : la zone France et Suisse, la zone Belgique et Luxembourg et la Péninsule Ibérique. La zone France et Suisse rassemble les activités hexagonales et helvétiques du Groupe, et représente 83 % des ventes en 2022. La zone Belgique et Luxembourg rassemble les activités de Fnac et Vanden Borre en Belgique et au Luxembourg, et représente 8 % des ventes en 2022. Enfin, la Péninsule Ibérique rassemble les activités de Fnac en Espagne et au Portugal, et représente 9 % du chiffre d'affaires en 2022. Le Groupe développe également son activité de franchise à l'international et compte maintenant 13 magasins en Afrique ou au Moyen-Orient et 18 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) Fevad, moyenne cumulée Fnac et Darty au cours de l'année 2022.

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



Réseau de magasins au 31 décembre 2022.

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 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.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique



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.

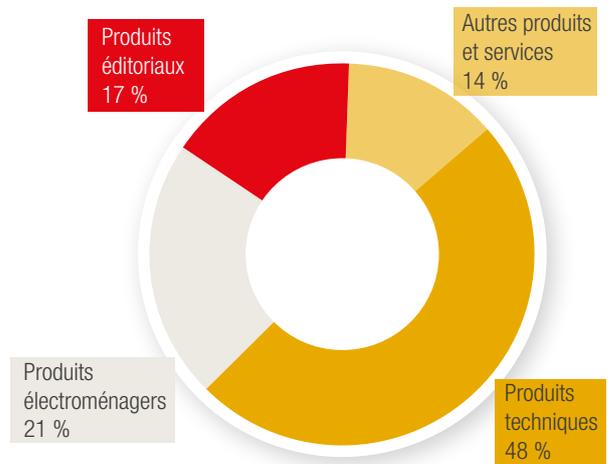
1.1.1.3 / Une offre de produits et services diversifiée et équilibrée

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 (plus de 48 % du chiffre d'affaires du Groupe 2022), 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 (près de 17 % du chiffre d'affaires du Groupe) et, d'autre part, par la position de leader de Darty sur le marché de l'électroménager (près de 21 % du chiffre d'affaires du Groupe). Le Groupe a par ailleurs poursuivi la diversification de son offre de produits et services. Les ventes d'autres produits et services (plus de 14 % du chiffre d'affaires du Groupe) comme l'abonnement à la réparation Darty Max, les 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 2022)



1.1.1.4 / Un groupe engagé et reconnu comme acteur responsable

1.1.1.4.1 / 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 987 magasins à fin 2022, 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 2,3 millions de produits réparés en 2022 effectués par plus de 2 500 collaborateurs dédiés au SAV, le Groupe souhaite recruter 500 techniciens additionnels d'ici 2025. Pour cela, le Groupe accélère dans la formation et le recrutement de techniciens en réparation avec l'ouverture fin 2022 de son propre centre de formation d'apprentis (CFA) dédié aux métiers de la réparation pour l'électroménager. Fnac Darty est également le premier collecteur de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) avec plus de 44 000 tonnes de produits collectées chaque année pour être recyclées et revalorisées au niveau du Groupe, dont plus de 40 000 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 111 en 2021 et 115 en 2022). 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 cinquième édition a été publiée en septembre 2022. 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 regroupe sur son média digital l'Éclairer Fnac <https://leclairer.fnac.com/>, un ensemble de contenus destinés à éclairer l'avis des consommateurs et leurs choix sur les grandes thématiques liées aux univers de la culture et de la technologie ;
- 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, la Fondation Nature & Découvertes a collecté en cumulé près de 15 millions d'euros pour la protection de la biodiversité et l'éducation à la nature au travers de plus de 3 000 projets, dont 148 projets en 2022. 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 comers 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 près de 10 millions d'utilisateurs en 2022. Tous ces projets sont décrits dans le chapitre 2.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

Fnac Darty a par ailleurs réaffirmé sa stratégie en matière environnementale, en fixant des objectifs afin de mettre toute l'entreprise en tension pour participer à réduire les émissions de GES liées à son activité et mettre en place des stratégies d'adaptation face aux conséquences de la déformation du climat. Ainsi, en 2022, le Groupe a déposé trois objectifs alignés sur la science auprès de la *Science Based Target initiative*⁽¹⁾, qui les a validés en octobre :

- réduire de 50 % les émissions de CO₂ de scope 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à 2019 ;
- réduire de 22 % par produit vendu les émissions liées à l'utilisation des produits vendus d'ici 2030 par rapport à 2019 ;
- obtenir que les fournisseurs représentant 80 % des émissions liées à la fabrication des produits définissent des objectifs alignés sur la science climatique d'ici 2026.

Ce dernier reste l'objectif opérationnel et concerne les émissions de GES pour lesquelles le Groupe considère qu'il détient des leviers d'action directs : réduire de 50 % les émissions de CO₂ liées aux transports et à l'énergie consommée par les sites.

Enfin, le Groupe s'appuie sur une gouvernance robuste 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 avec, depuis 2022, une participation active de la direction commerciale au titre des objectifs SBT liés aux produits vendus. Le comité climat 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.

(1) L'initiative Science Based Target (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).

1.1.1.4.2 / 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 omnicanales ✓ Poursuite du déploiement du réseau de magasins, principalement en franchises 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encourager le click&collect, 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 2021-2024^(c) ✓ Cash-flow libre récurrent^(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 par an 	<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 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 IFRS 16.

(c) Compte tenu d'une nouvelle année de crise en 2022 liée à un environnement inflationniste particulièrement élevé qui a conduit à un niveau de FCF légèrement négatif en 2022, le Groupe a étendu la période initiale 2021-2023 de génération de FCF cumulés de près de 500 millions d'euros sur la période 2021-2024.



1.1.1.4.3 / Politique de responsabilité sociale et environnementale

Avec plus de 25 000 collaborateurs à travers le monde, 987 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 grâce à l'analyse de matérialité renouvelée en 2022 et l'analyse de double matérialité menée en 2022 :

- la durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation ;
- le changement climatique et ses conséquences ;
- l'évolution des métiers et de l'organisation du travail, dans un contexte de pénurie de profils techniques et de guerre des talents ;
- l'éthique de tous dans un écosystème partenarial.

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 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.



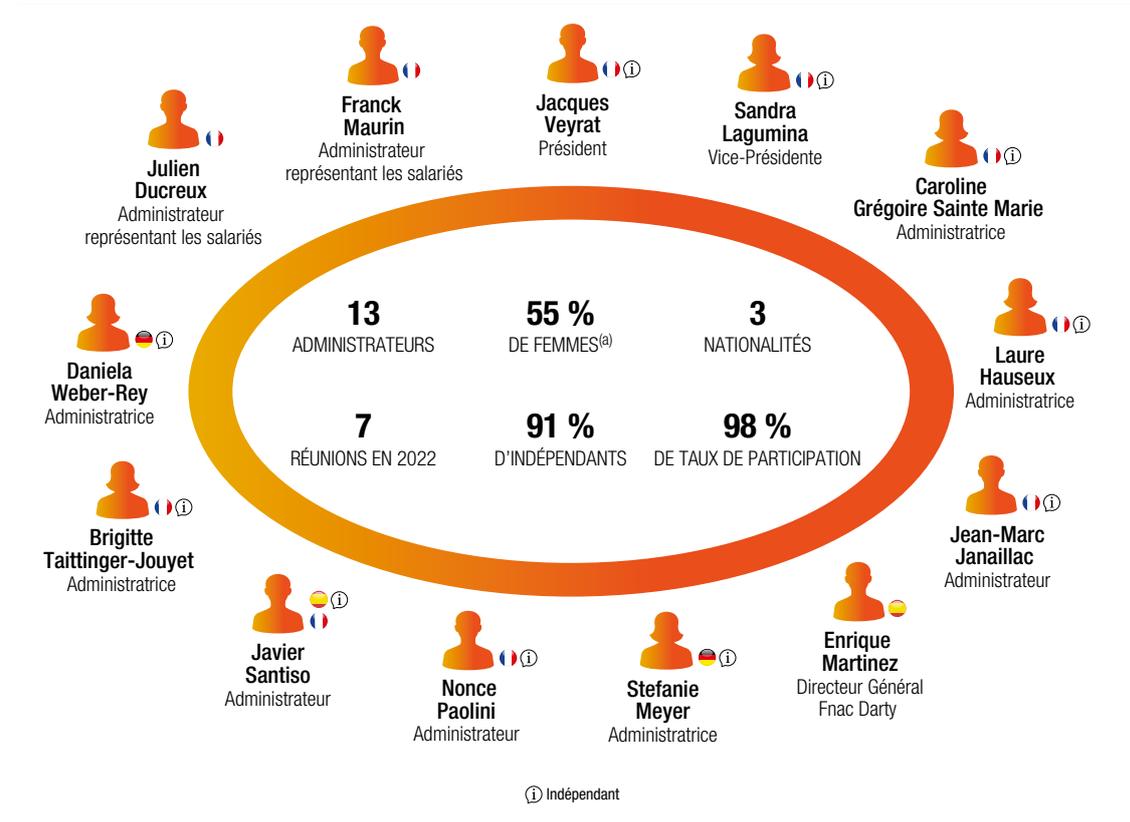
L'ensemble de ces cinq piliers sont détaillés dans le chapitre 2 du présent document.

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 2022



(a) Hors administrateurs salariés ; 46 % de femmes tous administrateurs confondus.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

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.

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 2022, le conseil est composé de 13 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 paragraphe 3.2.1 du présent document.

- Comité d'audit :
 - suit le processus d'élaboration de l'information financière ;
 - est présidé par Sandra Lagumina (administratrice indépendante) ;
 - compte 3 membres ;
 - se réunit au moins quatre fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire.
- 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 Brigitte Taittinger-Jouyet (administratrice indépendante) ;
 - 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 Jean-Marc Janaillac (administrateur indépendant) ;
 - compte 5 membres ;
 - se réunit au moins une fois par an et autant de fois qu'il le juge nécessaire.
- 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.

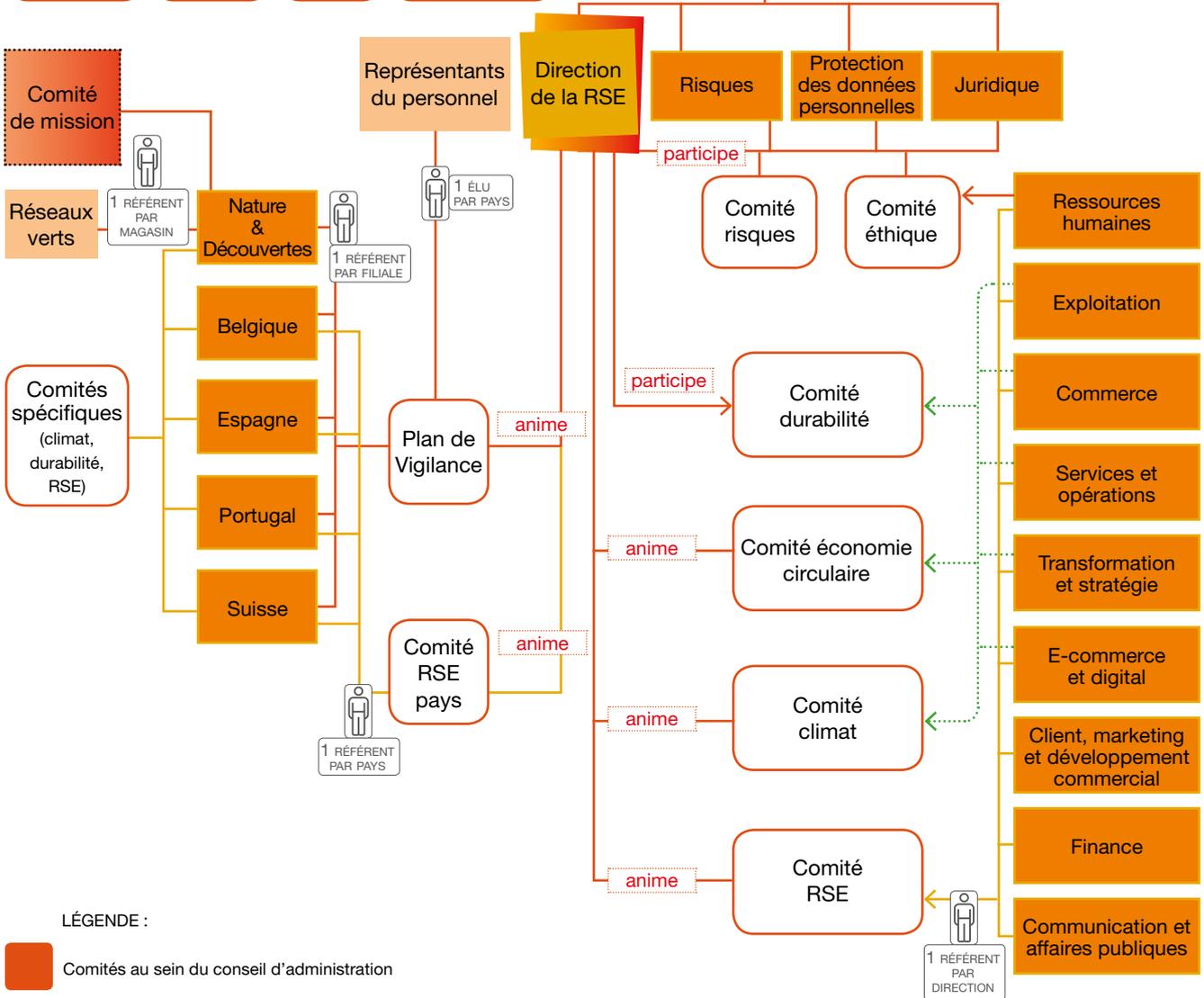
Ces sujets sont portés au plus haut niveau de l'entreprise, et bénéficient de relais dans les filiales et les différentes directions du Groupe.

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.

Enfin, Fnac Darty a structuré sa gouvernance afin d'aborder stratégiquement l'ensemble des sujets RSE, en créant des comités spécialisés, sponsorisés par un ou plusieurs membres du comité exécutif. Ainsi, un comité climat a été créé en 2019 afin de suivre la trajectoire des émissions de CO₂ générées par le Groupe, élaborer des plans d'action et suivre les feuilles de route des différentes filières opérationnelles et étendre la stratégie bas-carbone à d'autres postes d'émissions indirectes. En 2021, un comité durabilité a été créé pour faire évoluer l'offre du Groupe vers une offre plus durable ainsi qu'un comité économie circulaire afin de piloter les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus, améliorer la collecte et le recyclage, et valoriser les matières.

Les différents comités sont détaillés au chapitre 2.

Conseil d'administration



LÉGENDE :

- Comités au sein du conseil d'administration
- Comité exécutif, directions et filiales
- Comités transversaux, chargés de déployer la stratégie RSE dans les métiers
- Représentants du personnel et salariés
- Comité de mission de Nature & Découvertes



PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

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 30 % en 2022. Le Groupe ambitionne également d'atteindre au moins 40 % du genre sous-représenté en comité exécutif d'ici 2025, contre un taux de 42 % à la date du présent document.

1.1.1.4.6 / Actionnariat

Depuis 2017, Ceconomy demeure l'actionnaire de référence du Groupe et détient 24,2 % du capital au 31 décembre 2022. 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 également actionnaire du Groupe et détient une participation de 11,3 % au capital de Fnac Darty au 31 décembre 2022.

En 2022, Vesa Equity Investment est monté progressivement au capital du Groupe et détient, au 31 décembre 2022, 23 % du capital et des droits de vote de Fnac Darty, sans avoir l'intention de solliciter la nomination d'un ou plusieurs membres au conseil d'administration.

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

Lors du lancement de son plan stratégique Everyday, Fnac Darty a mis en place une politique de retour aux actionnaires avec un objectif de taux de distribution, calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies, d'au moins 30 % à moyen terme (cf. partie 1.5.4 « Perspectives financières et ambition à moyen terme » du présent document). Ainsi, en 2021, le Groupe a versé un premier dividende ordinaire de 1,0 euro par action. En 2022, le Groupe a versé un dividende de 2,0 euros par action, soit un taux de distribution de 37 %. Enfin, Fnac Darty proposera à l'assemblée générale annuelle des actionnaires prévue le 24 mai 2023 d'approuver la distribution d'un dividende de 1,40 euro par action. Ce montant représente un taux de distribution, calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies, de 38 %, en ligne avec celui de l'année dernière et conforme à la politique de retour à l'actionnaire présentée dans le plan stratégique Everyday.

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 2022, 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 intègre pour la première fois la meilleure catégorie « Avancée » (A1+) avec un score ESG de 61/100, en hausse significative de + 17 points en trois ans et se situe dorénavant dans le top 5 % mondial. Chacune des trois composantes ESG a progressé avec une hausse marquée sur la partie Sociale (+ 9 points vs 2021). Enfin, le Groupe a amélioré la transparence de son information extra-financière communiquée, en hausse de + 3 points en un an à 98 %, nettement supérieure à la moyenne du secteur⁽¹⁾ à 69 %. Cette performance traduit les résultats positifs des actions mises en place dans le cadre de la politique RSE ambitieuse du Groupe et valorise les engagements environnementaux, sociaux, éthique et de gouvernance de Fnac Darty – en tant que piliers de son plan stratégique Everyday.

Le Groupe est également jugé comme ayant des risques ESG faibles par l'agence de notation Sustainalytics (www.sustainalytics.com), avec un score de 12/100, contre 11,4 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 59/100.

MSCI (www.msci.com) a confirmé la notation du Groupe de AA en 2022, pour la quatrième fois consécutive, avec un score ajusté à l'industrie Retail de 7,8/10 qui classe Fnac Darty dans le Top 27 % des sociétés de la distribution spécialisée à obtenir la notation AA.

Fnac Darty a obtenu, en 2022, pour la deuxième année consécutive, 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 note qui se situe au-dessus de la moyenne des entreprises européennes (B) et de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée (C).

(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 71/100 par l'agence de notation Gaïa Rating (www.gaia-rating.com/), en progression de + 5 points par rapport à l'année dernière et nettement au-dessus de la moyenne du secteur de la distribution de 51/100.

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
	2022	2021	
Moody's ESG Solution (ex Vigeo Eiris)	A1+ (Avancée) 61/100	A2 (robuste) – 54/100	↗
Sustainalytics	Low ESG risks 12/100	11,4/100	=
MSCI	AA (leader) 7,8/10	7,8/10	=
CDP	A-	A-	=
EthiFinance (Gaïa Rating)	71/100	66/100	↗

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 résiliente

- **Résistance des ventes en 2022, en baisse seulement de - 1,2 %** dans un contexte d'inflation croissante et d'environnement géopolitique incertain
- Un taux de marge brute en hausse de + 80 bps à 30,3 %
- Un montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie qui s'élève à **932 millions d'euros**
- **Pas d'échéance majeure de remboursement de dette avant 2026**, la mise en place d'une ligne de crédit additionnelle bancaire non tirée permettant de sécuriser la refinancement de la prochaine échéance de mai 2024
- **Solides notations financières BB+, BBB et Ba2** par les agences de notation Standard & Poor's, Scope Ratings et Moody's, toutes trois assorties d'une perspective stable

Un modèle omnicanal et multiformat

- **987 magasins** dont 420 franchisés
- **14 sites internet** principaux
- **3^e acteur e-commerce de France** en termes d'audience⁽¹⁾
- Un niveau de **click&collect** important à près de **50 %** des ventes en ligne

Un réseau logistique centralisé et internalisé

- **14 entrepôts et environ 85 plateformes** de livraison au service des ventes physiques, du e-commerce et des services après-vente
- Une **organisation SAV** en France **centralisée** autour de 5 ateliers de réparation, un magasin central de pièces détachées et plus de 120 bases techniques

Des marchés clés

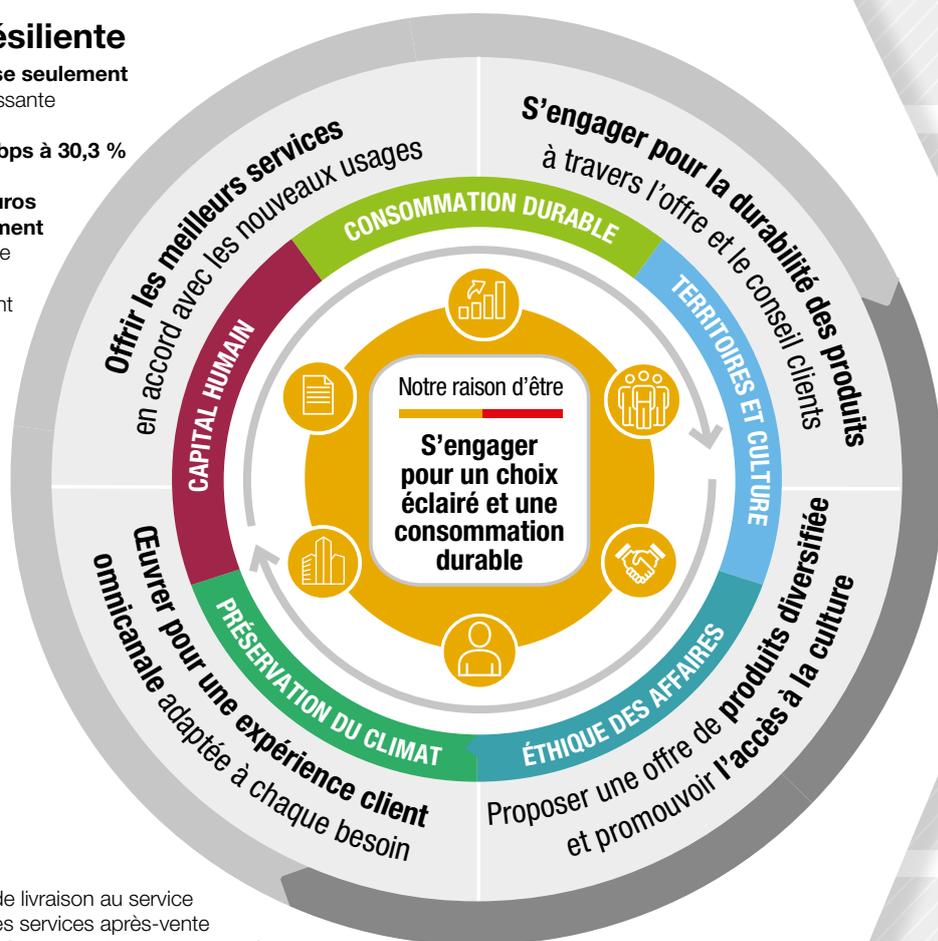
- **6 marchés en Europe** : France et Suisse, Belgique et Luxembourg et Péninsule Ibérique
- Des franchises en **Afrique**, au **Moyen-Orient** et dans les **Outre-Mer**
- **Une offre diversifiée** de produits et services

Une gouvernance aux meilleurs standards

- **Une diversité des compétences** et une présence importante des femmes (55 %⁽²⁾) au sein du conseil d'administration
- **Un taux d'indépendance** de 91 % 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) Source Fevad, moyenne cumulée Fnac et Darty au cours de l'année 2022.

(2) Hors administrateurs salariés ; 46 % 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

- > **Plus de 800 000 abonnés au service de réparation Darty Max**, incluant les abonnés à Vanden Borre Life en Belgique
 ◊ avec un objectif de plus de 2 millions d'abonnés en 2025
- > **Un score de durabilité en augmentation** (115 en 2022 contre 111 en 2021),
 ◊ avec un objectif de 135 en 2025
- > **Une satisfaction clients au meilleur standard avec un NPS (Net Promoter Score) agrégé supérieur à 60**, en hausse de + 3 points par rapport à 2021 et de + 8 points en 2 ans



Collaborateurs

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

- > **94 % de salariés formés en 2022**
- > **Plus de 60 % de vendeurs formés à la visio/chat** depuis son lancement en 2021
- > **30 % de femmes aux postes de leadership**⁽³⁾,
 ◊ avec un objectif de 35 % en 2025
- > **Versement en 2022 d'une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat à près de 80 % des collaborateurs du Groupe**



Partenaires et fournisseurs

- Relations fournisseurs équilibrées et durables
- Synergies et coopérations

- > **Plus de 40 % 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 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

- > **Une génération récurrente de cash-flow libre opérationnel**⁽⁴⁾ de **500 M€ cumulés entre 2021 et 2024**⁽⁵⁾ et > **240 M€ à partir de 2025**
- > **Un retour régulier aux actionnaires avec un payout ratio > 30 % à moyen terme**
- > **Proposition de versement d'un dividende ordinaire de 1,40 €/action pour 2022**⁽⁶⁾
- > **Intégration, pour la première fois, de la meilleure catégorie « Avancée » (A1+) de Moody's ESG Solutions avec un score ESG de 61/100, en hausse significative de + 7 points**



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 7 000 événements culturels gratuits**, en magasin et sur le web (dont 1 300 en France)
- > **Organisation, pour la première fois, du Fnac Gaming Tour avec pas moins de 63 événements qui ont eu lieu dans 20 magasins répartis dans 11 villes en France**
- > **Plus de 1 M€ de dons récoltés par Fnac Darty auprès des clients et plus de 7 M€ de dons financés 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

- > **2,3 millions de produits réparés**,
 ◊ avec un objectif de 2,5 millions de produits réparés en 2025
- > **Plus de 44 000 tonnes de déchets électroniques collectés au niveau du Groupe**
- > **Des émissions de CO₂ du Groupe (liées aux transports et à l'énergie) en baisse de - 17 % par rapport à 2019**
- > **3 objectifs de réduction d'émissions de CO₂ alignés sur la science climatique et validés par la Science Based Target initiative**



Pouvoirs publics

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

- > **Signature du protocole gouvernemental pour la sobriété énergétique et de la charte EcoWatt**, initiative conjointe du Réseau de transport de l'électricité (RTE) et de l'Ademe, afin de réduire ses consommations, et à relayer les alertes émanant de la RTE
- > **Signature de la Charte EcoGaz**, initiée par GRDF
- > **Soutien actif à la loi visant à conforter l'économie du livre**
- > **Plus de 103 M€ d'impôts et contributions reversés, dont plus de 90 M€ en France**

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

(4) Hors IFRS 16.

(5) Compte tenu d'une nouvelle année de crise en 2022 liée à un environnement inflationniste particulièrement élevé qui a conduit à un niveau de FCF légèrement négatif en 2022, le Groupe a étendu la période initiale 2021-2023 de génération de FCF de près de 500 millions d'euros cumulés sur la période 2021-2024.

(6) Proposition soumise au vote de l'assemblée générale du 24 mai 2023.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

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
Crises économique, énergétique et géopolitique au niveau mondial			
Un pouvoir d'achat impacté dans un environnement inflationniste	Des prix garantis adaptés à un contexte de crise et une profondeur de gamme offrant une large fourchette de prix		<ul style="list-style-type: none"> Garantir 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
Des chaînes d'approvisionnement perturbées	<p>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</p> <p>Un positionnement produits principalement premium protégeant davantage le Groupe des pénuries de produits touchant principalement l'entrée de gamme</p> <p>Des capacités logistiques centralisées et internalisées qui permettent une adaptation rapide et agile</p> <p>Des partenariats avec des prestataires de livraison clés et des capacités de livraisons internes fortes facilement mobilisables en cas de besoin</p>	 	
Un rapport à l'emploi bousculé	Un Groupe qui repense ses modes d'organisation du travail et investi en faveur de l'égalité professionnelle et l'employabilité, avec pour objectif d'attirer et de retenir les talents		
Une volatilité des prix de l'énergie et des risques croissants sur la sécurité de son approvisionnement	<p>Un Groupe qui met en place des mesures de sobriété énergétique pour réduire sa consommation</p> <p>Un Groupe qui a limité l'impact de la hausse des prix de l'énergie grâce à des mesures de couverture</p>		

**Fnac Darty au cœur
des défis actuels****Nos forces****ODD****concernés Nos contributions aux ODD****Nos réalisations et objectifs****Réalisations**

- Poursuite de la mise en place de « Welcomer » dans la durée au sein des magasins
- 94 % de salariés formés en 2022, stable par rapport à 2021
- Lancement d'un CFA d'entreprise dédié aux techniciens réparateurs en électroménager et ouverture de 41 Tech Académies qui ont déjà accueilli plus de 488 apprenants à travers la France, dont 220 recrutés en CDI à l'issue de leur diplôme
- 100 % des collaborateurs sont couverts par une convention collective de branche
- Une durée de relation avec nos fournisseurs en moyenne de plus de 15 ans
- Obtention du label « Relations Fournisseurs & Achats Responsables » pour ses achats indirects, pour une durée de trois ans ^(a)
- Signature du protocole gouvernemental pour la sobriété énergétique et de la charte EcoWatt, initiative conjointe du Réseau de transport de l'électricité (RTE) et de l'Ademe, afin de réduire ses consommations et de relayer les alertes émanant de la RTE
- Signature de la Charte EcoGaz, initiée par GRDF
- Déploiement, sur le périmètre France, d'un système de management de l'énergie (SME)
- Signature d'un contrat de vente d'électricité verte ou *Corporate PPA (Power Purchase Agreement)* avec Valeco portant sur la production d'un futur parc solaire avec une entrée en vigueur mi-2023
- Versement d'une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat à près de 80 % des collaborateurs du Groupe

Objectifs à moyen terme

- La majorité des investissements dédiés aux magasins vont être alloués à la mise en place de solutions de sobriété énergétique sur les années 2023 et 2024
- Réduire de 15 % les consommations électriques du Groupe en France d'ici 2024 par rapport à 2022
- 35 % de femmes dans l'effectif *Leadership Group* en 2025 (vs 27 % en 2021 et 30 % en 2022)
- 40 % de femmes au comité exécutif d'ici 2025 (vs 38 % en 2021 et 42 % à la date du présent document)

(a) Hors achats marchands.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

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

Un maillage territorial dense permettant d'être au plus près des consommateurs

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

Un Groupe à forte renommée qui s'appuie sur une solide base de clients fidèles



- 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

Une redéfinition des priorités et une notion d'usage des produits repensée

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

Une offre Nature & Découvertes renforçant celle du Groupe autour des segments du bien-être et de la consommation engagée de produits naturels

Une palette de services large et disruptive permettant de faciliter et garantir l'usage des produits



Une attention croissante des consommateurs quant à l'impact environnemental et social des biens et services

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

Fnac Darty, pionnier dans l'allongement de la durée de vie des produits : lancement d'un abonnement à la réparation, premier SAV en France et développement de la seconde vie

Un Groupe responsable dans sa gestion des déchets, notamment électriques et électroniques

Nos réalisations et objectifs

Réalisations

- Un parc de magasins dense de 987 magasins à fin 2022, permettant à 90 % des Français d'avoir un magasin Fnac ou Darty à moins de 15 minutes de leur domicile
- Plus de 10 millions d'adhérents à fin 2022, dont plus de 7 millions en France
- Un NPS (*Net Promoter Score*) agrégé supérieur à 60, en hausse de + 3 points par rapport à 2021 et de + 8 points en 2 ans
- Un abonnement à la réparation Darty Max couvrant la quasi-totalité des produits et désormais disponibles dans les tous les magasins Fnac et Darty en sus des sites e-commerce et regroupant plus de 800 000 abonnés à fin 2022
- Mise en place d'un premier service de visio dédié à la maintenance et l'entretien des produits dans l'abonnement Darty Max
- Publication de la cinquième édition du « Baromètre du SAV » en septembre 2022
- Une force de vente composée de plus de 5 000 vendeurs régulièrement formés afin de garantir leur expertise et plus de 2 500 collaborateurs dédiés aux activités de service après-vente
- Lancement d'une cagnotte responsable Fnac & Moi pour récompenser les gestes responsables des clients adhérents et abonnés Fnac
- Accélération du déploiement de la seconde vie au travers des marques Fnac 2^{nde} Vie et Darty 2^{nde} Vie dont les volumes revendus ont augmenté de + 34 % par rapport à 2021
- Premier collecteur de DEEE avec plus de 44 200 tonnes collectées en 2022 au niveau Groupe, dont plus 40 250 tonnes en France
- Nature & Découvertes, entreprise B Corp depuis 2015, renouvelée pour la troisième fois consécutive et société à mission depuis fin 2022
- 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 115 en 2022)
- 2,5 millions de produits réparés en 2025 (vs 2,3 millions en 2022)
- ≥ 2 millions d'abonnés Darty Max d'ici 2025

Fnac Darty au cœur des défis actuels	Nos forces	ODD concernés	Nos contributions aux ODD
Le commerce en ligne désormais installé dans les usages de consommation			
Un secteur très concurrentiel	<p>Succès de notre modèle omnicanal alliant une complémentarité entre magasins et e-commerce</p> <p>Une expérience historique dans le digital (depuis 1999 avec fnac.com)</p> <p>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)</p>	 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Protéger les données personnelles des salariés et clients ■ Prévenir les risques de corruption ■ Mettre en œuvre un plan de vigilance ■ Garantir une responsabilité fiscale ■ 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	<p>Une promesse clients de premier plan, avec des délais de livraison aux meilleurs standards du marché</p> <p>Un parc magasins permettant d'avoir un service de click&collect 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</p>		
Des consommateurs face à l'hyperchoix	<p>Une Marketplace sélective et complémentaire à notre offre stockée</p> <p>Des innovations continues pour amener l'expertise vendeurs accessible à l'ensemble des clients (en magasins et sur les sites e-commerce)</p>		
Gestion de pics de demande en peu de temps	<p>Robustesse des plateformes digitales et logistiques, dimensionnées pour supporter de très fortes demande, notamment lors des temps forts commerciaux</p> <p>Capacité d'adaptation dans la réallocation des ressources (humaine, technique, logistique) pour répondre et satisfaire au plus vite l'ensemble des commandes</p>		
Une préoccupation croissante des consommateurs et collaborateurs quant à la protection de leurs données personnelles	<p>Fnac Darty, société française avec un fort capital confiance engagée sur la transparence quant à l'utilisation des données personnelles</p>		

Nos réalisations et objectifs

Réalisations

- Une forte présence sur le digital qui représente plus de 22 % des ventes du Groupe en 2022 (+ 3 points vs 2019)
- L'omnicanal représente 1 vente en ligne sur 2
- 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
- Accélération du déploiement de la visio vendeurs dans les deux enseignes Fnac et Darty en France, générant 285 000 interactions sur les sites web des deux enseignes en 2022
- 17 millions de références actives sur nos Marketplaces
- Un programme RGPD et une gouvernance dédiée à la protection des données qui veillent à garantir un haut niveau de protection des données

Objectifs à moyen terme

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





PRÉSENTATION DU GROUPE

Modèle économique

Fnac Darty au cœur des défis actuels

Nos forces

ODD

concernés

Nos contributions aux ODD

Des enjeux climatiques et environnementaux croissants

Une hausse des prix des matières premières et une raréfaction des ressources naturelles

Un Groupe ayant un positionnement premium et offrant des produits ayant un cycle d'innovation relativement court permettant d'ajuster au mieux les prix au contexte
Un business model qui intègre une part croissante de service

Une prise de conscience grandissante

Un engagement clair du Groupe de réduire ses émissions de CO₂ à travers une trajectoire alignée sur l'Accord de Paris

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

Des réglementations qui s'intensifient

Votée en 2020, la loi AGEC ambitionne de réduire les déchets et favoriser le recyclage et le réemploi des produits. Ainsi, cette loi impose la reprise des produits usagés élargie à de nouveaux produits et l'élargissement de l'information sur l'indice de réparabilité à de nouveaux produits
Votée en août 2021, la loi Climat et résilience vise l'encadrement de certaines allégations environnementales et l'obligation de déclarations en matière de publicité

Des innovations en faveur d'une économie plus circulaire

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'invendus

Des risques climatiques physiques qui s'intensifient

Une stratégie climat ambitieuse pour réduire les émissions de GES et embarquer l'écosystème du Groupe



- 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

Nos réalisations et objectifs

Réalisations

- Des initiatives environnementales valorisées par les agences de notation extra-financières avec la confirmation pour la deuxième année consécutive de la note A- par le CDP, l'intégration, pour la première fois, de la meilleure catégorie « Avancée » (A1+) de Moody's ESG Solutions avec un score ESG de 61/100, en hausse significative de + 7 points, reflétant notamment une progression du pilier social de + 9 points vs. 2021 et le renouvellement de la note AA par MSCI, pour la troisième fois consécutive
- 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 27 % en France (+ 2 points vs 2021)
- Une baisse de - 17 % des émissions de CO₂ du Groupe (liées aux transports et à l'énergie) en absolu et de - 22 % rapportées au chiffre d'affaires en 2022 par rapport à 2019
- Signature d'un contrat d'achat d'électricité en direct avec un producteur d'énergie renouvelable (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 (validés par le SBTi^(a))

- Réduire de 50 % les émissions de CO₂ de scope 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à 2019
- Réduire de 22 % par produit vendu les émissions liées à l'utilisation des produits vendus d'ici 2030 par rapport à 2019
- Obtenir que les fournisseurs représentant 80 % des émissions liées à la fabrication des produits définissent des objectifs alignés sur la science climatique d'ici 2026

(a) 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).

1.2 / 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.

2022 Darty Max, abonnement à la réparation, est désormais disponible pour les clients Fnac.

Premier distributeur à lancer un CFA d'entreprise dédié à la formation de techniciens réparateurs en électroménager.

1.3 / Résilience des résultats 2022 du Groupe qui confirment la puissance de son modèle omnicanal et son agilité opérationnelle

FAITS MARQUANTS ET ANALYSE DES RÉSULTATS FINANCIERS 2022 _____

Les faits marquants et l'analyse détaillée des résultats financiers du Groupe pour l'année 2022 sont présentés dans le chapitre 4 du présent document.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Marchés et offre Fnac Darty

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 : informatique et tablettes, téléphonie, TV vidéo, son (hi-fi, casques et enceintes), photographie, 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 : Darty Max, 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)

	2022	Variation par rapport à 2021		2022	Variation par rapport à 2021
TV (Vidéo)	2 471	(9,0 %)	Livres	3 980	(3,0 %)
Son	1 216	(2,0 %)	Audio	272	(5,3 %)
Photo	514	4,0 %	Vidéo	207	(3,6 %)
Informatique	5 126	(10,0 %)	Gaming	1 659	(7,5 %)
Téléphonie	3 588	(1,0 %)	Gros électroménager	6 196	1,0 %
Objets Connectés	3 128	(1,40 %)	Petit électroménager	3 860	(5,0 %)
Jeux & Jouets	4 213	(1,8 %)			

(a) Source GfK, février 2023.

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 Fnac et Darty. 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 3 %⁽²⁾ du marché en 2022.

Après deux années de contexte particulier marqué par une crise sanitaire sans précédent, ayant entraîné la fermeture des magasins pendant certaines périodes et donc une accélération de la digitalisation du secteur de la distribution, le poids de l'e-commerce s'est consolidé en 2022. D'après la Fevad⁽³⁾, 2,3 milliards de transactions ont été réalisées sur Internet en 2022, soit une hausse de + 7 % par rapport à 2021. Le chiffre d'affaires de l'e-commerce a quant à lui augmenté de + 14 % en 2022, porté principalement par la hausse des services et notamment le transport, tourisme et loisirs alors que les ventes de produits sur Internet sont en repli de - 7 % sur un an manquant ainsi un retour à un rythme de croissance annuelle plus proche de celui d'avant Covid.

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 à Internet) et les plateformes numériques qui proposent de la musique (Spotify, Deezer, iTunes), de la VOD (Netflix, Amazon Prime, Disney +) ou du gaming (Steam, Origin) en ligne.

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

(2) GfK, conférence annuelle février 2023.

(3) Fevad, bilan e-commerce 2022 publié le 7 février 2023.

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 en 2020 et 2021. Cet équipement ayant été au plus haut à la fin de cette période, le marché a ralenti en 2022. 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.

Le marché des *smartphones* a connu une baisse en volume mais l'appréciation du prix vente moyen lié au dynamisme des marques premium et le lancement des produits pliables a permis de stabiliser le marché en valeur. À noter que l'année 2022 a été marquée par des ruptures impactantes tout au long de l'année.

De même, la période post-Covid a marqué le retour à la mobilité et aux voyages entraînant un dynamisme fort des produits connexes aux déplacements. Le marché du casque connaît à ce titre une croissance soutenue depuis la fin d'année 2022, tendance qui devrait se poursuivre.

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.

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.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Marchés et offre Fnac Darty

Le Gaming a bénéficié également sur cette période du fort engouement pour les nouvelles générations de consoles Playstation et Xbox sorties fin 2020. Mais ces dernières ont été ensuite particulièrement touchées par des ruptures de stocks affectant toute l'industrie. La situation devrait revenir à la normale dès cette année 2023.

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 et de la dynamique du marché de l'immobilier neuf et ancien. Le petit électroménager se caractérise par deux tendances structurelles majeures, la première qui touche les appareils dits de corvée comme l'aspirateur et qui sont portés principalement par un renouvellement de fin de vie et, la seconde, qui relève des produits d'achats plaisir comme des appareils à coiffer voire festifs portés par l'innovation et la communication sous toutes ses formes.

L'année 2022 apparaît pour le marché du blanc comme une année de consolidation après une année 2021 particulièrement remarquable avec une croissance exceptionnelle à deux chiffres. L'engouement du post-confinement et des pénuries de produits voire de composants ont stimulé fortement la demande en 2021 avec des anticipations d'achat qui mécaniquement ne se sont pas reproduites en 2022.

Au cours des 10 dernières années, le prix de vente moyen de la catégorie gros électroménager a toujours oscillé entre l'érosion ou la stabilité. Néanmoins, depuis 2018, un nouveau phénomène s'est produit, une hausse solide et ininterrompue de ce dernier avec une tendance à l'accélération (+ 6 % en 2021 et 2022 vs + 1 % en 2018 et + 2 % en 2019). La catégorie du petit électroménager, quant à elle, a souffert en 2022 d'une atonie de la consommation liée à des incertitudes sur l'avenir (inflation, conflit armé, érosion du pouvoir d'achat, hausse de l'énergie, etc.) qui ont agi directement sur des catégories dites d'achat d'impulsion/plaisir dans des domaines comme la préparation alimentaire (robot culinaire), les expressos et certaines catégories de la Santé-beauté-forme.

Depuis 2 ans, les fournisseurs de produits de gros électroménager et de petit électroménager ont fortement fait progresser la durée de conservation des pièces détachées et également améliorer la fiabilité des appareils ménagers. Les consommateurs sont de plus en plus encouragés à prolonger la durée de vie de leurs appareils en sollicitant les services après ventes. Aussi, ceci concourt, tout au moins, à court terme à infléchir les volumes de ventes des produits notamment sur le gros électroménager mais ce phénomène nouveau ne devrait être que provisoire puisque les efforts fournis depuis de nombreuses années quant à la réduction notoire de la consommation électrique et hydraulique de ces appareils devraient soutenir les volumes. En effet, un réfrigérateur de classe A en 2022 par rapport à un appareil de 15 ans d'âge conduit à une baisse d'environ 75 % de la consommation électrique.

Enfin, 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 compensés pour partie par le dynamisme du vinyle.

Le marché des livres est très sensible aux achats d'impulsion réalisés en magasins. Après une année 2021 de très forte croissance, le marché du livre s'est consolidé en 2022, mais reste toutefois bien au-dessus de sa valeur pré-Covid. En effet, d'après les chiffres Banque de France, le marché des livres a affiché une croissance de + 2,2 % en 2022 par rapport à 2021 et de + 8,5 % par rapport au niveau pré-crise. En 2022, le marché a bénéficié de l'élargissement de la base des bénéficiaires du Pass Culture, un dispositif mis en place en mai 2021 qui permet à tous les jeunes de 15 à 18 ans de bénéficier d'une cagnotte allant jusqu'à 300 euros à dépenser pour l'achat de livres, produits audio, vidéo ou spectacles dans tous les magasins Fnac en France.

Malgré le développement des pratiques digitales et le déclin continu du format CD, le marché de la musique physique bénéficie du retour du format vinyle. La K-Pop (abréviation de Korean Pop) et la musique urbaine française sont deux tendances éditoriales majeures du marché de la musique en France.

Malgré un léger rebond en 2022, le marché de la vidéo reste bien en deçà de sa valeur pré-Covid. Au-delà de l'essor continu des plateformes digitales, le marché a été pénalisé par une reprise très tardive et peu intense des sorties de nouveautés au cinéma.

La diversification du Groupe s'est accélérée ces dernières années particulièrement au travers de deux segments :

- 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 » (obsolètes, 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 vente de produits reconditionnés sourcés auprès de partenaires (fournisseurs, acteurs partenaires du reconditionnement), la reprise de produit auprès des consommateurs en proposant des offres de rachat de leur ancien équipement 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 2022, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3 830,0 millions d'euros sur les ventes de produits techniques, soit plus de 48 % 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 depuis 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. La deuxième version de ce programme a été lancée en 2022.

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.

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 2022, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 344 millions d'euros sur les ventes de produits éditoriaux, soit près de 17 % 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 2022, 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 6 700 références en France, dont 2 000 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.

(1) Source : Livres hebdo, juillet 2022, classement réalisé auprès de 400 libraires de France.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Marchés et offre Fnac Darty

Fnac Darty a également digitalisé son action culturelle avec le lancement, en 2021, de l'Éclaireur Fnac <https://leclaireur.fnac.com/>, média digital au service de l'avis et du choix éclairé. L'objectif de ce 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 est alimentée par des contenus prescripteurs déjà existants comme ceux de La Claque Fnac ou du Labo Fnac, mais aussi de nouveaux contenus qui permettent d'intensifier les interactions avec les clients sur le web.

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 2022, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 1 639 millions d'euros sur les ventes de produits électroménagers, soit près de 21 % 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, et à présent le télétravail, 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. Le suréquipement opéré en 2021 (consécutif à la fermeture des restaurants et le télétravail toujours d'actualité) en grande partie sur les univers du petit-déjeuner, de la cuisine et de la cuisson associés à une faible intensité de mise sur le marché d'innovations (les marques ont préféré différer leur programme d'innovation afin de faciliter un retour à une production industrielle normalisée) se sont traduits par une contraction des ventes en 2022.

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 et Nature & Découvertes ont mené des audits d'usines fabriquant des produits de marque propre pour le Groupe, principalement basées en Chine. L'ensemble des actions mises en place est détaillé à la section 2.5.4.2 « 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 2022, les autres produits et services représentent plus de 14 % 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 2022, 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 Clinic 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 : l'une couvrant la réparation des appareils de gros électroménager et la deuxième 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.

Depuis juin 2022, le Groupe commercialise son service Darty Max dans tous ses magasins Fnac intégrés en France, en complément des magasins Darty et de ses sites e-commerce. De plus, le Groupe a enrichi son offre en intégrant un service inédit de maintenance préventive, doté d'un service de visio, permettant ainsi d'identifier les produits à risques, de mieux les entretenir et d'anticiper les pannes et ainsi, allonger la durée de vie des produits. Ainsi, le Groupe a enregistré à fin décembre 2022 plus de 800 000 abonnés au service de réparation Darty Max. Afin d'accompagner la hausse du nombre de produits réparés qui s'élève à 2,3 millions en 2022, le Groupe accélère dans la formation et le recrutement de techniciens en réparation avec la création cette année de son propre Centre de Formation d'Apprentis dédié aux métiers de la réparation pour l'électroménager, qui s'appuient sur le savoir-faire du Groupe.

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. Toutefois, ce service est en déclin compte tenu de la montée en puissance des abonnements à la réparation Darty Max.

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

Les solutions de financement permettent aux clients de régler leurs achats en plusieurs mensualités (entre 2 et 36 mois) selon leur préférence. Le coût du financement est pris en charge par Fnac Darty lors de périodes promotionnelles.

Parmi les solutions de financement proposées, en magasin et sur les sites e-commerce du Groupe, les clients ont la possibilité de souscrire à une carte de financement Fnac MasterCard ou VISA Darty. En plus de l'option de paiement en plusieurs fois, cette carte permet au client de bénéficier d'avantages fidélités à chacun des achats réalisés (dans Fnac Darty ou en dehors), par exemple cagnotte fidélité Fnac ou cartes cadeaux Darty.

L'accès à une offre de financement est octroyé par le partenaire bancaire, notamment Crédit Agricole Consumer Finance en France, après une étude de la solvabilité du client et autres vérifications réglementaires.

Location

Depuis 2018, Fnac Darty propose une offre de Location Longue Durée (12 ou 24 mois) en partenariat avec Crédit Agricole Consumer Finance en France. L'offre porte sur les catégories de produit suivantes : téléphonie, micro-informatique, tablette, montres connectées, aspirateurs robots, mobilité urbaine.

Cette offre est très adaptée aux clients qui renouvellent souvent leur matériel et souhaitent rester à la pointe de la technologie.

Les produits sont reconditionnés à l'issue de la location pour réintégrer les circuits de seconde vie.

L'accès à une offre de location longue durée est octroyé par le partenaire bancaire, notamment Crédit Agricole Consumer Finance en France, après une étude de la solvabilité du client et autres vérifications réglementaires.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Marchés et offre Fnac Darty

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, des solutions de protection de la vie digitale. D'abord, des formules d'assurance contre la casse ou le vol peuvent être souscrites lors de l'achat d'un appareil. Pour sécuriser les usages numériques de nos clients, Fnac Darty a développé et commercialise le « Pack sérénité » simple ou en version duo. Il intègre 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 notamment des abonnements Internet et de téléphonie (en partenariat avec Free et Bouygues Telecom), ainsi que des abonnements tels que Canal+, Deezer, Kobo+ 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 l'ensemble des sites e-commerce du Groupe 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 2.5.4.2 « 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 2022, Fnac Darty compte 420 magasins exploités en franchise, soit 43 % du parc total de magasins. 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 près 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 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 2022, composée de plus 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. Aussi, depuis le 15 février dernier, les clients Fnac adhérents et abonnés existants et futurs bénéficient d'un nouveau socle relationnel Fnac & moi. Il consiste notamment en une cagnotte de fidélité responsable et c'est-à-dire permettant de récompenser, via un crédit d'euros, chaque comportement plus responsable du client tels que l'achat d'un produit seconde vie, le choix de la livraison en click&collect ou encore la réparation d'un produit via le SAV du Groupe.

À fin décembre 2022, Fnac+ et Darty+ comptent ainsi 2,4 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 poursuivi en 2022 avec l'ouverture de 11 nouveaux espaces en France en 2022, dont 6 exclusivement dédiés à cette offre. À fin 2022, le Groupe dispose ainsi de plus de 195 points de ventes Cuisine, dont 38 magasins exclusivement dédiés à cette offre. En parallèle, Vanden Borre en Belgique propose également une offre de cuisine au sein de 25 magasins Vanden Borre Kitchen à fin 2022 tous exploités en franchise.

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, la société 123Billets qui édite le site Billetreduc.com (distribution de billets à prix réduits) et les sociétés Tick&Live et CTS Eventim France 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 puis à nouveau fin 2021. Avec la levée totale des restrictions à la fin du premier trimestre 2022, le Groupe a enregistré une reprise des ventes de billetterie qui ont retrouvé des niveaux qui tendent vers ceux observés avant la crise sanitaire.

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 a rassemblé près de 800 000 visites par mois en moyenne en 2022. 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.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Marchés et offre Fnac Darty

Enfin, le Groupe a récemment signé un partenariat avec le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, en qualité de supporteur officiel. Jusqu'à la tenue des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, Fnac Darty souhaite développer des initiatives qui pourront s'inscrire dans l'Olympiade culturelle. Durant toute la durée des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, le Groupe souhaite également s'engager à contribuer à l'expérience proposée aux athlètes grâce aux services offerts au Village des athlètes. En effet, les équipes Fnac Darty ambitionnent de fournir le Village en petit et gros électroménager, incluant certains produits des Partenaires TOP du CIO, afin d'assurer le meilleur séjour possible aux sportifs et à leur délégation, tout comme elles le font dans le quotidien des Françaises et des Français. Engagé pour une consommation éclairée et durable, Fnac Darty entend également délivrer l'accompagnement SAV pour ce site d'accueil.

Jeux & Jouets

Depuis novembre 2011, la Fnac propose une offre de jeux et jouets sélectionnée pour répondre aux attentes de nos clients et être en adéquation avec notre ADN d'enseigne autour de la culture, du créatif, du ludique et de l'éducatif. Déployée dans nos magasins soit dans des espaces dédiés « Fnac Kids » – qui regroupent dans un même espace les produits jeux, jouets, livres, DVD, CD pour les enfants avec un aménagement spécifique centré autour de l'accueil des plus jeunes – soit dans des zones dédiées aux jouets mais aussi sur notre site.

Papeterie & Loisir

La Fnac propose également une offre de Papeterie dans une soixante de points de vente intégrés et en franchises. Les espaces permettent de trouver l'essentiel de l'équipement de l'écolier, et s'étendent à répondre aux nouvelles attentes consommateur sur une offre bureau / télétravail. À ce titre, une gamme plus fantaisie a été développée afin de séduire toutes les générations et les usages. Enfin, fort de son positionnement sur le marché, la Fnac propose une offre de plus en plus large sur le loisir artistique.

Et pour redonner du sens dans le parcours client au sein de l'enseigne, l'offre gifting / déco / bagagerie, qui a émergé dans une sélection de 30 magasins depuis 2019, se regroupe avec l'équipe Papeterie afin de développer une offre globale à l'esprit cadeaux pour répondre à tous les budgets, mais aussi permettre de suivre l'actualité des temps forts de façon plus cohérente et coordonnée.

6 shop-in-shops Nature & Découvertes sont désormais en place dans nos magasins : le Groupe renforce ainsi 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.

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

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...).

À partir de 2019, Fnac Darty a renforcé son positionnement sur le marché de la mobilité en développant une gamme de trottinettes notamment avec la marque Xiaomin mais aussi le VAE, ou vélo à assistance électrique, avec la marque Véclair et le lancement exclusif des Angell bike en 2020. 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 du lancement d'AMI, la solution de mobilité 100 % électrique du constructeur automobile.

Les premiers concepts Mobilité Fnac ou Darty ont vu le jour fin d'année 2020 au sein du Darty République et de la Fnac La Défense afin d'asseoir la catégorie comme un véritable univers produits dans nos magasins.

Depuis 2021, l'offre a continué de s'étoffer et le Groupe propose désormais un véritable écosystème autour de la mobilité douce : trottinette déclinée selon leur usage (les urbaines, les routières, les sportives), les VAE avec l'entrée de marque telle que Peugeot, Levelomad, Iweech, les autres équipements type *skate* électrique, draisienne, *hoverboard*, et une déclinaison des accessoires indispensables pour accompagner la vente de ces produits en termes de sécurité (casques, antivol, éclairage, vêtements et sac réfléchissants) et de durabilité (pièces détachées). Indispensables également pour accompagner cette croissance et proposer la prestation la plus complète à nos clients : du service (assurance casse et vol en tête) et de la réparation.

Sur ce sujet, le Groupe s'est associé en 2022 à Repair & 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), et en intervenant directement dans nos comptoirs SAV sur une sélection de magasins. 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.

L'année 2022 fut l'occasion de continuer à déployer ce concept dans les deux enseignes au sein de 35 magasins et à explorer de nouveaux marchés comme le scooter électrique via un service de location et notre partenaire Zeway sur Paris et sa région, puis avec de nouveaux acteurs comme Volt, Brumaire et bientôt Seat.

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, 8 Proxi Darty dans des Intermarché en sus d'un shop-in-shop Fnac à l'intérieur d'un Intermarché, des 22 Proxi Fnac présents dans les galeries commerciales des Intermarché et des 3 Proxi Fnac présents dans les galeries commerciales de Carrefour. 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.

Par ailleurs, 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 en Péninsule Ibérique et en Suisse.

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 / Présence en France et Suisse

Sur la zone France et Suisse, le Groupe dispose à fin 2022 d'un réseau de 826 magasins, dont 414 sont exploités en franchise.

L'enseigne Fnac compte 226 magasins, celle de Darty 486 magasins et celle de Nature & Découvertes 104 magasins⁽¹⁾. Le réseau de magasins s'est étendu avec l'ouverture de 50 magasins sur l'exercice dont 45 sont exploités en franchise – 24 magasins franchisés Darty, 18 magasins franchisés Fnac en

France métropolitaine et Outre-mer, dont 7 magasins Fnac au format de proximité, 8 Fnac Travel retail et 6 Fnac traditionnel et 3 magasins franchisés Nature & Découvertes, dont 2 en Outre-mer. 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, la Côte-d'Ivoire, la Tunisie, le Sénégal et le Qatar. En 2022, le Groupe a poursuivi son expansion au Moyen-Orient avec l'ouverture de son troisième magasin Fnac au Qatar, en partenariat avec Darwish Holding, société pionnière dans la grande distribution et la vente au détail au Moyen-Orient, et en Afrique avec l'ouverture d'un deuxième 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.

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 de 14 shop-in-shops additionnels au premier semestre 2022. Ce partenariat permet aux deux enseignes de renforcer leurs positions respectives sur le marché suisse. Cependant, le contexte économique difficile rencontré en Suisse et notamment sur le périmètre Manor amène le Groupe à recentrer, d'ici la fin du premier semestre 2023, son partenariat sur 17 points de vente prioritaires pour les deux enseignes situés principalement en Suisse romande.

Sur la zone, le Groupe a enregistré plus de 53 millions de passages en caisse en 2022 dans les magasins Fnac et Darty. En parallèle, la crise de la Covid a conduit à une hausse du trafic sur les plateformes digitales qui s'est néanmoins normalisé en 2022. Ainsi, Fnac Darty est le troisième acteur e-commerce en France en termes de nombre moyen de visiteurs uniques par mois⁽²⁾.

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

Chiffres clés	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	6 227,9 M€	6 700,9 M€	6 613,3 M€
ROC	193,8 M€	244,6 M€	202,6 M€
Marge opérationnelle	3,1 %	3,6 %	3,1 %

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

(2) Fevad, moyenne cumulée Fnac et Darty au cours de l'année 2022.

**1.4.4.2 / Présence dans la Péninsule Ibérique**

Dans la Péninsule Ibérique, le Groupe dispose d'un réseau de 75 magasins Fnac à fin décembre 2022 dont 2 nouveaux magasins intégrés ouverts sur la zone au cours de l'année.

Le Groupe a enregistré plus de 13 millions de passages en caisse en magasins en 2022. 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 et fin 2022 à San Sebastian. Enfin, un premier magasin Nature & Découvertes a été ouvert en 2021 au Portugal, à Lisbonne.

Chiffres clés	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	653,8 M€	701,5 M€	719,6 M€
ROC	8,4 M€	10,8 M€	16,9 M€
Marge opérationnelle	1,3 %	1,5 %	2,3 %

1.4.4.3 / Présence en Belgique et Luxembourg

Le Groupe dispose à fin 2022 d'un réseau de 86 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 2022.

Sur la zone, le Groupe a enregistré près de 5 millions de passages en caisse en magasins en 2022 et chacune des enseignes dispose d'un site internet.

Chiffres clés	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	608,9 M€	640,1 M€	616,5 M€
ROC	13,1 M€	15,4 M€	11,1 M€
Marge opérationnelle	2,2 %	2,4 %	1,8 %

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, ainsi que la création de contenus culturels prescripteurs sur sa plateforme digitale l'Éclaireur Fnac, permettent d'intensifier les interactions avec les clients sur le web.

De plus, 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 plus de 5 000 vendeurs en France.



PRÉSENTATION DU GROUPE

Stratégie et objectifs du Groupe

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 115 en 2022). 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 en 2021 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. En 2022, le Groupe a fait de nouveau évoluer son offre en y intégrant un service inédit de maintenance préventive⁽¹⁾, doté d'un service de Visio. Il permet d'identifier les produits à risques et de mieux les entretenir, afin d'allonger leur durée de vie en prévenant les pannes. Alors que 47 % à 70 % des pannes et des demandes d'assistance sous garantie⁽²⁾ sont causées par un manque d'entretien ou une mauvaise utilisation, la maintenance des appareils revêt un caractère stratégique pour allonger leur durée de vie. Pour aller plus loin dans l'accompagnement vers une consommation

plus durable au sein du foyer, la nouvelle version de Darty Max prend désormais en charge les appareils de tout âge, sans limitation liée à la durée de disponibilité des pièces détachées, provenant des enseignes du Groupe ou d'ailleurs. Enfin, Darty Max est dorénavant disponible, depuis cette année, dans tous ses magasins Fnac intégrés en France, en complément des magasins Darty et de ses sites e-commerce. Ainsi, à fin 2022, Fnac Darty compte plus de 800 000 abonnés à une offre de réparation Darty Max 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. Fin 2022, Fnac Darty a également signé un partenariat avec HomeServe pour faciliter l'installation des appareils électroménagers à domicile et prolonger leur durée de vie. Ainsi, les services HomeServe sont proposés en test dans les magasins Darty pour lever tous les points de friction potentiels et faciliter l'installation des équipements à domicile et le service par abonnement Darty Max sera proposé aux clients de HomeServe afin de les aider à prolonger la durée de vie de tous leurs appareils électroménagers.

(1) Sans surcoût par rapport à l'abonnement initial.

(2) Selon les catégories de produits. Source Ademe, 2022.

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.

L'année 2022 a été marquée par un niveau d'inflation particulièrement élevé cette année et des tensions sur le pouvoir d'achat qui ont notamment impacté le niveau d'activité du Groupe en fin d'année.

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.

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 2021-2024 ⁽²⁾ ;
- un cash-flow libre opérationnel ⁽³⁾ 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⁽⁴⁾, lui permettra de financer son activité à travers des opérations de croissance externe et d'assurer un retour régulier aux actionnaires.

Fnac Darty proposera à l'assemblée générale annuelle des actionnaires prévue le 24 mai 2023 d'approuver la distribution d'un dividende de 1,40 euro par action. Ce montant représente un taux de distribution, calculé sur le résultat net part du Groupe des activités poursuivies, de 38 %, en ligne avec celui de l'année dernière et conforme à la politique de retour à l'actionnaire présentée dans le plan stratégique Everyday.

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.

L'ensemble des perspectives du Groupe sont détaillées au chapitre 4.3 « Événements récents et perspectives » du présent document.

(1) Hors IFRS 16.

(2) Compte tenu d'une nouvelle année de crise en 2022 liée à un environnement inflationniste particulièrement élevé qui a conduit à un niveau de FCF légèrement négatif en 2022, le Groupe a étendu la période initiale 2021-2023 de génération de FCF de près de 500 millions d'euros cumulés sur la période 2021-2024.

(3) Selon les catégories de produits. Source Ademe, 2022.

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



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Innovation, marques, recherche et développement

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 cinquantaine d'ambassadeurs Innovation représentants de chaque direction, un réseau externe de partenaires 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 (*Proof Of Concept* – 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 soutenue par un budget dédié, porté par la direction de la transformation et de la stratégie.

Depuis, une quinzaine de POC sont réalisés chaque année. L'identification des start-up répondant aux besoins des Métiers est organisée proactivement, avec le soutien de nos partenaires, en particulier Daphni et Raise Seed for Good dans lesquels Fnac Darty a respectivement investi en 2016 et 2022. Les collaborations avec les start-up sont structurées et suivies pour maximiser la capacité de l'organisation à déployer avec succès leurs solutions, d'abord sous forme de POC puis à l'échelle.

Parmi les POC marquants de 2022, la collaboration avec la start-up Ubleam pour la mise en place d'un carnet numérique SAV en réalité augmentée à destination des abonnés Darty Max, rendant accessible l'ensemble des informations techniques pour utiliser, entretenir et réparer au mieux leurs appareils via un QR code installé sur chaque appareil. Le Groupe collabore également avec la start-up Greendid pour permettre la reprise en ligne sur fnac.com de certains produits techniques (*smartphones*, tablettes, ordinateurs...) en échange d'une remise immédiate.

En complément, l'acculturation du plus grand nombre de collaborateurs est favorisée au travers d'une veille mensuelle, de rendez-vous dédiés (Déjeuners Innovation, intervenant externes) et la participation de Fnac Darty à différentes manifestations pour

promouvoir les relations grands groupes / start-up et l'innovation. À titre d'exemple, plusieurs Trophée d'innovation ont été remportés cette année, notamment le Grand Prix Focus Retail de BFM dans la catégorie Transformation Retail 2022 pour notre service Darty Max ou encore le Trophée LSA de l'innovation pour notre campagne de communication Fnac « Libérons la culture ».

Enfin, au-delà de la collaboration avec les start-up et les fonds VC, 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 interne, ou encore du Web3 et de ses implications. Ainsi, Fnac Darty a récemment investi dans Minteed, qui construit une suite technologique complète et facile d'utilisation pour démocratiser l'adoption du Web3 par les acteurs des industries culturelles et créatives et leur permettre de créer, protéger, valoriser leurs œuvres, d'engager leurs communautés et former leurs collaborateurs. Avec cet investissement Fnac Darty renouvelle son engagement précurseur aux côtés des créateurs pour les accompagner dans la valorisation, la protection et la promotion de leurs créations sur l'ensemble des canaux disponibles, fidèle à son combat pour la pluralité de la culture sous toutes ses formes.

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 plans 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, 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 1 127 marques⁽¹⁾ enregistrées à travers le monde correspondant principalement aux noms « Fnac », « Darty », « Nature & Découvertes » et « WeFix » et à leurs dérivés utilisés dans le cadre d'offres commerciales.

Le Groupe dispose également d'un portefeuille de plus de 1 495 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 », « Nature & Découvertes » et « WeFix » 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 quatre enseignes « Fnac », « Darty » et « Nature & Découvertes » et « WeFix » sont gérés de manière harmonisée et centralisée par la direction juridique du Groupe.

(1) Hors WeFix correspondant au nombre de 15.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Parc de magasins et immobilier

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 2022, ce mode d'exploitation concernait 420 magasins.

Fort d'un réseau de 987 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 38 magasins fin 2022, dont 36 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 96 magasins à fin 2022. 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 11 magasins à fin 2022 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 2022, la Fnac comptait 324 magasins au total, parmi lesquels 226 magasins situés en France⁽¹⁾. La Fnac a ouvert 24 magasins en 2022 (contre 14 en 2021), dont 5 magasins à l'international (1 en Espagne, 1 au Portugal, 1 en Belgique, 1 au Sénégal et 1 au Qatar). 18 magasins Fnac ont été fermés en 2022, dont 17 en France et 1 en Espagne.

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 2022, Darty France compte 486 magasins, dont 2 situés en Tunisie et Vanden Borre compte 72 magasins en Belgique.

(1) Dont 11 magasins implantés à l'étranger : 2 en Tunisie, 2 au Sénégal, 1 au Congo, 1 au Cameroun, 2 en Côte-d'Ivoire et 3 au Qatar.

Nature & Découvertes opère à travers un réseau de 104 magasins, majoritairement situés en France (86 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. 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 220 000 réparations réalisées en 2022 et 493 collaborateurs, WeFix opère exclusivement en France un réseau de 141 espaces de service dont 72 corners, 10 boutiques et 59 shop-in-shops. En 2022, WeFix a ouvert 2 nouveaux espaces de service.

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	162
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	96
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	38
Connect	2015	80 à 100 m ² pour les boutiques dédiées	Centre-ville Shop-in-shops	Téléphonie et Objets Connectés	11
Réseau Darty/Vanden Borre					
Intégré Traditionnel	1968	1 500 m ²	Proximité grandes villes – centres commerciaux	Intégralité de l'offre	223
Franchise	2014	600 m ²	Proximité villes moyennes	Gamme minimale	263
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	14



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Parc de magasins et immobilier

1.7.2 / PARC IMMOBILIER

Le tableau suivant résume les surfaces occupées par le Groupe au 31 décembre 2022 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 m²)
France ^(a) et Suisse ^(b)	826	800 000
Péninsule Ibérique	75	100 000
Belgique et Luxembourg	86	90 000
TOTAL	987	990 000

(a) Dont 13 magasins Fnac et Darty situés à l'étranger et l'ensemble des magasins Natures & Découvertes.

(b) Hors 27 shop-in-shops Fnac présents au sein des magasins Manor.

Entrepôts/Autres surfaces (hors franchises)	Nombre de sites	Surface totale occupée (en m²)	
France et Suisse	Entrepôts	8	313 000
	Autres surfaces ^(a)	70	195 000
Péninsule Ibérique	Entrepôts	2	32 000
	Autres surfaces ^(a)	3	5 000
Belgique et Luxembourg	Entrepôts	4	40 000
	Autres surfaces ^(a)	1	4 000
TOTAL	88	589 000	

(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 48 magasins, 1 entrepôt et 8 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 2.3 du chapitre 2 « Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement » 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

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 2.5.3 du chapitre 2 du présent document). Le Groupe opérera de la même façon pour appliquer les nouveaux textes européens applicables aux plateformes en ligne, et notamment le *Digital Services Act*, publié au JOUE le 16 novembre 2022.

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. Le vendeur est autorisé à proposer une réduction allant jusqu'à 5 % du prix du livre pour les commandes achetées ou retirées en commerce de vente au détail de livres. 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 2021, qui prévoit une obligation de facturation minimale des frais d'envoi pour l'expédition de livres à domicile. Le Groupe a participé sous l'égide de l'ARCEP aux concertations préalables à l'élaboration de ce texte réglementaire, et approuve la proposition de grille de tarification notifiée en novembre par le gouvernement français à la Commission Européenne. Cet arrêté sera applicable six mois après sa publication au *Journal officiel*.

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 2.5.4 « Plan de vigilance » du chapitre 2 du 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 AGEC 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 AGEC 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. Cette loi prévoit une extension des obligations (reprise des produits usagés soumis à la responsabilité élargie du producteur (REP) sur le lieu de livraison et paiement de l'éco-contribution) aux vendeurs des plateformes d'intermédiation. Le Groupe a participé à de nombreux comités de pilotage sous l'égide des administrations concernées et en présence des éco-organismes pour trouver des solutions concrètes et faciliter la mise en œuvre de ces dispositions.

La loi AGEC 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. Cette obligation d'information a été étendue le 4 novembre 2022 à de nouvelles catégories de produits : lave-linge top, lave-vaisselle, aspirateurs, nettoyeurs haute pression. 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 et avait contribué à l'élaboration du dispositif, 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. 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.



1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Environnement et évolutions réglementaires

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 2.3.3.4 « Plans d'action pour réduire les émissions liées aux transports et performances » du 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 ». Le Groupe est également précurseur en termes de calcul du score de durabilité, pondération entre le score de réparabilité et le score de fiabilité. Par ailleurs, Fnac Darty est le premier distributeur à avoir développé et intégré à ses sites e-commerce, en 2022, un outil innovant « la livraison éclairée » permettant aux clients d'estimer l'impact environnemental des différents modes de livraison, lors d'achat en ligne.

Enfin, et dans la continuité de ses engagements en termes de réduction d'impact sur le climat, Fnac Darty a signé les chartes Ecowatt et Ecogaz à l'automne 2022 et déployé un plan de sobriété énergétique reposant autour de plusieurs leviers : modernisation des équipements au profit d'équipements plus économes ; déploiement d'éclairage LED et de systèmes de gestion centralisée des bâtiments ; achat d'électricité d'origine renouvelable ; décarbonation des flottes (en propre et sous-traitée) ; optimisation des chargements et des distances parcourues ; sensibilisation et formation (salariés, clients, fournisseurs...).

2



Responsabilité sociétale de l'entreprise

2

Introduction	44	2.4.4 / Conditions de travail et prévention des risques	118
2.1 / Gouvernance et risques RSE	45	2.4.5 / Développer le sentiment d'appartenance, le lien social et la qualité de vie au travail	121
2.1.1 / Plus de 65 ans d'engagements	45	2.5 / Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur	124
2.1.2 / Une démarche RSE au cœur de la stratégie du Groupe	46	2.5.1 / Gouvernance	126
2.1.3 / Une gouvernance et une organisation dédiées à l'intégration de la RSE dans les métiers	47	2.5.2 / Lutte contre la corruption	127
2.1.4 / Processus d'identification des risques RSE et matérialité	49	2.5.3 / Usage et protection des données personnelles, cybersécurité	128
2.1.5 / Synthèse des risques, enjeux matériels et principaux objectifs	51	2.5.4 / Plan de vigilance	131
2.1.6 / Un dialogue ouvert avec les parties prenantes	53	2.5.5 / Lutte contre les pratiques anticoncurrentielles	138
2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	55	2.5.6 / Lobbying responsable	138
2.2.1 / Informer les clients et faire évoluer l'offre, pour permettre un choix éclairé	58	2.5.7 / Relations fournisseurs et achats responsables	139
2.2.2 / Favoriser la maintenance et la réparation	62	2.5.8 / Dispositif d'alerte éthique	140
2.2.3 / Donner une seconde vie aux produits	67	2.5.9 / Contribuable responsable	141
2.2.4 / Réduire les emballages, assurer la collecte et le recyclage des déchets	69	2.6 / Contribuer au développement social et culturel des territoires	145
2.2.5 / Engagement public et sensibilisation aux enjeux de durabilité	72	2.6.1 / La Fnac, acteur au quotidien de la démocratisation de la culture et de la diversité culturelle	146
2.3 / Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement	74	2.6.2 / Contribuer à l'activité économique locale et créer des emplois pérennes	148
2.3.1 / Gouvernance et gestion des risques	75	2.6.3 / Mener une politique de solidarité pour lutter contre la précarité et l'exclusion	148
2.3.2 / Stratégie climat intégré à la stratégie Everyday	78	2.7 / Note méthodologique	151
2.3.3 / Objectifs, plans d'action et performance	80	2.8 / Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie	158
2.3.4 / Taxonomie européenne	97	2.9 / Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	170
2.4 / Développer notre principal actif : le capital humain	109		
2.4.1 / Attirer et retenir les talents, notamment sur les métiers pénuriques et en croissance	111		
2.4.2 / Capitaliser sur tous les talents	113		
2.4.3 / Accompagner les évolutions des métiers et des organisations du travail	116		

Introduction

Depuis toujours, Fnac Darty est attaché à la création de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, et agit résolument afin d'éviter et réduire les externalités négatives liées à ses activités. Ce chapitre rend compte des politiques et des performances sociales, sociétales et environnementales du Groupe, en lien avec ses principaux risques et, au-delà, avec ses engagements historiques.

Le présent Document d'enregistrement universel répond aux exigences de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 instituant une déclaration de performance extra-financière (DPEF). Ces informations portent sur les activités de l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe.

La DPEF est constituée de :

- la présentation du modèle d'affaires, disponible en section 1.1.2 ;
- la description des principaux risques extra-financiers, détaillés en 2.1.5 ;
- les politiques et plans d'action en lien avec les risques sociaux, environnementaux et sociétaux, et les résultats de ces politiques par le biais d'indicateurs clés de performance en sections 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 et 2.6.

Conformément au Règlement européen Taxonomie (Règlement 2020/852/UE), la présente DPEF intègre également, en section 2.3.4, les indicateurs relatifs à la part du chiffre d'affaires, aux dépenses d'exploitation et aux dépenses d'investissement associées à des activités économiques durables sur l'exercice 2022.

Par ailleurs, la section 2.5.4 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.

Enfin, conformément aux attentes de ses parties prenantes, ce chapitre présente également son 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 8.8.5).

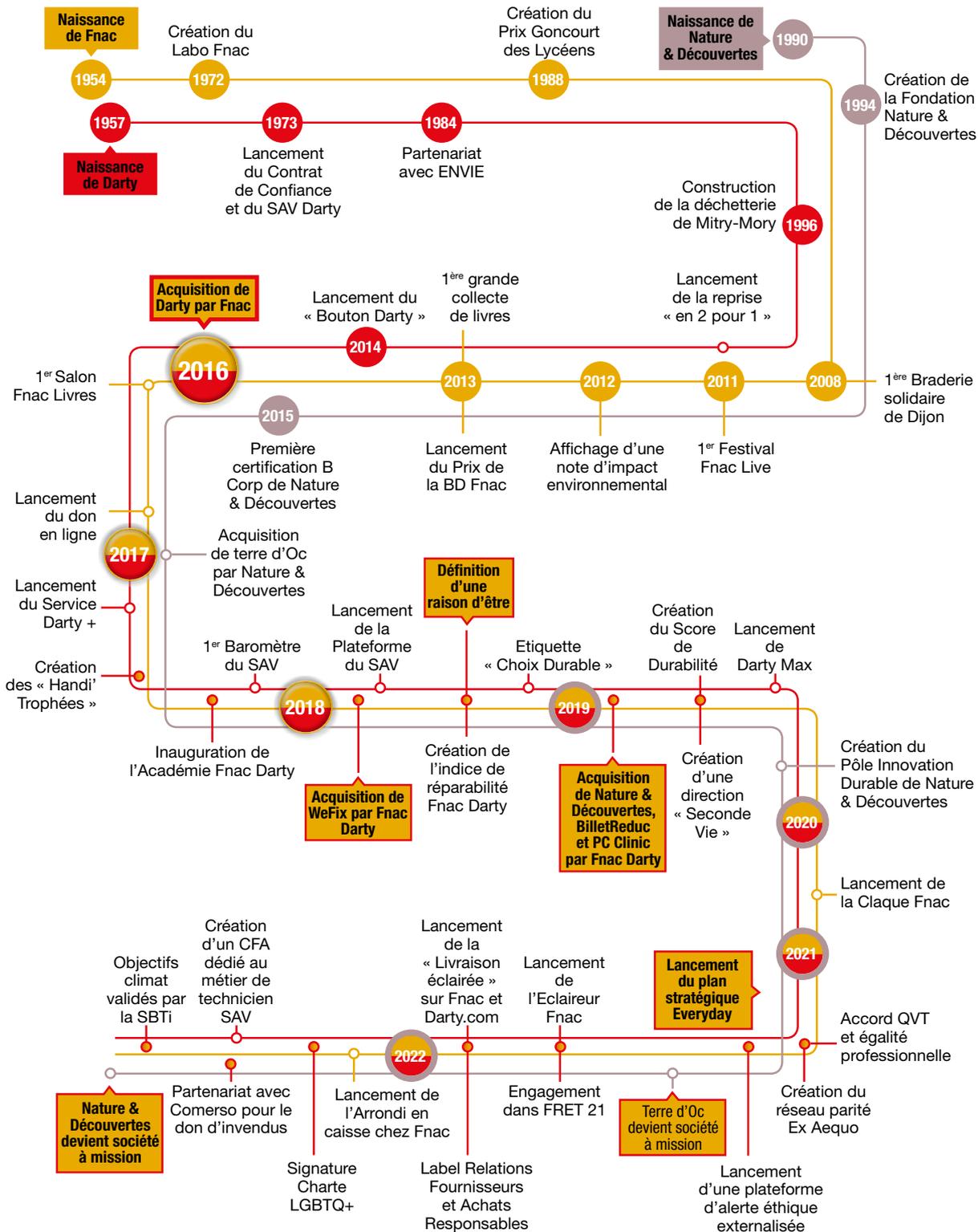
L'ensemble des politiques de développement durable du Groupe s'appuient sur le respect et la promotion des principes ou recommandations contenus dans :

- la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail ;
- le Pacte mondial des Nations Unies (voir table de concordance en 8.8.8) ;
- l'Accord de Paris sur le climat.

2.1 / Gouvernance et risques RSE

2.1.1 / PLUS DE 65 ANS D'ENGAGEMENTS

Depuis plusieurs années, Fnac Darty a initié une profonde transformation de son modèle d'affaires, dont le développement durable est un pilier majeur. Cette évolution s'appuie sur plus de 65 ans d'engagements sociétaux.





2.1.2 / UNE DÉMARCHE RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

Fnac Darty envisage le développement durable comme une source d'opportunité : développer les ventes de produits et services responsables et innovants à forte croissance, favoriser les relations de confiance et de long terme avec l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, pouvoirs publics), réduire les coûts ou encore favoriser l'engagement de ses collaborateurs.

Afin d'accélérer le développement d'un modèle économique durable, le Groupe a placé la responsabilité sociale et environnementale au cœur de son plan stratégique Everyday à horizon 2025 : deux des trois piliers de la stratégie s'appuient directement sur la politique RSE déployée depuis plusieurs années.

L'intégration des enjeux de développement durable à la stratégie globale de l'entreprise est décrite en chapitre 1 du présent document.

Nature & Découvertes, entreprise B Corp et désormais « Entreprise à mission »

Nature & Découvertes, forte d'une démarche RSE ancrée dans la reconnexion à la nature et la protection de la biodiversité, s'est fixé l'ambition stratégique d'accélérer son développement en plaçant l'engagement responsable au cœur de son modèle d'affaires et de conserver son leadership en matière d'engagements RSE. Le plan stratégique Ambition 2025 vise ainsi à conserver l'expertise RSE de l'entreprise en travaillant activement à la durabilité de l'offre, au développement omnicanal de l'enseigne et à la réaffirmation de son leadership sur les engagements.

L'entreprise s'est fixée comme raison d'être de « Choisir des solutions concrètes pour accompagner au quotidien la transition vers des modes de vie durables et engagés pour la biodiversité ». Cette raison d'être, véritable boussole stratégique inscrite dans les statuts de l'entreprise depuis octobre 2022, s'incarne dans le choix de produits et d'expériences, durables et tournés vers la nature et la transition écologique : bien-être au naturel, jeux et jouets pour enfants, convivialité et saveurs, voyage et *outdoor* ainsi que librairie.

En 2022, Nature & Découvertes a souhaité ancrer plus fortement la singularité et l'ADN de l'entreprise dans la durée, en devenant société à mission au sens de la loi Pacte⁽¹⁾. L'évolution des statuts a été actée par l'assemblée générale extraordinaire du 25 octobre 2022, permettant à la filiale de Fnac Darty de rejoindre le cercle des sociétés engagées juridiquement pour des causes sociétales.

Dans ce cadre, Nature & Découvertes se donne pour mission de poursuivre les objectifs statutaires suivants :

- développer une offre de produits et d'expériences favorisant des modes de vie durables ;
- préserver et promouvoir le lien avec le vivant ;
- fédérer les communautés qui transforment le monde.

Un comité de mission, chargé du suivi de la mission, réunira des parties prenantes externes (experts dont le champ de compétences est lié aux objectifs statutaires) et internes à compter de 2023.

Pour évaluer les actions déjà en place et identifier les axes d'amélioration, Nature & Découvertes continue de s'appuyer sur B Corp, une certification conçue pour les organisations à but lucratif souhaitant intégrer plus fortement les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux dans leur modèle d'affaires. Le questionnaire, qui évalue la performance extra-financière de l'entreprise, permet de faire un état des lieux de la performance globale et d'identifier des plans d'actions de progrès visant à limiter l'impact de l'activité de l'enseigne.

Terre d'OC, une mission tournée vers le commerce équitable et le respect du travail des femmes

Terre d'OC, filiale de Nature & Découvertes spécialisée dans la composition de thés bios et équitables, est également société à mission depuis 2021, avec pour raison d'être : « Concevoir et fabriquer des produits de Bien-Être, beaux, bons, et sains à partir d'une démarche préservant les ressources naturelles et la biodiversité tout en développant des filières biologiques et équitables, et en mettant en lumière le travail des femmes partout dans le monde. »

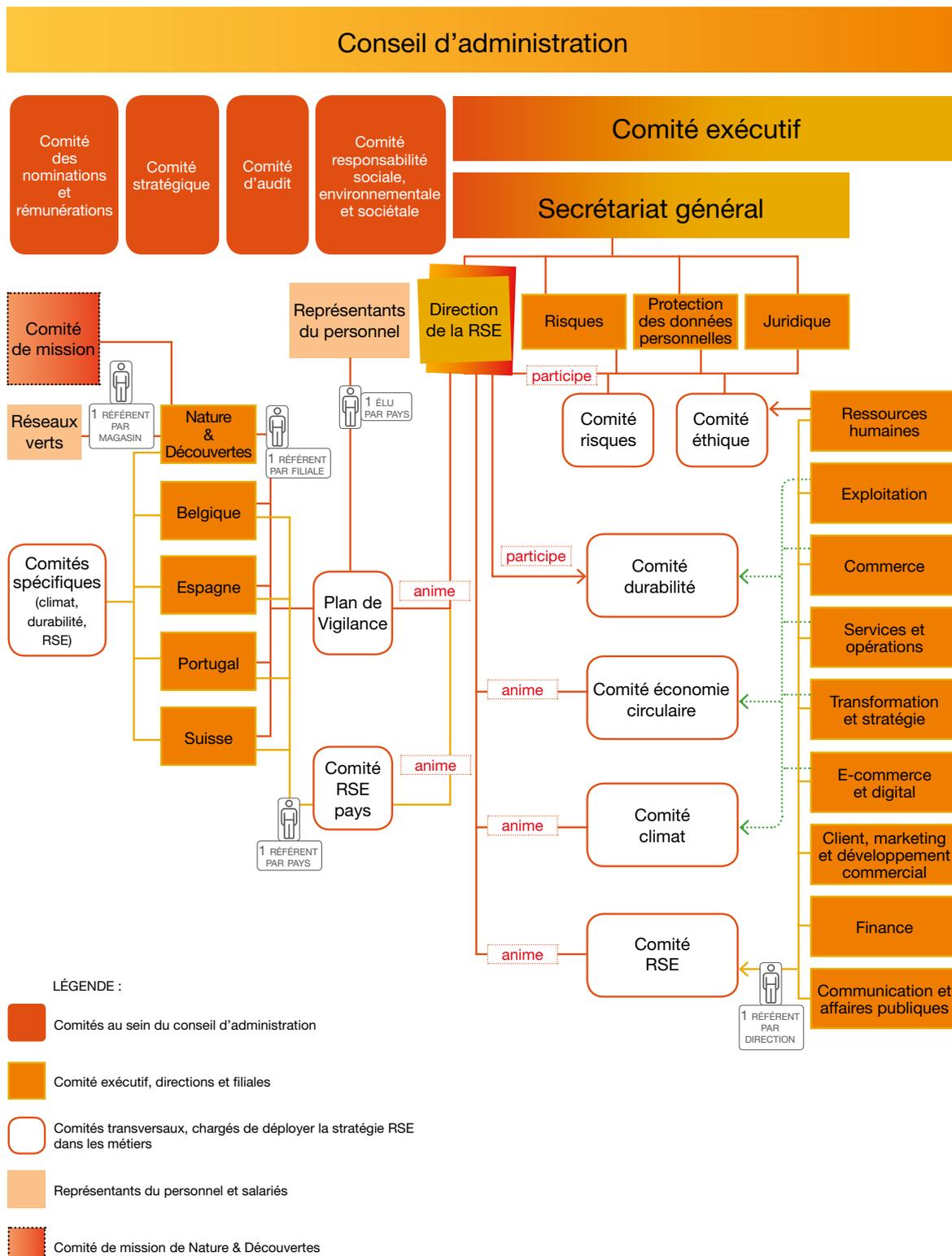
Depuis 25 ans, les équipes de terre d'Oc travaillent dans le respect de la planète et de ses habitants et portent au plus profond l'engagement pour un vrai commerce équitable, le meilleur du bio et un monde respectueux.

(1) Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises, qui donne l'opportunité aux entreprises françaises d'inscrire et de mettre en œuvre leur transformation RSE à travers un dispositif juridique exclusif.

2.1.3 / UNE GOUVERNANCE ET UNE ORGANISATION DÉDIÉES À L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS 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 du conseil d'administration, décrit en 3.2.1.3, est composé de quatre administrateurs indépendants et d'un administrateur non indépendant (le Directeur Général du Groupe). 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, composé des directeurs juridique, RSE, Risques, RH, 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 trois sponsors Comex, il est responsable du déploiement et du respect de la feuille de route Climat du Groupe. Depuis 2022, aux côtés de la secrétaire générale en charge de la RSE et de la gouvernance et du directeur des services et opérations, le directeur commercial y siège également, au titre du suivi et du pilotage des objectifs de réduction des GES liées aux produits distribués (voir § 2.3.1.1) ;
 - le comité « économie circulaire » : composé de trois sponsors Comex (secrétaire générale en charge de la RSE et de la gouvernance, le directeur des services et opérations et le directeur E-commerce et Digital), il pilote les projets visant à réduire les emballages, optimiser les invendus, améliorer la collecte et le recyclage, et valoriser les matières ;
 - le comité RSE opérationnel : composé d'un sponsor Comex (la secrétaire générale) et des 14 référents métiers (un pour chaque direction du Groupe), il suit le déploiement des feuilles de route de chaque direction et insuffle de nouveaux projets ;
 - le comité RSE Pays : composé d'un sponsor Comex (la secrétaire générale) et des 7 référents RSE nommés dans chacune des filiales européennes du Groupe, il suit le déploiement des feuilles de route de chaque pays et partage les bonnes pratiques déployées dans chaque filiale. Depuis deux ans, les référents RSE ont également mis en place une gouvernance dédiée au niveau de leur filiale ;
 - le comité durabilité : composé de deux sponsors Comex (la directrice de la stratégie et de la transformation et le directeur commercial), il vise à suivre les plans d'action destinés à proposer une offre de produits plus durables et à trouver une seconde vie pour 100 % des 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.

Intégration de la RSE aux objectifs de rémunération variable court terme et long terme

Depuis plusieurs années, la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général et des membres du comité exécutif intègre une composante RSE, définie en concertation avec la direction de la RSE et alignée avec les enjeux et la stratégie du Groupe en matière sociale et environnementale. Les critères sont en lien avec les responsabilités respectives des dirigeants, et s'appuient sur des indicateurs quantifiables dont, pour certains membres, des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ou des objectifs liés à la féminisation des postes à responsabilité (voir § 3.1.9). Les critères et objectifs intégrés dans la rémunération variable du Directeur Général sont validés par le conseil d'administration sur proposition et recommandation du comité des nominations et rémunérations.

Depuis le 1^{er} janvier 2021, l'ensemble des cadres éligibles à une rémunération variable annuelle, soit 3 000 collaborateurs, a un objectif RSE représentant 10 % de cette part variable. Ces objectifs sont définis en concertation avec les référents RSE de chaque direction ou périmètre sur la base de leur feuille de route RSE, et la direction de la RSE. Pour l'année 2023, compte tenu de l'importance des enjeux climatiques, le critère RSE se décline en un indicateur commun à tous de réduction de la consommation d'énergie, et un indicateur spécifique associé à la feuille de route RSE portée par chaque direction pour un alignement et un impact plus important.

Le plan d'intéressement long terme (ILT) attribué au Directeur Général, aux membres du comité exécutif et aux managers clés de l'entreprise intègre également une condition de performance RSE à 3 ans. D'un poids porté de 20 % à 25 % en 2022, la condition de performance RSE se décline à présent en deux objectifs alignés avec le plan stratégique. Le premier se concentre sur les enjeux climatiques avec la réduction des émissions de gaz à effet de serre, le second est l'amélioration du score de durabilité⁽¹⁾.

(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.

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.

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 contribuent ainsi au déploiement des engagements de l'enseigne dans les territoires. Ils doivent réaliser, en binôme avec les directeurs adjoints de magasin, 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 sensibilisent et mobilisent les équipes des magasins autour des engagements RSE de Nature & Découvertes tels que la gestion des déchets, l'insertion des personnes en situation de handicap, le relais des actions de plaidoyer auprès des clients et acteurs locaux, le soutien à des projets associatifs locaux pour la protection et l'éducation à la nature par la Fondation Nature & Découvertes et de l'Arrondi, ou encore la promotion des programmes éducatifs et des sorties axés sur la nature.

Sensibilisation et formation aux enjeux de développement durable

Afin de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux sociaux et environnementaux du Groupe et les mobiliser pour faire de chacun un acteur de la stratégie RSE, Fnac Darty s'appuie sur la formation et sur des formats innovants tels que les ateliers « Fresque du Climat ».

Ainsi, le comité exécutif et l'ensemble des référents RSE en France et dans les pays ont participé à ces ateliers de sensibilisation aux causes et conséquences du dérèglement climatique. Chez Nature & Découvertes, les salariés du siège et des « réseaux verts » en magasin (environ 10 % des effectifs) ont également participé à un atelier « Fresque du Climat ».

En parallèle, Fnac Darty communique régulièrement, via différents canaux de communication interne, sur les enjeux RSE et les projets du Groupe en réponse à ces enjeux – par exemple, en 2022, sur la sobriété énergétique. La direction de la RSE est aussi souvent invitée à participer aux séminaires d'intégration des nouveaux collaborateurs et des formations aux enjeux climatiques et RSE sont accessibles sur la plateforme e-learning du Groupe.

2.1.4 / PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES RISQUES RSE ET MATÉRIALITÉ

Fnac Darty s'appuie sur différentes procédures de gestion des risques existantes en interne pour identifier les risques applicables au Groupe, dont les risques RSE. Ainsi, les risques majeurs du Groupe sont identifiés et analysés avec l'ensemble des directions concernées (voir section 6).

Cette analyse est consolidée avec d'autres cartographies de risque : les cartographies des risques d'atteinte aux droits humains, à la santé et la sécurité, et à l'environnement (dans le cadre du devoir de vigilance), des risques de corruption (Sapin 2), des risques liés à la protection des données personnelles (RGPD), et des risques liés au climat. Ces derniers, compte tenu de leur spécificité, font l'objet d'une analyse à part entière sur le long terme (horizons 2030 et 2050).

Les risques RSE sont évalués conjointement avec le management. Ils relèvent :

- de facteurs internes, susceptibles de porter atteinte aux droits humains, à la santé et la sécurité des personnes, et à l'environnement ;

- de facteurs exogènes (grandes tendances) susceptibles d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation et les résultats du Groupe.

Les risques RSE du Groupe peuvent être classés en quatre grandes catégories :

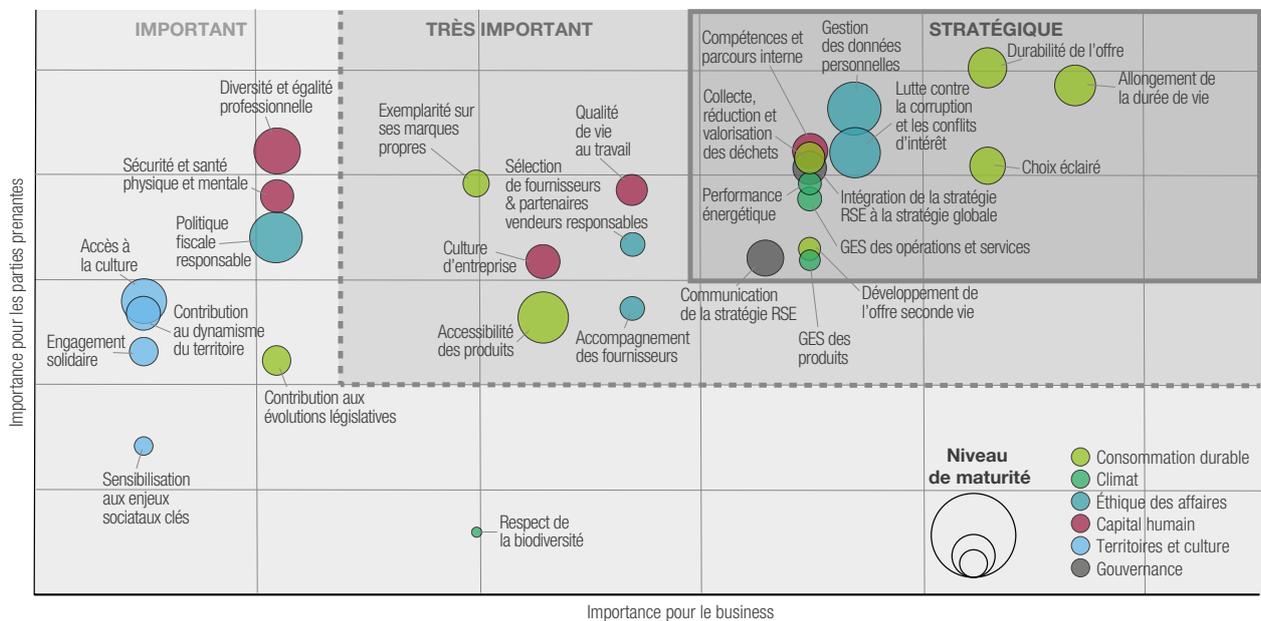
- la durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation ;
- le changement climatique et ses conséquences ;
- l'évolution des métiers et de l'organisation du travail, dans un contexte de pénurie de profils techniques et de guerre des talents ;
- l'éthique de tous dans un écosystème partenarial.

Pour mettre à jour sa politique RSE, le Groupe s'appuie sur la complémentarité entre les processus de cartographie des risques cités ci-dessus et son analyse de matérialité, pour répondre à la fois aux externalités négatives liées à ses activités et à sa chaîne de valeur, et aux attentes de ses parties prenantes quant aux orientations de Fnac Darty en matière de développement durable.

En 2022, afin d'actualiser la priorisation de ces enjeux dans un contexte changeant, Fnac Darty a renouvelé son analyse de matérialité. Pour cela, le Groupe a mené une large consultation qualitative et quantitative, pour évaluer les 28 enjeux considérés comme matériels par un panel de parties prenantes internes et externes. Ainsi, 1 003 collaborateurs du Groupe et 1 017 parties prenantes externes (fournisseurs, clients, médias, acteurs publics, acteurs associatifs, instances et réseaux professionnels) ont répondu à l'enquête leur demandant d'évaluer le niveau d'importance accordé par le Groupe à chaque enjeu, et le niveau de maturité de Fnac Darty vis-à-vis de chaque enjeu. En parallèle de la consultation « quantitative », un cycle d'entretiens plus longs a permis d'interroger 18 parties prenantes externes, 3 internes et 2 *focus group clients*.

Plusieurs restitutions matricielles ont été produites à l'issue de ces consultations. La première confronte les attentes des parties prenantes externes avec celles des parties prenantes internes ; cette analyse montre un alignement notable entre les points de vue de l'externe et de l'interne. La seconde confronte les attentes des parties prenantes (internes et externes) avec les impacts de chaque enjeu sur la performance globale de l'entreprise (voir matrice et analyse ci-dessous). Ces impacts peuvent être d'ordre financier, réputationnel, juridique, ou opérationnel, et leur évaluation découle des analyses de risque précitées.

La matrice ci-dessous représente les 28 enjeux évalués comme prioritaires.



Analyse des résultats

Comme lors du précédent exercice en 2018, les enjeux prioritaires demeurent liés à l'offre : la « durabilité » de l'offre, l'allongement de la durée de vie des produits, l'accompagnement des clients dans un choix éclairé. Ce positionnement confirme la pertinence des orientations stratégiques inscrites au plan Everyday pour 2025.

Deux enjeux entrent dans le top 15 des enjeux RSE stratégiques : la gestion des données personnelles et la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts. Les parties prenantes du Groupe lui octroient un niveau de maturité important sur ces deux sujets, qui font l'objet de politiques renforcées année après année.

Les enjeux liés aux compétences et à la qualité de vie au travail, dans un contexte de pénurie sur les métiers techniques et de fortes pressions concurrentielles, gagnent aussi en importance.

Les accords sociaux signés en 2021 et 2022 avec les partenaires sociaux, portant sur la qualité de vie au travail et sur la gestion prévisionnelle des emplois, devraient permettre de répondre en partie à ces enjeux.

Dans un contexte de hausse des coûts de l'énergie et de risques pour la sécurité des approvisionnements énergétiques, la performance énergétique du Groupe apparaît comme un enjeu émergent et prioritaire. Fnac Darty y répond en déployant un plan de sobriété.

Enfin, le respect de la biodiversité suscite des attentes, notamment de la part des agences de notation, et fait l'objet d'une pression réglementaire croissante. Face à ce sujet émergent, le Groupe a fait le choix d'initier une première analyse de l'impact de ses activités sur la biodiversité (voir § 2.3.3.6).

2.1.5 / SYNTHÈSE DES RISQUES, ENJEUX MATÉRIELS ET PRINCIPAUX OBJECTIFS

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des principaux risques RSE du Groupe, et leur lien avec les priorités matérielles issues de l'analyse de matérialité. Il présente aussi le lien avec les Objectifs du développement durable auquel le Groupe entend contribuer en répondant à ces risques.

Pilier/catégorie de risque	Principaux risques liés au développement durable	Risques Groupe	Enjeux matériels	Politiques, plans d'action et performances	Contribution aux ODD
Risque : La durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation Engagement : Favoriser une consommation durable et un choix éclairé	<ul style="list-style-type: none"> ■ Changements de comportement des consommateurs (consommation alternative, baisse de la demande, possibles boycotts, etc.) ■ Hausse du prix des matières premières (hausse du prix des produits distribués) ■ Raréfaction des ressources naturelles (perturbations des chaînes d'approvisionnement) ■ Tensions des relations interétatiques (perturbations des chaînes d'approvisionnement) ■ Chocs économiques (baisse du pouvoir d'achat) ■ Hausse du prix de l'énergie (hausse des coûts indirects) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intégration des enjeux climatiques dans les métiers et dans la stratégie ■ Capacité à adapter l'organisation à l'évolution du contexte économique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aide au choix responsable des consommateurs ■ Durabilité de l'offre ■ Allongement de la durée de vie des produits ■ Développement de l'offre seconde vie ■ Collecte, réduction et valorisation des déchets ■ Contribution aux concertations sur les évolutions législatives ■ Sensibiliser le grand public aux enjeux de durabilité 	2.2.1.1	 
				2.2.1.2	
Catégorie de risques : Le changement climatique et ses conséquences pour l'entreprise Engagement : Réduire les impacts sur le climat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Événements climatiques extrêmes (perturbations de la logistique et des chaînes d'approvisionnement, pertes de stock) ■ Augmentation progressive des températures (hausse des coûts et dégradation des conditions de travail) ■ Changement d'habitudes de consommation (baisse de la demande) ■ Pression réglementaire (hausse des coûts) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intégration des enjeux climatiques dans les métiers et dans la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mesure et réduction des émissions de GES liées aux opérations ■ Mesure et réduction des émissions de GES liées aux produits distribués ■ Accompagnement des fournisseurs ■ Performance énergétique ■ Respect de la biodiversité 	2.3.3.3 et 2.3.3.4	 
2.3.3.4	2.3.3.4	2.3.3.4	2.3.3.5	2.3.3.3	

Pilier/catégorie de risque	Principaux risques liés au développement durable	Risques Groupe	Enjeux matériels	Politiques, plans d'action et performances	Contribution aux ODD
Catégorie de risques : L'évolution des métiers et de l'organisation du travail, dans un contexte de pénurie de profils techniques et de guerre des talents Engagement : Développer notre principal actif : le capital humain	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacité à attirer et retenir les talents ■ Pénurie sur les métiers techniques ■ Désengagement des collaborateurs ■ Atteintes à la santé et la sécurité des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestion des talents ■ Mouvements sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attirer et retenir les talents, notamment les métiers pénuriques ou en croissance ■ Sécurité et santé physique et mentale ■ Qualité de vie au travail ■ Culture d'entreprise ■ Diversité et égalité professionnelle ■ Maintenir le pouvoir d'achat 	2.4.1	
				2.4.4	
				2.4.5	
				2.4.5.1 2.4.5.2 2.4.5.3	
Catégorie de risques : L'éthique de tous dans un écosystème partenarial Engagement : Agir avec éthique, tout au long de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brèches dans la sécurité des données et atteintes à la protection des données personnelles ■ Atteintes aux droits humains, à la santé et la sécurité et à l'environnement ■ Non-respect des réglementations liés à la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attaques cyber ■ Usage frauduleux de la donnée ■ Respect des diverses réglementations ■ Relations fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lutte contre la corruption et les conflits d'intérêt ■ Gestion des données personnelles et politique de cybersécurité renforcée ■ Sélection et accompagnement de fournisseurs et partenaires vendeurs responsables 	2.5.2	
				2.5.3	
				2.5.7	
Engagement : Contribuer au développement social et culturel des territoires	<ul style="list-style-type: none"> ■ n.a. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ n.a. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Favoriser l'accès à la culture ■ Contribution au dynamisme territorial ■ S'engager de manière solidaire 	2.6.1	
				2.6.2	
				2.6.3	

La démarche de responsabilité sociale et environnementale de Fnac Darty est régulièrement évaluée par des agences de rating extra-financier, dont les notations sont en régulière progression. Pour plus de détail, se référer au § 1.1.1.4.7.

Notation et score

Agence	2022	2021	Tendance
Moody's ESG Solution (ex Vigeo Eiris)	A1+ (Avancée)	A2 (robuste) – 54/100	↗
Sustainalytics	Low ESG risks	11,4/100	=
MSCI	AA (leader)	7,8/10	=
CDP	A-	A-	=
EthiFinance (Gaïa Rating)	71/100	66/100	↗

Des objectifs suivis dans le cadre du plan stratégique Everyday

Issus de son plan stratégique Everyday, cinq objectifs prioritaires sont suivis dans le cadre de la performance globale de l'entreprise. Dans le cadre de la mission de vérification de la déclaration de performance extra-financière, certains indicateurs font l'objet de vérifications approfondies et d'un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance raisonnable⁽¹⁾ à compter de 2022 ; ces derniers sont identifiables par le symbole ✓.

Objectif	Année de référence	Performance année de référence	Performance 2022	Taux d'atteinte de l'objectif
2,5 millions de produits réparés d'ici 2025	2019	1,9 M	2,3 M	67 %
2 millions d'abonnés Darty Max en 2025 ✓	2019	0	Environ 765 k	38 %
135 de score de durabilité en 2025 ✓	2019	100	115	43 %
35 % de femmes au <i>Leadership Group</i> d'ici 2025 ✓	2019	24,3 %	30,3 %	56 %
(50 %) d'émissions de CO ₂ liées à l'énergie et aux transports ✓	2019	81 575 t CO ₂ eq	67 938 t CO ₂ eq (- 17%)	33 %

2.1.6 / UN DIALOGUE OUVERT AVEC LES PARTIES PRENANTES

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

En 2022, Fnac Darty a renouvelé son analyse de matérialité. Cette analyse, décrite en 2.1.4, a permis de recueillir les points de vue de plus de 2 000 parties prenantes internes et externes, avec une excellente représentativité de ces dernières.

En parallèle, le Groupe poursuit le dialogue à travers plusieurs dispositifs ou canaux, dont une synthèse (non exhaustive) est présentée ci-dessous :

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. ■ Le Groupe mène régulièrement des enquêtes clients, essentielles pour comprendre leurs attentes. ■ Les avis clients, déposés sur les sites commerciaux, mais également les réclamations, permettent aux équipes de corriger des irritants voire d'être alertées en cas de problème de qualité sur un service ou un produit. ■ Les événements culturels en magasin – plus de 1 300 en France en 2022 – demeurent de formidables espaces de rencontre entre les collaborateurs du Groupe, ses clients et les artistes.
Collaborateurs et partenaires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 utilise depuis 2018 un dispositif d'écoute anonyme. ■ 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.). ■ Depuis 2022, comme prévu dans l'accord Groupe sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail, des réunions d'expression collectives sont organisées au sein de chaque équipe, au moins une fois par an, afin d'échanger sur les questions liées aux conditions de travail.

(1) Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance raisonnable sont plus étendues que celles requises pour une mission d'assurance modérée.



Parties prenantes

Moyens/dispositifs favorisant le dialogue

Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">■ La direction commerciale échange quotidiennement avec les fournisseurs, sur les performances et le prix de leurs produits, mais également sur de nouveaux critères tels que la fiabilité et la réparabilité, et, depuis 2022, sur leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre.■ Ces mêmes équipes participent régulièrement à des salons, ou organisent des salons et une Convention commerciale annuelle, qui permettent la rencontre avec les fournisseurs.■ Dans le cadre de son activité de <i>sourcing</i> pour ses marques propres, le Groupe réalise chaque année des audits dans les usines de ses 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'offre, de ses négociations et de ses <i>business review</i>, 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.
Réseau franchisé	<ul style="list-style-type: none">■ Les équipes Fnac Darty dédiées au développement de la franchise rendent visite périodiquement aux franchiseurs.■ Une Convention nationale une fois par an et des réunions régionales permettent d'échanger sur les problématiques rencontrés par les indépendants dans l'exploitation des franchises.
Associations	<ul style="list-style-type: none">■ 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.■ Fnac Darty entretient 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, Télémaque, Sport dans la Ville ou encore le Secours Populaire.
Pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none">■ Le Groupe contribue indirectement aux débats parlementaires relatifs aux projets de lois concernant ses activités, en répondant aux consultations publiques et en portant ses positions auprès de l'AFEP par exemple, et apporte régulièrement une expertise technique utile à la décision politique, notamment en partageant ses données ou en ouvrant les portes du Labo Fnac.■ Fnac Darty participe aux groupes de travail et aux concertations avec les acteurs du secteur pilotés par l'administration comme l'ADEME (indice de réparabilité, affichage environnemental, indice de durabilité, etc.).
Investisseurs/actionnaires	<ul style="list-style-type: none">■ 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.■ Le management de Fnac Darty et l'équipe Relations Investisseurs ont régulièrement des contacts avec des analystes et investisseurs, sous la forme de <i>roadshows</i>, rendez-vous téléphoniques ou conférences organisées par des <i>brokers</i> (dont plusieurs dédiées uniquement aux investisseurs ISR chaque année), en collaboration avec la direction de la RSE.■ 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.

2.2 / Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Contexte et tendances

Face à la raréfaction des matières premières et aux perturbations de plus en plus fréquentes des chaînes d'approvisionnement dues au changement climatique ou aux tensions géopolitiques, l'économie circulaire s'impose comme la clé de la transition écologique et du développement durable. Ce constat résonne de plus en plus dans l'esprit des consommateurs qui sont davantage sensibles à ces enjeux et adaptent désormais leur manière de consommer en conséquence.

Selon le « Baromètre de la consommation responsable », une étude menée annuellement par le Groupe sur un millier de consommateurs français, un tiers des répondants affirme être « très engagé » et une large majorité se déclare être « moyennement engagé » pour une consommation plus responsable. D'autre part, 42 % des répondants affirment avoir réduit leur consommation en 2022. La raison principale avancée est écologique pour 63 % d'entre eux. La deuxième raison demeure le coût des produits à 51 %. Une tendance qui se renforce fortement, avec une augmentation de 12 points en un an, portée par l'inflation subie par les ménages en 2022.

Fort de son expertise de 50 ans dans le SAV, Fnac Darty a pleinement intégré ces enjeux, en plaçant la durabilité au cœur de son plan stratégique Everyday. Le Groupe mise sur l'allongement de la durée de vie des produits, l'un des axes majeurs de la transition vers des modes de consommation plus circulaires et plus responsables. Pour cela, le Groupe axe ses efforts sur l'entretien, la réparation, le reconditionnement et la seconde main.

Risques

- Incapacité à s'adapter aux nouvelles attentes des clients
- Baisse de l'intérêt des clients pour l'achat de produits durables en raison de leur prix, dans un contexte de baisse du pouvoir d'achat
- Incapacité à démontrer l'intérêt économique de la réparation par rapport au remplacement
- Pression concurrentielle sur la réparation et la seconde vie
- 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 des produits « plus durables » (fiables, réparables, moins énergivores, qui favorisent la transition écologique, 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 produits neufs non-vendables et des déchets



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Leviers activés par Fnac Darty Faits marquants 2022

- Le développement d'informations client objectives et transparentes
- Une offre plus durable, au service de l'éco-conception et d'un choix éclairé
- Des innovations pour rendre la réparation plus simple et économiquement pertinente pour les clients
- Une direction dédiée à la seconde vie des produits
- Des actions d'optimisation des emballages et de la gestion des déchets
- La sensibilisation du grand public aux enjeux de durabilité
- Lancement de la « livraison éclairée »
- Baromètre du SAV, score de durabilité et Choix durable : accélération de la mise en avant des produits les plus durables, et ajout d'un critère lié à la performance énergétique dans les notations
- Travail continu du Labo Fnac pour la défense des consommateurs
- Renforcement de la gouvernance grâce au 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
- Création d'une base de connaissance SAV intelligente dédiée à la relation client et à la réparation
- Intégration de la « visio maintenance » à l'abonnement à la réparation Darty Max
- la Communauté SAV pour favoriser l'autoréparation et la bonne utilisation des produits
- Développement rapide de l'offre de produits d'occasion et refonte de l'image des marques Fnac et Darty seconde vie
- Augmentation du gisement des produits de seconde vie grâce à l'élargissement des critères de tri
- Accélération des dons d'inventus et diversification des canaux de distribution
- Pilotage renforcé de la performance liée à la revalorisation des déchets
- Optimisation des solutions d'emballage des colis expédiés
- Poursuite des partenariats avec Envie, pour œuvrer à la réinsertion par la réparation
- Coopération active avec les pouvoirs publics
- Élaboration d'un plan de sobriété et d'un plan de communication associé
- Création d'une offre « verte » de la régie publicitaire Retailink à destination des annonceurs
- Multiplication des opérations commerciales sur la réparation et la seconde vie

Performances et suivi des objectifs

- Catégories de produits couvertes par le Baromètre SAV : 88 (vs 77 en 2021)
- **KPI : score de durabilité^(a) : 115 ✓**
- Objectif : 135 d'ici 2025
- Chez Nature & Découvertes, 64 % du chiffre d'affaires réalisé par des produits à impact positif
- Nombre de personnes dédiées à la réparation : environ 3 000
- **KPI : Nombre de produits réparés : 2,3 M**
- Fréquentation du site de la Communauté SAV : 10 M
- Nombre de produits donnés à des associations : 500 000
- **KPI : Taux de valorisation des déchets : 68 %**
- **KPI : Volumes de DEEE^(b) collectés : 44 285 tonnes**

(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) Déchets d'équipements électriques et électroniques.

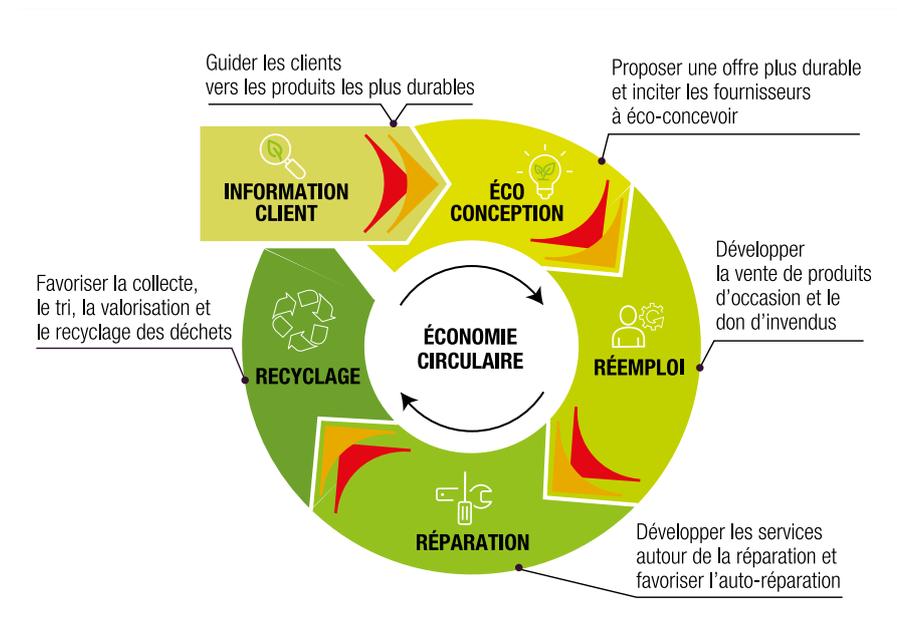
La mise à jour de l'analyse de matérialité du Groupe, réalisée en 2022 a confirmé que la durabilité, l'allongement de la vie des produits et le « choix éclairé » restent les enjeux les plus stratégiques pour Fnac Darty, tant par leur impact sur le développement du Groupe que du point de vue des parties prenantes (voir aussi § 2.1.4).

La prise de conscience croissante des consommateurs vis-à-vis des enjeux environnementaux ainsi que l'augmentation du coût de la vie font évoluer les modes de consommations. Pour le Groupe, ces changements s'accompagnent :

- de risques de transition, directement liés à son modèle d'affaires 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 (services, produits d'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 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 section 2.3 « Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement »).





RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

2.2.1 / INFORMER LES CLIENTS ET FAIRE ÉVOLUER L'OFFRE, POUR PERMETTRE UN CHOIX ÉCLAIRÉ

Fnac Darty renforce depuis plusieurs années sa mission historique : conseiller ses clients pour leur permettre de faire des choix éclairés. Cette raison d'être s'appuie sur de solides preuves, fruits de l'histoire des enseignes du Groupe.

Alors que les clients font face à une infinité de choix, Fnac Darty s'est donné pour mission de guider ses clients vers les produits les plus fiables et réparables. En effet, si les caractéristiques techniques des équipements électroménagers et multimédias tendent à se ressembler, il existe des critères extrêmement différenciants d'une marque à l'autre : la fiabilité et la réparabilité des produits. En sa qualité de premier acteur du SAV en France, le Groupe dispose d'une base de données unique sur ces critères (taux de panne, taux de réparation, prix des pièces détachées, etc.) et développe depuis plus de cinq ans des outils innovants pour rendre ces données publiques et compréhensibles par tous, et pour mettre en avant les marques les plus durables.

Guider les consommateurs vers des produits fiables et réparables, en particulier pour les produits les plus carbo-intensifs comme les appareils électroménagers ou encore les téléviseurs, est d'autant plus important que ceux-ci représentent une très large part des émissions de gaz à effet de serre (GES) indirectes du Groupe. En effet, dans l'analyse du cycle de vie d'un produit, la phase de fabrication représente la principale source de GES (voir analyse § 2.3.3.3.). Agir sur ces catégories de produits représente donc un axe majeur du Groupe pour réduire son impact sur le climat.

2.2.1.1 / Informer les clients en toute transparence

Fnac Darty est convaincu que l'information et le conseil sont des leviers puissants 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 permet aux clients de choisir des produits plus fiables et plus réparables, encourage les fabricants à éco-concevoir et participe activement à la réduction de gaz à effet de serre du Groupe.

Le score de durabilité : un outil efficace pour évaluer la durabilité des marques

Fort de ses 50 ans d'expertise dans le SAV, le Groupe a développé une méthode permettant de mesurer la durabilité des produits électroménagers et techniques, et d'attribuer à chaque produit un score de durabilité. Ce score correspond à la moyenne entre la fiabilité (c'est-à-dire le taux de panne) et la réparabilité des produits (la disponibilité des pièces détachées). Depuis 2022, Fnac Darty intègre à ce calcul un nouveau critère, important pour démocratiser la réparation : le prix des pièces détachées.

Les notes attribuées aux produits sont ensuite pondérées avec les volumes vendus, ce qui permet d'établir un score pour chacune des marques mais aussi par catégorie ou par univers.

Enfin, consolidés, ils permettent de calculer un score de durabilité global, dont la base 100 a été fixée à 2019. Ce score est utilisé comme un outil de pilotage de la performance du Groupe pour tendre vers une offre plus durable (voir aussi § 2.2.1.2). L'objectif inscrit au plan stratégique Everyday est d'atteindre un score de durabilité de 135 d'ici 2025.

Périmètre : France	2020	2021	2022	Objectif Everyday 2025	Taux d'atteinte
Score de durabilité ^(a) (consolidation) ✓	105	111	115	135	43 %

(a) Des informations complémentaires liées à la méthodologie de calcul de cet indicateur sont disponibles dans la note méthodologique en § 2.7.

Avec une évolution de 100 à 115 (toutes catégories confondues) en trois ans, le score de durabilité démontre que dans l'ensemble, l'offre de Fnac Darty est de plus en plus durable : les produits proposés à la vente tendent à être plus fiables et plus réparables, et les clients tendent à privilégier ces produits. C'est le résultat des actions menées à plusieurs niveaux :

- une meilleure collaboration avec les marques : un dialogue renforcé est instauré pour remonter aux fournisseurs les causes des pannes, ce qui permet à ces derniers de concevoir des produits plus fiables, plus réparables, mais aussi d'allonger la durée de disponibilité des pièces détachées ;
- un suivi accru des chefs de produits pour proposer des gammes de produits plus durables ;

- la mise en avant des produits les plus durables grâce à la sélection « Choix durable ».

Le Baromètre du SAV

En septembre 2022, Fnac Darty a dévoilé le cinquième « Baromètre du SAV », son étude annuelle sur la fiabilité et la durée de vie des équipements électroménagers et multimédia, par marque. Cette étude, qui s'appuie sur le score de durabilité, est menée en partenariat avec Harris Interactive pour garantir la fiabilité et l'objectivité des résultats.

Le Baromètre est devenu un outil incontournable d'information et de benchmark, et donc une aide précieuse à la décision pour les clients lors de leurs achats. Cette cinquième édition a été étendue à 88 catégories de produits électroménagers et techniques (vs 77 en 2021). Elle s'est également appuyée sur l'analyse de plus de 910 000 réparations du SAV Darty réalisées entre juillet 2021 et juin 2022, et sur une enquête menée auprès de plus de 10 000 clients.

Afin de rendre l'information facilement accessible à tous, Fnac Darty a conçu une infographie dynamique, disponible sur le site de l'Éclaireur Fnac (<https://leclaireur.fnac.com/barometre-sav/>). Celle-ci permet de visualiser les scores des « univers » (cuisson, lavage, sol, etc.), puis de comparer les notes des différentes catégories de produits (par exemple : lave-linge hublot, lave-linge top, lave-linge séchant). Pour chaque univers, quatre informations sont communiquées :

- le score de fiabilité ;
- le score de réparabilité ;
- la disponibilité des pièces détachées ;
- le coût moyen des pièces.

Enfin, en entrant dans une catégorie, le consommateur a accès au podium des marques, avec le détail de la notation ainsi que des conseils sur les bons gestes d'entretien à adopter.

En 2022, plusieurs enseignements sont à noter :

- le prix des pièces détachées, nouvel indicateur du Baromètre du SAV, peut varier du simple au double selon les marques et est fortement impacté par l'inflation ;
- un meilleur entretien permet d'allonger sensiblement la durée de vie des appareils, en évitant près d'une panne sur deux ;
- la fiabilité d'une majorité de produits a fortement progressé, comme la durée de disponibilité des pièces détachées : en moyenne 7 mois supplémentaires dont plus d'un an pour le gros électroménager.

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, réparables et moins énergivores. 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 sélectionner les produits et concevoir cette étiquette, placée en évidence sur les produits en rayon et sur les sites marchands, s'appuient sur le score de durabilité. En effet, les produits « Choix durable » sont sélectionnés selon les taux de panne constatés par le SAV Darty, l'engagement des marques à fournir des pièces détachées ainsi que l'étiquette énergie des gros appareils électroménagers. La sélection est revue tous les trois mois afin d'intégrer les nouveaux produits.

En 2022, les produits Choix durable dans les enseignes Fnac et Darty concernaient plus de 900 références dont 212 produits gros électroménagers, 170 produits petits électroménagers et 522 produits techniques.

Afin de garantir l'accessibilité de produits durables à tous, malgré la baisse du pouvoir d'achat, les produits « Choix durable » sont sélectionnés au sein de plusieurs gammes de prix. Par ailleurs, l'enseigne Darty a fait le choix de permettre à ses clients de bénéficier d'un crédit à 0 % sur les produits « Choix durable » lors de certaines opérations commerciales.

Résultats

À la suite de la création de la sélection Choix durable, de nombreuses marques ont étendu la disponibilité de leurs pièces détachées. 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 ».

Le Labo Fnac : 50 ans au service des consommateurs

Défendre le consommateur en lui donnant un maximum d'informations pour lui permettre d'acheter de manière éclairée est dans l'ADN du Labo Fnac. Ce concept unique de l'enseigne a fêté en 2022 ses 50 ans.

Équipés d'un ensemble de systèmes de mesure sophistiqués, les experts du Labo Fnac 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.

Le Labo Fnac n'a d'équivalent dans aucune autre enseigne de la distribution. Sa culture d'indépendance et la solidité de ses tests et analyses le différencient de la concurrence et lui permettent 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*. Ce dernier a largement inspiré l'indice gouvernemental, obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2021.

Les résultats des tests sont publiés chaque mois sur le site fnac.com, sur l'Éclaireur Fnac ainsi que sur son comparateur dédié : <https://lab.fnac.com>. Le Labo y publie des informations sur les produits high-tech et les tests du laboratoire pour aider les consommateurs à bien choisir.

En 2022, 915 tests ont été réalisés sur 470 produits, pour les comparer entre eux sur la base de critères de performance variés parfois difficiles à apprécier pour les clients sur le point de vente.

En 2023, un nouveau banc d'essai dédié à la mobilité urbaine, segment en plein essor, sera lancé.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

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 dès 2018, plus de deux ans avant la mise en œuvre de la loi AGECE.

La méthodologie élaborée par le Labo Fnac a en effet largement inspiré le nouvel indice de réparabilité imposé aux fabricants 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.

Sensibiliser et encourager les clients à choisir un mode de livraison moins émissif

L'essor du commerce en ligne entraîne une densification du trafic en zone urbaine et une augmentation des émissions de gaz à effet de serre et de particules fines. Réduire ces impacts environnementaux requiert une collaboration accrue entre les différents acteurs de la chaîne de valeur : e-commerçants, transporteurs et clients. Cette conviction a conduit Fnac Darty à participer à l'élaboration et à signer la charte d'engagements pour la réduction de l'impact environnemental du commerce en ligne, élaborée sous l'égide du Ministère de la Transition Écologique, en collaboration avec la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (FEVAD) et d'autres acteurs du commerce en ligne.

Le Groupe agit à plusieurs niveaux pour réduire ces impacts, via la réduction du vide dans les emballages, l'optimisation du chargement des camions ou le choix de prestataires de transport engagés dans une démarche de décarbonation. Depuis plusieurs années, sous l'égide du comité climat, Fnac Darty pilote également les émissions de gaz à effet de serre (GES) générées par les expéditions de colis et a développé une méthodologie pour mesurer les émissions associées à chaque niveau de service de livraison (pour plus de détail, voir aussi § 2.3.3.3).

Afin de partager les résultats de cette analyse avec les clients et leur permettre de faire un choix éclairé au moment de choisir leur mode de livraison, Fnac Darty a développé une information client inédite dans le secteur de la distribution spécialisée : la publication, sur les sites web de Fnac et Darty, des émissions de gaz à effet de serre associées à la livraison d'un kilogramme de colis, selon le service de livraison choisi.

Conscient que dans le cadre d'une livraison en point de retrait, le déplacement du client peut avoir un impact important sur l'empreinte carbone total de la livraison, Fnac Darty a collaboré avec Datagir, un service public porté par l'Ademe et l'incubateur de la Direction interministérielle du numérique, pour mettre à disposition des clients web l'éco-calculateur <https://monimpacttransport.fr/>, qui permet au client d'évaluer l'impact de son déplacement pour se rendre au point de retrait.

En outre, tout au long du parcours web, le Groupe délivre des conseils pour sensibiliser les clients à cet enjeu. Ainsi, dans le cadre d'une livraison en magasin et en point de retrait, Fnac Darty encourage les clients à mutualiser leurs trajets ou à opter pour des modes de déplacement doux.

Testé au quatrième trimestre de 2021, le projet « livraison éclairée » a été rendu accessible à l'ensemble des clients web en février 2022.

Récompenses :

- Grand Prix Good Economy : Argent dans la catégorie « Produits & services » ;
- R Awards (Collectif Génération Responsable) : Coup de Cœur du Jury dans la catégorie « Visibilité vers les consommateurs ».

2.2.1.2 / 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 durabilité des produits, Fnac Darty fait évoluer les catalogues de ses enseignes. 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 l'objectif de durabilité du plan Everyday et de piloter l'atteinte d'un score de durabilité de 135 d'ici 2025, un comité dédié a été créé, sponsorisé par deux membres du comité exécutif dont 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. Son objectif est d'assurer le suivi des chantiers lancés pour développer la durabilité de l'offre et la seconde vie, et les KPI associés, dont le score de durabilité.

Afin d'appliquer les décisions prises lors du comité de durabilité et de faire évoluer les catalogues pour tendre vers une offre de produits plus durables, la direction de la durabilité organise chaque mois des groupes de travail qui réunissent des responsables du service après-vente et des chefs produits. Ces sessions permettent de suivre différents indicateurs, dont le score de durabilité, grâce à des outils de suivi et des systèmes d'alerte en cas de dégradation des taux de panne.

Les chefs produits ont désormais accès à une vision d'ensemble de leur portefeuille qui leur permet de piloter de manière plus efficace leur mix produit. En cas de décrochage constaté sur un produit, le chef produits, en relation avec son homologue du SAV, peut ainsi initier ou renforcer le dialogue avec les fournisseurs notamment sur la fiabilité et la réparabilité des produits ou sur la disponibilité des pièces détachées. Dans le cas où aucune solution ne serait trouvée, un déréférencement du produit est possible.

D'autre part, la direction RSE travaille depuis 2022 en collaboration avec les chefs produits afin d'engager les fournisseurs à adopter des objectifs de réduction de leurs émissions de GES alignés sur la science climatique. L'objectif, pour lequel Fnac Darty s'est engagé et qui a été validé par la SBTi⁽¹⁾, est que ses fournisseurs représentant 80 % des émissions de CO₂ liées à la fabrication des produits s'engagent à réduire leurs émissions de GES sur une trajectoire alignée sur la science d'ici 2026 (voir aussi § 2.3.3.1).

Enfin, pour renforcer l'adhésion et 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 managers de cette direction.

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

Créé en juillet 2020 et intégré au sein de la direction de l'offre de Nature & Découvertes, le pôle Innovation durable met en œuvre la démarche d'amélioration continue de l'entreprise sur son offre de produits.

Périmètre : Nature & Découvertes

	2020	2021	2022
Part du chiffre d'affaires de Nature & Découvertes réalisé par des produits à impact positif dans le chiffre d'affaires des produits vendus ^(a)	76 %	70 %	64 %

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

En 2022, l'action du pôle Innovation durable a permis de continuer l'amélioration des process et de la qualité, notamment pour réduire l'impact environnemental de l'offre produits, de sa conception à sa commercialisation, via plusieurs axes :

- piloter la réduction de l'empreinte carbone de nos produits :

En s'appuyant sur la mesure de l'empreinte carbone de ses produits, Nature & Découvertes a défini une trajectoire globale de réduction des émissions carbone centrée sur les familles de produits les plus émissives : - 26 % d'émissions d'ici 2030. Les principaux leviers d'action identifiés concernent les matériaux, les masses et puissances des équipements électriques et électroniques⁽²⁾ ainsi que l'optimisation des packagings ;

- renforcer la politique achats responsables ;

Une liste de 27 critères permet de cadrer les exigences de référencement de 100 % de l'offre produits à chaque collection (printemps-été/automne-hiver). Ces critères d'achat transverses à l'ensemble des familles de produits permettent de réaliser un bilan à l'issue de chaque saison, et de challenger la collection suivante afin de faire évoluer l'offre vers des produits plus durables et respectueux de l'environnement.

En 2022, plus de 2 200 références actives, nouvelles et reconduites (collection Automne-Hiver), ont été analysées et passées au filtre de ces critères pour vérifier leur adéquation avec les exigences de référencement de Nature & Découvertes.

- Dans la famille Bien-Être, 78 % des produits cosmétiques sont certifiés pour un objectif fixé à 75 %.
- Dans l'univers des saveurs, 91 % des produits alimentaires sont certifiés pour un objectif minimal de 90 %.

- Dans l'univers des jeux/jouets, 52 % des jeux/jouets en bois/carton sont certifiés FSC/PEFC pour un objectif fixé à 50 %.
- Dans l'univers Outdoor, 76 % des produits en cuir sont avec tannage végétal et/ou certifiés LWG pour un objectif fixé à 70 %.
- Dans l'univers de la famille décoration, 27 % des produits textiles sont certifiés pour un objectif fixé à 30 %.

L'objectif est qu'à horizon 2025, l'ensemble des références actives répondent aux exigences de Nature & Découvertes sur ces critères d'achat.

Ce *screening* renforcé permet de continuer le référencement approfondi sur des sujets majeurs tels que :

- les minéraux : référencer uniquement 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 : connaître les espèces et leurs 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 de senteurs à base de cire végétale (hors huile de palme), la cosmétique bio ou équitable et l'absence de perturbateurs endocriniens ;
- pour les produits alimentaires : garantir la certification AB ou commerce équitable ;
- pour le bois : sourcer des bois certifiés FSC/PEFC.

(1) Science Based Target initiative.

(2) Déchets d'équipements électriques et électroniques.

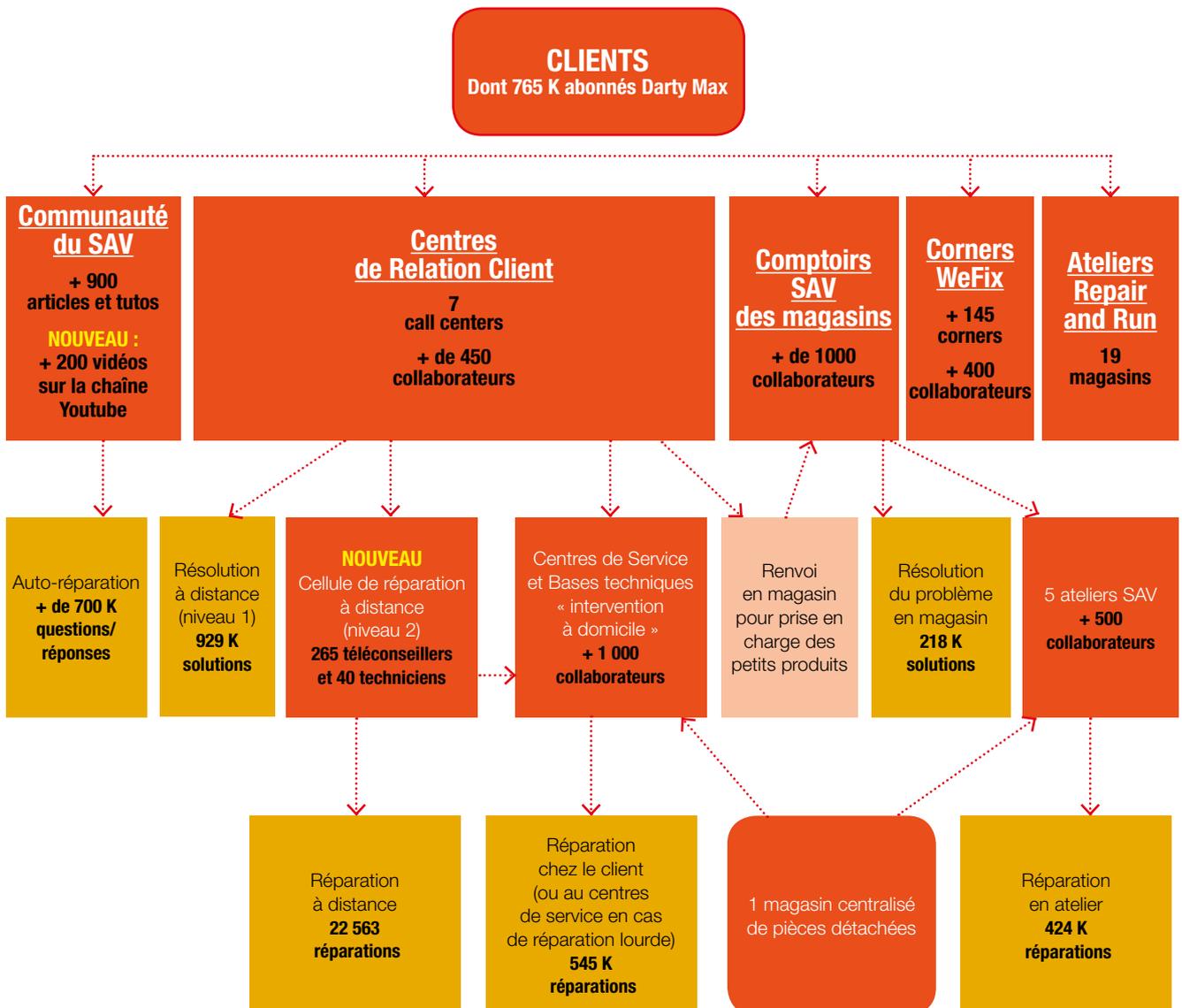
2.2.2 / FAVORISER LA MAINTENANCE ET LA RÉPARATION

La société civile, à commencer par les consommateurs, dénonce depuis plusieurs années l'obsolescence anticipée et les impacts environnementaux associés aux produits jetés prématurément. En réponse à ces injonctions, Fnac Darty inscrit ses orientations stratégiques dans une démarche de durabilité. Le Groupe privilégie ainsi la maintenance et la réparation au remplacement pour réduire l'impact de son activité et pour répondre, par la même occasion, à l'augmentation du coût de la vie en offrant des alternatives économiquement pertinentes à l'achat de produits neufs.

Fnac Darty a fait le choix de soutenir son plan stratégique Everyday en développant fortement ses activités de réparation. Pour cela, le Groupe peut s'appuyer sur un actif historique : son service après-vente. Depuis plus de vingt ans, Fnac Darty propose des services de réparation sur tous les appareils, achetés chez Fnac Darty ou ailleurs.

Dans les centres de relation client à distance, aux comptoirs SAV des magasins, à domicile, en ateliers ou en « corner » WeFix, plus de 3 000 collaborateurs sont dédiés à cette activité, ce qui fait de Fnac Darty le premier SAV de France.

2.2.2.1 / Premier SAV de France, et accélération forte de l'activité



La réparation représente une réponse concrète aux enjeux climatiques du Groupe. 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 2022 a représenté environ 2 millions de tonnes d'équivalent CO₂, soit 65 % des 3 millions de tonnes d'équivalent CO₂ attribuables au cycle de vie complet de ces produits (voir aussi 2.3.3.5). Allonger la durée de vie de ces produits en les réparant permet de retarder la fabrication de nouveaux produits et ainsi représente des « émissions évitées » substantielles.

Afin de mesurer cet impact positif, le Groupe mesure chaque année les émissions évitées par la réparation, avec l'appui d'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 mais entraîne des émissions générées par l'activité de réparation (production de pièces détachées, déplacements des techniciens SAV, etc.), l'analyse menée par Fnac Darty et EcoAct sur les produits réparés en 2022⁽¹⁾ fait ressortir que les activités de réparation en France ont permis d'éviter plus de 200 000 tonnes d'équivalent CO₂. Les analyses de sensibilité menées ont montré que le bénéfice environnemental de la réparation d'électroménagers excède bien les effets rebonds de l'activité.

Objectif inscrit dans le plan Everyday : 2,5 millions de produits réparés⁽²⁾ en 2025

Périmètre : France	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Taux d'atteinte de l'objectif
KPI : Nombre de produits réparés (en milliers)	1 822	2 106	2 344	11,3 %	67 %
■ À domicile	436	515	545	14 %	
■ En atelier de réparation	307	397	424	7 %	
■ En magasin	134	191	218	6 %	
■ Par les centres de relation client à distance	755	798	929	17 %	
■ Par WeFix	190	205	229	12 %	

2.2.2.2 / La maintenance : un enjeu croissant pour allonger la durée de vie des produits

Selon une étude de l'ADEME, 40 à 70 % des pannes résultent d'un problème d'entretien ou d'un mauvais usage de son appareil. Si la maintenance est une des clés de l'allongement de la durée de vie des appareils électroménagers et des produits techniques, de nombreux consommateurs n'appliquent pas les consignes d'entretiens ou n'en ont parfois même pas connaissance. Afin de prévenir les pannes, le Groupe a un rôle à jouer pour sensibiliser l'opinion à la nécessité de bien entretenir ses équipements.

Le réflexe d'entretenir ses appareils n'est pas ancré : lorsqu'ils achètent un équipement, 64 % des Français se renseignent sur les conseils d'utilisation et d'entretien mais 15 % seulement les réalisent systématiquement⁽³⁾. Afin de sensibiliser les clients aux bons gestes d'entretien, le Groupe a mis en place plusieurs dispositifs en 2022 :

- l'abonnement Darty Max intègre désormais la maintenance de tous les appareils inscrits dans le parc au moins une fois par an, en visio avec un expert (voir aussi § 2.2.2.3) ;

- des conseils d'entretien sont intégrés pour chacune des 80 familles de produits du Baromètre du SAV (voir aussi Baromètre du SAV (voir § 2.2.1.1)). Ces « gestes qui sauvent » sont également complétés par des conseils plus approfondis en provenance de la Communauté SAV Darty (voir aussi § 2.2.2.6) ;
- à l'occasion de la semaine du développement durable et du cinquième Baromètre du SAV, Fnac Darty a lancé l'opération « Il suffit d'un geste pour leur sauver la vie ! ». Pendant trois semaines, les consommateurs ont été invités à profiter gratuitement d'un service exclusif Darty Max : une « visio entretien » de 25 minutes avec un technicien SAV ;
- alors que 80 % des Français ne maintiennent pas bien leurs appareils en raison de consignes d'entretien pas suffisamment pédagogiques⁽³⁾, des stickers rappelant les gestes d'entretiens essentiels seront apposés sur certains des produits fabriqués par le Groupe à partir de 2023 ; des consignes pérennes, concises et facilement accessibles pour les clients.

(1) Sur le périmètre des produits réparés à domicile et en ateliers SAV. La méthodologie et les résultats de l'étude sont décrits plus en détail en section 2.3.3.5.

(2) Réparés en ateliers SAV, à domicile, aux comptoirs SAV des magasins, en call-center, par WeFix.

(3) Ademe/Odoxa, 2021, Étude sur l'entretien des équipements et produits domestiques en France.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

2.2.2.3 / Darty Max, pour lever les freins à la réparation

Un des enseignements du Baromètre du SAV est que le prix de l'intervention et/ou 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.

Pilier majeur du plan stratégique Everyday et de la trajectoire bas-carbone du Groupe, 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.

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. En juin 2022, le service a été étendu à la Fnac.

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 proposant, en complément de la réparation, un service pour les accompagner dans la maintenance préventive de leurs appareils sous forme de rendez-vous annuel par visio.

Objectif inscrit dans le plan Everyday : 2 millions d'abonnés Darty Max en 2025

Périmètre : France	2020	2021	2022	Objectif à 2025
Nombre d'abonnés Darty Max	c. 200 k	c. 500 k	c. 765 k	2 M

Récompenses :

- Grand Prix de la Good Économie : Assurer l'accès aux produits et services durables : Prix Corporate Or décerné à l'abonnement à la réparation « Darty Max » ;
- Grand Prix focus retail BFM TV – « Prix Transformation Retail de l'année » décerné à l'abonnement à la réparation « Darty Max ».

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 2022, la filiale a également intégré un service de maintenance à l'abonnement Vanden Borre Life.

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.

HomeServe

En novembre 2022, un partenariat entre Fnac Darty et HomeServe a été conclu. HomeServe proposera différents services comme la mise en place de raccords électriques ou de plomberie aux clients Fnac Darty afin d'assurer une installation sans difficulté de leur nouvelle machine. De son côté, HomeServe s'engage à promouvoir le service à l'abonnement Darty Max à ses clients.

(1) Moyennant des frais de réparation forfaitaires à la première réparation pour les produits achetés ailleurs.

2.2.2.4 / Accompagner l'accélération des services de réparation

Pour soutenir l'accélération des activités de réparation, notamment induite par l'augmentation des souscriptions à l'abonnement Darty Max, le Groupe renforce son organisation SAV et ses équipes de techniciens.

Deux nouveaux ateliers de réparation

En octobre 2022, Fnac Darty a ouvert un nouveau centre de services à Chilly-Mazarin, en plus de ses cinq autres ateliers. Ce site de plus de 10 000 m² a été pensé pour devenir l'épicentre des activités de réparation du Groupe. Il se compose de trois grands départements :

- le magasin central de pièces détachées, fort de plus de 40 000 références et 140 000 pièces en stock ;
- l'espace « réparation », avec un atelier réservé à la formation pratique des futurs techniciens du Groupe ;
- une zone « seconde vie » pour les produits réparés ou reconditionnés qui seront revendus en magasin ou sur Internet.

En novembre 2022, Fnac Darty a également déménagé son atelier de l'ouest pour investir un bâtiment de près de 8 000 m² près de Tours. Celui-ci assure désormais les réparations et le reconditionnement des produits pour tout le grand ouest de la France.

Ces investissements démontrent les ambitions du Groupe en matière de réparation et de durabilité et garantissent la mise en œuvre de moyens suffisants à l'atteinte de l'objectif de 2,5 millions de produits réparés par an d'ici 2025.

Les techniciens : piliers centraux de la consommation durable

Cette stratégie a engendré une forte hausse du nombre d'interventions à domicile, de 6 % en 2022 comparé à 2021. Afin de soutenir cette demande, Fnac Darty renforce ses équipes de techniciens SAV, acteurs centraux pour développer la réparation à grande échelle. Une vaste campagne de recrutement a été lancée, avec pour objectif d'embaucher en CDI 500 techniciens supplémentaires d'ici 2025. Le Groupe s'appuie pour cela sur sa Tech' Académie qui a dispensé une formation diplômante en alternance à plus de 497 étudiants en 2022 (voir aussi § 2.4.1.2).

La réparation à distance : solution efficace qui évite les déplacements inutiles

Fnac Darty investit également dans le développement de la réparation à distance. En 2022, cinq cellules de réparation à distance, employant 265 téléconseillers et 40 techniciens, ont été mises en place. Elles permettent soit de réparer directement l'appareil en panne ou bien de diagnostiquer sa cause en amont. Ce dispositif permet ainsi de réduire les déplacements inutiles mais aussi de confirmer l'origine de la panne et les pièces nécessaires à la réparation.

En magasin, Fnac Darty a mis en place de nouvelles pratiques de « filtering » destinées à réduire les envois vers les ateliers depuis les magasins. Les employés des comptoirs SAV ont été formés en 2022 à l'utilisation de la nouvelle base de connaissance SAV intelligente (voir ci-dessous) permettant de réparer certaines pannes minimales directement au comptoir mais aussi de diagnostiquer des réparations nécessitant des pièces. En plus d'éviter des émissions de GES liées au transport, ce processus apporte également satisfaction aux clients puisque 75 % des sollicitations sont résolues directement en magasin.

La Belgique développe elle aussi le diagnostic à distance ainsi que des dispositifs de *filtering* en magasin.

Déploiement d'une base de connaissance SAV intelligente dédiée à la relation client et à la réparation

Afin de capitaliser sur l'expertise SAV, Fnac Darty a mis en place une base de connaissance intelligente centralisant 20 ans de savoir-faire technique. Créée en 2021 en partenariat avec la start-up Mayday, cette bibliothèque mutualise et donne accès à l'information de manière harmonisée et facilement exploitable aux techniciens d'intervention à domicile ou encore opérant en centres d'appels ou aux comptoirs SAV. Au sein de son moteur de recherche, la plateforme permet d'entrer des questions liées à une panne ainsi que la référence du produit. Cela permet aux techniciens d'être rapidement orientés vers le bon mode opératoire, procédures et tutoriels d'aide à la résolution. Cet outil précieux participe fortement à améliorer la performance du SAV. Il contribue également, de manière efficace, à la résolution des pannes minimales et à la réalisation de diagnostics à distance.

- 244 796 fiches techniques et 502 474 articles référencés.
- Plus d'1,5 million de documents consultés par an.





2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Développement de la réparation chez Nature & Découvertes

Afin d'allonger la durée de vie des produits vendus par l'enseigne, le pôle Innovation durable a concentré ses efforts sur plusieurs axes :

- réduction du SAV issu des magasins grâce au déploiement de solutions opérationnelles telles que :
 - la formation obligatoire des équipes terrain,
 - l'actualisation des procédures SAV, garanties, retours et remboursements à destination des magasins,
 - la diffusion d'un « guide de bonnes pratiques des retours SAV » pour les magasins afin d'améliorer et faciliter la gestion du SAV,
 - la création de fiches d'aide au diagnostic des pannes pour aider à l'analyse des retours SAV ;
- la réorganisation des *process* et de la gestion des flux liés aux pièces détachées entre l'entrepôt et les magasins, pour améliorer leur visibilité et accessibilité à destination du client en faveur de la réparabilité.

2.2.2.5 / 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 express (1 heure 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.

L'arrivée de WeFix au sein du Groupe a permis d'accélérer le développement de l'enseigne : en 2022, 5 nouveaux points de réparation ont été ouverts, portant à 143 le nombre de corners en France et en Belgique. Au total, 279 personnes ont été embauchées et 235 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.

Déjà premier revendeur de produits Apple en France, Fnac Darty – via sa filiale WeFix – a rejoint en 2022 le réseau de Centres de Services Agréés Apple en France. Cet accord, pour la réparation et l'accès aux pièces détachées d'Apple, représente un gage de qualité pour les clients, qui pourront conserver leur garantie Apple, y compris en cas de changement de pièce.

(1) Source : Ademe.

2.2.2.6 / La Communauté du SAV, pour promouvoir l'auto-réparation et le bon usage

Le Groupe accompagne les consommateurs en fournissant des conseils d'usage, d'entretien et de réparation, grâce à la « Communauté du SAV », sav.darty.com, un site internet accessible à tous lancé en 2018.

Cette plateforme en ligne permet aux internautes de trouver des informations pour se dépanner et bien utiliser leurs produits, en s'appuyant sur les 7 millions de membres de la communauté et les experts SAV du Groupe. Chacun peut devenir un consommateur éclairé en échangeant avec les autres utilisateurs qui connaissent et utilisent son produit, sous modération des experts, et en accédant aux tutoriels réalisés par Fnac Darty. Outil du quotidien pour allonger la durée de vie de ses produits, le site est accessible à tous depuis un navigateur ou un moteur de recherche et via les pages produit sur darty.com.

En 2022, plus de 10,8 millions de consommateurs se sont rendus sur la Communauté sav.darty.com pour trouver des solutions de réparation, d'usage et d'entretien.

À fin 2022 :

- plus de 60 articles et plus de 900 tutoriels liés à un produit ou une famille de produits, traitant d'utilisation, d'entretien et de réparation ;
- plus de 115 000 questions et plus de 620 000 réponses sur des références précises, consultables par tous ;
- l'assistance de 5 experts Darty, pour la validation technique des réponses apportées par la Communauté et la rédaction de contenus éditoriaux.

2.2.2.7 / PC Clinic et Clinica Fnac, au service de la réparation au Portugal

Fnac Portugal renforce chaque année son service de réparation avec ses marques d'atelier « Clinica Fnac » et « PC Clinic ». Les deux enseignes proposent des réparations hors et sous garanties, des diagnostics et des réparations express de téléphones.

Clinica Fnac et PC Clinic comptent 37 magasins ou corners sur tout le territoire, plus de 160 techniciens SAV et plus de 55 000 appareils réparés en 2022 (+ 47 % vs 2021).

Ces dernières années Fnac Portugal a renforcé et étendu ses partenariats de réparation avec de grandes marques dont Apple, HP, Samsung, Huawei, Lenovo ou encore Asus.

Grâce à leur maillage géographique, leurs partenariats et la promesse de réparation rapide, Clinica Fnac et PC Clinic se positionnent comme référent de la réparation express au Portugal.

2.2.3 / 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 », obsolètes ou défraîchis, 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, l'activité de « seconde vie » développe plusieurs canaux de revalorisation :

- la revente de produits reconditionnés ou légèrement abîmés ;
- la revente de produits non fonctionnels à des soldeurs ;
- le don à des associations.

En 2022, les volumes revendus sous les marques Fnac seconde vie et Darty seconde vie ont bénéficié d'une croissance de + 34 % par rapport à 2021.

La forte croissance de ces activités s'est traduite par l'ouverture de deux ateliers dédiés à la « seconde vie ». Ces nouveaux espaces de 900 et 2 000 m² augmentent significativement la capacité opérationnelle de la direction, en rapprochant la seconde vie du SAV, pour les produits nécessitant une réparation (voir aussi § 2.2.2.1).

2.2.3.1 / Développer une offre de produits de seconde vie qualitative

Si la « seconde vie » connaît un essor rapide ces dernières années, elle souffre encore parfois sur le marché d'une perception négative quant à la qualité des produits. Le Groupe a fait le choix de développer une offre qualitative et de placer l'offre de produits de seconde vie en complément de l'offre de produits neufs.

Une offre de produits reconditionnés au même standard de qualité que le neuf

Le Groupe a pour objectif de développer une offre permettant 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 SAV avec une garantie pendant deux ans (un an de plus que la durée légale de garantie pour les produits reconditionnés) ;
- de droit de rétractation fixé à 15 jours ;
- de livraison-installation, avec la même offre de services que sur le neuf ;

- de services de réparation associés, avec l'intégration des produits de seconde vie dans le service d'abonnement à la maintenance et la réparation Darty Max.

Une catégorisation de l'état du produit de seconde vie rendue plus transparente

Fnac Darty s'engage également à fournir des informations transparentes sur l'état des produits de « seconde vie ». Une refonte de l'échelle allant de l'état « parfait » à « correct » a été rendue disponible afin de donner au client une description plus précise des défauts potentiels que pourrait présenter son produit reconditionné.

La seconde vie au Portugal

En 2022, Fnac Portugal a poursuivi le développement de la gamme Fnac RESTART pour les consoles et les téléphones reconditionnés en magasin et développe actuellement une offre en marketplace.

Fnac Suisse a également créé une page « seconde vie » en plus de l'installation de corners en magasin, et mis en place la reprise de produits Apple grâce à son partenariat avec Revendo.ch.

2.2.3.2 / Augmenter les gisements de seconde vie

Afin d'augmenter les gisements de produits de seconde vie sans compromettre sa démarche de qualité, Fnac Darty met en place plusieurs dispositifs :

- une meilleure catégorisation et un élargissement des critères de tri : Fnac Darty travaille activement à la réduction de la casse des produits en amont, notamment durant la phase de transport. Pour les produits encore fonctionnels, le Groupe a revu ses critères de tri afin d'inclure à la vente des produits comprenant certaines imperfections, notamment des chocs ou des rayures. Grâce à la nouvelle proximité entre les ateliers de reconditionnement et les ateliers SAV, la seconde vie compte aussi plus de produits réparés ;
- la reprise, un dispositif efficace pour booster la circularité des produits : afin de favoriser la circularité, le Groupe a lancé des programmes de reprise pour inciter les clients à remettre leurs objets d'occasion sur le marché. Fnac et Darty reprennent, contre un bon d'achat, les produits techniques : *smartphones*, appareils photos et autres appareils multimédias. La reprise peut s'effectuer en magasin ou encore en ligne grâce au dépôt du produit en point relais. La grande majorité de ces produits sont ensuite revendus directement par Fnac Darty.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Pour les produits éditoriaux, Fnac Darty a lancé en phase de test, en septembre 2022, un nouveau service de reprise de livres dans 26 magasins et sur le web. Fnac seconde vie effectue désormais les reprises de livres en direct. Une fois repris, les livres sont triés puis remis en vente grâce à un partenariat avec la société Rediv.

2.2.3.3 / **Le don, une seconde vie solidaire pour les produits neufs non vendables**

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. La direction « seconde vie » a fortement développé ce canal depuis 2020. En 2022, près de 500 000 produits du catalogue ont été donnés à des associations telles que l'Agence du Don en Nature et des associations partenaires de longue date comme Emmaüs France, Bibliothèques sans Frontières, Envie et le Secours Populaire (voir aussi § 2.6.3.3).

En 2022, une nouvelle solution permettant le don d'invendus directement par et depuis les magasins a été déployée dans tous les magasins Fnac. Cette solution a été mise en place 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.

Grâce à cette nouvelle solution, les magasins peuvent directement faire don aux associations locales, ce qui évite le retour de ces produits vers les entrepôts et permet également de créer de l'impact directement dans les territoires où sont implantés les magasins.

Dans le même temps, le Groupe a 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 près de 17 000 tonnes de produits électroménagers en 2022. Ce sont près de 41 % 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 2.6.3.

Des partenariats pour réduire le gaspillage, notamment alimentaire, chez Nature & Découvertes

Nature & Découvertes poursuit deux partenariats avec Comerso (invendus non alimentaires) et Too Good To Go (invendus alimentaires), et teste un rayon « anti-gaspi » pour valoriser les stocks périssables.

En 2022, Nature & Découvertes a également lancé un service « Occasion » avec sa première vente éphémère, sur son site marchand, de produits reconditionnés issus notamment des familles Astronomie, Activités nature, Jeux & Jouets et Bien-Être.

Depuis 2020, Nature & Découvertes est signataire du « Pacte sur les dates de consommation », un mouvement initié par la start-up Too Good To Go et rejoint par des acteurs de l'industrie agroalimentaire (fabricants et distributeurs). Ce Pacte s'inscrit pleinement dans la continuité du process sur la gestion des dates de péremption que Nature & Découvertes a initié en 2019.

Cet engagement se traduit par une feuille de route de 18 actions, partagée par les magasins, l'entrepôt et les sièges, qui comprend des actions diverses telles que :

- la refonte du cahier des charges produits ;
- la refonte du cahier des charges logistique ;
- l'implication des fournisseurs ;
- l'automatisation des outils logistiques ;
- la mise en place du FEFO (= *First Expired First Out*) à l'entrepôt et en magasins ;
- la mise en place d'un indicateur de suivi des produits démarqués ;
- la formation des guides conseils ;
- la refonte des opérations promotionnelles ;
- la mise en place de « et aussi après » sur les packagings produits.

Bilan du partenariat avec Too Good To Go pour sauver les invendus

- 18 083 paniers soit l'équivalent de 18 tonnes de nourriture non gaspillées depuis le lancement en juillet 2019.

Bilan Comerso 2022

- 124 000 produits donnés pour une valeur de 431 000 euros.
- Dons aux associations : Apprentis d'Auteuil et Bibliothèques sans Frontières majoritairement.

2.2.4 / 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, engendre d'importantes quantités de déchets :

- déchets d'emballages comme les cartons, films plastiques ou polystyrènes ;
- déchets d'équipements électriques et électroniques, de piles et batteries et d'autres petits consommables comme les cartouches ou ampoules.

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, notamment concernant la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte et décret dit « cinq flux », le Code de l'environnement et l'élargissement du principe de responsabilité élargie du producteur à de nouvelles catégories de déchets ;
- limiter les coûts associés au traitement des déchets (coûts de traitement des déchets banals, pénalités de déclasserment des bennes) en réduisant la part des déchets non valorisables grâce à un meilleur tri des matières ;
- améliorer la performance du Groupe en matière de revalorisation des déchets, afin de limiter l'impact environnemental associé à ces derniers.

Le renouvellement de l'analyse de matérialité de Fnac Darty en 2022 confirme le caractère stratégique de ces enjeux liés aux déchets.

2.2.4.1 / Fnac Darty, premier collecteur de DEEE en France

Conscient de l'impact environnemental 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 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 40 258 tonnes en 2022, ce qui fait du Groupe le principal contributeur de DEEE du secteur de la distribution.

	2020	2021	2022
Volumes de DEEE collectés (en tonnes)	49 943	51 766	45 285
Dont Fnac et Darty France	44 898	46 778	40 258
KPI : Volumes de DEEE collectés/chiffre d'affaires (en t/M€)	6,7	6,5	5,6

La baisse observée en 2022 est principalement liée à la baisse des livraisons de gros électroménagers, le principal canal de collecte des DEEE. Cette période de post-Covid s'est accompagnée d'une

baisse des achats d'électroménagers qui fait suite à une phase de vente accrue de ce segment de produit durant la pandémie.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Favoriser une consommation durable et un choix éclairé

Autres déchets dangereux

Le Groupe collecte également d'autres déchets pour les éco-organismes agréés pour leur recyclage comme les piles, lampes, néons et cartouches d'encre. 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.

- Cartouches d'encre : en France, plus de 90 000 cartouches d'encre ont été collectées par Ateliers du Bocage, une entreprise du réseau Emmaüs, qui utilise la valorisation des déchets comme vecteur d'insertion professionnelle. Sur l'ensemble du Groupe, près de 7,6 tonnes de cartouches d'encre ont été confiées à des entreprises chargées de leur recyclage.
- Piles et batteries : en 2022, plus de 35 tonnes de piles et accumulateurs portables ont également été collectées sur les différents sites du Groupe et confiées pour recyclage. Afin de participer activement au recyclage des batteries industrielles comme celles des batteries de vélos à assistance électrique ou encore de trottinettes électriques et autres appareils de glisse urbaine, le Groupe s'est également engagé dans la filière volontaire de recyclage de ces batteries. Cet engagement, mis en place par l'éco-organisme Corepile à la demande de l'Union Sport et Cycles, 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 2022, 1,5 tonne de batteries industrielles ont ainsi été remis à Corepile pour être recyclées.
- Ampoules et néons : plus de 3 tonnes ont été collectées et confiées pour recyclage.

Mise en conformité avec les nouvelles filières REP

La loi AGEC stipule que les acteurs économiques sont responsables de l'ensemble du cycle de vie des produits qu'ils mettent sur le marché. De nouvelles filières REP sont apparues en 2022 concernant les vêtements et linge de maison, les décorations textiles, les jouets, les articles de sport et de loisir ou encore les articles de bricolage et jardin. Fnac Darty s'est affilié à des éco-organismes pour chacune de ces filières REP, couvrant ainsi ses ventes directes mais aussi celles de sa marketplace.

Cartouches Brita

En 2022, afin de favoriser la revalorisation des cartouches filtrantes, Fnac Darty a conclu un partenariat avec Brita pour la collecte et le recyclage de ces déchets recyclables à 100 % dans les magasins Darty.

Près de 2 700 kg de cartouches ont été collectées (1 950 kg en 2021). Depuis juin 2022, les magasins franchisés ont également rejoint le dispositif de collecte.

2.2.4.2 / Optimisation et revalorisation des déchets d'emballage

Les activités logistiques de Fnac Darty génèrent principalement des déchets d'emballage : palettes de produits protégées de films plastiques 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.

Optimisation de la taille des emballages en logistique

Outre l'amélioration de l'expérience client, l'optimisation des emballages vise à réduire la consommation de carton et le vide dans les colis. Ces actions ont un impact direct sur la surface utilisée dans les entrepôts, les magasins et les coûts de transport.

Deux sites logistiques de Fnac Darty sont ainsi équipés, depuis 2018, d'une solution entièrement automatisée permettant de réduire au maximum la quantité de carton à utiliser grâce à la découpe sur mesure du colis.

En 2022, toujours dans l'objectif d'optimiser leur taille, des tests ont été réalisés avec de nouvelles machines permettant de remplacer certains cartons par des enveloppes. Cette solution représente un gain très important de ressources et d'espace dans les camions. Un déploiement sur plusieurs entrepôts est prévu en 2023 et 2024.

Sourcing de matériaux plus écoresponsables et démarche d'écoconception des packagings pour les produits de marque propre

Dans une démarche d'achats responsables, le Groupe utilise de plus en plus de matières durables pour ses emballages. Depuis 2022, les entrepôts ont remplacé leurs calages plastiques par du kraft recyclé et recyclable, pour une économie de 1 715 rouleaux de plastiques.

D'autre part, depuis fin 2021, 100 % des colis e-commerce en France sont constitués de cartons recyclés.

En Belgique, le film étirable a été remplacé par un film PCR 25 % moins épais et contenant plus de 60 % de matière recyclée. En 2022, cette bascule a permis d'économiser environ 2,4 tonnes de plastique sur le périmètre Fnac Belgique et Vanden Borre.

Le Portugal a pour objectif de réduire sa consommation de carton et papier pour les commandes e-commerce de 40 %. Pour cela, les conteneurs carton sont progressivement remplacés par des conteneurs réutilisables et 95 % des cartons sont composés de matières recyclées.

Chez Nature & Découvertes, le pôle Innovation durable a poursuivi sa démarche d'éco-conception sur les packagings avec l'objectif de réduire l'impact environnemental des emballages primaires et secondaires de la marque à court et moyen terme : ajustement au plus près de la taille du produit, réduction du plastique et choix de matériaux recyclés/recyclables. En complément, un nouveau cahier des charges participe à professionnaliser le dialogue avec l'ensemble des fournisseurs.

Performances 2022

Périmètre Groupe	2020	2021	2022	Δ vs 2021
Volume d'emballages (carton et plastique) achetés (en tonnes)	5 758	5 613	4 930	(12 %)
Volume d'emballages (carton et plastique) achetés (en t/M€ de chiffre d'affaires)	0,8	0,7	0,6	

Les achats d'emballage en volume sont en baisse en 2022, en raison du ralentissement de l'activité e-commerce. Toutefois, la baisse rapportée au chiffre d'affaires est le résultat des efforts menés pour supprimer certains plastiques utilisés pour le calage et pour réduire le vide dans les colis (voir actions ci-dessous).

Collecte et revalorisation des emballages

Conscient de l'impact des déchets générés par son activité, mais également des coûts indirects liés au transport et au traitement de ces derniers, le Groupe cherche à optimiser sa gestion des déchets, dont 90 % sont constitués de matières valorisables.

Depuis 2020, le Groupe s'appuie sur un système centralisé de gestion des déchets pour les magasins et les entrepôts afin de suivre leurs performances en temps réel et de corriger les failles éventuelles, telles que les déclassements ou les passages à vide.

Le Groupe investit également dans du matériel et a lancé de nouveaux processus afin d'améliorer le tri et réduire le nombre de collectes. Certains sites stratégiques ont ainsi bénéficié de compacteurs qui permettent de réduire le nombre de navettes et de conditionner les matières dans un format permettant de les céder à des filières de valorisation.

Performances 2022

Périmètre Groupe	2021	2022	Δ vs 2021
Volumes de déchets valorisables ^(a) générés et confiés à des prestataires de recyclage (en tonnes)	9 641 ^(b)	9 133	(5 %)
Volumes de déchets non valorisables (en tonnes)	4 568	4 280	(6 %)
KPI : Taux de valorisation^(c) des déchets	67,9 %	68,1 %	0,2 pt

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

(b) En raison d'une extension du périmètre reporté (France en 2021, Groupe en 2022), la valeur de 2021 a été modifiée pour refléter l'ensemble du périmètre.

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

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, et l'animation régulière des KPI par le comité économie circulaire, ont permis de faire progresser ce taux pour la France à 64 % en 2022. Le taux de valorisation au niveau du Groupe s'établit à 68,1 %.

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.

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.



2.2.5 / ENGAGEMENT PUBLIC ET SENSIBILISATION AUX ENJEUX DE DURABILITÉ

De manière volontaire, Fnac Darty partage ses données et les connaissances issues de son activité avec des institutions, des ONG et des marques, et contribue aux débats parlementaires, afin de faire progresser le débat public et d'encourager la mise en œuvre de mesures concrètes en faveur de l'allongement de la durée de vie des produits et d'une consommation plus responsable

2.2.5.1 / **Coopérations avec les pouvoirs publics et les associations**

Au cours des dernières années, Fnac Darty a continuellement contribué aux concertations relatives à l'application des projets de lois concernant ses activités.

Ainsi, le Groupe a activement soutenu la loi visant à conforter l'économie du livre et à renforcer l'équité et la confiance entre ses acteurs promulguée le 30 décembre 2021. Cette loi qui rend obligatoire un montant minimal de frais de livraison pour l'expédition de livres à domicile prévoit la publication d'un arrêté définissant une grille tarifaire. En 2022, le Groupe a pris part aux côtés d'autres acteurs du secteur à la consultation publique des acteurs organisée par l'ARCEP au printemps, en exposant ses arguments et en fournissant chiffres et analyses internes. La proposition de l'ARCEP a été notifiée par le gouvernement français à la Commission européenne. Le Groupe a publié une contribution sur la plateforme dédiée en soutien au projet.

Fnac Darty a participé aux diverses consultations organisées sur les décrets d'applications de la loi AGECE. Le Groupe a activement poursuivi son implication dans la concertation organisée, sous l'égide de la FEVAD, et 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 a également participé aux travaux du groupe de travail piloté par le ministère de la Transition écologique sur l'extension de l'indice de réparabilité aux nouvelles catégories d'appareil (lave-linge top, lave-vaisselle, nettoyeurs pression, aspirateurs) et répondu à la consultation publique dédiée.

Le ministère de la Transition écologique a également débuté une concertation sur l'indice de durabilité, prévu pour se substituer à l'indice de réparabilité au 1^{er} janvier 2024. Fnac Darty dispose d'un représentant dans le groupe de travail transverse, et de deux représentants dans les groupes de travail sectoriels.

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 4 axes : information du consommateur, emballages, entrepôts et livraisons ;
- dans la continuité de ses engagements en termes de réduction d'impact sur le climat, Fnac Darty a signé les chartes EcoWatt et EcoGaz à l'automne 2022 et déployé un plan de sobriété énergétique reposant sur plusieurs leviers : modernisation des équipements au profit d'équipements plus économes, déploiement d'éclairage LED et de systèmes de gestion centralisée des bâtiments, sensibilisation des salariés, clients, et fournisseurs (voir aussi § 2.3.3.3) ;
- 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 organisées en décembre 2021 sous l'égide du ministère de l'Économie et des Finances. Fnac Darty a ainsi coprésidé l'atelier intitulé : « Nouveaux modes de consommation et nouveaux modèles économiques, ou comment adapter le commerce aux nouveaux modes de consommation et faire de chaque commerçant un acteur de la transformation en cours ? ». Cet événement a été l'occasion de faire des propositions concrètes en faveur d'un commerce d'avenir, plus durable et plus équitable. Le Groupe prendra toute sa part dans les travaux du CNC (Conseil national du commerce), créé fin 2022 ;
- La Belgique prend part au développement d'un éco-calculateur placé sous l'égide du groupe de recherche Mobilise de la VUB (*Vrije Universiteit Brussel*). L'outil calculera l'impact environnemental et sociétal (émissions de CO₂, qualité de l'air, embouteillage, pollution sonore...) des différentes modes de livraisons e-commerce (domicile, magasin, point de retrait et casier) et sera mis à la disposition des commerçants participants courant 2023.

2.2.5.2 / Sensibilisation du grand public aux enjeux de durabilité

Le marketing responsable : un outil pour sensibiliser nos clients

Le marketing responsable a pour objectif d'amener les consommateurs à s'interroger sur leurs modes de consommation mais aussi de contribuer à développer la demande pour une offre durable.

En plus de répondre concrètement aux enjeux de société, communiquer sur les actions et sur les services qui participent à la réduction de l'empreinte du Groupe lui permet d'encourager une consommation responsable, de se différencier de la concurrence et d'améliorer son image de marque auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.

Des communications commerciales orientées vers la consommation durable

En 2022, Fnac Darty a signé volontairement un « contrat climat » et s'est ainsi engagé à investir davantage dans des communications commerciales favorisant la transition écologique.

Dans ce cadre, Fnac Darty axe de plus de plus ses prises de parole et campagnes publicitaires sur la consommation responsable grâce aux actions suivantes :

- la campagne sur le « Choix durable » afin de guider les clients vers un choix éclairé ;
- le lancement d'un dispositif de communication 360 ° sur l'abonnement à la réparation « Darty Max » afin de sensibiliser les clients à « réparer plutôt que remplacer » ;
- l'envoi d'une *newsletter* mensuelle adressée aux abonnés Darty Max délivrant des conseils d'usage et d'entretien ainsi que des conseils concernant le recyclage des produits en fin de vie ;
- la sensibilisation des clients aux écogestes dans le cadre de ses engagements pour la sobriété, contenus dans la charte EcoWatt (voir aussi § 2.3.3.3) ;

- l'opération de reprise des produits en fin de vie en magasin.

D'autre part, la régie publicitaire encourage également les fournisseurs à mettre en avant leur communication RSE ou encore leurs produits « Choix durable » en offrant une semaine supplémentaire de visibilité en magasin pour deux semaines achetées.

La volonté de Fnac Darty de communiquer de façon responsable s'est également traduite par la formation des équipes marketing aux allégations environnementales et aux risques de *greenwashing* en 2022 :

- 5 sessions de formation réalisées en 2022 ;
- 36 participants Fnac Darty et Nature & Découvertes.

Valoriser et rendre visible la marque « seconde vie »

Afin de rendre son offre plus visible sur ses sites marchands et dans ses magasins, une refonte des identités des marques de seconde vie a été réalisée.

De nouveaux slogans mettent en valeur les articles reconditionnés dans les deux enseignes : « La seconde vie en toute confiance avec Darty » et « Le prix de la seconde vie, la garantie Fnac en plus ».

Le merchandising a également fait peau neuve dans les magasins et sur les sites marchands. En magasin, les produits sont désormais mis en avant grâce à un habillage spécifique aux couleurs de la seconde vie et sont positionnés aux côtés des produits neufs dans chaque rayon. Pour les sites web, des produits de « seconde vie » sont davantage proposés, si disponibles, en alternative à un produit neuf dans les pages produits.

Le lancement de ces nouvelles identités de marque a également été accompagné d'opérations commerciales avec des temps forts dédiés à la seconde vie. Ceci notamment dans l'optique d'augmenter leur visibilité et leur attractivité aux yeux des clients afin qu'ils soient davantage perçus comme une alternative robuste à l'achat d'un produit neuf.



2.3 / Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Contexte et tendances

En 2015, l'accord de Paris sur le climat de la COP 21 a défini des objectifs pour maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2 °C en 2100 par rapport aux températures de la période préindustrielle, et de tendre vers 1,5 °C. D'après les experts du GIEC, le pic des émissions doit être atteint au plus tard en 2025, pour limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C et ainsi limiter les pires effets de ce dérèglement climatique. Ces effets ont été fortement ressentis en 2022, marquée par plusieurs épisodes caniculaires en Europe et une sécheresse historique.

Pour un distributeur comme Fnac Darty, le réchauffement climatique fait peser une multitude de risques physiques et de transition, à court, moyen et long terme. Ceux-ci figurent dans la cartographie des risques Groupe (voir aussi section 6) et font l'objet d'une analyse de risques spécifique. L'analyse de matérialité reconduite en 2022 a également confirmé les attentes fortes des parties prenantes internes et externes sur la prise en compte des enjeux climatiques par le Groupe.

Afin d'inscrire le développement de Fnac Darty dans les limites planétaires, le Groupe s'est engagé dans une trajectoire bas-carbone, en définissant des objectifs alignés sur la science. Ces objectifs portent sur ses émissions les plus directes (scopes 1 et 2) et sur ses émissions indirectes (scope 3) et ont été approuvés par la *Science Based Target initiative* (SBTi) en 2022.

Pour réussir cette transition, le Groupe renforce chaque année sa gouvernance climatique et sa gestion des risques et opportunités liées au climat. Fnac Darty a également initié une analyse des impacts de ses activités sur la biodiversité, intimement liée au dérèglement climatique. Enfin, le déploiement de la feuille de route climat s'accélère, dans un double objectif d'atténuation et d'adaptation face au réchauffement climatique.

Cette gestion intégrée des enjeux climatiques a été saluée par le CDP (*ex-Carbon Disclosure Project*) : en 2022, sur la base des données 2021, le Groupe a maintenu sa note de A-. Avec une note au-dessus de la moyenne des entreprises européennes (B) et de la moyenne du secteur de la distribution spécialisée (C), Fnac Darty est classé pour la deuxième année consécutive dans la catégorie « Leadership ».

Risques

- Risques réglementaire : renforcement de la réglementation liée au climat (énergie, économie circulaire, etc.)
- Risques de marché : changement de comportement des consommateurs (baisse de la demande)
- Risques réputationnels : perte de réputation et d'attractivité (en cas d'atteintes à l'environnement ou de non-prise en compte des enjeux climatiques)
- Risques physiques : rupture des chaînes d'approvisionnements, interruptions de l'activité, pertes de productivité, etc.

Opportunités

- Maîtrise des coûts liés à l'énergie et aux transports
- Résilience des opérations
- Accès à de nouveaux marchés (seconde vie, mobilité urbaine)
- Diversification des activités (services de réparation)
- Attractivité des marques et de la marque-employeur
- Accès à de nouvelles sources de financement

Leviers activés

- Une gouvernance climatique dédiée, pour une intégration des enjeux liés au climat à tous les niveaux de l'entreprise
- Une analyse approfondie des risques et opportunités climatiques, pour mitigation ou plan d'adaptation et de résilience
- Une intégration des enjeux climatiques dans les orientations stratégiques, via une trajectoire alignée sur les objectifs de l'accord de Paris et via la diversification des activités
- Des actions de réduction des émissions concrètes et des résultats mesurés

Actions 2021

- Validation des objectifs climat par la *Science Based Targets initiative*
- Déploiement d'un système de management de l'énergie
- Signature d'un *Corporate Power Purchase Agreement*
- Première analyse des risques physiques (aigus et chroniques)
- Première analyse des impacts du Groupe sur la biodiversité
- Accélération du développement des services de réparation et de maintenance préventive
- Structuration de l'offre de « seconde vie »
- Accélération du verdissement de la flotte en propre et sous-traitée

KPI et indicateurs associés

- **KPI : 67 938 t CO₂eq générées par l'énergie des sites et les transports** (baisse de - 17 % vs 2019)
 - **Objectif (EVERYDAY) :** (50 %) d'ici 2030 vs 2019
- CDP : A-
- Baisse de 14 % des consommations électriques en France (en degré jour unifié)
- 47 % d'électricité d'origine renouvelable dans le mix de consommation
- 10 % des flux de transport entrepôts-magasins désormais bas-carbone

Fnac Darty présente dans ce chapitre 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 – voir table de concordance en 8.8.7).

Ce chapitre 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 (§ 2.3.4)

2.3.1 / GOUVERNANCE ET GESTION DES RISQUES

2.3.1.1 / Une gouvernance dédiée

- Fnac Darty a structuré sa gouvernance afin d'aborder stratégiquement les enjeux climatiques, pour répondre aux risques physiques et de transition liés au réchauffement climatique. Ces enjeux sont analysés et pilotés au sein de plusieurs instances et par de multiples acteurs de l'entreprise.

Rôle et responsabilités

Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le comité RSES examine trois 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.
Comité exécutif	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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. ■ Le Directeur Général, qui incarne les engagements RSE du Groupe, est décisionnaire pour tout projet structurant visant à répondre à des risques ou opportunités majeurs liées au climat. ■ 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.
Comité climat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les enjeux climatiques sont analysés et pilotés par le comité climat. 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, et depuis 2022 par le directeur commercial, responsable du suivi des objectifs climat liés aux produits (voir § 2.3.2). ■ Créé en 2019, il se réunit trois fois par an pour suivre la trajectoire des émissions de CO₂, pour élaborer des plans d'action et suivre les feuilles de route des différentes filières opérationnelles. ■ Les membres du comité (le Codir de la direction des services et opérations – transport national, SAV, logistique et flux, politique services) ont été formés aux enjeux climatiques et à la mesure de l'empreinte carbone, et se forment en continu dans une démarche de développement des compétences.
Relais métiers et filiales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Afin de déployer la stratégie bas-carbone du Groupe, des responsables ont été nommés dans chaque direction concernée et dans chaque pays où opère Fnac Darty (Belgique, Suisse, Espagne, Portugal). Ces relais sont notamment responsables de la mesure des impacts CO₂ de leurs activités, du pilotage de leur feuille de route bas-carbone et du suivi de leurs objectifs respectif.
Direction RSE Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Au sein du secrétariat général, la direction de la RSE coordonne le reporting des émissions de CO₂ et le suivi des feuilles de route, la cartographie des risques et opportunités liés au climat, le 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

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 et la direction juridique assurent une veille active des évolutions réglementaires liées au climat, et collaborent avec la direction de la RSE dans le dialogue 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.
- La direction de la communication financière assure 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. Elle répond aux analystes ESG et aux agences de notation extra-financière dans une démarche de transparence.
- La direction Technique et Maintenance porte le projet de déploiement d'un système de management de l'énergie et apporte son expertise sur les sujets liés à l'énergie et aux bâtiments.
- 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 § 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, notamment via les achats de transport et d'énergie.

2.3.1.2 / Des enjeux climatiques intégrés aux orientations stratégiques et à la gestion des risques

Dans le cadre de sa stratégie climat, Fnac Darty identifie, évalue et répond à des risques physiques et des risques de transition mais saisit également des opportunités liées au changement climatique. Partagée à tous les niveaux de l'entreprise, 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.

Depuis deux ans, le Groupe a mis en place une analyse spécifique pour les risques liés au climat, avec une approche multidisciplinaire. Après avoir analysé les principaux risques de transition susceptibles d'affecter l'entreprise en 2021, Fnac Darty a réalisé en 2022 une analyse approfondie de son exposition aux risques physiques.

Analyse des risques physiques

Du fait de son activité, Fnac Darty est exposé à ces risques physiques et a choisi la méthode Ocara⁽¹⁾ comme cadre d'analyse pour appréhender son niveau de résilience face aux impacts du changement climatique. Réalisée par un cabinet expert, l'analyse a permis de cartographier l'exposition de plus d'un millier de sites du Groupe face à l'évolution du climat, en étudiant quatre

aléas climatiques : chaleurs extrêmes, fortes pluies et inondations fluviales, sécheresses et retrait des argiles, température et refroidissement. L'étude s'est placée dans le scénario de forçage radiatif SSP5-8.5 (scénario dans lequel les émissions de gaz à effet de serre continuent de croître dans la continuité des tendances actuelles) et a porté sur les horizons de temps 2030 (2021-2040) et 2050 (2041-2060).

L'analyse a ensuite été complétée par une analyse d'impacts financiers portant sur deux impacts liés au climat : la hausse des besoins en refroidissement et donc l'évolution de la facture énergétique, et la perte de productivité liée aux vagues de chaleur sur les sites logistiques.

Résultats de l'analyse

L'exposition des sites du Groupe aux inondations et au phénomène de retrait des argiles demeure faible à 2030 et 2050. Toutefois, la majorité des sites subiront une augmentation des vagues de chaleur (« nombre de jours au-delà de 35 °C ») et des besoins en refroidissement liés à l'augmentation progressive des températures, ce qui aura des impacts modérés sur les coûts liés à la climatisation. Ainsi, en moyenne, les sites du Groupe pourraient connaître une augmentation de 32 % des degrés jours de refroidissement⁽²⁾.

Une évolution forte au phénomène de vague de chaleur pourrait toucher une dizaine de magasins en 2030 et plus de 125 en 2050 dont 7 sites stratégiques⁽³⁾, ce qui pourrait entraîner une dégradation des conditions de travail lors de ces épisodes.

(1) Développé en partenariat avec l'Ademe, HDI Global France, Bureau Veritas et la CCI Grand Est, Ocara est le premier référentiel d'analyse de la résilience des entreprises face à la dérive climatique.

(2) Définition : les degrés-jours de refroidissement (DJR) sont égaux au nombre de degrés Celsius d'un jour donné dont la température moyenne dépasse 18 °C.

(3) Pour l'analyse, certains sites ont été identifiés comme à fort enjeu stratégique : les entrepôts, les sièges, les data centers et les magasins stratégiques présentant un chiffre d'affaires important.

Synthèse des principaux risques et opportunités liés au climat

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

Nous suggérons d'explicitier les mentions CT, MT et LT comme dans le N-1 :

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

Facteurs de risques/opportunités	Description	Impact potentiel	Horizon	Réponse stratégique
Risques de transition				
Risques réglementaires En raison de ses activités 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	Voir § 2.3.3.4
	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)	++	MT	Voir § 2.3.3.3
	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 des réformes du marché européen du carbone	+	CT	Voir § 2.3.3.3
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	Voir § 2.2
Risques physiques				
Risques aigus Le changement climatique engendre des phénomènes météorologiques extrêmes : canicules, inondations, tempêtes...	Hausse de la facture énergétique, liée à l'augmentation des besoins en refroidissement	+	MT	Voir § 2.3.3.3
	Perte de productivité voire arrêts temporaires du travail sur les sites logistiques (entrepôts, plateformes de livraison, sites SAV)	+	LT	Voir § 2.3.3.3
	Dégâts matériels sur les infrastructures du Groupe	Non évalué		
	Perturbation des chaînes d'approvisionnement liés à des phénomènes météorologiques extrêmes ou une raréfaction des ressources liés à la déformation du climat	Non évalué		
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	+	CT	Voir § 2.2
	Diversification des activités grâce à l'émergence de nouvelles attentes des consommateurs	++	CT	Voir § 2.2
	Amélioration de l'image de marque et de la marque employeur	+	CT	Voir § 2.4.5.1



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Management des risques et opportunités liés au climat

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.

Risques liés aux impacts du changement climatique sur le Groupe

Les analyses de risque liés au climat nourrissent la cartographie des risques Groupe, qui reconnaît les enjeux climatiques comme un facteur de risque important pour Fnac Darty (Voir § 6.1). De fait, ils suivent le rythme de revue et de révision des risques Groupe. Cette cartographie est présentée de façon détaillée au comité d'audit puis validée par le conseil d'administration une fois par an. Les enjeux identifiés font l'objet de plans d'action visant à éviter, atténuer ou transférer les risques. Ils sont principalement suivis par le comité climat du Groupe, ou d'autres comités thématiques (économie circulaire, verdissement de la flotte automobile...). Les opportunités liées au climat sont au cœur de l'action du comité durabilité, porté principalement par la direction commerciale et la direction des services.

Risques liés aux impacts des activités du Groupe sur le changement climatique

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 :

- 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 par le comité climat, et s'appuie :
 - 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,
 - sur le suivi des objectifs validés par la *Science Based Target initiative* ;
- 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 suivie chaque trimestre via des KPI métiers : émissions de CO₂ par palette, émissions de CO₂ par colis, émissions de CO₂ par livraison, émissions de CO₂ par intervention SAV, émissions de CO₂ par mètre carré.

2.3.2 / STRATÉGIE CLIMAT INTÉGRÉ À LA STRATÉGIE EVERYDAY

Le secteur de la distribution spécialisée n'est pas considéré comme un secteur à fort enjeu climatique ; 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 liés au changement climatique, Fnac Darty s'inspire des scénarios du GIEC et des scénarios de transitions élaborés par l'Ademe⁽¹⁾. Les hypothèses privilégiées par le Groupe sont 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.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

Le tableau ci-dessous présente la synthèse du plan de transition du Groupe, qui découle de cette analyse et qui est directement intégré dans la stratégie globale de l'entreprise.

Enjeux	Stratégie	R/O associés	Leviers activés	Engagements
Produits 90 % du bilan carbone total (ensemble du cycle de vie)	Faire évoluer le modèle d'affaires en choisissant l'allongement de la durée de vie des produits au remplacement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risque de transition : changement de comportements des consommateurs ■ Opportunité : diversification des activités 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer les services de réparation, et en premier lieu l'abonnement Darty Max ■ Promouvoir l'importance de la maintenance préventive des appareils dans l'allongement de leur durée de vie ■ Favoriser la « seconde vie » des produits 	Everyday : 2,5 M de produits réparés en 2025 Everyday : 2 M d'abonnés Darty Max en 2025
	Sélectionner, mettre en avant et inciter les clients à choisir des produits plus fiables, plus réparables et moins énergivores		<ul style="list-style-type: none"> ■ Partager avec les clients les données SAV ■ Sensibiliser les clients sur l'entretien et l'usage raisonné de leurs produits électriques 	Everyday : score de durabilité à 135 en 2025 SBT : Réduire de 22 % par produit vendu les émissions liées à l'utilisation des produits d'ici 2030 (vs 2019)
	Inciter les fournisseurs à concevoir des produits plus fiables, plus réparables et moins énergivores	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risque de transition : réglementations croissantes, changement de comportements des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mesurer et piloter la fiabilité et la réparabilité des produits pour chaque catégorie ■ Partager les données SAV et dialoguer avec les fournisseurs pour leur permettre de progresser 	
	Inciter les fournisseurs de produits de marque à définir des objectifs alignés sur la science climatique		<ul style="list-style-type: none"> ■ Dialoguer avec les fournisseurs 	SBT : Les fournisseurs représentant 80 % des émissions de CO ₂ liées à la fabrication des produits auront défini des objectifs alignés sur la science d'ici 2026
Énergie 40 % du scope 1 + 2	Décarboner le mix énergétique de consommation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risque de transition : réglementations croissantes, hausse des prix de l'énergie. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contrats d'achats d'électricité d'origine renouvelable 	SBT : Réduire de 50 % les émissions de scope 1 et 2 à horizon 2030 vs 2019
	Réduire les consommations énergétiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risques physiques : hausse de la facture énergétique liée à l'augmentation des températures, dégradation des conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déploiement d'un système de management de l'énergie ■ Investissements LED et GTB 	Réduire de 15 % les consommations électriques entre 2022 et 2024
Transports 60 % du scope 1 + 2 4 % du scope 3	Décarboner les flottes en propre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risque de transition : réglementations croissantes, hausse des prix de l'énergie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Achats de véhicules électriques, bioGNV, bioéthanol 	SBT : Réduire de 50 % les émissions de scope 1 et 2 à horizon 2030 vs 2019
	Inciter les transporteurs à décarboner leurs flottes		<ul style="list-style-type: none"> ■ Dialoguer avec les fournisseurs 	Fret 21 : Réduire de 10 % les émissions liées aux transports sous-traités d'ici 2023
	Réduire les distances		<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimisation des plans de transport et des chargements ■ Réduction de la taille et du vide dans les colis 	
	Encourager les clients à choisir des modes de livraison moins émissifs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risque de transition : changement de comportements des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informer les clients sur les émissions moyennes associées à chaque mode de livraison 	



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

2.3.3 / OBJECTIFS, PLANS D'ACTION ET PERFORMANCE

Fnac Darty s'est aligné sur la trajectoire la plus ambitieuse de l'accord de Paris (+ 1,5 °C à horizon 2100) pour réduire ses émissions les plus directes (scope 1 et scope 2) et sur une trajectoire sous 2 °C pour réduire ses émissions indirectes (scope 3).

2.3.3.1 / Objectifs de réduction alignés sur la science climatique

En se fixant des objectifs ambitieux, Fnac Darty a souhaité mettre toute l'entreprise en tension pour participer à réduire les émissions de GES liées à son activité et mettre en place des stratégies d'adaptation face aux conséquences de la déformation du climat.

En 2022, le Groupe a déposé trois objectifs (cf. « objectif SBT » dans le tableau ci-dessous) alignés sur la science auprès de la *Science Based Target initiative*⁽¹⁾, qui les a validés en octobre. Fnac Darty publiera les performances vis-à-vis de ces objectifs dans le questionnaire du CDP 2022 :

- réduire de 50 % les émissions de scope 1 et scope 2 d'ici 2030 par rapport à 2019 ;

- réduire de 22 % par produit vendu les émissions liées à l'utilisation des produits vendus d'ici 2030 par rapport à 2019 ;
- obtenir que les fournisseurs représentant 80 % des émissions liées à la fabrication des produits aient défini des objectifs alignés sur la science climatique d'ici 2026.

Le pilotage de ces objectifs est confié au comité climat, avec, depuis 2022, une participation active de la direction commerciale au titre des objectifs SBT liés aux produits vendus.

Ces objectifs coexistent avec l'objectif de réduction inscrit au plan stratégique en 2021. Ce dernier reste l'objectif opérationnel et concerne les émissions de GES pour lesquelles le Groupe considère qu'il détient des leviers d'action directs (i.e. les transports et l'énergie des sites). Ce choix managérial a été conforté par la récente analyse de matérialité réalisée par le Groupe, qui montre que la réduction des émissions liées directement aux activités est jugée prioritaire par les parties prenantes de Fnac Darty, notamment internes.

Objectif Everyday (périmètre : Groupe)	2019	2020	2021	2022	vs N-1	vs 2019	taux d'atteinte de l'objectif
Transports (hors transport amont) et énergie	81 575	71 618	77 272	67 898	(12 %)	(17 %)	33 %
Émissions de GES liées aux transports et à l'énergie par million d'euros de chiffre d'affaires	11,1	9,6	9,6	8,6	(11 %)	(22 %)	

L'enjeu lié à la performance énergétique des sites a également été revu à la hausse sur l'axe des enjeux prioritaires. Un objectif spécifique a été pris sur ce dernier enjeu pour le périmètre France, en réponse à cette attente et à l'appel des pouvoirs publics à mettre en place un plan de sobriété : **réduire de 15 %⁽²⁾ les consommations électriques d'ici 2024 par rapport à 2022.**

D'autres objectifs inscrits au plan stratégique Everyday permettent indirectement de mesurer les performances du Groupe dans la transition climatique, puisque les actions du Groupe pour allonger la durée de vie des produits permettent d'éviter des émissions de GES (par rapport au scénario d'un remplacement prématuré d'un produit – voir § 2.3.3.5) :

- **atteindre un score de durabilité de 135 d'ici 2025** (voir § 2.2.1) ;
- **atteindre 2,5 millions de produits réparés d'ici 2025** (voir § 2.2.2).

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.

2.3.3.2 / Synthèse des émissions de GES (scope 1, 2 et 3)

Le périmètre du bilan carbone correspond au périmètre financier, et inclue la majeure partie des émissions de GES liées à l'activité des franchises du Groupe. Concernant ces dernières, les émissions incluses sont :

- les émissions de GES liées aux consommations énergétiques des magasins franchisés (poste 3.14) ;

(1) 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).

(2) Ajustées en degrés jours unifiés, afin de refléter fidèlement le niveau de performance en s'affranchissant des impacts liés à la météo.

- les émissions de GES liées à la fabrication, le transport, l'utilisation et la fin de vie des produits achetés par les franchises à la centrale d'achat du Groupe et distribués par les magasins franchisés (postes 1.1, 3.1, 3.4, 3.7, 3.8 et 3.9).

Les émissions sont présentées en tonnes d'équivalent CO₂.

Fnac Darty améliore d'année en année ses méthodologies de calcul des émissions de GES. En 2022, Fnac Darty a fait évoluer sa méthodologie de calcul pour plusieurs postes d'émissions, notamment sur le poste significatif des produits achetés, du

transport amont, de l'utilisation des produits vendus et de leur fin de vie. Sur des postes comme les biens immobilisés et les achats indirects, le Groupe a pu exploiter des données d'activité et ainsi s'affranchir de certaines extrapolations pour affiner les calculs. Le Groupe a également corrigé des erreurs marginales, qui additionnées peuvent avoir un impact non négligeable sur le résultat consolidé. Afin d'assurer une comparabilité des données d'année en année, la politique du Groupe est de recalculer les années précédentes.

Poste d'émissions (GHG Protocol) <i>(en Ktonnes de CO₂eq)</i>	2019	2020	2021	2022
1.1 Sources fixes de combustion	5,4	4,8	5,8	4,6
1.2 Sources mobiles de combustion	11,3	11,3	12,8	13,0
1.4 Émissions directes fugitives	3,2	3,2	3,2	2,1
Scope 1 : émissions directes	20,0	19,3	21,8	19,6
2.1 Consommation d'électricité – MB	8,3	2,0	1,5	2,0
2.2 Consommation de vapeur, chaleur ou froid	0,1	0,1	0,2	0,2
Scope 2 : émissions indirectes liées à l'énergie	8,4	2,1	1,7	2,1
3.1 Produits et services achetés	2 511,7	2 444,5	2 482,2	2 177,1
<i>Dont achats indirects</i>	<i>110,9</i>	<i>103,1</i>	<i>111,1</i>	<i>114,2</i>
3.2 Biens immobilisés	52,3	43,2	45,1	31,3
3.3 Émissions liées aux combustibles et à l'énergie – MB	8,2	6,5	6,7	6,9
3.4 Transport de marchandise amont et distribution	84,5	80,5	83,2	72,1
3.5 Déchets générés	124,4	n.a.	117,4	102,2
3.6 Déplacements professionnels	1,2	0,4	0,4	0,8
3.7 Déplacements domicile travail	41,3	n.a.	39,2	39,9
3.9 Transport de marchandise aval et distribution	13,9	17,7	19,3	14,1
3.11 Utilisation des produits vendus	1 256,8	1 249,5	1 237,8	1 059,1
3.12 Fin de vie des produits vendus	23,3	22,2	23,2	23,5
3.14 Franchises	1,7	1,7	1,9	1,7
Scope 3 : autres émissions indirectes	4 119,4	n.a.	4 056,5	3 528,7
BILAN CARBONE	4 147,8	N.A.	4 080,0	3 550,5
INTENSITÉ CARBONE (ÉMISSIONS / CHIFFRE D'AFFAIRES)	0,64	0,58	0,57	0,51



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Les émissions de GES générées par le déplacement des clients en magasin étant significatives, Fnac Darty mesure également ce poste d'émissions⁽¹⁾.

Périmètre : Groupe (hors franchises) <i>(en Ktonnes de CO₂eq)</i>	2019	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Déplacements des clients en magasin	591,0	420,4	490,3	481,6	(2 %)	(19 %)

Les méthodologies de calcul et hypothèses sont détaillées dans la note méthodologique disponible en 2.8.

La répartition des émissions de GES des scopes 1 et 2 par pays est disponible dans la synthèse des indicateurs extra-financiers en 2.7.

Le calcul des émissions de CO₂ comprend une part d'incertitudes liée aux méthodes de calcul et aux données sources, qui relèvent parfois d'extrapolation. Cependant, le bilan carbone permet d'établir des ordres de grandeur et d'identifier des leviers d'action de réduction. Ainsi, alors que plus de 90 % des émissions de GES du Groupe sont liées aux produits distribués (sur l'ensemble de leur cycle de vie), la stratégie de durabilité de Fnac Darty apparaît hautement pertinente au regard de cette proportion.

2.3.3.3 / Plans d'action pour réduire les émissions liées à l'énergie et performances

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 : elles représentent près de 18 % du total des émissions comptabilisées dans le périmètre de l'objectif de réduction des émissions suivi dans le cadre du plan stratégique Everyday. Pour réduire ces émissions et répondre aux risques liés à l'énergie (voir § 2.3.3.1), Fnac Darty agit sur deux axes :

- la réduction de ses consommations énergétiques ;
- la décarbonation de son mix énergétique.

Faits marquants 2022 :

- signature de la charte EcoWatt ;
- élaboration d'un plan de sobriété ;
- déploiement d'un système de management de l'énergie ;
- signature d'un *Corporate Power Purchase Agreement*.

Déploiement d'un plan de sobriété et d'un système de management de l'énergie

Afin de répondre aux exigences du décret tertiaire⁽²⁾ et aux enjeux actuels et à venir sur l'approvisionnement en électricité et en gaz, Fnac Darty a renforcé son action et mis en place une organisation visant à réduire drastiquement ses consommations d'énergie. Le Groupe a signé en octobre 2022 la charte EcoWatt, initiative conjointe du Réseau de Transport de l'Électricité (RTE) et de l'Ademe, et s'est engagé via cette charte à réduire ses consommations, notamment lors des pics de consommation, et à relayer les alertes émanant de la RTE. Fnac Darty est également signataire de la charte EcoGaz, initiée par GRDF.

Loin d'être conjoncturelles, ces actions s'inscrivent dans une démarche de sobriété plus large, avec le déploiement d'un système de management de l'énergie (SMEn) sur le périmètre France.

En France, le Groupe s'est fixé un objectif ambitieux : **réduire de 15 %⁽³⁾ ses consommations électriques d'ici 2024 par rapport à 2022.**

Le tableau ci-dessous présente les principaux leviers activés pour y parvenir.

Objectifs	Actions 2022-2023	Impacts estimés
Réduire les consommations liées à l'éclairage	<p>Investissement dans l'éclairage LED Depuis plusieurs années, Fnac Darty investit pour déployer des éclairages LED dans ses magasins et ses entrepôts. En 2022, afin d'accélérer la finalisation de cette modernisation, le Groupe a acté le déblocage d'investissements significatifs avec pour objectif de finaliser le remplacement des éclairages du parc magasin d'ici fin 2024 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 138 magasins Darty ; ■ 70 magasins Fnac. <p>Restriction du fonctionnement des enseignes extérieurs lumineuses et des vitrines Fnac Darty a également acté l'extinction des enseignes lumineuses et des vitrines dès la fermeture des magasins. Désormais ces dernières ne pourront être allumées que pendant l'ouverture des magasins et lorsque la nuit est tombée.</p> <p>Amélioration de l'éclairage réduit des magasins Fnac Darty a entamé une campagne de mise à niveau de l'éclairage réduit (1/3 des luminaires) afin qu'il soit systématiquement utilisé avant et après l'accueil du public dans les magasins.</p>	Impact estimé de 14,9 GWh d'économies sur 12 mois
Réduire les consommations liées au chauffage et à la climatisation	<p>Nouvelles consignes de température (19 °C en hiver, 26 °C en été) À compter de l'automne 2022, les magasins et bureaux du Groupe ont pour consigne de ne pas chauffer au-delà de 19 °C en hiver et de ne pas refroidir sous 26 °C en été.</p> <p>Poursuite des investissements dans la modernisation des équipements 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.</p>	Impact estimé de 1,4 GWh d'économies pendant la période de chauffe (par an), et de 6,7 GWh pendant la période de climatisation (par an)
Mesurer, régler, piloter	<p>Déploiement d'un système de management de l'énergie Afin d'inscrire dans la durée une démarche de progrès continu pour l'énergie consommée par les sites, le Groupe en France a commencé à déployer un système de management de l'énergie (SMEn). Cette démarche a conduit à définir une politique énergétique, des objectifs et des indicateurs de performance, et à mettre en place une organisation dédiée. Un groupe projet réunissant le manager énergie et d'autres responsables de la direction de la maintenance, ainsi que des responsables RSE, achats indirects et exploitation, a été constitué et formé au SMEn.</p> <p>Investissements dans la GTB/GTC, notamment en entrepôt Depuis plusieurs années, afin d'améliorer l'efficacité énergétique de ses sites, le Groupe déploie des systèmes de gestion technique centralisée (GTC). En 2022, le Groupe a acté la dernière phase d'amélioration de ses outils de pilotage, avec pour objectif 100 % du parc magasin doté d'une GTB performante d'ici 2024 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 44 magasins Darty ; ■ 40 magasins Fnac. <p>Déploiement d'un outil de gestion de l'énergie Dans la perspective du décret tertiaire et de l'ISO 50001, le Groupe s'est doté d'un outil plus robuste de collecte et d'analyse des données de consommation d'énergie. Il permettra d'effectuer un suivi mensuel des indicateurs de performance énergétique et de l'atteinte des objectifs de réduction des consommations.</p>	Réduction annuelle estimée de 4 % des consommations énergétiques Impact estimé de 3,7 GWh par an





RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Objectifs	Actions 2022-2023	Impacts estimés
Animer/sensibiliser	<p>Animation des équipes via un écoguide Afin d'ancrer la sobriété énergétique dans le quotidien des équipes, notamment en magasin, un guide a été élaboré et diffusé à l'ensemble des collaborateurs en France. Celui-ci précise les consignes liées à l'éclairage, au chauffage et aux divers équipements, et doit permettre à chacun d'être acteur du plan de sobriété.</p> <p>Sensibilisation des collaborateurs et des clients Dans le cadre de la charte EcoWatt, Fnac Darty répond également à plusieurs engagements :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ faire connaître le dispositif EcoWatt et sensibiliser ses collaborateurs aux écogestes sur le lieu de travail et en télétravail, via les canaux de communication interne ; ■ faire connaître le dispositif EcoWatt et sensibiliser ses abonnés sur les écogestes, notamment relatifs à l'utilisation des appareils électroménagers et high tech, via plusieurs canaux de communication (<i>newsletters</i>, réseaux sociaux). 	
Actions complémentaires en cas d'alerte rouge EcoWatt	<p>Plusieurs actions complémentaires ont été actées en cas d'alerte de fortes tensions sur le réseau électrique français (alertes rouge EcoWatt) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ extinction des écrans publicitaires (extérieurs et intérieurs) ; ■ coupure ou décalage du chauffage, de manière ponctuelle, lorsque les équipements le permettent ; ■ relais des alertes via différents outils de communication. 	

Ailleurs dans le Groupe, des actions de communication ont été déployées pour sensibiliser les équipes et les clients aux écogestes. D'autres actions de sobriété énergétiques ont également été déployées. Ainsi, en Belgique par exemple, les consignes de température de la salle des serveurs ont été relevées de 21 à 23 °C.

Décarbonation du mix énergétique

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*).

Le Groupe a signé début 2022 un *Corporate Purchase Agreement* portant sur la production d'un futur parc solaire dans le centre de la France, qui sera construit et exploité par Valeco. D'une puissance de 20 MW installée, ce futur parc solaire, qui verra le jour mi-2023, couvrira environ 15 % 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 parc solaire est 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 favorise 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 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.

En outre, via deux *Power Purchase Agreements* sur des centrales déjà existantes, le Groupe a également acheté la production d'un parc de six éoliennes situé en Occitanie et d'un barrage hydraulique situé en Île-de-France. Ces achats ont représenté plus de 27 % de la consommation annuelle des sites français en 2022.

Ailleurs dans le Groupe, les filiales s'approvisionnent désormais presque exclusivement en électricité d'origine renouvelable. Par ailleurs, en Belgique, des panneaux solaires ont été installés sur les toits de cinq sites.

Performances 2022

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Consommations d'électricité (en MWh)	194 103	176 553	181 556	184 830	1,8 %	(4,8 %)
Consommations d'électricité Fnac et Darty France (en MWh)	141 745	129 898	131 129	132 660	1,2 %	(6,4 %)
Consommations électriques par mètre carré (en kWh/m ²)	118	107	111	112	0,6 %	(5,2 %)
Part d'électricité d'origine renouvelable dans les achats d'électricité	24 %	36 %	45 %	47 %	2 pts	23 pts
Dont France	0 %	14 %	25 %	27 %	2 pts	27 pts
Consommations de gaz (en MWh)	28 834	26 358	31 606	25 230	(20,2 %)	(12,5 %)
Consommations de chaleur et froid (en MWh)	3 659	3 486	4 508	3 269	(27,5 %)	(10,7 %)
Consommations de fioul domestique (en litres)	57 043	57 973	80 676	34 358	(57,4 %)	(39,8 %)
Émissions fugitives (en t CO ₂ eq)	3 232	3 246	3 224	2 077	(35,6 %)	(35,7 %)
Émission de CO₂ liées à la consommation énergétique des sites ^(a) (scope 1, scope 2 et scope 3 – en t CO ₂ eq)	22 331	13 669	14 356	12 619	(12,1 %)	(43,8 %)
KPI : Émissions de CO₂ liées à la consommation énergétique des sites ^(b) par mètre carré (scope 1, scope 2 et scope 3 – En kg CO ₂ eq/m ²)	13,6	8,3	8,8	7,6	(13,5 %)	(23,0 %)

(a) Les émissions en « location-based » sont disponibles à la fin de ce chapitre, dans la synthèse des indicateurs de performance, en section 2.8.

Pour plus de détails, se référer à la note méthodologique, en section 2.7.

(b) Consommations ajustées en degrés jours unifiés.

Ajustée en « degrés jours unifiés » (DJU), c'est-à-dire ramené à une météo standard sur la base d'un climat de référence calculé sur la moyenne des 20 dernières années, la consommation d'électricité en France a baissé de 14 % en 2022 par rapport à 2021. Ajustée en DJU, la consommation de gaz a quant à elle baissé de 38 % en France. Ces performances sont le résultat des mesures de sobriété mises en place dès l'été 2022 : nouvelles consignes de températures, extinction des enseignes lumineuses et des

vitrites à la fermeture des magasins, écogestes, etc. Elles sont aussi le fruit de la modernisation d'équipements de chauffage et climatisation, notamment des remplacements de chaudières.

Ailleurs dans le Groupe, on observe une tendance similaire, qui se traduit par une baisse prononcée des émissions liées aux consommations.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

2.3.3.4 / Plans d'action pour réduire les émissions liées aux transports et performances

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. Compétence clé du Groupe, la logistique de Fnac Darty s'appuie sur des atouts considérables issus de la complémentarité entre ses enseignes.

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 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.

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. Cet enjeu a d'ailleurs été jugé comme stratégique par les parties prenantes internes et externes du Groupe, dans l'analyse de matérialité réalisée en 2022 (voir aussi § 2.1.4).

Le Groupe concentre son action autour de 3 axes :

- réduire les transports inutiles, comme les échecs de livraison ou les déplacements SAV non nécessaires ;
- décarboner les flottes en propre et celles des fournisseurs ;
- adopter des comportements vertueux, comme l'écoconduite ou l'optimisation des tournées.

Faits marquants 2022 :

- accompagnement de cinq fournisseurs dans l'installation de cuves Oleo 100 et XTL pour le transport magasin ;
- déploiement des premiers poids lourds électriques sur trois magasins ;
- lancement d'une première liaison ferroviaire pour les flux retours provenant des magasins de la région PACA ;
- lancement du projet « livraison éclairée », pour informer les clients sur l'impact carbone des différents services de livraison e-commerce ;
- systématisation du contrôle mensuel de la pression des pneus des camionnettes de livraison (projet PUUMP) ;
- structuration de cinq cellules de réparation à distance, pour éviter les déplacements SAV inutiles.

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.

En 2021, la direction des transports France s'est engagée dans l'initiative Fret 21, portée par l'Ademe⁽¹⁾ et l'Association et Union des Transports Français, dont l'objectif est d'inciter les entreprises agissant en qualité de donneurs d'ordre à mieux intégrer l'impact des transports dans leur stratégie de développement durable.

(1) Agence française de la transition énergétique.

Au sein de Fret 21, Fnac Darty a pris l'engagement d'éviter 10 % d'émissions de CO₂ entre 2020 et 2023 en mettant en place des actions spécifiques. Le tableau ci-dessous présente les plans d'action et les résultats suivis dans le cadre de l'engagement Fret 21.

Engagements	Stratégie et actions 2022	Objectifs	Résultats
Conversion des moyens de transport vers des modèles plus propres	La stratégie de décarbonation consiste à privilégier la « bonne technologie au bon endroit » : selon les distances parcourues, les contraintes opérationnelles et technologiques, et les risques liés au développement des zones à faible émission, Fnac Darty a recours à un mix de plusieurs technologies : bioGNV, biocarburants, électrique, rail-route. Cette stratégie passe par un accompagnement des fournisseurs de transport ou à la sélection de prestataires engagés dans la décarbonation de leur flotte. En raison des impacts des biocarburants de première génération ^(a) en termes de changement d'affectation des sols, le recours à ce carburant est envisagé comme une solution à court terme, dans l'attente d'une production plus massive de biocarburants de deuxième ou troisième génération ^(b) .	1 888 tonnes de CO ₂ eq évitées en 3 ans	<ul style="list-style-type: none"> ■ Émissions évitées en 2022 : 751 t CO₂eq ■ 10 % des flux réalisés par des moyens de transport bas-carbone ■ 60 % de la distribution des magasins en Île-de-France est opérée par des véhicules roulant au bioGNV ■ Le Groupe a accompagné 5 fournisseurs dans l'installation de cuves Oleo 100 et XTL ■ Trois magasins sont livrés en camions électriques
Optimisation du remplissage des bacs de livres sur les sites logistiques	Des plans d'actions ont été mis en place afin d'optimiser le remplissage des bacs de livres à l'entrepôt de Massy afin de réduire les volumes transportés et améliorer les taux de remplissages des camions.	120 000 bacs supprimés par an sur 3 ans	■ 114 000 bacs supprimés en 2022
Augmenter le nombre de prestataires de transport ayant une démarche environnementale reconnue par la charte ou le label « Objectif CO ₂ » de l'Ademe	Dans le cadre des appels d'offres transporteurs, les acteurs déjà engagés ou qui en passe de s'engager dans le cadre du dispositif Objectif CO ₂ sont privilégiés.	60 % chartés, 20 % labellisés	■ Fin 2022 : 23 % chartés, 17 % labellisés
Transparence d'information sur les émissions de GES générées par les différents modes de livraison des colis	Projet « livraison éclairée » (voir ci-dessous).		

(a) Les biocarburants de « première génération » sont issus de la transformation de cultures destinées traditionnellement à l'alimentation.

(b) Les biocarburants de « deuxième génération » sont issus de la transformation de la lignocellulose contenue dans les résidus agricoles et forestiers, dans des plantes provenant de cultures dédiées ou de la valorisation des déchets industriels. La « troisième génération » de biocarburants permettra, un jour, d'exploiter des microalgues. Ces micro-organismes sont très prometteurs, car ils sont naturellement très riches en huiles, et leur exploitation ne rentrera pas en compétition avec l'exploitation des terres cultivables.

Parmi les projets menés en 2022, l'introduction du rail-route pour une partie des flux non urgents depuis la région PACA, a permis de tester les bénéfices et contraintes du recours au ferroviaire pour les flux Fnac Darty. De son côté, 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.

Ailleurs dans le Groupe, des plans d'action sont également déployés pour optimiser les plans de transport ou décarboner les transports ; ainsi, en Suisse, Fnac Darty a contractualisé avec des prestataires de flottes électriques et hydrogènes, qui représentaient 8,5 % de la flotte sous-traitée en 2022.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Performances 2022

	2019	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Groupe ^(a)						
Émissions de GES (scope 3 – en t CO ₂ eq)	26 621	23 160	24 048	20 771	(13,2 %)	(21,6 %)
KPI : Émissions de CO₂ par palette transportée (scope 3 – en kg CO ₂ eq/palette)	n.d.	n.d.	15,18	13,86	(8,7 %)	n.d.
France						
Émissions de GES (scope 3 – en t CO ₂ eq)	21 365	18 201	18 317	15 152	(16,8 %)	(28,6 %)
KPI : Émissions de CO₂ par palette transportée (scope 3 – en kg CO ₂ eq/palette)	16,7	15	13,7	12,2	(10,4 %)	(26,3 %)

(a) Franchises incluses (car réapprovisionnées par le Groupe).

L'expédition de colis

Ce flux concerne les colis livrés par des transporteurs messagers – plus de 14 millions de colis expédiés en 2022, dont plus de 11 millions en France. Grâce à son modèle omnicanal, Fnac Darty peut diversifier son offre de livraison : les 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 quand les produits commandés sont en stock.

Depuis 2020, Fnac Darty calcule les émissions de GES générées par l'expédition de ses colis à partir des bilans de GES de ses prestataires. En croisant ces bilans avec les volumes de colis transportés par chaque transporteur, le Groupe a pu constater que le transport d'un colis livré en magasin émettait en moyenne 68 % 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.

De fait, le modèle omnicanal permet de réduire l'impact de l'activité e-commerce : de nombreux produits commandés sur internet sont récupérés par les clients en magasin, dans le cadre du « click&mag » (livraison du colis en magasin en même temps que l'approvisionnement habituel du magasin) ou du « click&collect » (délivrance du colis à partir des stocks du magasin, sans livraison).

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.

Dans le cadre de son engagement Fret 21, le Groupe a également continué de 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 collaborative.

Fnac Belgique et Vanden Borre ont quant à eux pris part au développement d'un éco-calculateur placé sous l'égide du groupe de recherche Mobilise de la *Vrije Universiteit Brussel* (VUB). L'outil calculera l'impact environnemental et sociétal (émissions de CO₂, qualité de l'air, embouteillage, pollution sonore...) des différentes modes de livraisons e-commerce (domicile, magasin, point de retrait et casier) et sera mis à la disposition des commerçants participants courant 2023.

En partenariat avec le transporteur BPost et d'autres e-commerçants, la Belgique a également rejoint le projet « Collaborative Urban Logistics & Transport » dont l'objectif est de minimiser l'impact des livraisons en ville. Le partenariat a démarré à Anvers en 2022. L'objectif est de communaliser l'entreposage des colis dans le centre de tri ainsi que la livraison. Celle-ci est ensuite réalisée avec des véhicules faiblement émetteurs comme des camionnettes électriques ou encore des vélos cargo. L'ambition du projet CULT est de réduire les kilomètres parcourus de 25 % et les émissions de carbone de 90 %.

Performances 2022

	2019	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Périmètre Groupe						
Nombre de colis expédiés (<i>en millions</i>)	11,9	19,1	17,5	14,6	(16 %)	24 %
Part des colis livrés en point de retrait	30 %	24 %	28 %	34 %	6 pts	4 pts
Émissions de CO₂ liées à l'expédition de colis (<i>scope 3 – en t CO₂eq</i>)	6 014	10 093	9 269	7 228	(22,0 %)	20,2 %
KPI : Émissions de CO₂ par colis (<i>scope 3 – en kg CO₂eq/colis</i>)	0,52	0,53	0,53	0,49	(7,5 %)	(5,8 %)
Périmètre Fnac et Darty France						
Nombre de colis expédiés (<i>en millions</i>)	10,1	15,8	14,1	11,6	(17,8 %)	15,3 %
Part des colis livrés en point de retrait	34 %	24 %	28 %	33 %	5 pts	- 1 pt
Émissions de CO₂ liées à l'expédition de colis (<i>scope 3 – en t CO₂eq</i>)	5 316	8 350	7 598	5 952	(21,7 %)	12 %
KPI : Émissions de CO₂ par colis (<i>scope 3 – en kg CO₂eq/colis</i>)	0,53	0,53	0,54	0,51	(5,6 %)	(2,5 %)
Émissions de CO ₂ par colis livré en point de retrait (<i>scope 3 – en kg CO₂eq/colis</i>)	n.d.	0,21	0,21	0,21	0 %	n.d.
Émissions de CO ₂ par colis livré à domicile (<i>scope 3 – en kg CO₂eq/colis</i>)	n.d.	0,63	0,67	0,67	0 %	n.d.

Sur les 7 228 tonnes d'équivalent CO₂ générées par l'expédition des colis en 2022, 63 % ont été compensées par les prestataires de transport (4 580 tonnes d'équivalent CO₂).

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 écoresponsable 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, et par les acteurs du commerce en ligne. En 2021, Fnac Darty a activement participé à l'élaboration d'une charte d'engagement, aux côtés d'autres acteurs du e-commerce, sous la houlette de la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD).



2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Fnac Darty publie ci-dessous le deuxième compte-rendu de la mise en œuvre de ses engagements :

1 / Informer le consommateur de l'impact environnemental de la livraison	Projet « livraison éclairée » : En 2021, Fnac Darty a développé une information client inédite dans le secteur de la distribution spécialisée : 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. L'information baptisée « livraison éclairée » a été rendue accessible à l'ensemble des clients web en février 2022. Voir aussi § 2.2.1.1. 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 collaboré 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.
2 / Favoriser les bons gestes de commande	Fnac Darty a mené une refonte de l'information des clients vis-à-vis de la reprise des produits soumis à REP ^(a) , 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 (voir aussi § 2.2.5.2 « Engagement public et sensibilisation aux enjeux de durabilité »).
3 / Encourager les bons gestes en rappelant les consignes de tri et de réemploi au consommateur	
4 / À partir du 1 ^{er} septembre 2022, offrir au consommateur la possibilité d'identifier les produits du catalogue au meilleur bilan environnemental	Le Groupe a développé un score de durabilité, qui agrège des données liées à la fiabilité et la réparabilité des produits, et donne à ses clients la possibilité d'identifier les produits les plus durables grâce à l'étiquette « Choix durable » apposée sur les produits dont le score de durabilité est le plus élevé. Voir § 2.2.1 « Informer les clients et faire évoluer l'offre pour permettre un choix éclairé ». Par ailleurs, sur ses sites français mais également suisse, Fnac Darty a travaillé à rendre plus visible son offre de produits reconditionnés ou d'occasion. Voir § 2.2.3 « Donner une seconde vie aux produits ».
5 / Conduire des actions de réduction du volume des emballages	Voir § 2.2.4 « Réduire les emballages, assurer la collecte et le recyclage ».
6 / N'utiliser que des emballages de livraison en matières principales recyclées, recyclables ou réutilisables	
7 / S'assurer que les activités d'entreposage réalisées dans des bâtiments neufs aient une performance environnementale systématiquement attestée par une certification	Non concerné à date.
8 / Favoriser le développement de modes de livraison décarbonés	En 2021, la direction des transports France s'est engagée dans l'initiative Fret 21, portée par l'Ademe et l'AUTF – voir paragraphe « Le transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins » (§ 2.3.3.4). 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.
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	La politique de livraison du Groupe répond déjà à cet engagement.

(a) La « responsabilité élargie du producteur » (REP) désigne des démarches et dispositifs qui restaurent la responsabilité du producteur de produits manufacturés pour ce qui concerne la gestion des déchets finaux ou intermédiaires générés par les produits qu'il a fabriqués ou mis sur le marché.

Livraison dernier kilomètre

Fnac Darty dispose d'un important réseau de plateformes de proximité internalisé, constitué d'environ 90 plateformes de livraison réparties sur l'ensemble du territoire en France. Depuis ces sites, les équipes du Groupe et les prestataires sous-traitants livrent et installent les équipements volumineux (gros électroménager et grandes télévisions) au domicile des clients, et récupèrent leurs anciens appareils dans le cadre du service de reprise en « 2 pour 1 ».

La direction du réseau dernier kilomètre est engagée depuis plusieurs années dans une recherche d'optimisation de ses tournées et de modernisation de son parc de véhicules.

Décarbonation et optimisation de la flotte

Afin de décarboner sa flotte et répondre aux futures restrictions de circulation dans les zones à faibles émissions, le Groupe a investi dans des véhicules bas-carbone. Une dizaine de camions GNV supplémentaires et une dizaine de fourgons électriques ont été commandés en 2022, ce qui portera la proportion de véhicules bas-carbone sur ces flux à environ 12 % dès 2023. Les contraintes opérationnelles sur ce flux (autonomie et charge utile) rendent encore difficiles le verdissement de cette flotte, mais de nombreux tests sont réalisés et de futurs véhicules pourraient bientôt répondre au besoin de décarbonation des flottes sur cette typologie de véhicules.

Performances 2022

Périmètre : Groupe (Darty et Vanden Borre)	2019^(a)	2020^(a)	2021^(a)	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Nombre de livraisons (en milliers)	2 013	2 266	2 213	1 946	(12 %)	(3 %)
Émissions de CO₂ (scope 1 et scope 3 – en t CO₂eq)	14 686	14 693	17 116	13 577	(21 %)	(8 %)
KPI : Émissions de CO₂ par livraison (scope 1 et scope 3 – en kg CO₂eq)	7,3	6,5	7,7	7,0	(10 %)	(4 %)

(a) Valeurs corrigées – impact marginal (les livraisons des filiales Fnac à l'étranger sont désormais comptabilisées dans le poste E-commerce en raison de la typologie de produits livrés et des flux de transport utilisés ; cela concerne un nombre très faible de produits).

Interventions SAV (à domicile)

Chaque jour en France et en Belgique, des centaines de techniciens Darty et Vanden Borre réalisent plus de 2 300 interventions à domicile pour réparer les équipements en panne des clients. Si cette activité permet d'éviter plusieurs dizaines de milliers de tonnes de CO₂ chaque année (voir aussi § 2.3.3.5), 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 et le développement des restrictions de circulation dans les « zones à faibles émissions ».

Testé en 2021, un projet visant à systématiser le contrôle de la pression des pneus a été pérennisé sur l'ensemble du parc. D'après les estimations réalisées par le partenaire Puump et par les équipes de Fnac Darty, ce projet a permis de réduire significativement les consommations de carburant, pour une économie estimée de 84 tonnes d'équivalent CO₂.

Un vaste projet d'écoconduite a également commencé à être déployé en 2022, avec l'introduction de boîtiers télématiques dans les camions. Un projet similaire est en cours en Belgique, avec des premiers résultats prometteurs : une réduction de 20 % de la consommation moyenne.

Réduction des échecs de livraison

Le Groupe continue d'œuvrer pour 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).

Ainsi, en réduisant le taux de retour, le Groupe a pu éviter près de 4 900 livraisons, soit environ 33 tonnes d'équivalent CO₂⁽¹⁾ en 2022.

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 sont liées à un problème d'entretien ou d'usage, et des conseils suffisent à résoudre le problème. Pour les pannes avérées, il est de plus en plus aisé de dépanner à distance, grâce aux nouvelles technologies. Pour les pannes plus lourdes, les équipes Fnac Darty se déplacent.

(1) Estimation sur la base de 7 kilos d'équivalent CO₂ par livraison, l'intensité carbone d'une livraison en France en 2022.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Décarbonation de la flotte SAV

En 2022, dans le cadre du renouvellement régulier de sa flotte, la direction du SAV a privilégié des véhicules moins émetteurs en gaz à effet de serre et autres polluants. Une cinquantaine de véhicules électriques et près de 200 véhicules roulant au bioéthanol seront déployés courant 2023, ce qui représentera environ 25 % de la flotte SAV.

Réduction des interventions inutiles

Après une phase pilote en 2021, le Groupe a déployé en France cinq cellules de réparation à distance animées par une cinquantaine de techniciens SAV chaque jour, chargés 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 2022, plus de 80 000 interventions ont pu être évitées, soit environ 580 tonnes d'équivalent CO₂⁽¹⁾.

Ces cellules 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.

Performances 2022

Périmètre : Groupe (Darty et Vanden Borre)	2019	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Nombre d'interventions (en milliers)	757	741	801	842	5 %	11 %
Émissions de CO₂ liées aux interventions à domicile (dont expédition des pièces détachées) (scope 1 et scope 3 – en t CO ₂ eq)	4 881	4 716	5 715	6 070	6 %	24 %
KPI : Émissions de CO₂ par intervention (scope 1 et scope 3 – en kg CO ₂ eq/intervention)	6,45	6,37	7,14	7,20	0,8 %	11,6 %
Émissions de CO ₂ par intervention, hors pièces détachées (scope 1 et scope 3 – en kg CO ₂ eq/intervention)	5,8	5,5	5,3	5,6	6,3 %	(3,1 %)

Expédition de produits vers les ateliers de réparation

Les plus petits produits – produits techniques et petits électroménagers – sont confiés à l'un des cinq centres de réparation du Groupe en France. 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.

En 2022, le Groupe a poursuivi ses efforts pour améliorer la prise en charge des pannes minimales directement aux comptoirs SAV des magasins, afin d'éviter des envois inutiles.

Performances 2022

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Nombre de produits envoyés en atelier SAV (en milliers)	863	744	709	724	2 %	(16 %)
Émissions de CO ₂ liées à l'envoi de produits vers les ateliers SAV (scope 3 – en t CO ₂ eq)	2 305	1 851	2 083	2 134	2 %	(7 %)
KPI : Émissions de CO₂ par produit envoyé en atelier SAV (scope 3 – en kg CO ₂ eq/produit)	2,7	2,5	2,9^(a)	2,9	0	7 %

(a) Donnée corrigée.

(1) Estimation sur la base de 7,3 kilos d'équivalent CO₂ par intervention, l'intensité carbone d'une intervention (flux de pièces détachées compris) en France en 2022.

Véhicules de fonction et de service

Afin de réduire les émissions de scope 1 liées à la flotte de fonction, et de répondre aux risques liés à la loi d'orientation des mobilités et au développement des restrictions de circulation dans les « zones à faibles émissions » et leur équivalent en Belgique, le Groupe a mené plusieurs actions en 2022 :

- refonte du catalogue de véhicules de fonction : les véhicules roulant au diesel ne sont plus référencés, et le catalogue propose désormais plus de véhicules électriques et hybrides ;
- remplacement progressif de l'ensemble des véhicules de fonction en Belgique : à terme, les quelque 160 véhicules de la flotte seront électriques.

Performances 2022

Périmètre : Groupe	2019	2020	2021	2022	Δ vs 2021	Δ vs 2019
Émissions de CO ₂ liées à la flotte de fonction (scope 1 et scope 3 – en t CO ₂ eq)	3 101	3 006	4 307	4 715	9,5 %	52,0 %

2.3.3.5 / Plans d'action pour réduire les émissions indirectes et performances

Dans une démarche de progrès continu, le Groupe cherche à fiabiliser la mesure de ses émissions de CO₂ des autres postes du scope 3, à commencer par les sources d'émissions relatives aux produits vendus, qui représentent la très grande majorité de ces émissions indirectes.

Produits distribués

Le Groupe est pleinement conscient du poids des produits distribués dans son bilan carbone 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. Le prérequis à cette action est la mesure et l'analyse de ces impacts.

Depuis 2021, Fnac Darty réalise une analyse chiffrée des émissions de GES liées au cycle de vie des produits neufs vendus par ses enseignes : leur fabrication, leur transport⁽¹⁾, leur utilisation et leur fin de vie.

Performance 2022

Périmètre : Groupe	2019 ^(a)	2020 ^(a)	2021 ^(a)	2022
Émissions de CO ₂ (en kt CO ₂ eq)	3 735,6	3 625,6	3 688,4	3 193,3
Dont fabrication	2 400,8	2 341,4	2 371,1	2 062,9
Dont transport amont	54,6	54,8	55,5	47,8
Dont utilisation	1 256,8	1 249,5	1 237,8	1 059,1
Dont fin de vie des produits	23,3	22,2	23,2	23,5
Intensité carbone par chiffre d'affaires (en t CO ₂ eq/M€)	0,51	0,48	0,46	0,40
Intensité carbone par produit vendu (en kg CO ₂ /produit)	22,4	24,9	23,4	20,3

(a) En 2022, le Groupe a fait évoluer son outil de calcul, pour une meilleure automatisation des résultats et pour affiner certaines hypothèses. Des erreurs ont été identifiées lors de cette mise à jour, liées aux facteurs d'émission et à des hypothèses erronées pour certaines familles de produits. Dans une démarche d'amélioration continue et afin d'assurer une comparabilité d'une année à l'autre, les émissions de GES des années précédentes ont été recalculées. Pour plus de détail sur la méthodologie et notamment les hypothèses, se référer à la note méthodologique.

(1) Les transports depuis les usines jusqu'aux entrepôts du Groupe sont ici comptabilisés. Les émissions de GES liées au transport des marchandises des entrepôts vers les magasins sont mesurées et pilotées au même titre que les émissions directes, et présentées en 2.3.3.4.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Les émissions de GES liées observent une baisse importante en 2022 (- 13 %) en raison d'une évolution forte du mix produits dans les ventes : après deux années marquées par un fort taux de renouvellement des équipements électriques et électroniques en raison de la crise sanitaire, l'année 2022 a été marquée par une appétence plus forte des consommateurs pour les produits éditoriaux, dont la phase de fabrication est moins carbo-intensive et dont la phase d'utilisation est nulle.

La réparation et la « seconde vie » : des activités permettant d'économiser des émissions

Certains produits vendus par Fnac et Darty sont particulièrement carbo-intensifs. C'est le cas des appareils électroménagers et des produits techniques comme les téléviseurs et les *smartphones*, dont les phases de fabrication et d'utilisation sont fortement émissives en raison de leurs procédés de fabrication et des consommations énergétiques associées à leur utilisation.

Sur ces produits en particulier, 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 poursuivi sa mesure d'impact sur les produits réparés et sur les produits reconditionnés ou d'occasion. 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 à la suite d'une panne) et un scénario dans lequel le produit est réparé ou reconditionné. 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 a été validée par un organisme certificateur extérieur et indépendant en janvier 2022 ⁽¹⁾.

Conformément aux méthodologies de comptabilité carbone existantes, les émissions évitées ne sont pas déduites du bilan des émissions de GES du Groupe.

Résultats (estimations)

Activité	Émissions évitées (en t CO ₂ eq)	
	2020	2022
Réparation de produits techniques et électroménagers par le SAV Darty	136 000	207 000
Réparation et reconditionnement de <i>smartphones</i> par WeFix ^(a)	4 550	En cours d'analyse
Produits dits de « seconde vie » (d'occasion, reconditionnés)	3 500	En cours d'analyse

(a) Le Groupe ne publie pas dans ce rapport les émissions évitées par le reconditionnement et de manière plus large la « seconde vie » en 2022. En effet, l'Ademe a produit en 2022 une étude pour estimer les impacts environnementaux évités par le reconditionnement des smartphones (puis d'autres appareils). Les choix méthodologiques retenus diffèrent de ceux du Groupe. La principale différence tient à l'unité fonctionnelle retenue : dans une approche conservatrice, Fnac Darty considère que la « première vie » du produit reconditionné doit être prise en compte, quand l'Ademe choisit de comptabiliser les impacts à partir de l'acte d'achat d'un téléphone reconditionné, par rapport à l'achat d'un téléphone neuf, c'est-à-dire sans prise en compte de la « première vie » du téléphone reconditionné. Avec l'approche Fnac Darty, un smartphone reconditionné permet une baisse d'environ 37 % des émissions ; avec l'approche de l'Ademe, la baisse est d'environ 87 %. Étant donné ces différences méthodologiques, le Groupe travaille à analyser ses données liées au reconditionnement, selon ces deux approches.

(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 ».

Pour cette analyse, l'hypothèse prise est que la « deuxième » vie du produit réparé serait égale à la moitié de la première vie du produit. Dans le scénario étudié, on estime que les services de réparation de Fnac Darty ont permis d'éviter plus de 200 000 tonnes d'équivalent CO₂ en 2022. Cet « évitement de gaz à effet de serre » représente environ 6 % de l'empreinte carbone des produits vendus par Fnac Darty en 2022.

Les analyses de sensibilité menées ont également montré que 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.), et cela même si la durée de la seconde vie est raccourcie.

Ce n'est pas le cas des analyses menées sur les bénéfices du reconditionnement, qui démontrent que la durée de la première vie du produit et la durée de sa seconde vie sont déterminantes : renouveler prématurément un appareil en choisissant un appareil d'occasion peut, dans certains cas, être moins vertueux. C'est pourquoi le Groupe s'engage pour allonger la durée de vie des produits, y compris les produits vendus d'occasion, qui bénéficie d'une garantie de deux ans au même titre que les produits neufs.

Bien qu'estimative, cette analyse conforte le Groupe dans sa stratégie et illustre l'impact concret de ses engagements pour l'économie circulaire.

Démarche Green IT

Afin de mesurer et d'agir sur un poste d'émissions grandissant, Fnac Darty a initié en janvier 2021 une démarche dite de « Green IT ». La démarche est structurée autour d'un chef de projet et de référents/contributeurs au sein de la direction E-commerce et Digital. En 2022, les DSI sur le périmètre International ont été associés à la démarche, qui s'appuie notamment sur les publications de l'Ademe, du Cigref, du *Shift Project*, de l'INR.

Périmètre : Fnac et Darty France	2021	2022	Évolution
Émissions de CO ₂ (en t CO ₂ eq)	7 088	8 152	13,1 %
Dont immobilisations	2 836	4 230	33,0 %
Dont services IT	4 252	3 917	(8,6 %)

La hausse des émissions liées aux immobilisations s'explique par plusieurs projets d'aménagement ou de déménagement en 2022 : le projet d'*Activity Based Office* pour les sièges, le déménagement du SAV de Tours et l'inauguration de l'atelier de Chilly-Mazarin.

En 2022, les actions ont porté sur :

- l'élargissement de la campagne d'acculturation à l'ensemble des équipes France pour développer les écogestes ;
- la fiabilisation des mesures émissions carbone sur le périmètre France⁽¹⁾ ;
- l'identification des axes d'amélioration ;
- l'adaptation des processus opérationnels et la mise en place de KPI sur les flux matériels IT ;
- la création d'un indicateur carbone pour évaluer l'impact des projets soumis aux comités d'investissement ;
- l'identification des grands principes d'écoconception ;
- l'extension du périmètre des mesures Bilan Carbone IT à l'International.

La collecte des données pour le calcul des émissions carbone IT 2022 a été réalisée par les équipes internes, les référents *Green IT* en France et à l'international et porte sur les périmètres d'activités numériques suivants :

- les hébergeurs *on-premises* et *cloud* ;
- les partenaires SaaS ;
- les matériels IT ;
- le réseau.

Les périmètres de l'organisation sur lesquels portent les mesures 2022 :

- sont inclus les sociétés France Fnac Darty, Nature et Découvertes, les filiales à l'étranger (exception sur spécifique Belgique-Luxembourg) ;
- sont exclus les services IT spécifiques France Billet et WeFix.

En 2023, la démarche *Green IT* vise à définir des objectifs chiffrés de décarbonation et des plans d'action associés, et ambitionne de lancer un programme d'écoconception IT.

(1) La méthodologie de calcul de l'empreinte s'appuie sur la méthode Bilan Carbone et sur le GHG Protocol pour les immobilisations. Sur certains postes d'émissions, les Bilans Carbone fournis par les partenaires sont utilisés.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

2.3.3.6 / Intégration des enjeux liés à la biodiversité

Selon un récent rapport du Fonds mondial pour la nature, 69 % de la biodiversité terrestre a déjà disparu⁽¹⁾. Conscient des externalités négatives que peuvent avoir les activités de Fnac Darty, le Groupe a lancé une mesure d'impact de ses activités sur la biodiversité en 2022. Le Groupe vise ainsi à couvrir l'ensemble de ses impacts environnementaux tout au long de sa chaîne de valeur.

Grâce au concours d'experts, Fnac Darty travaille à mesurer ses impacts sur ses trois scopes grâce à l'outil *Global Biodiversity Score* (GBS) pour les années 2021 et 2022. Cet outil d'évaluation développé par CDC Biodiversité étudie la contribution des activités économiques aux pressions sur la biodiversité et en déduit des impacts.

Méthodologie

Les impacts biodiversité sont évalués pour toutes les filiales du Groupe sur l'entièreté de la chaîne de valeur (scope 1, scope 2 et scope 3 amont). Le GBS couvre à la fois les impacts sur la biodiversité terrestre et aquatique. De plus, pour tenir compte des impacts qui persistent au-delà de la période évaluée, les résultats du GBS sont divisés en impacts dynamiques (gains ou pertes périodiques qui se produisent au cours de la période évaluée) et en impacts statiques (impacts cumulés négatifs persistants).

Résultats préliminaires des principaux impacts sur la biodiversité du Groupe pour 2021⁽²⁾

Les résultats de la mesure d'impact sont analysés sous deux axes différents pour la biodiversité :

- par pression : les résultats préliminaires rapportent que près de deux tiers des impacts dynamiques terrestres du Groupe sont liés à la pression « Changement climatique », le reste des impacts étant principalement engendré par l'« Utilisation des terres » ;
- par scope : le poste « scope 3 amont » représente plus de 95 % des impacts, ces derniers étant principalement liés à la fabrication des produits vendus par le Groupe.

Les résultats précis et définitifs de cette étude seront disponibles au cours du premier semestre 2023 et rendus publics dans le questionnaire du CDP. Grâce à cette première étude, Fnac Darty entend mettre en place des actions, priorisées selon leurs impacts et leur facilité de mise en œuvre.

Fnac Darty s'est fixé comme objectif de former son équipe RSE aux enjeux de la protection de la biodiversité ainsi qu'à l'utilisation en autonomie de l'outil GBS en 2023.

Nature & Découvertes : sensibilisation et soutien à la protection de la biodiversité

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 la pédagogie active au contact de la nature (voir aussi § 2.6.3). 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).

Au sein de la Fondation, un comité biodiversité annuel, doté d'un budget de 100 000 euros, intègre des experts externes de la biodiversité et a pour objectif de soutenir des projets de préservation directe de la biodiversité de plus grande ampleur, d'envergure nationale ou régionale.

En 2022, la Fondation Nature & Découvertes a donné l'impulsion à un Appel à Communs⁽³⁾ en faveur de projets pédagogiques au contact de la nature en mobilisant 150 000 euros de son budget avec une coalition de cinq autres fondations : La Fondation de France, la Fondation Terra Symbiosis, la Fondation Léa Nature, la Fondation IRIS et la Fondation Une goutte d'eau pour la planète. Cette première édition a permis de soutenir 27 projets sur l'ensemble du territoire national. En intégrant également le mouvement « 1 % pour la planète », cet Appel à Communs a permis de porter la dotation globale à 398 501 euros. De nouvelles fondations ont depuis rejoint l'Appel à Communs, ce qui va permettre en 2023 d'amplifier le mouvement et la dotation allouée aux associations.

Par ailleurs, trois partenariats ont été mis en œuvre pour un total de 55 000 euros en 2022 : Fonds pour l'arbre, Génération nature FNH, Festiwild 2022. Et sept projets ont été soutenus dans le cadre des rencontres pour la planète du 1 % pour un montant total de 45 000 euros : Les Colibris, *Ethic Ocean*, Intérêt à agir, Du pain et des roses, FNE 04, Inventons nos vies bas carbone, Mer Terre.

En 2022, la Fondation a accompagné 148 projets pour un montant de 589 434 euros. Parmi ces projets, 27 ont été cofinancés dans le cadre de l'Appel à Communs 2022, permettant de démultiplier l'action de la Fondation.

Par ailleurs, Nature & Découvertes sensibilise et mobilise sa communauté à travers plusieurs canaux de communication : newsletters, réseaux sociaux, conférences sont autant de leviers permettant de mettre en lumière des actions en faveur de la biodiversité.

(1) WWF, 2022 : <https://www.wwf.fr/vous-informer/actualites/le-rapport-planete-vivante-du-wwf-revele-une-baisse-devastatrice-de-69-des-populations-danimaux>.

(2) L'évaluation du groupe Fnac Darty étant en cours de réalisation, il est rappelé que les chiffres présentés ici ne sont que des résultats préliminaires et qu'ils peuvent par conséquent être amenés à évoluer.

(3) Les Appels à Communs rassemblent des acteurs volontaires pour produire des ressources ouvertes – les communs. Ici il s'agit de faire évoluer la résilience des territoires dans une logique d'évolution des pratiques pédagogiques vers plus de lien avec la nature dans les apprentissages par la création et le partage de ces communs.

- **Fair Friday** : pour la cinquième année consécutive, l'enseigne a organisé un « Fair Friday », alternative au *Black Friday*, avec pour objectif de braquer les projecteurs sur des « réductions qui comptent », à savoir celles de la biodiversité. En 2022, l'événement s'est concentré tout particulièrement sur la préservation des oiseaux des champs au profit de l'association nationale « Ligue pour la protection des oiseaux ». Une campagne de sensibilisation a été menée du 21 au 27 novembre en magasins, sur les réseaux sociaux et dans une newsletter. La Fondation Nature & Découvertes a doublé la somme récoltée via l'Arrondi national en caisse durant cette semaine du *Fair Friday*, afin de financer les actions de la LPO. Au global la Fondation Nature & Découvertes a pu soutenir la Ligue pour la protection des oiseaux à hauteur de 84 607 euros en 2022.
- **Expériences : anniversaires & sorties.** Le programme d'anniversaires pour les enfants et de sorties nature pour tous les âges s'est poursuivi également, toujours avec cette volonté de Nature & Découvertes de sensibiliser l'ensemble de ses publics à la préservation des écosystèmes naturels.
- **Université de la Terre** : la Fondation Nature & Découvertes est le partenaire historique de l'Université de la Terre. Dès 2005, elle a apporté son soutien financier à la réalisation de ce temps fort de réflexions et de transmission de connaissances et est à l'initiative d'une tribune « Pour une politique nationale en lien avec le vivant » parue sur le site du journal *La Croix*. L'Université de la Terre en novembre 2022 a rassemblé 10 000 participants et plus de 100 intervenants.

- **Conférence-rencontre** : la Fondation Nature & Découvertes a organisé en novembre 2022 une rencontre exclusive avec Mundiya Kepanga, chef papou, originaire de la région de Tari, en Papouasie-Nouvelle-Guinée, et ambassadeur de la sauvegarde des forêts primaires. Cette conférence s'organisait autour de la projection du film « Frères des arbres » suivie d'un échange avec Mundiya.

Fnac Suisse : plantation d'arbres grâce à la générosité des clients.

Grâce aux actions menées en faveur des clients, des dons de points de fidélité ou encore des retombées de différentes opérations liées à la carte Fnac, 5 800 francs suisses ont été récoltés en 2022. Grâce à cette somme, plus de 180 chênes ont été plantés en novembre 2022 dans une forêt proche du siège social en région genevoise. L'opération a généré la séquestration de 49 tonnes d'équivalent CO₂.

La Fnac Suisse vise la plantation de 300 arbres en 2023, ainsi que l'organisation d'une journée de mobilisation de ses collaborateurs afin de planter les arbres financés par les dons clients.

2.3.4 / TAXONOMIE EUROPÉENNE

2.3.4.1 / Contexte et cohérence

2.3.4.1.1 / Cadre et exigences de la Taxonomie européenne

Conformément au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, la Taxonomie européenne établit un système de classification d'activités économiques considérées comme « durables » sur le plan environnemental. Ce référentiel commun à l'Union européenne permet de distinguer les activités économiques contribuant à l'objectif européen de neutralité carbone – le *Green Deal* – et établit de ce fait une base comparable entre les entreprises. La Taxonomie a pour objectif à terme d'orienter les investissements des acteurs publics et privés vers les activités contribuant à la transition vers une économie plus durable.

Pour ce faire, ce Règlement définit six objectifs environnementaux :

- 1 / l'atténuation du changement climatique ;
- 2 / l'adaptation au changement climatique ;
- 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.

Ce Règlement établit des critères permettant d'évaluer la contribution d'une activité à l'un des six objectifs. Pour cela, deux notions sont définies :

- **éligibilité** : Une activité éligible au titre des objectifs climat est une activité figurant dans les annexes I et II du Règlement délégué « climat » de la Taxonomie et pour laquelle des critères de durabilité spécifiques ont été définis (Règlement délégué (UE) 2021/2139). Les activités listées dans ces annexes sont identifiées comme ayant le plus fort potentiel de contribution à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique ;

- **alignement** : Une activité alignée est une activité éligible qui contribue substantiellement à un objectif environnemental selon des critères techniques fixés pour chaque objectif environnemental, qui ne cause pas de préjudice important aux autres objectifs environnementaux, et qui respecte des critères de garanties minimales en matière de droits humains, de concurrence, de fiscalité et de corruption.



Le Règlement impose aux entreprises de publier la part de leurs ventes, des dépenses d'investissements et des dépenses d'exploitation associée à leurs activités éligibles et alignées.

Ce Règlement s'applique aux sociétés non-financières et financières depuis le 1^{er} janvier 2022. En 2022, au titre de l'exercice fiscal 2021, les sociétés étaient tenues de publier les indicateurs mesurant l'étendue de leurs activités éligibles à la

Taxonomie, c'est-à-dire intégrées à la classification des actes délégués, sans analyse de critère de durabilité, et ce, uniquement au titre des deux premiers objectifs environnementaux. En 2023, au titre de l'exercice fiscal 2022, les sociétés non financières, dont fait partie Fnac Darty, sont tenues de publier l'éligibilité et l'alignement complet de leurs activités sur les deux premiers objectifs environnementaux.

Périmètre considéré

- Les ventes, les dépenses d'investissements et les dépenses d'exploitation considérées couvrent l'ensemble des activités du Groupe, correspondant au périmètre consolidé.
- Les données financières sont issues des comptes au 31 décembre 2022 et le chiffre d'affaires et les dépenses d'investissement peuvent donc être réconciliés avec les états financiers.
- Aucune exclusion par rapport au périmètre de consolidation n'a été effectuée.

2.3.4.1.2 / Intégration de la Taxonomie dans la stratégie RSE du Groupe

Le Groupe démontre une montée en puissance de ses engagements pour le climat, entre autres décrits dans les sections 2.2 et 2.3 de ce rapport, et suit 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. Fort de ses engagements environnementaux, sociaux et sociétaux, Fnac Darty soutient pleinement la Commission européenne dans la poursuite de son travail d'analyse des activités et de définition de critères d'examen technique pour les objectifs 3 à 6.

Compte tenu des informations 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 étant contributrice à la transition vers une économie circulaire, notamment dans les catégories « Provision of repair and maintenance services and of directly related activities », sur la base des activités listées dans le rapport préliminaire de la Plateforme pour la Finance Durable publié en mars 2022, pour l'objectif 4 notamment (transition vers une économie circulaire). Ces dernières activités feront l'objet d'une étude plus approfondie lors de leur intégration au reporting réglementaire Taxonomie en 2024.

Le Groupe démontre par ailleurs 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. Ces actions s'inscrivent pleinement dans la poursuite du plan stratégique Everyday, dont l'un des piliers est l'accompagnement des consommateurs dans l'adoption de comportements durables.

2.3.4.2 / Évaluation et méthodologies

2.3.4.2.1 / Introduction

Afin d'identifier les activités du Groupe éligibles à la Taxonomie, la direction RSE conjointement avec la direction financière ont réalisé des réunions dédiées dès 2021 avec le soutien d'un cabinet spécialisé, en vue de l'application de la première année de reporting portant sur l'éligibilité. Une analyse détaillée de l'ensemble des métiers du Groupe a permis de détourer les activités éligibles à la Taxonomie. Ces rencontres ont été reconduites régulièrement en 2022, en vue de la poursuite de l'application de la norme Taxonomie, notamment concernant la phase d'alignement des activités éligibles. Des ateliers réunissant les équipes métiers du Groupe concernées par le reporting ont été organisés sur le second semestre 2022, afin de poursuivre l'identification des activités éligibles, de détourer le niveau d'information existant et de sensibiliser les équipes aux critères techniques d'alignement des activités éligibles.

Une activité économique est jugée non-éligible si elle est 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 ainsi que par les FAQ.

Le modèle d'affaires du Groupe est basé principalement sur la distribution de produits techniques (micro-informatique et électronique grand public), de produits éditoriaux (livres, disques et gaming), de produits électroménagers (gros et petit électroménager) ainsi que de la vente des services associés à ces produits. Étant donné cette activité principale de « retailer », les activités de Fnac Darty n'ont pas été considérées par la Taxonomie comme pouvant avoir une contribution substantielle au regard des deux objectifs climatiques. Par conséquent, aucun chiffre d'affaires éligible (et donc a fortiori durable) n'a été identifié pour cette deuxième 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 (Capex) et dépenses d'exploitation (Opex) 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. Par ailleurs, l'analyse d'éligibilité des Capex et Opex ne porte donc que sur les mesures dites « individuelles ». Les mesures individuelles sont définies dans le cadre de la Réglementation comme l'acquisition du produit d'activités éligibles ou alignées à la Taxonomie.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Les catégories de Capex mesures individuelles pouvant s'appliquer au Groupe et étudiées sont présentées dans le tableau suivant :

Nom de l'activité selon l'annexe 1 du Règlement délégué « climat » de la Taxonomie	Définition de l'activité selon l'annexe 1 du Règlement délégué « climat » de la Taxonomie	Activités correspondantes au sein du Groupe
6.5 / Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	L'achat, le financement, la location, le crédit-bail et l'exploitation de véhicules désignés comme appartenant aux catégories M1 et N1 relevant toutes deux du champ d'application du Règlement (CE) n° 715/2007 du Parlement européen et du Conseil (234), ou à la catégorie L (véhicules à deux ou trois roues et quadricycles).	Capex d'acquisition et d'entretien de la flotte de véhicules de fonction et de véhicules utilitaires légers dont le poids < 2,6 t (principalement petits véhicules utilitaires légers de type Kangoo) utilisés pour le dépannage et la livraison de matériel électroménager.
7.3 / Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	Mesures de rénovation individuelles consistant en l'installation, la maintenance ou la réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique.	Installation, maintenance et remplacement de matériel isolant ou favorisant l'efficacité énergétique au sein des magasins, entrepôts et bureaux.
7.5 / Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments.	Mesures individuelles réalisées au sein des magasins, entrepôts et bureaux du Groupe comprenant : (a) installation, entretien et réparation de thermostats de zone, de systèmes de thermostat intelligent et de dispositifs de détection, y compris de capteurs de mouvements et d'interrupteurs solaires ; (b) installation, entretien et réparation de systèmes d'automatisation et de contrôle de bâtiments, de systèmes de gestion de l'énergie des bâtiments, de systèmes de commande d'éclairage et de systèmes de gestion de l'énergie ; (c) installation, entretien et réparation de compteurs intelligents pour le gaz, la chaleur, le froid et l'électricité.
7.7 / Acquisition et propriété de bâtiments	Achat d'immobilier et exercice de la propriété de cet immobilier. Activité correspondant au code NACE L68.	Crédit-baux et acquisitions de bâtiments (bureaux, magasins, entrepôts).

2.3.4.2.2 / Approche d'identification des indicateurs financiers (chiffres d'affaires, dépenses d'investissement et de fonctionnement)

Indicateur chiffre d'affaires

L'indicateur chiffre d'affaires Taxonomie est composé au numérateur du chiffre d'affaires aligné (respectivement éligible) et du chiffre d'affaires total du Groupe au dénominateur.

Le chiffre d'affaires total retenu correspond au montant du chiffre d'affaires publié, tel que présenté en section 5.1 du Document d'enregistrement universel (« Produits des activités ordinaires ») et défini en section 4.1. Aucune exclusion de périmètre n'a été pratiquée par rapport au périmètre de reporting financier.

Le tableau suivant présente une synthèse de l'indicateur chiffre d'affaires Taxonomie pour 2022 :

	Chiffre d'affaires	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en %)</i>
A. Total activités éligibles à la Taxonomie	0,0	0,0 %
A1. Activités durables (alignées)	0,0	0,0 %
A2. Activités éligibles mais non durables (non alignées)	0,0	0,0 %
B. Total activités non éligibles à la taxonomie	7 949,4	100,0 %
TOTAL (A + B)	7 949,4	100,0 %

Indicateur Capex

L'indicateur Capex au sens de la Taxonomie est composé au numérateur des Capex liés à des actifs ou des processus associés à des activités alignées (respectivement éligibles), aux plans de Capex visant à rendre une activité alignée, et aux Capex individuellement alignés dits de « mesures individuelles ».

Le dénominateur de l'indicateur Capex reprend l'ensemble des investissements opérationnels nets des désinvestissements du périmètre consolidé, ainsi que le total des augmentations de droits d'utilisation des actifs sous IFRS 16 du Groupe, tels que présentés respectivement en section 4.2.3.1 et note 18 du chapitre 5.2 du Document d'enregistrement universel. Aucune exclusion n'a été pratiquée par rapport au périmètre de reporting financier.

Compte tenu de l'absence de chiffre d'affaires éligible et du fait qu'aucun plan de Capex n'a été qualifié au titre de l'éligibilité et de l'alignement, la définition du numérateur Capex est limitée pour le Groupe aux seules les mesures individuelles. Ces dernières concernent principalement les investissements liés aux activités immobilières : acquisition et propriété de bâtiments (y compris les augmentations de droits d'utilisations pour les locations longue durée sous IFRS 16), rénovation de bâtiments existants et travaux ad hoc liés à l'efficacité énergétique des bâtiments. Les locations de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires légers ont également été considérées dans l'analyse d'éligibilité et d'alignement des Capex.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Le tableau suivant présente une synthèse de l'indicateur Capex Taxonomie pour 2022 :

	Capex	
	(en millions d'euros)	(en %)
A. Total activités éligibles à la Taxonomie	259,6	62,6 %
A1. Activités durables (alignées)	17,8	4,3 %
<i>dont 7.5 – Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments</i>	0,4	0,1 %
<i>dont 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments</i>	17,5	4,2 %
A2. Activités éligibles mais non durables (non alignées)	241,8	58,3 %
<i>dont 6.5 – Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers</i>	3,8	0,9 %
<i>dont 7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique</i>	4,6	1,1 %
<i>dont 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments</i>	233,4	56,3 %
B. Total activités non-éligibles à la taxonomie	155,1	37,4 %
TOTAL (A + B)	414,8	100,0 %

Indicateur Opex

L'indicateur Opex Taxonomie est composé du rapport entre les dépenses d'exploitation alignées au numérateur et de l'indicateur Opex total au sens de la Taxonomie au dénominateur.

Les dépenses d'exploitation alignées (respectivement éligibles) au sens de la Taxonomie incluent les Opex liés aux actifs ou processus associés à des activités alignées (aucune activité alignée pour le Groupe), aux Opex associés à un plan Capex existant pour étendre une activité alignée, ainsi que des Opex individuellement alignées (achats de productions issues d'activités alignées et mesures individuellement alignées permettant d'améliorer l'efficacité énergétique).

L'Opex total se compose des coûts directs non capitalisés, comprenant les frais de R&D, la rénovation de bâtiments, les contrats de location court terme (hors IFRS 16), les coûts de maintenance et réparation et les autres coûts liés à l'entretien courant des actifs corporels nécessaires pour leur bon fonctionnement.

En raison de la nature de ses métiers, aucun frais de R&D n'a été identifié (comme indiqué en section 1.6.2 « Marques, recherche et développement » du Document d'enregistrement universel) par le Groupe. La définition des Opex selon la Taxonomie est limitée pour le Groupe aux frais de rénovation et d'entretien des actifs (comprenant notamment les charges d'entretien du parc automobile et immobilier, les frais de maintenance informatiques ou encore les frais de nettoyage et de sécurité), ainsi qu'aux charges de locations à court terme. Ces dernières sont peu élevées au vu du modèle économique du Groupe, qui a recours essentiellement aux locations de locaux commerciaux et de véhicules à long terme. Le dénominateur du KPI Opex calculé selon la Taxonomie s'élève à 71,3 millions d'euros, ce qui, sur un total d'Opex s'élevant à 2 179,3 millions d'euros, représente moins de 5 % de l'ensemble des dépenses d'exploitation du Groupe, soit une part non matérielle. L'exemption de matérialité sur les Opex a donc été appliquée et la part des Opex éligibles du Groupe Fnac Darty est nulle concernant l'année 2022.

Le tableau suivant présente une synthèse de l'indicateur Opex Taxonomie pour 2022 :

	Opex	
	(en millions d'euros)	(en %)
A. Total activités éligibles à la Taxonomie	0,0	0,0 %
A1. Activités durables (alignées)	0,0	0,0 %
A2. Activités éligibles mais non durables (non-alignées)	0,0	0,0 %
B. Total activités non éligibles à la taxonomie	71,3	100,0 %
TOTAL (A + B)	71,3	100,0 %

2.3.4.2.3 / Méthodologie d'évaluation des activités au regard des critères d'évaluation technique

Méthodologie de vérification des DNSH génériques et des critères MS

L'évaluation de la conformité des Capex éligibles aux garanties minimales et aux critères DNSH « Adaptation au changement climatique » a constitué la première phase de l'analyse de l'alignement. Ces deux critères sont dits « génériques » car ils s'appliquent de la même manière à l'ensemble des Capex éligibles, et sont vérifiés au niveau du Groupe car reposent sur des politiques et initiatives globales.

Garanties minimales

L'analyse des garanties minimales pour l'alignement des Capex éligibles du Groupe a reposé sur les éléments suivants :

- l'article 3 du Règlement Taxonomie (UE) 2020/852 portant sur les critères de durabilité environnementale des activités économiques, qui précise au point c) que ces activités doivent être exercées dans le respect des garanties minimales prévues à l'article 18 pour être considérées comme durables sur le plan environnemental ;
- l'article 18 du Règlement Taxonomie (UE) 2020/852 portant sur les garanties minimales qui les définit comme des procédures qu'une entreprise exerçant une activité économique met en œuvre pour s'aligner sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, y compris les principes et les droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et par la Charte internationale des droits de l'homme ;
- les quatre textes fondateurs évoqués dans l'Article 18 du Règlement Taxonomie, à savoir :
 - la Charte Internationale des droits de l'homme (1948, 1966), constituée de la Déclaration universelle des droits de l'homme, du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, et du Pacte international relatif aux droits civils et politiques,
 - les principes et droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (2002) relative aux principes et droits fondamentaux au travail,
 - les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme (2011),
 - les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2011) ;

- les recommandations issues du rapport final sur les garanties minimales de la Plateforme européenne sur la finance durable du 11 octobre 2022.

Ce rapport de la Plateforme sur la finance durable identifie dans ces textes fondateurs quatre thématiques prioritaires devant être examinées dans le cadre des garanties minimales :

- droits de l'homme ;
- concurrence ;
- fiscalité ;
- corruption.

Le respect des garanties minimales par le Groupe a été analysé au regard des critères de non-alignement proposés dans ce rapport. Ces derniers visent à s'assurer d'une part que le Groupe n'a pas été à l'origine de violations des droits et réglementations en lien avec ces quatre thématiques, et d'autre part, que des procédures sont en place au sein du Groupe afin d'identifier, d'évaluer, d'éviter et d'atténuer de telles violations. Une synthèse des résultats de ces analyses est présentée ci-après :

Droits de l'homme

Le Groupe s'engage à respecter et promouvoir les droits de l'homme et libertés fondamentales reconnus (voir aussi § 2.5.1. et § 2.5.4).

Le Groupe n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour non-respect des droits de l'homme. Aucune saisine n'a été acceptée par un point de contact national (PCN) de l'OCDE, et aucune allégation n'a été retenue à l'égard du Groupe et publiée sur le site du Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme (BHRRC).

La procédure de diligence du Groupe en matière de respect des Droits de l'Homme est détaillée dans le plan de vigilance du Groupe, communiqué publiquement (voir § 2.5.4). Elle est conforme aux grandes étapes présentées dans les principes opérationnels en lien avec la responsabilité incombant aux entreprises de respecter dans les principes directeurs de l'ONU. Notamment :

- identifier et évaluer les impacts négatifs y compris à travers l'engagement des parties prenantes, dans les opérations, les chaînes d'approvisionnement et les relations commerciales ;
- prendre des mesures pour faire cesser, prévenir, atténuer et remédier aux impacts négatifs ;
- suivre la mise en œuvre des mesures mises en place et des résultats ;
- dans le cas où une incidence négative serait avérée, le Groupe s'engage à mettre en œuvre les mesures de réparations adéquates.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Corruption

Le Groupe et ses dirigeants n'ont fait l'objet d'aucune condamnation pour corruption.

Des procédures anti-corruption sont en place au sein du Groupe (voir § 2.5.2).

Fiscalité

Le Groupe n'a pas été condamné pour violation de la législation fiscale.

L'entreprise considère la gouvernance et la conformité en matière fiscale comme des éléments importants de surveillance, et des stratégies et processus adéquats de gestion des risques fiscaux sont en place (voir § 2.5.9).

Droit de la concurrence

Le Groupe ne présente pas de condamnation récente pour non-respect du droit de la concurrence.

L'entreprise sensibilise ses employés à l'importance du respect des lois et réglementations applicables en matière de concurrence (voir § 2.5.5).

En conclusion, les activités du Groupe sont réalisées dans le respect des garanties minimales.

DNSH Adaptation au changement climatique

Conformément à l'appendice A de l'annexe I du Règlement délégué (UE) 2021/2139 relative à l'atténuation du changement climatique, le Groupe a vérifié le respect des critères du DNSH générique Adaptation pour l'ensemble de ses Capex éligibles.

Le DNSH Adaptation requiert :

- une identification des risques physiques climatiques pouvant impacter négativement les activités du Groupe ;
- une évaluation de la vulnérabilité des activités à ces risques selon des scénarios pertinents en lien avec la durée escomptée des activités et d'utilisation des actifs ;
- lorsque des risques majeurs sont identifiés, une évaluation de mesures d'adaptation et la mise en œuvre d'un plan d'adaptation.

L'identification des risques et l'analyse de la vulnérabilité des actifs a été réalisée dans le cadre de l'analyse menée par le cabinet Carbone 4 selon la méthodologie « Ocara » (voir § 2.3.1.2).

Cette analyse a été initiée en 2022 et couvrait alors la totalité des bâtiments détenus et loués par le Groupe. L'analyse de l'alignement des Capex au DNSH Adaptation a été menée en vérifiant la couverture des bâtiments éligibles par l'analyse Ocara. Les acquisitions ou nouveaux baux enregistrés après le 30 juin 2022 n'étant pas couverts, des analyses ont été réalisées au cas par cas via l'outil Bat-Adapt pour les bâtiments concernés.

Les conclusions des analyses de risques et de vulnérabilité des actifs du Groupe sont les suivantes : aucun des bâtiments éligibles ou bâtiments dans lesquels des équipements de performance énergétiques éligibles ont été installés ne sont concernés par des risques climatiques physiques majeurs.

Au regard de l'appendice A, en l'absence de risques majeurs identifiés, l'alignement des Capex éligibles n'est pas conditionné à la mise en place de mesures d'adaptation.

Méthodologies de vérification de la contribution substantielle et des DNSH spécifiques

Pour chaque activité de mesure individuelle, la démarche mise en place pour déterminer l'alignement est synthétisée dans le tableau ci-dessous.

Nom de l'activité	Évaluation de la contribution substantielle (CS)	Évaluation des DNSH spécifiques	Arbitrages pris, proxys et clés de répartition
6.5 / Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	Sur la base des contrats de leasing de véhicules présentant une augmentation des droits d'utilisation. Recensement des véhicules : <ul style="list-style-type: none"> ■ appartenant aux catégories M1 & N1 ; ■ dont les émissions de CO₂ sont inférieures à 50 g CO₂ /km ; ■ dont le poids à vide n'excède pas le 2,6 t (FAQ de décembre 2022). Parmi les 169 véhicules du Groupe éligibles à cette activité, seuls 6 véhicules remplissent ces critères de CS.	Les véhicules identifiés ne doivent pas causer de préjudice important aux objectifs 2, 4 et 5. <ul style="list-style-type: none"> ■ L'objectif 2 (adaptation au changement climatique) est validé, les bâtiments auxquels ces véhicules sont rattachés ayant fait l'objet d'une analyse des risques et ne présentant pas de risques majeurs au regard de l'appendice A de l'annexe I (cf. section précédente). ■ L'objectif 4 (transition vers un économie circulaire) n'est validé que pour les véhicules réutilisables ou recyclables au minimum à 85 % en poids, réutilisables ou valorisables au minimum à 95 % en poids. ■ L'objectif 5 (prévention et contrôle de la pollution) n'est validé qu'à condition que les pneumatiques de véhicules concernés soient conformes aux exigences en matière de bruit de roulement externe dans la classe d'efficacité énergétique la plus élevée et au coefficient de résistance au roulement. 	La validation des critères de DNSH 4 et 5 n'a pas pu être établie et permettre d'établir l'alignement de cette catégorie de Capex, en raison du manque d'information disponible.
7.3 / Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	Le recensement des activités suivantes a été effectué auprès de chaque filiale du Groupe : <ul style="list-style-type: none"> ■ remplacement de fenêtres et de portes par de nouveaux équipements écoénergétiques, ainsi l'installation et de remplacement de sources lumineuses, de systèmes de CVC ou de matériel de robinetterie par des technologies écoénergétiques ou hautement efficaces. Ces équipements doivent par ailleurs relever des deux classes d'efficacité énergétique les plus élevées conformément au Règlement (UE) 2017/1369.	Les équipements identifiés ne doivent pas causer de préjudice important aux objectifs 2 et 4. <ul style="list-style-type: none"> ■ L'objectif 2 (adaptation au changement climatique) est validé, les bâtiments dans lesquels sont installés ces Capex ayant fait l'objet d'une analyse des risques et ne présentant pas de risques majeurs au regard de l'appendice A de l'annexe I (cf. dernier paragraphe de la section précédente). ■ L'objectif 5 (prévention et contrôle de la pollution) n'est validé qu'à la condition que les composants et matériaux de construction ne présentent pas au sein de leurs composants une des plus de 4 000 substances visées par l'appendice C (parmi lesquelles on trouve les polluants organiques persistants, le mercure, les substances appauvrissant la couche d'ozone, etc.). 	Suite aux précisions de la dernière FAQ du 19/12/2022, le Groupe a été dans l'impossibilité de vérifier que les équipements installés valident le critère DNSH 5, et ce par manque d'information disponible auprès des fournisseurs. Par ailleurs, le critère de CS exigeant que les équipements concernés soient uniquement des équipements relevant des deux classes d'efficacité énergétique les plus élevées n'a pas pu être clairement établi, en raison d'un manque de distinction entre les anciennes étiquettes énergétiques et les nouvelles, au sein des informations communiquées par les fournisseurs d'équipements.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

Nom de l'activité	Évaluation de la contribution substantielle (CS)	Évaluation des DNSH spécifiques	Arbitrages pris, proxys et clés de répartition
7.5 / Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	Au sein d'un formulaire dédié, recensement auprès des filiales du Groupe des mesures individuelles suivantes : installation, entretien et réparation de thermostats intelligents ; de systèmes d'automatisation et de contrôle gestion de l'énergie des bâtiments (GTC/GTB) ; de compteurs intelligents pour le gaz, la chaleur, le froid et l'électricité ; d'éléments de façade et de couverture équipés d'un dispositif pare-soleil.	■ L'objectif 2 (adaptation au changement climatique) est validé, les bâtiments dans lesquels sont installés ces Capex ayant fait l'objet d'une analyse des risques et ne présentant pas de risques majeurs au regard de l'appendice A de l'annexe I (cf. dernier paragraphe de la section précédente).	Toutes les Capex de mesures individuelle identifiés pour cette activité sont considérés comme alignés.
7.7 / Acquisition et propriété de bâtiments	Parmi la liste de bâtiments acquis en propre ou en crédit-bail au cours de l'année, recensement et identification : <ul style="list-style-type: none">■ des bâtiments construits avant le 31/12/2020 dont un certificat de performance énergétique relevant au minimum de la classe A a été délivré, ou faisant partie des 15 % du parc immobilier les plus performants en matière de consommation d'énergie primaire opérationnelle ;■ des bâtiments construits après le 31/12/2020 satisfont aux critères spécifiés de la section 7.1 (Groupe non concerné) ;■ des grands bâtiments non résidentiels exploités de manière efficace grâce à aux systèmes de surveillance et d'évaluation de la performance énergétique.	■ L'objectif 2 (adaptation au changement climatique) est validé, les bâtiments ayant fait l'objet d'une analyse des risques et ne présentant pas de risques majeurs au regard de l'appendice A de l'annexe I (cf. dernier paragraphe de la section précédente).	Aucun bâtiment construit après le 31/12/20 n'a été recensé. Pour les bâtiments ne présentant pas de DPE (non transmise par le bailleur ou non réalisée), afin d'établir la liste des bâtiments faisant partie des 15 % des bâtiments les plus performants, des facteurs de conversion Énergie primaire ont été utilisés selon la formule suivante : (facteur de conversion × consommation en énergie moyenne sur l'année)/surface du bâtiment. Les facteurs de conversion : 2,58 pour la France, 2,35 pour l'Espagne, et 2,5 pour la Belgique, le Portugal et la Suisse ont été utilisés (en lien avec la directive 2012/27 /UE relative à l'efficacité énergétiques). Le baromètre de l'OID présentant les seuils de consommation d'énergie primaire pour le top 15 % des bâtiments a ensuite été utilisé pour identifier les bâtiments alignés à la contribution substantielle.

2.3.4.3 / Résultats
2.3.4.3.1/ Résultats d'éligibilité et d'alignement sur l'exercice 2022

Activités économique	Chiffre d'affaires		Capex		Opex	
	(en millions d'euros)	(en %)	(en millions d'euros)	(en %)	(en millions d'euros)	(en %)
A. Total activités éligibles à la Taxonomie	0,0	0,0 %	259,6	62,6 %	0,0	0,0 %
Activités durables (alignées)	0,0	0,0 %	17,8	4,3 %	0,0	0,0 %
<i>dont 7.5 – Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments</i>	0,0	0,0 %	0,4	0,1 %	0,0	0,0 %
<i>dont 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments</i>	0,0	0,0 %	17,5	4,2 %	0,0	0,0 %
Activités éligibles à la taxonomie mais non durables (non alignées)	0,0	0,0 %	241,8	58,3 %	0,0	0,0 %
<i>dont 6.5 – Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers</i>	0,0	0,0 %	3,8	0,9 %	0,0	0,0 %
<i>dont 7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique</i>	0,0	0,0 %	4,6	1,1 %	0,0	0,0 %
<i>dont 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments</i>	0,0	0,0 %	233,4	56,3 %	0,0	0,0 %
B. Total activités non-éligibles à la taxonomie	7 949,4	100,0 %	155,1	37,4 %	71,3	100,0 %
TOTAL (A + B)	7 949,4	100,0 %	414,8	100,0 %	71,3	100,0 %

2.3.4.3.2/ Évolution par rapport à l'exercice précédent
Évolution des résultats d'éligibilité

Le modèle d'affaires du Groupe, à savoir la distribution de biens culturels, électroniques et électroménagers, n'a pas évolué depuis l'exercice précédent. Aucun changement notable d'activité n'est à mentionner par rapport aux résultats 2021.

À noter que le ratio d'éligibilité pour les Capex s'est vu augmenter en comparaison avec l'exercice précédent.

Changements méthodologiques

À la différence des résultats 2021, aucun indicateur ajusté n'est présenté au titre de l'exercice 2022. Le Groupe avait défini et présenté un indicateur d'éligibilité volontaire pour l'exercice 2021, qui considérait l'éligibilité des activités du Groupe si ce dernier était producteur des produits qu'il commercialise et non distributeur. Il a été décidé de ne pas reconduire la présentation de cet indicateur ajusté, et ce dans le but de veiller au respect du principe de prééminence de la communication sur les indicateurs réglementaires de Taxonomie.

De même, la publication d'un indicateur anticipé de CA « admissible » réalisée pour l'exercice précédent, et qui s'intéresse aux activités qui seraient éligibles pour les objectifs environnementaux 3 à 6, n'a pas été reconduite (sur la base des activités listées dans le rapport préliminaire de la Plateforme pour la finance durable publié en mars 2022). En effet, il a été jugé préférable d'attendre la publication des nouveaux actes délégués à venir, qui définiront l'éligibilité des activités pour les objectifs environnementaux restants et ce, afin de limiter la comparabilité.

Le Groupe a modifié sa compréhension du dénominateur Capex Taxonomie par rapport à l'exercice précédent. Le montant total d'annulation des charges de location sous IFRS 16, utilisé pour le reporting 2021 a été remplacé par le montant total de l'augmentation des droits d'utilisation sous IFRS 16 sur l'année 2022. Ce changement d'interprétation se justifie par la volonté de se rapprocher d'une notion d'investissement plus exacte que la notion seule de droit d'utilisation pour le reporting de l'exercice 2021.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement

2.3.4.4 / Perspectives

Amélioration des KPI

Le Groupe entend améliorer la part de ses activités alignées à court terme à travers la poursuite de la sensibilisation des équipes métiers aux enjeux du reporting Taxonomie, que ce soit dans la compréhension de la norme, dans l'identification des activités éligibles, ou encore dans les éléments à produire/demander aux différentes parties prenantes afin de permettre une meilleure prise en compte des critères d'alignement.

À moyen terme, à partir de l'exercice 2023, l'inscription de l'objectif environnemental 4 de « transition vers une économie circulaire » à la Taxonomie devrait permettre au Groupe de valoriser une partie de ses activités, en particulier les services de réparation et la vente de produits reconditionnés.

À long terme, dans la continuité du plan stratégique Everyday lancé en 2021 et de ses engagements en termes de politique RSE, le Groupe entend orienter autant que possible ses investissements vers des investissements valorisables au sein du reporting Taxonomie.

Amélioration des méthodologies d'évaluation et de reporting

La reconduite de l'exercice de reporting Taxonomie sur les deux premiers objectifs environnementaux devrait permettre d'améliorer et de renforcer les acquis au sein des processus d'analyse et de remontée des informations nécessaires à sa réalisation.

Une réflexion autour de l'automatisation du reporting Taxonomie par les outils SI a été initiée, avec notamment la rencontre de différents éditeurs proposant des solutions de reporting RSE ou bien spécifiquement dédiés au reporting Taxonomie. L'aspect évolutif de la norme n'a pas permis à ce jour d'investir des moyens dans l'automatisation de la remontée des données, permettant également une identification plus rapide des activités éligibles et des critères d'alignement. Cette démarche semble cependant nécessaire dans un futur proche, d'un point de vue de fiabilisation des données, d'amélioration des processus et de l'auditabilité des données présentées dans le reporting.

L'identification des flux financiers dans les systèmes d'information au moment de la prise de décision de l'investissement est également une piste d'amélioration étudiée, qui permettrait à la fois une amélioration du processus de reporting, mais aussi une amélioration des ratios d'alignements.

Intégration de la Taxonomie dans la stratégie et la performance de l'entreprise

Le reporting Taxonomie a une incidence sur la relation avec les différentes parties prenantes des métiers concernés par le reporting.

Par exemple, les critères d'alignement pour les investissements associés à l'installation et remplacement de matériel CVC ou de LEDs, correspondant à l'activité 7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique, comprennent des critères de contribution substantielle et des critères DNSH pour lesquels une coordination avec les fournisseurs d'équipement est nécessaire. Désormais, l'équipe d'architecture technique et maintenance en charge de la conduite de ces installations s'assure auprès de ses fournisseurs d'équipements que ces derniers renseignent bien les étiquettes A ou B selon la nouvelle étiquette de performance énergétique, et veillent à obtenir la liste des substances chimiques présentes dans ces équipements.

De manière similaire, la direction immobilière, sensibilisée au reporting Taxonomie, a initié une démarche d'identification des baux « verts » présentant un label environnemental en vue de la démarche d'alignement aux objectifs de la Taxonomie. Un certain nombre de vérifications sont désormais intégrées dans le processus de sélection de ses partenaires ou dans le renouvellement des baux, notamment la présence de DPE dans les baux de locations, ou encore la classe énergétique des bâtiments concernés.

L'instauration du reporting Taxonomie n'a pas eu d'effet mesurable notoire concernant sa performance à ce jour, mais le Groupe est conscient des enjeux amenés par cette norme et des impacts réels que cette dernière peut avoir sur ses résultats.

2.4 / Développer notre principal actif : le capital humain

Contexte et tendances

La crise sanitaire a profondément changé les attentes des salariés en matière de sens donné à leur travail, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et de recherche de flexibilité dans leur organisation personnelle. Par ailleurs, le contexte macroéconomique d'inflation se répercutant sur leur pouvoir d'achat cumulativement à une baisse continue du chômage pour atteindre des niveaux historiquement bas (7,3 % en France selon l'INSEE en 2022), conduit à une hausse du turn-over de l'emploi salarié. En France par exemple, la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques indique qu'en 2022, 7 métiers sur 10 sont considérés comme en tension forte ou très forte. Elle publie également des analyses sur l'augmentation très significative du nombre de démissions⁽¹⁾.

En outre, l'évolution rapide des métiers, la rareté de compétences clés telles que celles liées aux métiers de la réparation pour lesquelles les formations initiales proposées sont insuffisantes en nombre pour garantir un vivier suffisant de professionnels, constituent des enjeux majeurs auxquels Fnac Darty est confronté.

Dans ce contexte, l'attractivité, la rétention et l'engagement des collaborateurs sont déterminants dans la réussite du projet du Groupe et de la mise en œuvre de son plan stratégique Everyday. Le travail réalisé par le Groupe pour renforcer ses processus de recrutement en mettant en place une organisation interne dédiée, pour valoriser sa marque employeur et développer les compétences métier incontournables, permet de répondre à ces enjeux. De nombreuses initiatives favorisant l'inclusion, la diversité et la mobilité ou garantissant la santé et la sécurité des salariés, permettent de développer l'engagement et la fidélisation des 25 000 collaborateurs du Groupe.

Risques

- Phénomène de la « grande démission », 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
- Inadéquation des compétences
- Difficultés à accompagner la diversification et l'augmentation de certaines activités à cause de la pénurie de certains profils

Opportunités

- Des collaborateurs engagés et des équipes performantes et diversifiées
- Une marque employeur attractive
- Agilité et résilience
- Capacité à innover
- Maîtrise des coûts liés aux accidents (assurance et absentéisme)
- Des collaborateurs dont l'expertise permet au client de réaliser « un choix éclairé », de faire durer ses produits, et de se différencier de la concurrence

Leviers activés

- Attirer et retenir les talents, notamment sur les métiers pénuriques et en croissance
- Construction de programmes de formation et d'intégration sur mesure

Faits marquants 2022

- Création d'une direction Acquisition et Développement des talents
- Signature de l'accord GEPP
- Ouverture d'un CFA interne
- Animation du réseau Ex Aequo et lancement d'un programme de *mentoring* féminin
- Formation de l'ensemble des référents aux « agissements sexistes et harcèlement sexuel »
- Participation d'une partie des membres du comité exécutif et des cadres dirigeants au programme de développement du leadership féminin EVE
- Accompagnement de la seconde partie de carrière et transition vers la retraite

Performances et suivi des objectifs

- **KPI : 14,9 heures de formation par salarié formé**
- 2,9 % de la masse salariale allouée à la formation
- 60,7 % des salariés formés en présentiel dans l'année et 93,9 % formés en présentiel ou en e-learning
- 166 techniciens formés puis recrutés en CDI
- Plus de 136 000 modules e-learning suivis
- **KPI : 30,3 % de femmes dans l'effectif Leadership Group ✓**

(1) On comptabilise ainsi 520 000 démissions au premier trimestre 2022, supérieur au précédent record observé au premier trimestre 2008 avec 510 000.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Leviers activés	Faits marquants 2022	Performances et suivi des objectifs
<ul style="list-style-type: none"> Accompagner les évolutions des métiers et des organisations du travail par la formation et les nouveaux modes de collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> Concrétisation du projet ABO et formation au management hybride pour tous les managers 	<ul style="list-style-type: none"> 420 managers formés au management hybride
<ul style="list-style-type: none"> Continuer d'améliorer les conditions de travail et prévenir les risques sur la santé-sécurité Développer le sentiment d'appartenance 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la prévention médicale à partir de 50 ans Investissements pour renforcer le confort au poste de travail pour les activités de manutention Renforcement des formations santé-sécurité Ancrage des principes d'actions « Tous leaders » et lancement d'un 360 ° feedback auprès du comité exécutif et du comité de direction France. Actions de sensibilisation menées par la mission Handicap et accélération du recrutement des personnes en situation de handicap Signature charte LGBT+ 	<ul style="list-style-type: none"> KPI : 5,4 % absentéisme maladie KPI : 29,7 de taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (hors N&D) KPI : 2,0 de taux de gravité des accidents du travail (hors N&D) 5,2 % des salariés en situation de handicap dans l'effectif CDI

Sauf lorsque précisé, les données sociales présentées dans ce chapitre concernent le périmètre du reporting financier. Les franchises sont exclues du périmètre de reporting. Lorsque nécessaire, les définitions sont précisées dans les paragraphes associés.

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

Chiffres clés – effectifs

Périmètre : Groupe, hors franchises	2020	2021	2022
Effectif au 31/12 (CDD + CDI)	24 886	25 585	25 175
Dont effectif France	18 895	19 270	18 997
Effectif moyen (en ETP)	22 474	22 927	23 231
Part des CDI (dans l'effectif CDI + CDD)	89,2 %	87,8 %	87,7 %
Part de l'intérim (dans l'effectif CDI + CDD + interim)	12,5 %	13,1 %	12,9 %
Part des temps complet (dans l'effectif CDI)	82,9 %	83,8 %	83,9 %
Ancienneté moyenne des inscrits en CDI	12,3	12,7	12,8
Âge moyen des inscrits en CDI	38,9	40,9	40,9
Part des managers (sur l'effectif CDI)	23,7 %	23,9 %	24,7 %
Nombre de recrutements de salariés permanents (hors acquisitions)	2 562	3 570	4 023
Nombre de départs de salariés permanents (hors cessations)	2 976	3 818	4 787

Avec plus de 25 000 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 et de leur santé et leur sécurité.

2.4.1 / ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS, NOTAMMENT SUR LES MÉTIERS PÉNURIQUES ET EN CROISSANCE

La diversification des activités, la montée en puissance de l'e-commerce et le développement de la réparation font partie intégrante 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. Le Groupe active différents leviers pour favoriser l'attractivité et la rétention des salariés opérant sur ces métiers hautement concurrentiels.

2.4.1.1 / Acquérir les compétences requises en diversifiant les sources de recrutement

Une structure interne renforcée

Une direction Acquisition et Développement des talents a été créée en 2022, avec pour mission de définir et de mettre en œuvre une politique de recrutement sur le périmètre Fnac Darty en France, et notamment :

- le recrutement de cadres en CDI avec des missions formalisées, sur un modèle de cabinet de recrutement interne ;
- la participation active à la mise en œuvre de feuilles de routes « recrutement » sur les métiers pénuriques, en accompagnement des DRH et des opérationnels.

Pour répondre à la guerre des talents et accroître la visibilité de ses offres d'emploi vis-à-vis des candidats, le Groupe a accru son investissement sur les médias de recrutement de référence. Le *sourcing* de candidats est réalisé au travers de leviers d'acquisition diversifiés, annonces postées sur les meilleurs jobboards, chasse, communication sur les réseaux sociaux.

L'équipe Acquisition est en veille sur les solutions de recrutement innovantes pour attirer des nouveaux talents.

Développement de partenaires externes

Le développement de partenariats avec des acteurs de l'emploi locaux et nationaux est au cœur de la stratégie de recrutement, en particulier sur les métiers pénuriques. Pour intégrer les classes de formation diplômantes déployées par l'Académie Fnac Darty, le Groupe ouvre son recrutement à des publics éloignés de l'emploi (migrants, chômeurs de longue durée) ou à des candidats à la reconversion.

L'organisation d'événements emploi en Île-de-France et en région sera encore renforcée en 2023 avec des acteurs comme les CFA, Pôle Emploi, E2C, les missions locales, Impact Confiance, Sport dans la ville, ou encore les lycées professionnels

Fnac Darty est également engagé, depuis 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, pour les métiers de concepteurs cuisine, techniciens d'intervention à domicile et 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 : 1 classe et 3 chômeurs intégrés ;
- POEI techniciens d'intervention à domicile : 1 classe et 6 chômeurs intégrés ;
- POEI livreurs-installateurs : 2 classes et 7 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 partie 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 peuvent pour intégrer Vanden Borre en contrat à durée indéterminée.

En 2022, deux personnes en réinsertion ont intégré Vanden Borre dont une recrutée en CDI.

2.4.1.2 / Construire des programmes de formation et d'intégration sur mesure

Pour les techniciens SAV, piliers de la stratégie de durabilité

L'évolution des services de réparation de Fnac Darty, portée notamment par l'offre Darty Max d'abonnement à la réparation (voir aussi § 2.2.2.3), tire fortement le besoin de recrutement de techniciens SAV. Ainsi en 2022, le nombre d'interventions à domicile a augmenté de 6 % par rapport à 2021.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Pour accompagner le recrutement et la professionnalisation de nouveaux réparateurs, l'Académie a créé une branche dédiée pour développer des programmes de formation : la Tech Académie. Celle-ci travaille depuis plusieurs années avec des centres de formation des apprentis (CFA) pour accélérer la formation de nouveaux techniciens.

Au cours de l'année 2022, l'Académie de formation a aussi complété son offre de formation à destination des techniciens nouvellement recrutés, avec un parcours destiné aux nouvelles recrues qui disposent d'un bagage technique. L'objectif est de former en accéléré au métier de technicien électroménager à domicile. Un premier parcours de 26 semaines, sous forme de test, a débuté à Paris en septembre 2022.

En partenariat avec deux centres de formation des apprentis (CFA), le Groupe a ouvert 22 classes d'apprenants en 2022. Au total, Fnac Darty a ainsi formé 497 techniciens en 2022, dont 293 sont encore en cours de formation. Parmi les diplômés, 166 ont été recrutés en CDI, et 250 vont intégrer les nouvelles classes au cours du premier semestre 2023.

Pour répondre à ses besoins croissants, Fnac Darty a ouvert son propre CFA dédié aux métiers de la réparation pour l'électroménager en octobre 2022.

L'ensemble de ces techniciens valident un titre RNCP⁽¹⁾ de niveau 4 (technicien service de l'électroménager connecté, conseiller service en équipement connecté ou technicien après-vente de l'électroménager à domicile).

Pour les concepteurs cuisine, au cœur de la stratégie de diversification

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'accompagnement et la formation des collaborateurs pour les parcours des concepteurs cuisine dispensés au travers de l'Académie Cuisine ont évolué en 2022 pour répondre aux nouveaux besoins des magasins, avec deux parcours dédiés. Au total, 105 apprenants ont été formés via ces parcours.

Pour les livreurs-installateurs, garants de la qualité des services de livraison Darty

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.

Pour répondre à cette demande, Fnac Darty a recruté et formé à travers plusieurs dispositifs :

- 11 livreurs ont intégré une classe d'apprenants en alternance (Toulouse) ;
- 21 livreurs ont été recrutés et formés dans le cadre d'autres dispositifs, tels que la POEI (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle) et la MRS (méthode de recrutement par simulation), à Paris.

2.4.1.3 / Favoriser les mobilités internes vers les métiers en croissance

En plus de recruter en externe et de construire les compétences nécessaires dès l'intégration, le dernier levier pour assurer les effectifs nécessaires sur les métiers pénuriques est de capitaliser sur les ressources internes et inciter ou faciliter autant que possible les mobilités de collaborateurs du Groupe vers ces métiers.

Le Groupe a engagé en 2021 des négociations collectives au niveau du Groupe sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), aboutissant en janvier 2022 sur la signature du premier accord Groupe sur ce thème. Un des objectifs majeurs de cet accord est de formaliser la stratégie et les mesures qui permettront d'anticiper les adaptations nécessaires sur les emplois et compétences à moyen terme au regard des évolutions prévisibles liées aux orientations stratégiques du Groupe, aux évolutions du marché et aux attentes des consommateurs.

À ce titre, une place importante est donnée à la gestion des emplois définis comme « en développement », en proposant des mesures dédiées visant à les promouvoir en interne et accompagner au mieux les collaborateurs qui souhaiteraient réaliser une mobilité. Et ce, au travers de deux leviers :

- une méthodologie transverse à toutes les entités du Groupe permettant d'identifier les métiers dits « en développement ». Cette cartographie des métiers a été déclinée courant 2022 sur chaque entité du Groupe et a été partagée avec les CSE respectifs, pour donner la visibilité nécessaire aux collaborateurs et managers ;
- des mesures d'accompagnement spécifiques pour les collaborateurs envisageant une mobilité vers un métier identifié « en développement ». Pour combler les compétences manquantes et lever les freins à la reconversion, des dispositifs ont été développés :
 - 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 (par exemple quiz, entretien, bilan de compétence, mise en situation),
 - l'organisation de « vis ma vie » pour découvrir/comprendre les emplois visés et mieux se projeter,
 - la possibilité d'être suivi par un mentor dans le nouvel emploi afin de faciliter la prise de poste en l'accompagnant au quotidien sur le terrain,
 - la possibilité de prévoir une clause de retour sur un emploi similaire ou équivalent à l'emploi initialement occupé.

(1) Répertoire national des certifications professionnelles.

2.4.2 / CAPITALISER SUR TOUS LES TALENTS

2.4.2.1 / Valoriser les talents internes en favorisant la mobilité

Avec son accord GEPP, Fnac Darty a pour ambition de doter tous ses collaborateurs d'un socle commun de mesures sur des sujets essentiels en matière d'emploi et gestion de carrière, notamment pour inciter et accompagner leurs mobilités.

Au-delà de permettre à tous les salariés une diversification et une sécurisation de leur parcours professionnel, le Groupe a pour objectif au travers de cet accord qui couvre l'ensemble des enseignes Fnac, Darty, Nature& Découvertes et WeFix, et l'ensemble des métiers (exploitation, opérations et sièges), de leur ouvrir un large panel d'opportunités et les encourager à considérer l'ensemble des mobilités possibles : fonctionnelle (changement de métier), géographique ou encore entre enseignes/sociétés.

Afin d'encourager les mobilités fonctionnelles, les salariés disposent désormais d'outils leur offrant une meilleure visibilité sur les emplois et les trajectoires professionnelles possibles :

- les « aires de mobilité » : élaborées sur la base d'une analyse comparative des compétences entre chaque emploi afin de 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, elles permettent à chaque salarié de mieux orienter et préparer ses projets de mobilité professionnelle, au manager de mieux accompagner les salariés de son équipe dans leurs projets professionnels, et à la filière RH de mieux conseiller et accompagner les salariés en tenant compte des besoins du Groupe. Les référentiels de compétences et les aires de mobilités ont été co-construits courant 2022 pour l'ensemble des métiers de l'exploitation et des opérations (28 métiers recensés) au travers d'un groupe de travail rassemblant RH, opérationnels métiers et représentants d'organisations syndicales. Elles seront complétées sur le périmètre siège courant 2023 ;
- les plateformes digitales de bourses à l'emploi : elles visent à ce que l'ensemble des postes ouverts soit porté à la connaissance des salariés, et que ces derniers puissent y candidater. En complément, des actions spécifiques et ponctuelles de communication sur certains emplois vacants sont déployées, afin de valoriser ces derniers ;

- enfin, l'accord GEPP clarifie et harmonise les conditions d'éligibilité et règles en cas de mobilités géographiques et/ou entre les différentes enseignes ou sociétés du Groupe afin d'en fluidifier la mise en œuvre. Dans les cas où la mobilité implique une mobilité géographique, il précise les moyens logistiques et financiers afin de faciliter la prise de fonction des salariés dans leur nouvel emploi (recherche de logement, accompagnement au déménagement, accompagnement du conjoint).

2.4.2.2 / « Dénicher » les talents féminins

Depuis 2021, Fnac Darty a fait de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, et plus particulièrement du développement de la mixité professionnelle sur les postes à plus hautes responsabilités, un enjeu prioritaire. En effet, fort du constat d'un décalage entre la proportion de femmes dans le Groupe et de la proportion de femmes aux postes de direction ou sur certains métiers, Fnac Darty s'est mobilisée autour de cet objectif, reconnaissant la nécessité de garantir à tous et toutes une équité de traitement, l'opportunité de gagner en diversité, mais aussi le risque de se priver des talents féminins.

Afin de répondre à cet enjeu, le Groupe s'est organisé autour d'un programme transverse qui s'articule autour de plusieurs initiatives.

Fixer et afficher des objectifs chiffrés ambitieux

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

- 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) ;
- 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.

Même si le poste de directeur de magasin ne fait pas partie du *Leadership Group*, la proportion de femmes y accédant est également pilotée, en reconnaissance du caractère emblématique de ce poste. Ainsi le Groupe vise 30 % de femmes à la direction de ses magasins Fnac et 15 % pour Darty d'ici 2025.

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



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Performances 2022

Périmètre : Groupe, hors franchises	2020	2021	2022	Δ n-1
KPI : Part des femmes dans l'effectif Leadership Group ✓^(a)	24,3 %	26,6 %	30,3 %	3,7 pts
Part des femmes dans l'effectif total	39,6 %	39,1 %	38,2 %	(0,9) pt
Part des femmes dans l'effectif « manager »	37,0 %	37,2 %	37,6 %	0,4 pt
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin »	18,2 %	19,9 %	23,6 %	3,7 pts
Part des femmes au conseil d'administration	50 %	50 %	54,5 %	4,5 pts
Part des femmes au comité exécutif	33,3 %	38,5 %	46,2 %	7,7 pts
Part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle dans l'année	22,9 % (23,5 % pour les hommes)	22,3 % (25,2 % pour les hommes)	15,8 % (14,3 % pour les hommes)	(6,5) pts ((10,9) pts pour les hommes)
Index égalité professionnelle (consolidé)	90	88	87	

(a) Les indicateurs auxquels ce symbole ✓ est adossé ont été vérifiés et certifiés à un niveau d'assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant (voir § 2.8).

Le Groupe récolte dès 2022 les fruits de la mobilisation de la ligne managériale sur les enjeux de parité et du déploiement de leviers d'actions (décrits ci-après), avec une progression observable de la part des femmes aux postes managériaux, et ce, aussi bien au sein des effectifs « Managers » (+ 0,4 point vs 2021), des directeurs de magasins (+ 3,7 points vs 2021), que du comité exécutif (+ 7,7 points vs 2022).

Par ailleurs, Fnac Darty est classé 47^e sur 120 au Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120, classement mis en place en 2013 par le ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité, dans le cadre du suivi de la loi Copé-Zimmermann ; soit un gain de 15 places par rapport à l'année précédente, avec un score de 69,98 sur 100 (+ 6,81 points).

Animer un réseau interne dédié à la parité

Le réseau « Ex Aequo » a été créé en mars 2021 et recense, après presque deux ans d'existence, plus de 150 adhérents, hommes et femmes. Il bénéficie d'une gouvernance structurée autour d'un comité de pilotage rassemblant des collaborateurs et collaboratrices représentatifs de différentes directions et métiers, et d'un *board* composé de quatre membres du comité exécutif.

Le réseau 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.

En s'inscrivant dans cette démarche, en plus de points d'échanges réguliers entre pairs, les adhérentes d'Ex Aequo peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé comme du *mentoring* ou des ateliers de développement personnel.

Enfin, l'objectif du réseau est également de rendre visible sous sa bannière l'engagement du Groupe, en multipliant les prises de paroles venant servir l'enjeu de parité, que ce soit par :

- l'organisation de témoignages de *role models* internes : 5 sessions d'échanges ont eu lieu en 2022 avec des femmes membres du Comex ou directrices de site ;
- des rencontres avec des personnalités inspirantes : 2 interventions en 2022 ;
- des communications internes (conseils de lecture, témoignages de collaborateurs sur le congé paternité...).

Déployer des programmes de développement et de sensibilisation au leadership féminin

Depuis 2020, le Groupe a construit et déploie le Programme « Oser ! », dispositif de développement personnel ciblant le leadership des femmes, permettant 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.

En 2022, le Groupe a complété son dispositif en initiant deux programmes de développement :

- un programme structuré de *mentoring* à destination des femmes. En 2022, 20 duos mentor-mentorée ont été formés et ont initié leur collaboration pour un parcours prévu de 12 à 24 mois. Pour cette première promotion, la priorité a été donnée pour les mentorées aux adhérentes du réseau Ex Aequo et aux collaboratrices des magasins Darty. Concernant les mentors, ce sont des hommes ou femmes qui se sont inscrits volontairement dans cette démarche. Ils et elles ont tous reçu une formation sur la posture et les outils des mentors ;

- la participation au programme Eve, séminaire de leadership interentreprises lancé par Danone en 2010, avec l'inscription de 12 collaborateurs et collaboratrices du Groupe mixant membres du Comex, membre du *Leadership Group* et hauts potentiels.

Par ailleurs, afin de promouvoir la place des femmes dans les métiers du numérique, Fnac Darty est partenaire de l'EFREI (École française de radioélectricité, d'électronique et d'informatique) et parraine le master *Dev Manager Full Stack* depuis mai 2021.

Lutter contre les agissements sexistes et le harcèlement sexuel

Sur le sujet de la lutte contre le sexisme, le Groupe considère indispensable d'allier des actions de communication, de sensibilisation et de formation, afin de réduire le risque de survenue de situations : compréhension des enjeux, personnes-ressources, dispositifs d'alerte, procédures internes, sanctions, mais aussi compréhension des stéréotypes de genre, reconnaissance de ce qui constitue un comportement sexiste, accueil de la parole d'une personne concernée, etc.

En 2022, le Groupe a formé l'ensemble des référents « Agissements sexistes et harcèlement sexuel » (direction et élus représentants du CSE) au cadre légal et aux procédures et outils internes. Des exercices de mise en situation ont été proposés afin que chaque référent soit à même de remplir son rôle (informer, orienter, déclencher les procédures le cas échéant).

Un groupe de travail mené par la direction des relations sociales a également été créé avec pour objectif d'utiliser tous les leviers pour éliminer les situations d'agissements sexistes ou de harcèlement sexuel, partant du constat que ces situations portent préjudice aux personnes concernées, au collectif de travail et au fonctionnement des entités. Le groupe de travail a pour mission d'auditer les process existants, et de renforcer le dispositif actuel en fonction des besoins identifiés par les référents et sur le terrain.

2.4.2.3 / Miser sur les talents « seniors »

Dans le cadre de son accord GEPP, le Groupe a également souhaité formaliser et renforcer ses engagements envers ses collaborateurs seniors (50 ans et plus), reconnaissant qu'ils sont un vivier incontournable de forces vives et talents sur lequel le Groupe compte.

Cet accord définit un certain nombre de mesures et dispositifs permettant aux seniors d'exercer pleinement leur activité professionnelle, et de les aider à préparer au mieux la transition vers la retraite.

Ces dispositifs s'articulent autour des 2 axes suivants :

Anticiper et accompagner la seconde partie de carrière

Fnac Darty souhaite pouvoir accompagner chaque collaborateur dans sa réflexion professionnelle en seconde partie de carrière avec notamment la possibilité, pour les salariés de 50 ans et plus, de bénéficier d'un bilan d'étape avec leur responsable des ressources humaines. Cet entretien permet d'ouvrir la réflexion sur d'éventuelles orientations de carrière souhaitées par le salarié et d'informer sur l'ensemble des dispositifs existants pour les salariés seniors. En parallèle de ces entretiens, tous les collaborateurs du Groupe reçoivent à partir de 50 ans une information complète sur les dispositifs en place les concernant et ont à leur disposition un « guide seniors ».

Le Groupe reconnaît que la formation est un axe majeur de l'accompagnement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein du Groupe, et un véritable outil de développement des compétences de tous les salariés tout au long de leur vie professionnelle, y compris après 50 ans. Dans ce cadre, Fnac Darty s'est engagé à ce que les salariés âgés de 55 ans et plus désireux de suivre une formation et formulant une demande en ce sens voient leur demande traitée en priorité, de même que pour les demandes d'inscription aux programmes de validations des acquis de l'expérience (VAE) internes. Les salariés de 55 ans et plus peuvent par ailleurs bénéficier – sous certaines conditions – d'un abondement de leur CPF de la part du Groupe, en fonction de leur projet.

Enfin, le Groupe accorde une importance particulière au transfert des compétences de leurs collaborateurs afin d'assurer une continuité de l'activité et de l'expertise métier. Étant donné leur expérience au sein du Groupe, leur connaissance métier et leur expertise, les salariés de 55 ans et plus sont identifiés comme des acteurs ayant un rôle majeur à jouer dans cette transmission des compétences, de sorte que le rôle de tuteur dans le cadre de l'alternance et le rôle de « mentor » dans le cadre de l'intégration de nouveaux collaborateurs, ou de mobilité professionnelle vers des métiers présentant une certaine technicité leur seront proposés prioritairement.

Accompagner la transition vers la retraite

Le Groupe est conscient que la fin de carrière peut être un sujet préoccupant pour les salariés concernés et souhaite autant que possible les accompagner pour que cette transition se fasse le plus sereinement possible, et ce au travers :

- d'ateliers collectifs et individuels « information retraite », au travers desquels ils disposent des informations nécessaires sur leurs droits, leur date de départ ainsi que le montant de leur future pension de retraite, sur les démarches à mener pour préparer leur départ à la retraite et sur les dispositifs de fin de carrière du type retraite progressive, rachats de trimestres et points...
- d'un programme d'accompagnement personnel de six semaines dans la préparation de cette transition, pour accompagner leur réflexion sur ce qu'ils feront à la retraite et ainsi structurer leurs projets personnels de vie.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Performances 2022

Périmètre : Groupe, hors franchises	2020	2021	2022	Δ n-1
Part des seniors ^(a) dans l'effectif CDI	23,2 %	24,4 %	26,8 %	9,9 %

(a) Salariés âgés de 50 ans et plus.

2.4.2.4 / Attirer les « jeunes » talents

Fnac Darty déploie une ambitieuse politique d'alternance avec des recrutements importants de jeunes talents. En 2022, près de 1 215 alternants ont été recrutés en France (1 033 contrats d'apprentissage et 182 contrats professionnels engagés).

Le Groupe entretient des relations durables avec des établissements de formation (grandes écoles, universités ou centres de formation), proposant des cursus diplômant en lien avec les métiers de l'entreprise.

Sur le périmètre des magasins, les enseignes Fnac et Darty recrutent des jeunes en alternance de formation bac à bac + 3, ainsi que des stagiaires sur les métiers du service client, de la vente et de la logistique. Une classe dédiée de « managers évolutifs »

a également été initiée en 2022 pour former, dans le cadre d'un programme spécifique de 24 mois, de jeunes alternants de niveau bac + 4-5 au management de proximité au sein des enseignes Fnac, Darty et Nature & Découvertes.

En parallèle, le Groupe investit fortement dans la formation en alternance de futurs techniciens ou livreurs-installateurs (voir 2.4.2.1).

Pour faire connaître ses métiers auprès de futurs alternants et de jeunes diplômés, l'équipe Relations écoles intervient régulièrement dans les écoles et les universités. Enfin, l'ensemble des offres d'emploi sont diffusées sur les intranets et réseaux alumni des écoles avec lesquelles le Groupe entretient des relations privilégiées sur le territoire national.

Performances 2022

Périmètre : Groupe, hors franchises	2020	2021	2022	Δ n-1
Part des juniors ^(a) dans l'effectif CDI	11,0 %	11,6 %	11,3 %	(2,6 %)
Nombre d'alternants	1 107	1 328	1 443	8,7 %

(a) Salariés âgés de 26 ans et moins.

2.4.3 / ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS ET DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

Performance, expertise, évolution des métiers... Fnac Darty, employeur responsable, a fait de ces enjeux des axes stratégiques du plan « Everyday » pour garantir l'employabilité et l'épanouissement des salariés dans leur métier et répondre toujours mieux aux attentes des clients.

Performances 2022

Périmètre : Groupe, hors franchises	2020	2021	2022	Δ n-1
KPI : Nombre d'heures de formation ^(a) par salarié formé	9,2 h	14,9 h	14,9 h	0
Part des salariés formés dans l'année en présentiel et/ou en e-learning sur l'effectif total ^(b)	75,9 %	93,7 %	93,9 %	0,3 %
Part des salariés formés dans l'année en présentiel sur l'effectif total ^(b)	37,5 %	56,7 %	60,7 %	7 %
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé en présentiel	13,7 h	14,9 h	14,4 h	(6,7 %)
Part de la masse salariale allouée à la formation	2,8 %	3,2 %	2,9 %	(8,3 %)

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

(b) Salarié (CDI, CDD) au 31 décembre 2022.

2.4.3.1 / Accompagner le choix éclairé grâce au programme Expertise vendeurs

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.

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. Cet objectif s'est traduit par le déploiement d'un ambitieux programme de formation personnalisé sur cinq ans, lancé en 2020 à destination de tous ses vendeurs et vendeuses.

Ce programme, qui mixe formations présentielles et e-learning, est composé :

- d'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, ou de perfectionner ses techniques et arguments de vente ;
- de quiz de positionnement, pour construire le parcours individualisé de chaque vendeur d'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.

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.

Des formations pour accompagner la transformation

En parallèle, des formations ont été déployées pour :

- accompagner le déploiement de l'abonnement Darty Max : près de 400 sessions de formations ont été dispensées pour former près de 5 500 collaborateurs ;
- développer la « visio vendeur » : 539 collaborateurs volontaires ont été accompagnés à la relation client par visio.

Ces dispositifs ont été reconnus et récompensés cette année par un prix dans la catégorie « Sales and Retail » au Printemps des Universités d'entreprises organisé par U-Spring. Ce prix identifie les initiatives « Formation » accompagnants la performance des sites « Retail ».

2.4.3.2 / Une Académie de formation interne qui se professionnalise et s'outille

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.

Une Académie de formation certifiée Qualiopi

Pour accentuer la professionnalisation des actions de formation et permettre le rayonnement en interne comme en externe, l'Académie de formation a obtenu la certification Qualiopi en novembre 2021.

Depuis, l'Académie continue le déploiement de ses programmes en adéquation avec les exigences qui découlent de cette certification :

- une nouvelle plateforme de formation e-learning permet une meilleure visualisation de l'offre et des parcours de formation digitaux ;
- un nouvel outil de visualisation des formations, directement apposé sur la plateforme et visible par les managers, permet de piloter plus finement la formation des équipes.

Un nouveau site pour l'Académie de formation

En septembre 2022, à la suite de la réorganisation du siège avec le projet d'*Activity Based Office*, l'Académie s'est installée dans de nouveaux locaux avec l'avantage d'avoir toutes les salles de formation rassemblées en un même lieu : au total, 7 salles de formations pour une capacité d'accueil d'environ 75 personnes. Ce lieu devient le centre officiel des actions de formation en France et abrite le service administratif de la formation.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

2.4.3.3 / Favoriser de nouvelles formes de collaboration

En 2022, le projet d'*Activity Based Office* a été déployé sur le siège d'Ivry sur Seine. Ce projet répond aux nouveaux besoins des collaboratrices et collaborateurs d'avoir de nouveaux modes de travail avec des espaces collaboratifs, conviviaux ou au contraire plus isolés.

La poursuite du télétravail s'est concrétisée par la signature d'un avenant à l'accord télétravail offrant aux salariés du siège de télétravailler jusqu'à 3 jours par semaine.

Pour accompagner le management en mode hybride, Fnac Darty a massivement investi dans la formation en lançant un programme pour 420 managers. À fin octobre 2022, 83 % de ces managers ont été formés au management hybride. Cette formation a représenté 32 ateliers portant sur la reconnaissance et la valorisation, l'identification des signaux faibles, la dynamique collective, la responsabilisation et la confiance.

2.4.4 / CONDITIONS DE TRAVAIL ET PRÉVENTION DES RISQUES

Condition nécessaire à l'engagement des collaborateurs, la santé (physique et psychique) et la sécurité constituent des enjeux majeurs pour Fnac Darty. Le Groupe a particulièrement investi dans la formation de ses équipes, notamment les encadrants, pour renforcer la prévention des risques.

Performances 2022

Périmètre : Groupe, hors franchises	2020	2021	2022	Δ n-1
KPI : Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt^(a)	30,1	31,5	29,7	(3,8 %)
KPI : Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt^(a)	1,7	1,9	2,0	7,9 %
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (Nature & Découvertes)	11,5	5,9	6,1	0,2 pt
Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt (Nature & Découvertes)	0,33	0,19	0,49	0,3 pt
Nombre de salariés formés à la sécurité	4 985	14 474	15 267	5,5 %
Nombre d'heures de formation à la sécurité	18 618	45 125	47 779	5,9 %
Absentéisme global	7,0 %	8,9 %	7,8 %	(1,1) pt
KPI : Absentéisme maladie	5,2 %	5,3 %	5,4 %	0,1 pt

(a) Hors Nature & Découvertes, dont la méthodologie de calcul de l'indicateur diffère (toutes les entités calculent ce taux sur les heures réellement travaillées, quand Nature & Découvertes le calcule sur les heures de travail théoriques).

Si l'année 2022 reste encore marquée par la Covid, avec un absentéisme centré sur la maladie à hauteur de 70 %, les autres sources d'absentéisme, notamment celles liées aux accidents du travail, sont en recul. Au bout du compte, l'absentéisme global et les taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt sont en baisse. En effet, depuis 2021, Fnac Darty déploie des plans de prévention des risques, à travers un investissement significatif en actions de sensibilisation et formation des salariés comme des managers, et des actions ciblées sur les métiers les plus exposés en lien avec leur nature physique et accidentogène (logistique et livraison tout particulièrement). Ces plans d'actions ont été poursuivis et renforcés en 2022, comme décrit dans le paragraphe 2.4.4.4.

2.4.4.1 / Un dialogue social constructif

Fnac Darty s'engage à respecter la liberté d'association partout dans le monde et encourage le dialogue social au sein de l'ensemble de ses entités juridiques, dans ses deux dimensions individuelle et collective. Il s'efforce également de créer des instances de représentation des salariés dans tous les pays où il est présent.

À fin 2022, le Groupe comptait quatre accords majeurs portant sur la représentation du personnel et couvrant l'ensemble des salariés des enseignes Fnac et Darty. Ces accords ont renforcé notamment les moyens mis à la disposition des représentants du personnel (nombre de représentants du personnel, instances supra-légales propres au Groupe, temps consacré au mandat, temps de travail pour les représentants du personnel pour préparer les réunions avec la direction, contribution financière du Groupe aux organisations syndicales, etc.) et les mesures de sécurisation et valorisation de leur carrière (entretien de carrière, etc.).

Un nouvel accord portant sur la représentation du personnel a également été conclu en 2022, afin de prendre en considération les évolutions de l'organisation de l'activité sur une entité dans la représentation du personnel et le dialogue social. L'ensemble des accords collectifs portant sur des sujets structurants (travail dominical, GEPP, QVT) prévoient une commission de suivi, gage de respect des engagements pris par le Groupe, qui se réunit une fois par an, donnant ainsi l'occasion d'un bilan de l'année écoulée ainsi qu'une discussion sur les perspectives pour l'année à venir.

Le Groupe dispose d'un comité d'entreprise européen au sein duquel siègent des représentants des quatre pays dans lesquels le Groupe dispose de salariés. Cette instance a également mis en place un groupe de travail dédié au devoir de vigilance qui se réunit une à deux fois par an et qui est un lieu d'échange entre la direction des ressources humaines, la direction RSE et les représentants du personnel afin de les associer pleinement à ces questions majeures pour le Groupe.

Fnac Darty dispose d'un comité de Groupe qui a été mis en place en 2019 suite à la fusion des deux enseignes et au sein duquel siègent des représentants du personnel de l'ensemble des entités du Groupe. Il se réunit au moins deux fois par an afin de faire un bilan notamment sur la politique sociale, la situation économique, la politique RSE, mais permet également d'échanger autour de sujets, initiatives ou nouveautés qui ne touchent qu'une partie de l'activité du Groupe afin que chaque élu dispose d'une connaissance exhaustive de l'ensemble des activités du Groupe.

En 2022, un accord de Groupe portant sur la GEPP⁽¹⁾ a été signé et est venu compléter les accords de Groupe portant sur la QVT et le télétravail conclus en 2021. Au total, en 2022, plus de 30 accords collectifs ont été signés en France, sur des thèmes tels que la rémunération, l'intéressement ou la participation, le télétravail, l'égalité professionnelle ou la mobilité professionnelle. En 2022, 100 % des salariés français sont ainsi couverts par un ou plusieurs accords collectifs signés dans l'année.

2.4.4.2 / Favoriser la libre expression de chacun sur ses conditions de travail

En complément du dialogue social au travers des instances de représentation du personnel, Fnac Darty souhaite donner à tous les collaborateurs la possibilité de s'exprimer sur les conditions de travail, reconnaissant la valeur d'un échange impliquant tous les acteurs de l'entreprise fondé sur la transparence et l'écoute des points de vue variés.

Dans cet objectif, le Groupe met à disposition différents leviers par lesquels les collaborateurs peuvent librement s'exprimer sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail :

- Supermood, un dispositif d'écoute innovant et respectant l'anonymat. 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, et permet ainsi aux managers d'apporter des réponses adaptées, ciblées et rapides. En 2022, des webinaires ont été mis en place chaque mois avec les managers pour les accompagner dans leur utilisation de cet outil managérial, du partage des résultats à la mise en actions. En décembre 2022, le taux de recommandation⁽²⁾ était de 74,7 %, contre 72,1 % en décembre 2021 ;
- une ligne d'écoute externe (*hotline*), auprès de psychologues du travail est ouverte à tous 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ;
- des réunions collectives d'expression, déployées et systématisées au sein des équipes, afin de permettre aux salariés de s'exprimer sur l'organisation, l'environnement ainsi que leurs conditions de travail. Conçues pour ouvrir des espaces de discussions constructifs et d'intelligence collective, ces réunions sont initiées par les managers, mais animées par des collaborateurs « pairs » issus ou non de l'équipe, visant ainsi à ce que les équipes s'inscrivent dans un nouveau rituel d'échanges, de prise de recul, de partage, de recherche de solutions.

(1) Gestion des emplois et des parcours professionnels.

(2) Part des collaborateurs donnant une note comprise entre 7 et 10 sur une échelle allant de 0 à 10.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

2.4.4.3 / Renforcer la prévention médicale à partir de 50 ans

Fnac Darty souhaite prévenir l'apparition d'éventuelles pathologies en lien avec l'âge et propose dans ce cadre à ses collaborateurs seniors les dispositifs et mesures suivantes :

- un bilan prévention : les salariés âgés de 50 ans et plus peuvent bénéficier d'un bilan prévention organisé par les organismes externes partenaires du Groupe. Ce bilan médico-psycho-social réalisé par des professionnels de santé est notamment l'occasion pour le salarié de discuter de son état de santé avec des professionnels compétents, repérer les éventuelles fragilités et facteurs de risques, bénéficier de conseils de prévention personnalisés et adaptés, découvrir des activités à travers des ateliers (activités physiques, équilibre et prévention des chutes, stimulation de la mémoire, gestion du stress, nutrition, sommeil etc.) et enfin de participer à des conférences thématiques (mémoire, motricité, etc.) ;
- autorisation d'absence pour la réalisation du bilan de santé/ de l'examen de prévention en santé : afin de permettre aux salariés de 50 ans et plus de pouvoir bénéficier de l'examen de prévention en santé gratuit dispensé par la Sécurité sociale, Fnac Darty a souhaité accorder à ces derniers une autorisation d'absence rémunérée d'une demi-journée ;
- organisation d'une visite médicale additionnelle à compter de 55 ans : les salariés de 55 ans et plus peuvent, à leur demande, bénéficier d'une visite médicale additionnelle auprès des services de prévention et de santé au travail ;
- la systématisation des formations « gestes et postures » à tous les salariés de 55 ans et plus.

2.4.4.4 / Prévenir les risques sur les métiers les plus exposés

Constatant qu'aucun métier existant au sein du Groupe ne répond à la définition légale de pénibilité, Fnac Darty a souhaité, au travers de son accord GEPP, identifier en interne les métiers « à fort impact physique », pour leur permettre de bénéficier de certaines mesures spécifiques. Cela concerne notamment les métiers de chauffeur-livreur, de technicien, et de préparateur de commande, pour lesquels il est observé un pourcentage élevé d'accidents du travail ou de maladies professionnelles.

Ces métiers peuvent bénéficier de mesures d'accompagnement spécifiques au-delà de 50 ans, notamment l'aide à la reconversion professionnelle interne, l'aménagement du temps de travail pour mécénat de compétences, la prise en charge du reste à charge des frais pédagogiques d'un projet de transition professionnelle. Au-delà de ces mesures formalisées dans le cadre de l'accord Groupe GEPP, une animation régulière des KPI (taux absentéisme, taux d'accident de travail...) a été systématisée dans les différentes instances de gouvernance.

Des actions de prévention spécifiques ont également été mises en place sur des populations spécifiques.

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 musculosquelettiques (TMS), première cause d'accidents du travail dans le secteur de la logistique.

Tout au long de l'année 2022, des investissements ont été réalisés pour améliorer le confort aux postes de travail :

- amélioration de la posture debout prolongée avec la mise en place de tapis anti-fatigue ;
- achat de nouveau mobilier en adéquation avec les recommandations ergonomiques.

Depuis plusieurs années déjà, le bruit est un risque pris en considération. Il est évalué et des mesurages sont effectués dans les zones susceptibles de dépasser les seuils réglementaires. En 2022, des nouveaux mesurages par un organisme spécialisé ont été réalisés dans trois entrepôts du Groupe. Ces mesures ont permis de montrer que les postes de travail d'un des entrepôts sont tous dorénavant sous le seuil défini par la réglementation, à la suite de travaux d'insonorisation menés ces dernières années. Dans un autre, pour les logisticiens chargés du chargement et déchargement des camions, des bouchons spécifiques avec filtres ont été fournis.

L'année 2022 a été marquée par la poursuite du déploiement d'un système de blocage de roue avec cale sur bras articulé sur les quais de réceptions d'un des entrepôts. Le risque de départ intempestif des camions à quai est un risque majeur en logistique et des budgets d'investissement pour équiper tous les sites de dispositifs de blocage des roues sont prévus sur les années à venir.

En 2022, les Responsables d'exploitation logistique ont reçu des formations à l'analyse des accidents de travail. Pour sensibiliser les équipes, des panneaux de prévention ont été déployés sur les six sites logistiques en France. Des dispositifs sont en test comme la mise en place sur un site d'un partenariat avec un kinésithérapeute pour des ateliers de prévention. Sur certains sites, des consultations d'ostéopathie sur site ont été proposées aux collaborateurs.

Enfin, afin de réduire l'accidentologie et améliorer les conditions de travail, plusieurs chantiers « 5S » ont été menés au cours de l'année 2022, avec des résultats visibles. Cette démarche d'amélioration de la sécurité et du confort de travail s'est accompagnée de formations des équipes et a été portée par des relais terrain pour aider à la réalisation des actions et au maintien des principes tout au long de l'année.

En livraison

Afin de réduire les risques d'accidents, les principaux investissements ont visé l'amélioration des quais de chargement et de déchargement des matériels.

Des études TMS ont été réalisées en 2021 et 2022, qui ont conduit à déployer des plans d'action ciblés : stages de formation sur la prévention des TMS, collaborations avec des ergothérapeutes, création de groupes de réflexion sur l'accidentologie par métier, rappels sur l'obligation des équipements de protection individuels (EPI), déploiement de diables électriques.

La direction de la livraison dernier kilomètre a également placé la prévention des risques au premier plan dans les parcours d'intégration, via notamment des formations obligatoires.

Prévenir grâce aux formations obligatoires

Depuis 2021, le Groupe a fortement renforcé les formations de sécurité et le suivi de la réalisation des formations. Ces formations obligatoires concernent l'ensemble des collaborateurs du Groupe, et plus particulièrement les livreurs-installateurs, les logisticiens et les techniciens SAV, dont les activités sont les plus accidentogènes.

Afin de prévenir les risques sur les métiers les plus exposés, plusieurs types de formation ont été renforcés ou développés :

- des formations réglementaires (habilitations électriques, gestes & postures en situation de travail, sauveteur secouriste du travail, sécurité gaz...);
- des parcours spécifiques à destination des managers (piloter la sécurité, gestion de crises, permanence ouverture de sites). Ces derniers couvrent l'intégralité des risques auxquels peuvent être confrontés les managers dans l'exercice de leur métier : sécurité, sûreté, braquage, sécurité incendie, accident du travail, malaises. Ils comprennent des parties théoriques (réglementations) et pratiques (construction d'un plan de prévention des risques). En 2022, deux modules de formations aux risques explosifs et aux risques chimiques ont été intégrés dans le parcours des managers concernés pour répondre aux risques liés à la sécurité dans les dépôts.

En Espagne, l'entreprise s'appuie sur un outil innovant au service du bien-être, sous la forme d'une application web délivrant des conseils en matière de nutrition, de santé, de pratiques sportives. En 2022, près d'un salarié de Fnac Espagne sur quatre (23 %) a utilisé cet outil, déployé afin de renforcer la prévention des risques physiques et psychiques.

2.4.5 / DÉVELOPPER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE, LE LIEN SOCIAL ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Parce qu'ils sont le vecteur de différenciation par rapport aux *pure players* de la distribution et qu'ils incarnent les promesses de l'expérience Fnac Darty, les collaborateurs représentent le principal actif et la clef de l'ambition et du succès du Groupe. À cet égard, Fnac Darty souhaite s'engager dans une démarche proactive pour procurer à ses salariés un cadre de travail équilibré, motivant, inclusif et respectueux, vecteur d'engagement et de performance.

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 et signé avec les partenaires sociaux représentatifs du Groupe, a concrétisé la première étape dans la mise en place du socle commun de la qualité de vie au travail pour l'ensemble des enseignes Fnac, Darty, Nature & Découvertes et WeFix.

En novembre 2022, Fnac Darty a été distingué pour son accord Groupe qualité de vie au travail et égalité professionnelle, avec une mention spéciale dans la catégorie QVT aux « Victoires des Leaders du Capital Humain ».

Périmètre : Groupe	2020	2021	2022	Δ n-1
Turnover global	12,5 %	16,4 %	20,0 %	3,6 pts
Taux de recommandation ^(a)	73,4 %	72,1 %	74,7 %	2,6 pts
Part des salariés en situation de handicap dans l'effectif CDI ^(b)	4,9 %	5,0 %	5,2 %	0,2 pt
Part des personnes en situation de handicap dans les embauches en CDI ^(b)	0,8 %	1,7 %	1,8 %	0,1 pt

(a) Part des collaborateurs donnant une note de recommandation comprise entre 7 et 10 sur une échelle allant de 0 à 10.

(b) Hors Suisse et Belgique, non applicable.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Développer notre principal actif : le capital humain

Malgré un engagement élevé et en progression constante de ses collaborateurs (mesuré au travers du NPS collaborateurs), Fnac Darty fait face, comme la plupart des acteurs du retail, à des enjeux de rétention, avec des départs volontaires de plus en plus nombreux, tout particulièrement sur la population de vendeurs. Ce phénomène s'est accéléré depuis le Covid, avec des attentes de plus en plus fortes en termes de sens au travail et de qualité de vie sur des métiers exigeants. Depuis 2022, le Groupe a mis en place un suivi mensuel du turn-over, avec la systématisation d'un questionnaire de sortie à chaque départ de vendeur. Dans ce contexte, le Groupe s'attache à déployer les leviers de rétention autour de la gestion de carrière et des mobilités (cf. 2.4.2.1), mais aussi du sens au travers de valeurs partagées et d'inclusion, ainsi que de la rémunération dans un contexte de pouvoir d'achat sous tension.

2.4.5.1 / Tous Leaders : vers des principes d'action partagés

Tous Leaders, le programme de culture d'entreprise Groupe pour mieux travailler ensemble au service des clients et accélérer la performance sur les objectifs stratégiques a été poursuivi en 2022 avec la diffusion de témoignages inspirants. L'ensemble des collaborateurs a ainsi pu approfondir sa compréhension des 5 principes d'action de Tous Leaders illustrés par 5 acteurs d'exception de la société civile.

Pour engager l'ensemble des collaborateurs autour de ces principes, et recueillir ou imaginer les meilleures pratiques pour les faire vivre au sein des équipes, une consultation d'intelligence collective a été proposée à l'ensemble des collaborateurs Fnac Darty en France. Près d'un collaborateur sur quatre a participé sur la plateforme digitale dédiée, ce qui a permis de recueillir près de 4 000 pratiques en lien avec les principes d'action ou idées pour aller plus loin.

Enfin, incarner les cinq principes d'action de Tous Leaders au quotidien est l'affaire de tous. C'est pourquoi une campagne de « 360 ° feedback » a été lancée en 2022 auprès des membres du comité exécutif et du comité de direction France. Chaque participant a ainsi pu bénéficier de feedbacks lui permettant de valoriser ses points forts en situation professionnelle, mais également d'identifier des axes de développement et de bâtir un plan d'action pour mieux travailler avec ses équipes, ses pairs et ses clients internes.

2.4.5.2 / Créer un environnement de travail inclusif et respectueux de tous

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. Cet engagement a été réaffirmé en 2021 par une nouvelle signature de la charte de la diversité (signée en 2005 puis en 2014 pour la branche Fnac).

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 2022 sur de multiples projets :

- une cellule Handicap, lancée en 2021, comprend un référent handicap par entité juridique ainsi que deux élus représentants du CSE. Ces référents ont tous bénéficié d'une formation handicap (réalité des handicaps, handicap et maladies invalidantes, maintien en emploi, rôle et dispositif de l'Agefiph). Au niveau Groupe, la cellule se réunit au moins une fois par an à l'invitation de la mission Handicap et sur un ordre du jour partagé : échanges de bonnes pratiques, réflexion sur les outils existants ou à créer, veille sur l'obligation d'emploi, travail en commun sur le programme de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap. Au niveau des entités juridiques, la cellule élabore, met en place et suit un plan d'action spécifique, en utilisant les leviers en fonction de la situation de l'entité notamment au regard de l'obligation d'emploi : recrutement, alternance, stages, maintien en emploi, partenariats avec le secteur du travail protégé ou adapté, sensibilisation des managers, des équipes. Elle accompagne aussi les équipes dans leurs démarches, notamment de reconnaissance de leur qualité de « Travailleur handicapé », pour que les collaborateurs bénéficient de leurs droits ;
- la mise en place de deux classes d'alternance dédiées aux personnes handicapées afin de les former aux métiers d'hôte de caisse et de magasinier avec la possibilité de les embaucher en CDI à l'issue de leur formation : un engagement en faveur de l'inclusion des personnes sourdes ou malentendantes dans le milieu professionnel du Groupe de longue date (depuis 2013), et qui a été récompensé en 2021 en obtenant le prix Inclusion Surdités de la Fondation Pour l'Audition ;

- l'accélération du recrutement de personnes handicapées par la publication d'annonces sur des sites dédiés et d'une animation renforcée du réseau des contacts Cap Emploi ;
- 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) et le plug-in « Facil'iti » sur les sites internet fnac.com et darty.com. Facil'iti permet ou améliore l'accès aux sites marchands aux personnes handicapées, sur une multitudine de handicaps : cécité ou malvoyance, troubles DYS, daltonisme...
- la fixation d'objectifs : lors de la signature de l'accord QVT-égalité professionnelle, le Groupe s'est donné pour objectif de recruter chaque année au moins 40 personnes en situation de handicap en CDI et 40 en CDD (y compris alternance). En 2022, 35 CDI et 52 CDD ont été recrutés.

D'autres actions de sensibilisation ont été animées par la mission Handicap en 2022 :

- la participation aux Duoday : 56 binômes constitués d'un collaborateur Fnac ou Darty et d'une personne en situation de handicap ont été formés. Ces dernières ont été accueillies une journée sur différents sites du Groupe (en magasins, ateliers SAV, plateformes, entrepôts logistiques et au siège) afin de favoriser les interactions et changer le regard porté sur le handicap ;
- la remise en interne du prix HANDI'trophée qui récompense les entités, magasins ou équipes qui s'engagent pour l'emploi des personnes en situation de handicap au sein du Groupe ;
- l'animation régulière de webinaires tels que « Handicap au travail : la reconnaissance administrative ». En 2022, la mission Handicap a dédié un de ses webinaires au « Handicap psychique » ;
- l'animation chaque année d'un webinaire de sensibilisation de l'ensemble des responsables de ressources humaines « Le handicap, comprendre et agir ensemble ».

Garantir un environnement respectueux et inclusif pour les personnes LGBT+

Fnac Darty a signé en septembre 2022 la charte LGBT+, charte d'engagement en faveur de l'inclusion des personnes LGBT+ portée par l'association l'Autre Cercle, et a ainsi rejoint les 200 autres entreprises, associations et collectivités territoriales signataires.

En signant cette charte, le Groupe s'est engagé à :

- créer un environnement inclusif pour les collaboratrices et les collaborateurs LGBT+ ;
- veiller à une égalité de droit et de traitement entre toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs quelle que soit leur orientation sexuelle et identité de genre ;

- soutenir les collaboratrices et collaborateurs victimes de propos ou d'actes discriminatoires ;
- mesurer les avancées et partager les bonnes pratiques pour faire évoluer l'environnement professionnel général.

Cette signature intervient à la suite d'un travail préparatoire en collaboration avec l'Autre Cercle, incluant plusieurs échanges avec le comité exécutif, une sensibilisation des managers et des équipes, un partage avec les partenaires sociaux ainsi que la revue des process RH.

Faciliter l'accès au sport et à la culture pour les salariés

Dans le cadre de sa politique de qualité de vie au travail, Fnac Darty s'engage à promouvoir auprès de ses salariés des activités sportives mais aussi de faciliter l'accès à la culture, une des missions historiques de la Fnac.

En 2022, les activités suivantes ont été proposées aux salariés :

- course de 10 km et semi-marathon de Paris ;
- tournoi solidaire de tennis à Roland-Garros et deux tournois solidaires de football en région en collaboration avec Sport Dans la Ville ;
- organisation de dédicaces au siège avec les lauréats du Prix BD Fnac-France Inter et du Prix Goncourt des Lycéens ;
- places à gagner pour de nombreux spectacles et concerts ;
- écoute en avant-première du nouvel album de Renaud, dans les locaux de Warner ;
- organisation d'un « afterwork Philo » en partenariat avec Philonomist.

2.4.5.3 / S'engager pour le pouvoir d'achat

En 2022, dans un contexte de tension inflationniste, Fnac Darty s'est à nouveau engagée en faveur du pouvoir d'achat des collaborateurs à travers différentes actions. Début 2022, une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat a été versée en France et une mesure similaire adaptée au contexte spécifique de chaque pays dans lequel le Groupe opère a été mise en place. Un peu plus de 19 000 collaborateurs, soit 85 % des effectifs, ont été concernés.

Par ailleurs, dans le cadre de sa politique salariale, Fnac Darty a accentué en 2022 le poids des mesures collectives et a notamment revalorisé plusieurs fois dans l'année les populations à plus faibles revenus. Ainsi, en France, les différentes augmentations ont bénéficié à 95 % des effectifs.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

La rémunération variable est une composante essentielle de la rémunération des cadres. En 2022, les sommes versées aux cadres au titre de l'année 2021 ont été en nette progression par rapport à l'année précédente du fait de l'amélioration de la performance économique enregistrée alors par le Groupe. En ce qui concerne le variable annuel des cadres au titre de 2022 et payable en 2023, sa structure a été ajustée afin de prendre en compte le contexte de crise géopolitique et macroéconomique qui impacte très immédiatement les résultats économiques du Groupe et n'était pas connu au moment de la fixation des objectifs des cadres.

La plupart des accords d'intéressement et de participation ont été renégociés en 2022 contribuant à maintenir des versements conséquents.

Dans le cadre des mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat (loi n° 2022-1158 du 16 août 2022), la mise en œuvre du déblocage de l'épargne salariale indisponible placée au sein du plan d'épargne Groupe (PEG) a permis à un peu plus de 300 salariés de bénéficier de leur épargne salariale de manière anticipée.

En 2023, Fnac Darty poursuit son engagement en faveur du pouvoir d'achat de ses collaborateurs en décidant de verser en juillet 2023 une prime de partage de la valeur pour l'ensemble de ses collaborateurs en France, les collaborateurs dans les pays ayant bénéficié d'autres mesures importantes de revalorisations de salaire dès le début de l'année.

Cette année, comme les années précédentes, le Groupe continuera d'accorder une attention particulière au pouvoir d'achat de ses collaborateurs, qui sont pleinement engagés dans la mise en œuvre quotidienne du plan stratégique Everyday.

2.5 / Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

Contexte et tendances

En tant que distributeur, Fnac Darty évolue dans un écosystème partenarial et interagit avec de nombreuses parties prenantes : clients, fournisseurs, pouvoirs publics, investisseurs, ONG et associations. Interrogés dans le cadre du renouvellement de l'analyse de matérialité du Groupe en 2022, ces parties prenantes expriment des attentes fortes vis-à-vis de l'éthique, notamment de la protection des données personnelles et de la lutte contre la corruption. Plus largement, ils confirment qu'agir avec éthique permet de garantir des relations durables entre Fnac Darty et ses partenaires.

De manière générale, Fnac Darty s'engage à agir avec intégrité, aussi bien dans ses opérations que sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, et s'engage à promouvoir, à respecter et faire respecter les droits humains. Le Groupe reconnaît ainsi que ses activités peuvent avoir directement ou indirectement un impact sur les droits humains, sur la santé et la sécurité des personnes, et sur l'environnement, et cela dans tous les pays où le Groupe et ses partenaires opèrent ; dans le cadre de son devoir de vigilance, le Groupe identifie ces risques et met en œuvre des mesures de prévention adaptées. Ce chapitre comprend la synthèse du plan de vigilance du Groupe, conformément aux exigences de la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Risques

- Mise en cause du Groupe ou de ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail et des droits humains
- Poursuites et/ou atteintes à la réputation pour non-respect des lois anti-corruption
- Usage abusif des données personnelles
- Cybercriminalité

Opportunités

- Relations durables avec les fournisseurs, considérés comme des partenaires dans l'atteinte des objectifs du plan Everyday
- Confiance renforcée des clients et des investisseurs
- Maîtrise des risques liés à la non-conformité

Leviers activés	Faits marquants 2022	Performances et suivi des objectifs
<ul style="list-style-type: none"> Des principes éthiques réaffirmés et partagés avec toutes les parties prenantes du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Présentation du dispositif éthique en séminaire d'intégration des nouveaux cadres 	
<ul style="list-style-type: none"> Des organes de gouvernance et des programmes de formation adaptés 	<ul style="list-style-type: none"> Nomination d'une responsable éthique Lancement d'un dispositif de formation à la lutte contre la corruption comprenant 7 modules e-learning Refonte du e-learning RGPD à l'attention des équipes du siège 	<ul style="list-style-type: none"> 100 % de la population exposée au risque de conflit d'intérêts a réalisé les modules de formation obligatoires
<ul style="list-style-type: none"> Des cartographies des risques, des politiques, des mesures de prévention et de mitigation spécifiques pour la protection des données personnelles, la lutte contre la corruption, les achats indirects et le devoir de vigilance 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement du suivi de l'évaluation individuelle du risque de conflit d'intérêts Mise à jour des procédures liées à la sécurité et la confidentialité des données des clients dans les matériels déposés au SAV Fnac et Darty Déploiement d'un « gestionnaire de préférence » sur darty.com pour donner aux clients un meilleur contrôle sur leurs données Création d'une charte du développeur Campagne de fausse attaque au phishing Rehaussement du seuil de non-conformité pour les audits d'usines de marque propre Renforcement des procédures d'évaluation des vendeurs via des indicateurs de qualité Investissements dans des outils de prévention des risques et nouvelles procédures de gestion des risques d'incendie en SAV (batteries au lithium, produits chimiques) Déploiement d'un programme de conformité au droit de la concurrence Finalisation du travail de cartographie des risques RSE pour les postes d'achats indirects les plus stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> 100 % de la population exposée au risque de conflit d'intérêts a complété l'auto-évaluation au risque Plus de 100 projets analysés par le DPO et l'équipe juridique 6,8 milliards de requêtes malveillantes bloquées KPI : 92,3 % des audits Fnac Darty jugés conformes avant plan d'actions correctives 36 audits-non annoncés (46 % des audits) Plus de 3 300 mises à l'épreuve de vendeurs Marketplace et 231 déréférencements 64 % des appels d'offres intègrent des critères RSE sur les achats indirects
<ul style="list-style-type: none"> Un dispositif d'alerte éthique externalisé accessible aux tiers, dont le contenu est traduit dans toutes les langues du Groupe 		<ul style="list-style-type: none"> 78 alertes reçues, 7 signalements avérés ayant donné lieu à des sanctions
<ul style="list-style-type: none"> Une politique fiscale responsable 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement dans le partenariat fiscal avec la Direction des grandes entreprises de l'administration fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> Un taux effectif d'imposition de 34,37 % au titre de l'exercice 2022



2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

2.5.1 / GOUVERNANCE

Fnac Darty, en tant qu'acteur responsable, s'engage à agir avec intégrité, aussi bien dans ses opérations que sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Le Groupe attache une importance particulière à faire vivre ses valeurs et ses principes éthiques dans ses relations avec ses salariés, fournisseurs, clients, partenaires et actionnaires. Ces principes éthiques contribuent en effet au sentiment de fierté des collaborateurs et à l'instauration de relations durables avec les

parties prenantes du Groupe. Ils constituent également des leviers pour réduire les risques relatifs à l'éthique au sens large.

Le Groupe accorde des moyens adaptés à ses enjeux d'éthique et de conformité en veillant à nommer des responsables sur les sujets clés, ainsi que des référents dans les métiers et dans les filiales. Ces enjeux sont placés sous la responsabilité du secrétariat général en charge de la RSE et de la Gouvernance Groupe.



Le comité éthique

Le comité éthique a pour objectif d'impulser une culture éthique dans l'ensemble du Groupe. Il œuvre pour la conduite responsable des affaires en conformité avec :

- la loi Sapin 2 ;
- la loi sur le devoir de vigilance des maisons mères et grands donneurs d'ordre ;
- la réglementation générale de protection des données ;
- et plus largement avec les règles d'éthique et de conformité applicables dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté.

Le comité éthique du Groupe s'assure de la dynamique d'amélioration continue des dispositifs d'éthique et de conformité. Aussi, il vise à remédier à toute action qui serait contraire à ses principes.

La secrétaire générale, qui le préside, et les membres permanents qui le composent ont été choisis au regard de leur expérience et de leur compétence en matière de droit social, de droit des affaires, d'environnement et de déontologie. Il s'agit :

- de la directrice des ressources humaines Groupe ;
- du directeur des risques Groupe ;
- de la directrice RSE Groupe ;
- de la directrice juridique Groupe ;
- de la responsable de la protection des données ;
- du directeur de la sûreté Groupe ;
- de la responsable éthique Groupe.

En fin d'année, le Directeur Général du Groupe participe au comité éthique qui présente la synthèse des travaux annuels, les plans d'action prévus ainsi que les orientations pour l'année suivante.

2.5.2 / LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Gouvernance du dispositif éthique

Le programme conformité à la loi Sapin 2, visant à lutter contre la corruption s'intègre dans le dispositif éthique de Fnac Darty. Chaque entité du Groupe met en œuvre le dispositif éthique et le déploie selon les spécificités de ses activités ou de son implantation géographique, ainsi que de la réglementation applicable.

- Le comité éthique Groupe s'assure de la qualité du dispositif en adéquation aux évolutions de l'environnement des affaires.
- La responsable éthique Groupe chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre du dispositif éthique au niveau Groupe présente le suivi de la mise en œuvre du dispositif éthique Groupe au comité éthique.
- Les référents éthique locaux nommés au sein de l'ensemble des pays et filiales assurent la mise en œuvre du dispositif éthique dans leur entité et reportent de manière régulière auprès du Groupe lors de réunions trimestrielles.
- L'audit interne Groupe contrôle la qualité du dispositif éthique et son application au périmètre du Groupe.

Référentiel éthique

Le référentiel éthique formalise et diffuse les engagements du Groupe pour l'ensemble de ses parties prenantes. Le Groupe veille également à accompagner ses collaborateurs à se positionner face à des situations inédites au travers d'arbres de décisions.

- Le Code de conduite des affaires a pour objectif de réaffirmer les principes fondamentaux qui doivent régir les comportements de tous dans leur cadre professionnel, à titre individuel comme collectif. Les principes éthiques de Fnac Darty sont réaffirmés auprès des parties prenantes dans la charte éthique Groupe et au sein de la charte éthique fournisseurs.
- 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 a pour vocation de sensibiliser sur le sujet. Elle a pour but d'aider les collaborateurs, qui pourraient être exposés à ce risque, à l'éviter et à adopter la conduite adéquate.

Ce référentiel fait l'objet de mises à jour régulières afin de refléter la mise en œuvre d'une démarche de progrès. La dernière mise à jour a été effectuée en 2021.

Le référentiel éthique est traduit dans toutes les langues du Groupe. Il est accessible en permanence dans toutes les entités du Groupe. Il fait également l'objet de communications internes ponctuelles.

Cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence

La cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence sert de pilier dans la gestion du dispositif éthique. Les plans d'action qui en découlent font l'objet d'un suivi régulier. Aussi, la cartographie fait l'objet d'une revue annuelle en comité éthique.

Formation et sensibilisation

En 2022, afin de renforcer la prévention de la corruption un nouveau dispositif de formation e-learning a été lancé. Ce dispositif complet et pédagogique a été déployé en fonction du niveau de responsabilité des collaborateurs. Il comprend sept modules e-learning portant sur les thématiques suivantes :

- code de conduite ;
- cadeaux et invitations ;
- lanceur d'alerte ;
- conflits d'intérêts ;
- évaluation des tiers ;
- cartographie des risques ;
- éthique et dirigeants.

Formation du management et des personnes exposées

L'intégralité des membres du comité exécutif, du *Leadership Group* et des Codir des pays et filiales ont réalisé les sept modules de formations obligatoires. Cette population compte plus de 200 personnes au périmètre du Groupe.

La totalité de la population exposée au risque de conflit d'intérêts dans le Groupe a réalisé les 4 modules de formation obligatoires à savoir : Code de conduite, Cadeaux et invitations, Lanceur d'alerte et Conflits d'intérêts. Cette population est mise à jour annuellement, elle représentait près d'un millier de personnes en 2022. Elle est établie en fonction du pouvoir de décision et d'action dont disposent les collaborateurs.

Les dirigeants et le management composent la population exposée au risque de conflit d'intérêts. Cette population complète annuellement une évaluation individuelle du risque de conflit d'intérêts. Cette démarche permet d'impliquer la population à risque dans la prévention et la gestion des situations de conflit d'intérêts en l'accompagnant dans une démarche personnelle de questionnement sur les risques auxquels elle pourrait être confrontée. En 2022, près de 1 200 personnes au niveau Groupe ont complété cette évaluation soit 100 % de la population exposée.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

Les situations déclarées sont systématiquement analysées et des mesures de remédiation adaptées sont mises en œuvre.

Par ailleurs, tout au long de l'année, au-delà de cette déclaration annuelle, Fnac Darty encourage la déclaration des situations de conflit d'intérêts.

Formation de l'ensemble des collaborateurs

Les trois modules de formation portant sur le Code de conduite des affaires, les cadeaux et avantages et sur le lanceur d'alerte ont été attribués comme formation obligatoire à l'ensemble des salariés du Groupe.

Afin d'affirmer, dès l'arrivée des nouveaux collaborateurs, l'importance de la culture éthique, le dispositif éthique est désormais présenté en séminaire d'intégration des nouveaux cadres par le Responsable Éthique Groupe au niveau France.

En Chine, pays sensible d'après l'indice de perception de la corruption, le référentiel et les formations éthiques sont systématiquement incluses dans le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs du bureau de *sourcing*.

Contrôles et évaluation interne

Le suivi du déploiement du dispositif éthique est systématiquement présenté lors des comités de contrôle interne du Groupe. L'auto-évaluation comprend des questions sur l'éthique.

Comité d'audit Groupe.

Annuellement, le suivi du dispositif éthique est présenté en comité d'audit.

2.5.3 / USAGE ET PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES, CYBERSÉCURITÉ

Le Groupe est attaché à la protection de la vie privée des clients et des employés et met tout en œuvre pour traiter les données personnelles de façon transparente et responsable.

2.5.3.1 / Protéger les données personnelles des salariés et des clients

En tant qu'acteur essentiel de la vie quotidienne des clients, Fnac Darty entend contribuer à une société numérique de confiance et maîtriser l'impact de ses activités en lien avec les données personnelles.

Dans un environnement hyper concurrentiel et de plus en plus régulé, la donnée personnelle représente à la fois un enjeu économique majeur en tant qu'actif essentiel à la compétitivité du modèle de Fnac Darty, mais également le fil rouge indispensable à la stratégie numérique du Groupe, conscient des enjeux de protection de la vie privée de ses clients et de ses salariés.

Approche générale

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 et de l'ensemble des parties prenantes du Groupe, comme l'a confirmé l'analyse de matérialité réalisée à l'automne 2022 (voir aussi 2.1.4).

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 de celles-ci. Le Groupe œuvre activement depuis plusieurs années à la protection des données personnelles,

conformément aux réglementations sur la protection des données (Règlement du 27 avril 2016 (« RGPD/GDPR »), loi informatique et liberté et ePrivacy).

Gouvernance

La prise en compte des enjeux numériques s'est traduite ces dernières années par une augmentation des effectifs impliqués sur la protection des données personnes. Répondre à toutes les sollicitations et besoins en très forte croissance sur le terrain reste un défi quotidien pour le Groupe.

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 continue de renforcer son organisation avec, en France, une équipe de quatre 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, deux chargés de protection des données personnelles et un DPO dédié aux filiales France Billet et Nature & Découvertes. Dans les pays, les filiales en Belgique, Espagne, Portugal et Suisse 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 métiers du Groupe et sont chargés de relayer l'actualité relative à la protection des données personnelles et de suivre les plans d'actions des directions. Tous les périmètres métiers sont ainsi couverts et animés au sein d'un comité RGPD qui se réunit tous les trimestres. Les services clients des enseignes participent également activement à l'animation de l'application du 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 :

- comité de pilotage RGPD en présence du DPO et des référents RGPD pour suivi des plans d'action métiers (tous les trois mois) ;
- comité de suivi IT RGPD en présence des directeurs informatique pour suivi des plans d'action informatique (tous les deux mois) ;
- comité DPO pays réunissant les DPO des pays pour partage des pratiques et coordination (tous les six mois).

Les enjeux de protection des données personnelles sont également partagés avec le comité exécutif, une à deux fois par an, pour information ou arbitrage lorsque nécessaire.

Enfin, une fois par an, la DPO Groupe vient présenter la cartographie des risques et les plans de remédiation en cours en matière de protection des données personnelles devant le comité d'audit.

Audits

L'équipe DPO en association avec l'audit interne et le contrôle interne, procède à des audits, contrôles ou campagnes d'autoévaluation des référents RGPD afin de garantir un suivi régulier des enjeux RGPD.

En 2022, Fnac Darty a travaillé à l'amélioration de l'affichage des informations RGPD en magasin et à la réalisation d'un référentiel permettant d'auditer régulièrement la bonne mise en place de l'affichage réglementaire.

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.

Face à des services et des outils numériques innovants aux technologies parfois complexes, qui reposent de plus en plus sur l'usage des données, les équipes en charge de la protection des données ont mis en œuvre des procédures pour comprendre et analyser les projets et leurs enjeux en termes de protection de la vie privée des clients et des salariés. Une procédure « privacy by design » permet ainsi 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.

L'ensemble des projets doivent être soumis préalablement à leur lancement à un « visa » de l'équipe du DPO. L'analyse des projets porte sur la conformité des traitements de données et leur sécurité. Des questionnaires d'audit permettent notamment d'évaluer les garanties présentées par les prestataires qui proposent des solutions tierces notamment SaaS (logiciel en ligne). Fnac Darty s'est doté depuis plusieurs années d'un outil permettant de cartographier et gérer l'enrôlement des logiciels externalisés (SaaS)

en fort développement ces dernières années. La direction juridique du Groupe prend en charge l'encadrement des obligations RGPD dans les contrats « Data Protection Agreement » ou clauses obligatoires prévues par le RGPD.

En 2022, plus de 100 projets ont été analysés et ont obtenu un visa du DPO et de l'équipe juridique.

Formation et sensibilisation

Au cours des dernières années, Fnac Darty a créé une culture de la protection des données auprès de ses collaborateurs grâce aux actions régulières de formation et sensibilisation.

Fnac Darty veille à la formation continue de ses collaborateurs : des e-learning obligatoires sur la protection des données personnelles sont accessibles depuis la plateforme d'e-learning du Groupe. En 2022, une refonte de l'e-learning RGPD à l'attention des équipes du siège a été réalisée afin de leur permettre de bien appréhender les procédures *Privacy by Design*. Un focus métier a également été réalisé en 2022 avec une formation.

Droits des personnes

Suite aux actions de sensibilisation de la CNIL, la maîtrise de la question des données personnelles par le public a augmenté au fil des années et entraîne une meilleure connaissance de leurs droits sur leurs données personnelles et une augmentation des demandes.

La prise en compte des demandes des clients au titre 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. Dans chaque enseigne, un responsable du service client anime et coordonne auprès de son service la bonne prise en compte des demandes des personnes concernant leurs droits RGPD. Des formulaires de contact en ligne (Darty) ou un agent conversationnel (Fnac par ladvice) en amélioration constante assurent une prise en compte dans les meilleurs délais des demandes des clients. L'équipe DPO du Groupe répond aux demandes spécifiques des clients concernant l'usage de leurs données.

Violations de données personnelles et enjeux de sécurité données

Fnac Darty porte une attention particulière aux enjeux de sécurité des données. Les moyens alloués et les outils dédiés à la cybersécurité sont en augmentation constante depuis plusieurs années.

Des dispositifs d'alerte et de remontée des anomalies et incidents permettent d'anticiper les violations de données. Une sensibilisation régulière des salariés ainsi qu'une collaboration étroite entre les équipes DPO et RSSI (cybersécurité – voir ci-dessous) 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 2022, Fnac Darty s'est concentré particulièrement sur la question des transferts hors UE, l'amélioration de l'information sur les traitements de données en magasin, la sécurité des systèmes d'information et la poursuite de l'application de durées de conservation limitées dans ces derniers. La sécurité et la confidentialité des données des clients dans les matériels déposés au SAV Fnac et Darty a également fait l'objet de procédures mises à jour.

Fnac Darty a déployé, dans le compte client de darty.com, un nouvel outil dénommé « gestionnaire de préférences » visant à donner à ses clients un meilleur contrôle en leur permettant de choisir par quel canal, comment et par qui leurs données personnelles peuvent être utilisées. Un nouveau portail d'information sur les données personnelles accompagne également le « gestionnaire de préférences » pour une meilleure transparence sur l'usage des données personnelles. Un déploiement identique est prévu en 2023 pour l'enseigne Fnac.

2.5.3.2 / La cybersécurité : une activité indispensable pour protéger les données personnelles

Des activités 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 divers systèmes d'information (SI). De plus en plus sophistiquées et fréquentes, les cyber-attaques visent les SI des entreprises, leurs sites web mais aussi leurs salariés, ce qui représente un risque majeur pour le Groupe.

Afin d'assurer la protection des systèmes d'information et de toutes les données des tiers du Groupe, une gouvernance et des moyens sont alloués à la cybersécurité. Une équipe de 11 personnes, dont deux personnes formées à l'ISO 27001, norme spécifique au management de la sécurité de l'information, est entièrement dédiée à cette activité. Le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) gère le processus de maîtrise des risques SI pour le Groupe et, à ce titre, anime l'ensemble du dispositif de sécurité de l'information. Son équipe assure le bon suivi des politiques spécifiques en matière de prévention et de gestion des incidents de cybersécurité au sein du Groupe. Celles-ci sont régies au sein de la politique de sécurité des systèmes d'information, renforcée en 2022 par la création d'une charte du développeur ainsi qu'une nouvelle politique pour les administrateurs du système d'information.

Afin d'en assurer le suivi, des comités de sécurité trimestriels et mensuels se sont tenus en 2022, avec pour mission de :

- fournir un bilan des actions majeures ;
- partager les différents indicateurs de sécurité IT ;
- apporter un retour d'expérience sur les dernières attaques et d'évaluer les risques d'intrusion ;
- mettre à jour la cartographie des risques cybersécurité et faire un suivi des actions ;
- planifier et valider les campagnes de sensibilisation en direction des collaborateurs ;
- assurer une veille réglementaire ;
- préserver la conformité GDPR.

La protection des systèmes d'information et des données personnelles passe également par la sensibilisation et la collaboration des salariés face aux attaques. Une communication est assurée tout au long de l'année par l'équipe cyber afin d'alerter sur les différents risques. Une formation obligatoire pour tous les salariés a également été lancée en 2022. Afin de compléter ce dispositif, une campagne de fausse attaque au phishing a également été menée en 2022 afin d'alerter les collaborateurs mais aussi de mesurer la vulnérabilité du Groupe.

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. Des investissements significatifs sont venus renforcer le déploiement de ces nouvelles procédures ; le budget alloué à la cybersécurité a été multiplié par quatre entre 2019 et 2022.

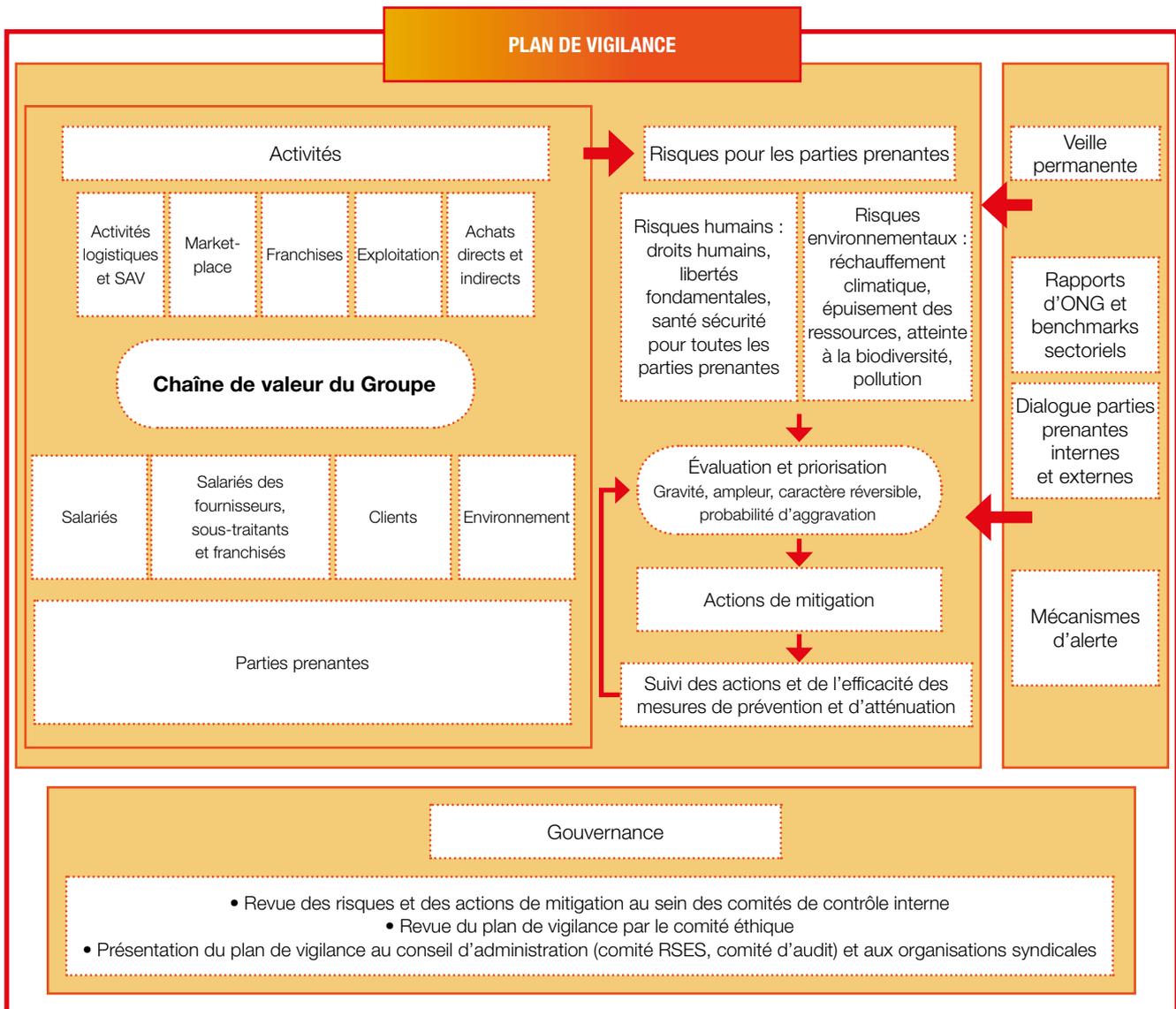
Dans une démarche d'amélioration continue, Fnac Darty continue de renforcer ses politiques spécifiques en matière de prévention, de détection et de gestion des incidents de cybersécurité, notamment en développant un programme étendu à tous ses pays d'implantation. Ce dernier vise à harmoniser les pratiques entre les différentes filiales et à mesurer la posture cyber sur l'ensemble du Groupe. Un nouveau comité de surveillance réunissant l'ensemble des pays et des filiales a été créé dans ce but.

- Nombre d'attaques : 6,8 milliards de requêtes malveillantes bloquées.
- Part des courriels bloqués : 30 %.
- 540 attaques à la seconde sur les sites web du Groupe en 2022 (+ 80 % vs 2021).

2.5.4 / 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.





RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

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 Unis, 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 2022, le périmètre du plan de vigilance du Groupe couvre le périmètre opérationnel du Groupe : Fnac France et Darty France, Fnac Espagne, Fnac Suisse, Fnac Portugal, Fnac Belgique, Vanden Borre, Nature & Découvertes et WeFix. Il couvre également les activités du bureau de *sourcing* basé à Hong Kong.

Le périmètre des activités comprend les opérations internes et les fournisseurs/sous-traitants de rang 1 avec lesquels la société entretient une relation commerciale établie.

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.

Ces risques, comme 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.

2.5.4.1 / Cartographie des risques, procédures d'évaluation et mécanisme d'alerte

L'identification et l'évaluation des risques sont réalisées au moins une fois par an (davantage pour les risques les plus significatifs) avec les responsables concernés. 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, comme Sherpa ou EDH, sont pris en considération.

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 sur la santé et la 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 la récurrence des atteintes constatée 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.

Fnac Darty a intégré 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 (composé d'un représentant du personnel par filiale), qui se réunit deux fois par an pour échanger sur le contenu du Plan, notamment sur les politiques, les actions de prévention et l'efficacité des mesures prises.

En 2022, la direction de la RSE a réalisé le renouvellement de sa matrice de matérialité. Après avoir mené une refonte des enjeux RSE, à l'aide de pionniers désignés au sein de chaque direction, une hiérarchisation de ces enjeux a été opérée grâce à la consultation des parties prenantes internes et externes du Groupe à l'aide d'enquêtes qualitatives et quantitatives. Cette analyse a permis d'affiner les risques RSE et Groupe et ainsi de réévaluer la cartographie du devoir de vigilance Fnac Darty (voir aussi § 2.1.4).

Cette analyse a conduit à réorganiser la cartographie des risques. Les 34 catégories de risques présents en 2021 ont été regroupées en 24 risques principaux avec, pour les besoins du pilotage, une nouvelle catégorie pour les « risques transverses » – risques pour lesquels la responsabilité est partagée entre plusieurs directions.

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 différentes directions concernées. Celle-ci est ensuite validée en comité éthique, qui se prononce sur l'efficacité des mesures prises et peut réclamer des plans d'action supplémentaires.

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, et son contenu traduit dans toutes les langues du Groupe. Le lien vers la plateforme est également accessible aux tiers.

Aucune alerte n'a concerné le devoir de vigilance en 2022. Pour plus de détails sur le mécanisme et les alertes reçues en 2022, se référer au § 2.5.8.

2.5.4.2 / 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 x 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	●	●	●	●	●	●	●	●
Libertés fondamentales	●	●	●	●	●	●	●	●
SANTÉ/SÉCURITÉ								
Santé/sécurité des salariés		●	●			●	●	
Santé/sécurité des clients	●	●	●	●		●		
Santé/sécurité des salariés des sous-traitants	●	●		●	●	●	●	●
ENVIRONNEMENT								
Pollution	●	●	●	●		●	●	●
Épuisement des ressources	●			●			●	●
Changement climatique	●			●			●	●

- Risque faible
- Risque moyen
- Risque élevé
- Risque très élevé

Sourcing de produits de marque propre et sous licence

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.

Chiffres clés (périmètre Fnac Darty, hors Nature & Découvertes) :

- 12 marques propres, 6 marques sous licence, environ 1 500 références actives ;

- 192 usines actives :

- 179 usines actives en Chine à fin décembre,
- 12 usines actives en Europe élargie (dont 3 en Turquie),
- 1 en Égypte.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

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 2022
<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 62 en Chine ■ Une dizaine de contrôleurs internes ■ Une grille d'audit éprouvée, comprenant 103 points de contrôles dont 27 liés à la responsabilité sociale et environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Document cadre (<i>Group Vendor Manual</i>, traduit en mandarin) ■ Audit complet avant toute contractualisation puis cycle d'audit tous les 2 ans au minimum ■ Audits annoncés et non annoncés ■ Audits des contrôleurs internes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poursuite de la campagne d'audit : 44 % des usines actives^(a) auditées ■ Multiplication des audits non annoncés : 36 audits-non annoncés (46 % des audits) ■ KPI : 92,3 M des audits^(a) Fnac Darty 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 ■ 37 audits de supervision des contrôleurs et 0 alerte

(a) Usines situées en Chine.

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 produire les justificatifs de conformité aux réglementations européennes (ou locales, si les lois nationales des pays dans lesquels les produits sont amenés à être distribués différent) : 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 réglementation 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'écodesign 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.

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 : un volet « assurance et contrôle de la qualité » et un volet « 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 et l'environnement.

Avant toute contractualisation avec une nouvelle usine, un audit préalable est réalisé sur l'ensemble de ces éléments. 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
72 à 85 % = conformité moyenne	Obligation de mettre en place des actions correctives	Audit de suivi
60 à 72 % = 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

Les équipes de Fnac Darty accompagnent les fournisseurs dans l'élaboration des plans d'actions correctives.

Afin d'améliorer la compréhension de la grille d'audit par les contrôleurs et par les fournisseurs, les points de contrôles bloquants (« critical failure point ») ont fait l'objet d'un *process* renforcé : 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.

En 2022, afin de rehausser les exigences du Groupe, le seuil de non-conformité a été relevé à 72 %, contre 70 % en 2021, et passera à 75 % pour la campagne d'audits 2023.

Résultats

Périmètre : Groupe hors Nature & Découvertes	2020	2021	2022
KPI : Part d'usines auditées dont le résultat d'audit est jugé conforme ou moyen ^(a)	91,7 %	91,5 %	92,3 %

(a) Usines situées en Chine, avant action corrective ; hors Nature & Découvertes, dont les procédures historiques diffèrent de celles du Groupe (voir ci-dessous). Cette exclusion n'est pas significative au regard du poids de Nature & Découvertes dans le volume total d'achats de produits du Groupe.

Sur les 78 audits réalisés en 2022, 13 usines ont été autorisées à produire mais avec obligation de mettre en place un plan d'action correctif, et 6 audits ont été jugés non-conformes en raison d'un ou plusieurs points critiques ayant conduit à stopper la production. Les points critiques ont concerné des irrégularités liées au calibrage du voltage des équipements (volet qualité de l'audit), des issues de secours encombrées ou encore une absence de certificat environnemental.

Les 19 usines soumises à plan d'action correctif ont fait l'objet d'un audit de suivi.

À l'issue de ces vérifications, les 6 usines stoppées ont pu reprendre leur production. Aucune usine n'a fait l'objet d'un arrêt définitif de production en 2022.

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. Les deux entités partagent une même vision de l'audit, centrée sur l'accompagnement des fournisseurs. Depuis 2021, la grille d'audit utilisée pour ces audits est la même que pour les usines des fournisseurs de Fnac et Darty.

	2022
Part des usines auditées dont le résultat est jugé conforme ou moyen	78 %



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

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. Plus de 83 % des achats en 2022 ont été réalisés auprès de fournisseurs ayant signé la charte – 67 % des fournisseurs au total.

	2020	2021	2022
Part des achats produits par des fournisseurs de Nature & Découvertes ayant signé la charte achats responsables.	64,3 %	64,1 %	67 %

Achats de produits et services

Pour Fnac Darty, les achats sont de trois natures : les achats de produits commercialisés sous ses marques propres ou sous licence (voir ci-dessus), les achats de produits de marque (dits « marchands ») 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. Le Groupe est

particulièrement engagé sur le dialogue fournisseur autour de critères environnementaux tels que la réparabilité et la fiabilité des produits, et autour de leur stratégie de décarbonation (voir aussi § 2.2.1.2).

Concernant les achats indirects, les relations commerciales concernent environ 3 000 fournisseurs et les risques sont multiples. Ces achats concernent aussi bien l'achat de services (transports, relation client à distance, travail temporaire, gardiennage, travaux), que de biens (consommables). Les informations ci-dessous concernent cette catégorie d'achats.

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2022
<ul style="list-style-type: none"> ■ Atteintes aux libertés fondamentales et aux droits de l'homme (notamment non-respects du temps de travail, du paiement des heures supplémentaires, discriminations...) ■ Atteintes à la santé et à la sécurité des salariés des sous-traitants, par exemple en cas d'absence de formation ■ Atteintes à la santé et à la sécurité des clients, par exemple en cas d'absence d'habilitation gaz et électricité des livreurs-installateurs employés par des sous-traitants ■ Atteintes à l'environnement, par exemple en cas de 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 ■ Mise en place d'un comité RSE DAI afin d'assurer le suivi des plans d'action ■ Intégration de la DAI dans les comités liés à la RSE (comité climat, comité économie circulaire, <i>green IT</i>, verdissement flotte) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documents cadres, partagés avec les fournisseurs et sous-traitants : Code de conduite des affaires, Politique d'achats responsables ■ Intégration croissante de critères RSE dans les appels d'offres ■ Analyse de risques mise à jour annuellement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Labellisation Relations Fournisseurs et Achats Responsables ■ Introduction de <i>business review</i> RSE avec des fournisseurs stratégiques ■ Mise en place et suivi d'indicateurs dédiés aux aspects sociaux et environnementaux pour toutes les catégories d'achats ■ Renégociation des contrats afin d'y inclure des critères RSE ■ 64 % des appels d'offre intégrant des critères RSE ■ 60 % des contrats intégrant le Code de conduite des affaires

Pour plus de précisions, voir aussi § 2.5.7 « Relations fournisseurs et achats responsables ».

Vendeurs indépendants sur les marketplaces

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 & Jouets puis le sport, le jardinage, le bricolage, et dernièrement l'offre maison avec des références de mobilier et de literie.

Les chiffres clés 2022 :

- plus de 4 000 vendeurs sur la Marketplace Fnac Darty ;
- plus de 17 millions de références disponibles.

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2022
<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 ■ Un comité suivi vendeur mensuel afin de suivre les indicateurs mis en place ■ Un comité d'arbitrage qualité hebdomadaire afin de suivre de manière rapprochée les vendeurs à risque 	<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 ■ Plus de 3 300 mises à l'épreuve (1 800 en 2021) et 231 déréférences ■ Baisse du taux de réclamation cumulée Fnac et Darty : (1,8) pts ■ 0 rappel de produits en 2022

Risques liés aux 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).

Ces risques, les politiques d'atténuation associées et les résultats de ces politiques sont décrits dans la partie sociale du présent chapitre (§ 2.4.4.4) et résumés dans le tableau ci-dessous :

Risques	Moyens mis en œuvre	Mesures de prévention	Actions et résultats 2022
<p>Santé sécurité des travailleurs :</p> <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 électriques) ■ accidents liés à l'utilisation de produits chimiques dans les ateliers de réparation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une Académie de formation comprenant des formateurs dédiés aux formations de sécurité ■ Investissements réguliers dans des outils de prévention des risques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liste de formations obligatoires (réglementaires ou jugées indispensables par le Groupe) ■ Des « référents sécurité » présents sur chaque site logistique ■ Investissements dans l'ergonomie des postes ■ Évaluation des nuisances sonores au sein des entrepôts ■ Éco-conduite ■ Armoires coupe-feu et bacs de stockage spécifiques des batteries lithium dans les ateliers 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation des responsables d'exploitation logistique à l'analyse des accidents de travail ■ Nouveaux investissements dans la sécurisation des quais et dans des outils de prévention des risques ■ Travaux d'insonorisation menés sur plusieurs sites ■ Nouvelles procédures pour le stockage des batteries au lithium ■ KPI : Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt 2022 : 29,7 (31,5 en 2021) ■ KPI : Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt 2022 : 2,0 (vs 1,9 en 2021)



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

Évolution des risques en 2022 : les risques concernant la santé sécurité des travailleurs ont été évalués en hausse face à l'augmentation des réparations des équipements électriques et électroniques, notamment des équipements de mobilité urbaine, qui engendre une augmentation de la manipulation et du stockage de batteries au lithium usagées.

Cette évolution a conduit le Groupe à renforcer les moyens de prévention des départs d'incendie : déploiement de fûts de collecte adaptés au stockage de ces batteries dans tous les magasins Fnac et Darty, et achat d'armoires coupe-feu. Les équipes SAV ont également été sensibilisées aux risques liés à ces batteries.

Un plan d'action a également été déployé pour prévenir les risques liés aux produits chimiques utilisés dans les ateliers SAV (armoires de stockage, formation, revue du process achat).

2.5.5 / LUTTE CONTRE LES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

Un programme de conformité au droit de la concurrence et de prévention des infractions en la matière est en place et comprend les éléments suivants :

- un Code de conduite des affaires qui rappelle, entre autres, les principes fondamentaux de respect, loyauté, transparence et confidentialité qui doivent régir les comportements des collaborateurs dans leur cadre professionnel, à titre individuel comme collectif ainsi que l'importance du respect du droit de la concurrence ;
- une organisation adaptée pour assurer la gestion du programme de conformité concurrence, son suivi et sa mise à jour ;
- des formations et des actions de communication sur le respect des règles du droit de la concurrence dont un module de cinq e-learning accessible à tous les salariés en deux langues (français, anglais) et des sessions de formation plus spécifiques dispensées par la direction juridique à destination des collaborateurs les plus exposés ;
- la mise à disposition par la direction juridique de guides et fiches pratiques concurrence ainsi que d'un Mode d'emploi qui explique le programme de conformité concurrence Fnac Darty et rappelle l'essentiel pour mieux comprendre et agir ;
- des mécanismes de contrôle et d'alerte avec notamment une Ligne d'alerte éthique et de conformité (plateforme WhistleB) permettant de signaler un manquement au droit de la concurrence (voir aussi § 2.5.8)

2.5.6 / 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, et en défendant ses positions et ses propositions lors d'auditions auprès du gouvernement, de parlementaires, d'élus locaux, ou d'autorités indépendantes. Le Groupe a également transmis, lors de l'élection présidentielle, des *position papers* regroupant analyses et propositions aux différents candidats.

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, Fnac Darty 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.

2.5.7 / RELATIONS FOURNISSEURS ET ACHATS RESPONSABLES

La performance globale et durable de Fnac Darty est intrinsèquement liée à celle de ses fournisseurs et sous-traitants, et aux collaborations avec ceux-ci.

En 2021, la direction des achats indirects du Groupe a défini une politique d'achats responsables avec la direction RSE et avec l'ensemble des acheteurs, qui ont reçu une formation spécifique. Cette politique s'appuie sur le référentiel du label Relations Fournisseurs et Achats Responsables, adossé à la norme ISO 20400:2017 « Achats responsables-Lignes directrices ».

En janvier 2022, le comité d'attribution du label Relations Fournisseurs et Achats Responsables, composé de la Médiation des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et du Conseil national des achats, a décerné à l'unanimité le label RFAR au Groupe Fnac Darty pour ses achats indirects, valable pour une durée de trois ans.

Trois engagements majeurs ont été inscrits dans la politique d'achats indirects 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 intégrant la responsabilité sociale et environnementale dans les processus achats ;
- inciter les partenaires du Groupe à développer leur propre démarche RSE, en favorisant et suivant les démarches et initiatives des fournisseurs Fnac Darty.

Levier majeur dans la gestion des risques sociaux et environnementaux associés aux activités des fournisseurs et sous-traitants, cette politique vise également à prévenir et maîtriser certains risques (voir aussi § 2.5.4 plan de vigilance). Elle s'appuie ainsi sur la mise en place et le suivi d'indicateurs dédiés aux aspects sociaux et environnementaux de l'exécution

des prestations de main-d'œuvre externalisée, et sur le « Code de conduite des affaires », annexé aux contrats d'achats et de sous-traitance, et mentionné dans les conditions générales d'achats. Ce Code réaffirme l'attachement du Groupe au respect des droits humains et des libertés fondamentales, aux dispositions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et particulièrement aux conventions visant à l'élimination du travail des enfants et à l'abolition de l'esclavage et du travail forcé ou obligatoire, et à la protection de l'environnement.

Afin de piloter efficacement cette démarche d'achats responsables, la direction des achats indirects a mis en place une gouvernance dédiée, avec :

- un comité trimestriel pour le suivi du plan d'actions défini dans le cadre de la candidature au label RFAR ;
- un comité dédié à l'amélioration des délais de paiement ;
- une participation systématique de la DAI dans les comités liés à la RSE (climat, économie circulaire, *Green IT*, verdissement de la flotte auto).

En 2022, plusieurs actions ont été déployées en réponse au diagnostic des pratiques achats réalisé en 2021 :

- la finalisation du travail de cartographie des risques RSE pour les postes d'achats les plus stratégiques ;
- la multiplication des *business review* dédiées à la RSE ;
- l'intégration de critères RSE dans les appels d'offres ;
- l'amélioration des délais de paiement, avec un focus sur les TPE (très petites entreprises) et les fournisseurs de transport.

Performances 2022 :

- part des appels d'offres incluant des critères RSE : 64 % ;
- part des contrats intégrant le Code de conduite des affaires : 60 %.



2.5.8 / DISPOSITIF D'ALERTE ÉTHIQUE

Afin de promouvoir un environnement de travail plus sûr et plus transparent, Fnac Darty a choisi de mettre en place une plateforme d'alerte éthique. Celle-ci couvre 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 le Référentiel Éthique du Groupe.

La plateforme d'alerte éthique et de conformité est hébergée par un partenaire externe spécialisé, « WhistleB by Navex », qui garantit la sécurité des échanges. L'objectif est de permettre d'alerter en toute confiance grâce à un site de signalement cryptée qui permet l'anonymat dans le cas où le lanceur d'alerte fait ce choix.

Ce mécanisme est déployé dans l'ensemble des filiales en France et dans les pays et est accessible en interne et en externe. Il est traduit dans toutes les langues du Groupe.

Le site d'alerte éthique est géré de manière décentralisée depuis 2022. Les signalements sont reçus immédiatement et exclusivement par les membres habilités qui décident des suites à donner et assurent le suivi des signalements en conformité avec la réglementation applicable et les règles éthiques du Groupe.

Au niveau Groupe, trois cadres administrent la plateforme et gèrent les alertes :

- le directeur de la sûreté Groupe ;
- le directeur de l'audit interne Groupe ;
- la responsable éthique Groupe.

Ils ont la possibilité de rediriger l'alerte vers des membres du comité éthique qui peuvent être amenés à participer à la gestion de l'alerte, à savoir :

- la directrice des ressources humaines Groupe ;
- la directrice juridique Groupe ;
- la directrice RSE Groupe.

Si nécessaire, un comité éthique restreint peut être convoqué.

Localement, dans les pays et filiales, les alertes sont reçues par le référent éthique local et son binôme désigné. Ils opèrent conjointement à la gestion du cas. Les trois administrateurs WhistleB du Groupe ont accès à l'ensemble des cas en supervision.

Chacun des récipiendaires a signé un avenant de confidentialité.

En cas d'alerte qui mettrait en cause l'un des destinataires en charge de la gestion du cas, celui-ci serait écarté de l'investigation afin de préserver l'indépendance et l'impartialité dans la gestion de l'alerte.

Le Groupe communique régulièrement sur son dispositif d'alerte auprès de ses collaborateurs, et a mis en place une communication permanente et accessible facilement par différents canaux.

En interne et en externe, le site d'alerte éthique est accessible depuis :

- toutes les pages du site fnacdarty.com au travers d'un lien fixe en bas de page ;
- le Code de conduite des affaires, partagé en interne et également avec les fournisseurs et partenaires.

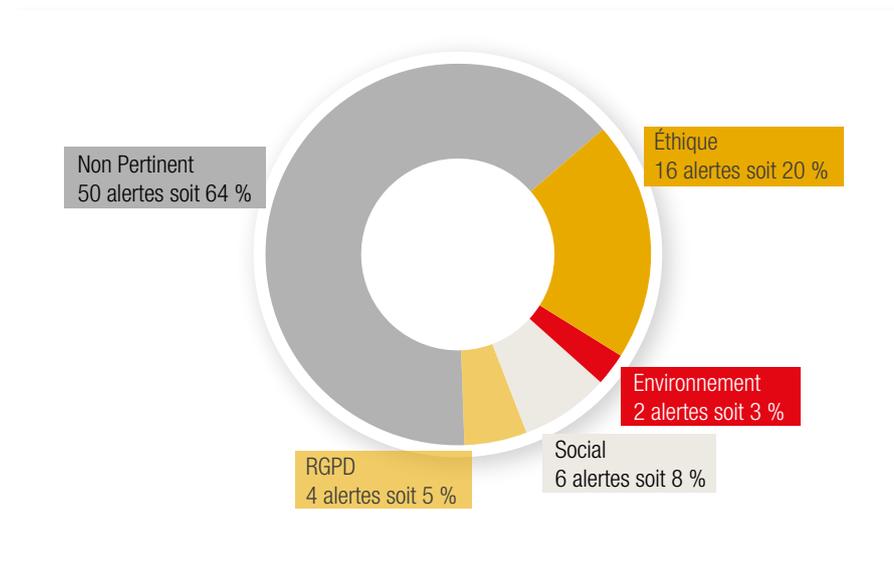
En interne, le site d'alerte éthique est accessible en permanence depuis :

- le site intranet du Groupe au travers d'un lien direct depuis la page d'accueil ;
- un site d'information interne dédié à l'éthique ;
- une affiche avec un QR code, dont l'affichage est obligatoire sur l'ensemble des sites opérationnels ;
- les formations e-learning éthiques obligatoires pour tous ;
- la charte cadeaux et avantages ;
- la charte de prévention des conflits d'intérêts.

Résultats 2022

Au cours de l'année 2022, 78 alertes ont été reçues sur le périmètre Groupe. Par rapport à 2021, année de mise en place du site d'alerte éthique, une variation de + 179 % est constatée (28 alertes avaient été reçues).

Ces chiffres sont le constat d'un accroissement de la connaissance du dispositif d'alerte grâce au renforcement de sa visibilité en interne comme en externe et du renforcement de la confiance dans le dispositif.

Alertes reçues en 2022


Toutes les alertes reçues ont été traitées. Près de 10 % des cas (7 alertes) étaient avérés après investigation.

Ces 7 signalements ont tous donné lieu à des sanctions prévues par le régime disciplinaire allant jusqu'au licenciement. Parmi ces 7 cas :

- 3 cas entraient dans la catégorie discrimination, harcèlement ;
- 2 cas étaient relatifs à de la corruption sur des sujets de conflit d'intérêts ;
- 2 cas étaient relatifs à de la fraude interne.

Les autres alertes n'entraient pas dans le cadre du dispositif d'alerte ou n'étaient pas avérées. La majorité concernait des cas relevant de la relation client (33 cas soit 42 % du total des alertes).

Aucune alerte n'a concerné le devoir de vigilance.

La synthèse annuelle du site d'alerte éthique est partagée en comité éthique et en comité d'audit.

2.5.9 / CONTRIBUABLE RESPONSABLE

2.5.9.1 / Présence du Groupe dans le monde

En 2022, le Groupe est composé de 52 entités juridiques, dont 35 entités se trouvent en France. Parmi ces entités françaises, 30 entités sont membres d'une intégration fiscale au sens de l'article 223 A du CGI en 2022. Les autres entités françaises ne remplissent pas les conditions légales pour faire partie de l'intégration fiscale.

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) ;



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

- certaines activités nécessitent des entités dédiées : l'activité de SAV (gérée par MSS), la formation à domicile qui nécessite un agrément (A2I), l'activité de billetterie ;
- les rachats de sociétés ne se sont pas forcément accompagnés de fusion car les enseignes sont différentes (Nature et Découvertes, Wefix, Fnac, Darty).

Dans les autres pays, le nombre d'entités est plus réduit et chaque entité regroupe les magasins d'une enseigne. Par exemple, il n'y a qu'une enseigne en Espagne, et donc une seule société : Fnac Espagne.

Au Luxembourg, il y a deux sociétés qui exploitent chacune un magasin : l'un sous l'enseigne Nature & Découvertes et l'autre sous l'enseigne Fnac. La présence du Groupe à Monaco s'explique par l'exploitation d'un magasin.

À l'exception du Royaume-Uni, de la Chine et de Hong Kong, la présence dans un pays est liée à l'implantation de magasins d'une des enseignes du Groupe. La présence au 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 une holding au Royaume-Uni, Darty Limited, ancienne société tête du Groupe Darty, qui 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 en matière de retraite.

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.

2.5.9.2 / 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.

(en milliers d'euros)	Impôt sur les sociétés et CVAE ^(a)	Impôts locaux ^(b)	Autres impôts ^(c)	Total
France	48 634	32 836	11 945	93 415
Espagne	déficitaire en 2022	977	80	1 057
Portugal	3 966	11	48	4 025
Belgique	4 128	1 019		5 147
Luxembourg	déficitaire en 2022			-
Monaco	déficitaire en 2022			-
Allemagne	déficitaire en 2022			-
Suisse	0,6			1
Royaume-Uni	déficitaire en 2022			-
Chine	7			7
Hong Kong	0,4			0
TOTAL	56 736	34 843	12 073	103 652

(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 la contribution sociale de solidarité, la taxe sur les véhicules de société, la taxe sur les salaires et les droits d'enregistrement.

Une rationalisation du taux effectif d'impôt

Le taux effectif d'imposition du Groupe est de 34,37 % au titre de l'exercice 2022 avec un impact de la CVAE (incluse dans l'impôt sur les sociétés dans les comptes du Groupe) de 5 % et un impact des déficits fiscaux non activés de 2,89 %.

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 43 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.

2.5.9.3 / Politique fiscale

La politique fiscale du Groupe 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.

2.5.9.3.1 / 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 2022, dans la mise en œuvre des nouvelles règles en matière de facturation électronique ;
- 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.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Agir avec éthique, tout au long de notre chaîne de valeur

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 2022, 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.

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.

2.5.9.3.2/ 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 2022, six 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'est engagé dans le partenariat fiscal avec la Direction des grandes entreprises dont le protocole a été signé le 4 février 2022. 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. Ce service a permis au Groupe de faire deux demandes de rescrit en 2022 et de démarrer une relation suivie avec l'administration sur ses sujets fiscaux.

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 (environ 50 droits de communication chaque année). 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 / Contribuer au développement social et culturel des territoires

Contexte et tendances

Après deux années marquées par la crise sanitaire, l'année 2022 a démontré l'attachement des clients pour les achats en magasin et le contact avec les vendeurs. Ainsi, un Français sur deux reste préfère profiter des conseils d'un vendeur lorsqu'il achète des produits ou des services en magasin^(a). Fort de son modèle omnicanal, le Groupe réaffirme chaque année son engagement pour un commerce de proximité, où le contact humain est central pour accompagner les clients. Cet ancrage territorial, tant au niveau des magasins que des services de réparation, lui permet de créer des emplois et de poursuivre une de ses missions historiques : l'accès à la culture pour tous, à travers des événements gratuits célébrant la diversité culturelle.

L'année 2022 a également été marquée par une forte inflation, qui a impacté significativement le pouvoir d'achat des ménages et a accentué les difficultés des personnes en situation précaire.

Dans ce contexte, la politique menée par le Groupe depuis des années pour contribuer au développement social et culturel des territoires, en démocratisant l'accès à la culture, en démultipliant son impact positif sur les territoires et en menant une politique de solidarité pour lutter contre l'exclusion et la précarité, prend tout son sens.

(a) Wavestone : Baromètre des nouvelles tendances de consommation 2022, <https://www.wavestone.com/fr/insight/barometre-wavestone-des-nouvelles-tendances-de-consommation/>.

Risques

- Risques de marché : changement de comportement des consommateurs (baisse/modification de la demande culturelle)
- Baisse de préférence de marque
- Impact sur la création artistique

Opportunités

- Accès à de nouveaux marchés (seconde vie du livre, nouvelles tendances culturelles)
- Diversification des activités (vers une culture plus digitale)
- Attractivité de marque
- Démocratiser la culture pour la rendre accessible à un maximum de consommateurs et revitaliser le secteur
- Modèle omnicanal du Groupe qui permet de répondre à la fois aux enjeux de développement du commerce en ligne et de proximité

Leviers activés

- Promotion de la diversité culturelle et de nouvelles tendances culturelles (BD, mangas, jeux vidéo)
- Soutien à la création artistique (Fnac Live, prix littéraires...)
- Poursuite des ouvertures de magasins notamment en franchise
- Développement de projets solidaires
- Promotion de la collecte de dons auprès des clients

Faits marquants 2022

- Événements culturels gratuits en mode hybride (physique et digital)
- Partenaire privilégié de la Paris Games Week
- Nombreux événements autour de la bande dessinée, du manga
- Des projets locaux financés par la Fondation Nature & Découvertes
- Accélération de l'arrondi solidaire en caisse chez Fnac
- Mise en place d'un abondement par Fnac Darty des dons clients lors d'une campagne de soutien à l'Ukraine
- 10^e édition de la Grande collecte de livres avec Bibliothèques sans Frontières et extension à la Suisse

Performances et suivi des objectifs

- 53 ouvertures de magasins, dont 50 en France
- Nombre d'événements culturels Groupe : près de 7 000 (dont 1 300 en France)
- Nombre de magasins ouverts en 2022 : 46
- Montant des dons collectés auprès des clients : 1,2 M€
- Montant de l'abondement de Fnac Darty sur les dons clients : 156 K€
- Nombre de livres collectés pour Bibliothèques sans Frontières (France et Suisse) : 286 000
- Nombre de projets soutenus par la Fondation Nature & Découvertes : 148
- Dotation globale de la Fondation Nature & Découvertes : 586 K€

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. Son parc important 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. Ceci se matérialise notamment par la création d'emplois non délocalisables, et par le soutien d'associations locales.



2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer au développement social et culturel des territoires

Ce maillage territorial permet, par la même occasion, de favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre. La diffusion de la culture fait partie intégrante des missions historiques et de l'ADN Fnac. Son offre culturelle diversifiée, son média, l'Éclaireur Fnac, ainsi que les nombreux événements culturels organisés en magasin permettent de faire rayonner la culture dans tous ses territoires d'implantation.

En parallèle, les sites marchands et les magasins constituent un formidable vecteur de partage de la politique de solidarité du Groupe. Tout d'abord, grâce à la générosité des clients,

les magasins jouent un rôle d'intermédiaire en collectant d'importants montants de microdons (arrondis solidaires) en faveur d'associations partenaires. Ensuite, les magasins permettent également, à travers tout le territoire, de faire don de leurs produits invendus aux associations locales.

Enfin, depuis 1992, la Fondation Nature & Découvertes contribue activement 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.

2.6.1 / LA FNAC, ACTEUR AU QUOTIDIEN DE LA DÉMOCRATISATION DE LA CULTURE ET DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Œuvrer 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 60 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, en poursuivant trois objectifs :

- encourager la démocratisation de la culture ;
- promouvoir la diversité culturelle et le « choix éclairé » ;
- soutenir la vitalité de la création artistique.

2.6.1.1 / Encourager la démocratisation de la culture

Le Groupe poursuit sa mission de démocratisation de la culture, à travers l'organisation d'animations culturelles gratuites, qui permettent la rencontre entre les créateurs et leur public. En 2022, 90 000 clients ont pu profiter de près de 1 300 événements, dans 138 magasins, partout en France.

Certains événements organisés par la Fnac sont devenus des étapes incontournables de l'agenda culturel. La onzième édition du Festival Fnac Live Paris a ainsi réuni 80 000 personnes pendant trois jours de concerts gratuits sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris, et dans ses Salons en juillet. Pour célébrer la rentrée littéraire, la Fnac a innové en proposant trois soirées ouvertes à tous dans des lieux d'exception, mêlant les domaines artistiques et les talents. Le Groupe a également été le partenaire privilégié de la Paris Game Week, le plus grand rendez-vous français du jeu vidéo, qui a fait son grand retour après trois ans d'absence.

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 en leur proposant de nouveaux formats d'interaction. En 2022, la Fnac a choisi de plébisciter l'univers du manga en organisant la Japan Expo et en organisant une tournée des magasins afin de mettre en avant des mangas populaires des lecteurs. D'autre part, des ateliers consacrés à la sensibilisation des enjeux climatiques ont été menés avec l'association Les Savants Fous. Au total, 142 ateliers jeunesse ont été proposés en 2022.

Le Prix Goncourt des Lycéens est également un axe important de la stratégie de démocratisation de la culture pour les plus jeunes. C'est aussi un temps fort du calendrier littéraire qui permet aux lycéens de lire et étudier des ouvrages de littérature contemporaine mais aussi de rencontrer et d'échanger avec des auteurs de talent. Cet événement unique en son genre, qui a rassemblé 15 auteurs en lice et 2 000 élèves issus de 55 classes de lycée (seconde, première, terminale, et BTS), a récompensé Sabyl Ghoussoub pour son roman *Beyrouth-sur-Seine* (éd. Stock)

Enfin le Groupe s'engage également à démocratiser l'accès à la culture à ses salariés en leur proposant de nombreux événements et contenus à des tarifs préférentiels (voir aussi § 2.4.5.2.).

2.6.1.2 / Promouvoir la diversité culturelle et le « choix éclairé »

À l'heure de l'hyper-abondance d'offres et d'informations rendues possibles par internet, la Fnac entend lutter concrètement contre l'uniformisation des créations et des pratiques culturelles.

La diffusion de contenus variés, couvrant l'ensemble des secteurs de la création artistique, y contribue. La scène musicale s'ouvre notamment aux jeunes talents et aux musiques urbaines. Les auteurs contemporains, les dessinateurs, les romanciers, mais aussi les « youtubers » sont invités régulièrement à partager leurs passions.

La variété passe également par les formats d'événements proposés : rencontres, conférences, dédicaces, masterclass, concerts, lecture musicale, ateliers, etc.

Elle s'incarne tout autant dans la prescription et le conseil aux clients, assurés par des équipes de libraires et de disquaires passionnés.

Enfin, la promotion de la culture s'exprime à travers de nombreux partenariats avec les institutions culturelles locales (salles de spectacles ou de concerts, festivals, musées, opéras...).

L'Éclaireur Fnac : site de prescription 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 Claqué 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 relayer tous les événements culturels Fnac, à l'image du Fnac Live ou des nombreux événements organisés dans les magasins (et hors les murs), via l'agenda et le rédactionnel créé pour l'occasion.

Lancé en octobre 2021, le site rassemble déjà plus de 1,5 million de visiteurs uniques. 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.

Donner une voie aux petits éditeurs

La Société du Livre Français (SFL) est un acteur spécialisé de la distribution du livre en BtoB. Elle commercialise notamment des livres et des manuels scolaires auprès des collectivités comme les médiathèques, bibliothèques et établissements publics mais également auprès de librairies indépendantes. SFL est aussi distributeur pour Fnac Darty de la petite et moyenne édition auprès des librairies Fnac et de Fnac.com.

La SFL travaille avec la totalité des éditeurs et a développé une marque forte ancrée sur une expertise reconnue dans le travail avec les petits et micro-éditeurs. Ce sponsor, unique sur le marché, permet d'assurer un maillage et d'entrer en relation des petits éditeurs et auteurs non professionnels. Cette activité permet d'assurer une diversité culturelle régionale et de donner la possibilité à de multiples auteurs amateurs et d'éditeurs indépendants de s'exprimer.

2.6.1.3 / Soutenir la vitalité de la création artistique

Premier libraire de France, la Fnac œuvre à mettre en avant des auteurs et des ouvrages auprès de différents publics à travers l'organisation de prix culturels de référence, devenus des temps forts de l'année littéraire.

Le Prix du Roman Fnac ouvre ainsi la saison des prix littéraires début septembre, quand le Goncourt des Lycéens la clôture en novembre. Le Prix BD Fnac France Inter, remis début janvier, permet quant à lui de faire émerger de nouveaux talents.

Phénomène en pleine expansion, la Fnac s'est attelée en 2022 à poursuivre son action en faveur de l'autoédition, à travers quatre actions emblématiques.

Avec le Prix Kobo by Fnac « Les Talents de demain 2022 » d'abord, la Fnac, aux côtés de ses partenaires, a continué d'assurer la promotion de l'autoédition numérique et de faire émerger des passionnés d'écriture.

Dans le cadre du festival Quais du Polar 2022, rendez-vous de référence des passionnés de la littérature policière, le concours d'écriture spéciale nouvelle policière a de la même manière été célébré en 2022, avec le soutien de la Fnac.

En 2022, Kobo Writing Life et le Forum des Lecteurs Fnac se sont associés pour lancer un concours d'écriture inédit hébergé sur le Forum des Lecteurs : Le Prix des Plumes. Ce dernier, spécialement dédié à l'écriture de nouvelles, a rencontré un franc succès dès sa première édition en donnant la possibilité à tous les passionnés de littérature de révéler leur talent.

En dehors de l'auto-édition, la Fnac continue d'explorer de nouveaux formats et de développer des contenus qui rencontrent leurs publics, à l'image de la réalisation du podcast Kobo by Fnac « La couleur des mots », qui vient renforcer la prise de parole de la Fnac sur la diversité culturelle.

À l'étranger, la Fnac poursuit cette même ambition de soutien à la création et à l'accès à la culture pour tous, à travers des prix, des expositions, des rencontres, des dédicaces et des concerts gratuits dans les magasins. Au total, près de 7 000 événements ont été organisés en 2022 au niveau du Groupe et de son réseau de franchisé.



2 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer au développement social et culturel des territoires

2.6.2 / CONTRIBUER À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE LOCALE ET CRÉER DES EMPLOIS PÉRENNES

Chiffres clés :

- 53 ouvertures de magasins en 2022, dont 50 en France.
 - Objectif affiché de 30 à 40 ouvertures chaque année ;
- 987 magasins à fin 2022 ;
- Lancement de campagnes de formation et de recrutement massives de techniciens SAV, de livreurs-installateurs et de concepteurs cuisine.

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.

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 2019, Darty a ainsi annoncé une vaste campagne de recrutement pour recruter 1 000 techniciens réparateurs : des postes en CDI, sur toute la France, souvent sans prérequis de qualification. En l'absence de cursus spécialisé dans la réparation, Fnac Darty a décidé d'élargir son périmètre de recrutement en formant chaque année en interne de nouveaux techniciens (voir aussi § 2.4.1.2).

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, l'ADB lutte contre les injustices sociales et les discriminations. En 2022, plus de 90 000 cartouches ont ainsi été collectées et recyclées (dont une partie réemployée).

2.6.3 / MENER UNE POLITIQUE DE SOLIDARITÉ POUR LUTTER CONTRE LA PRÉCARITÉ ET L'EXCLUSION

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 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.

Dons totaux Fnac Darty

Périmètre : Groupe hors franchises (en euros TTC)	2020	2021	2022
Montant total des actions solidaires de Fnac Darty	4 519 991	11 058 279	8 540 348

Dons Fnac Darty

Périmètre : Groupe hors franchises (en euros TTC)	2020	2021	2022
Dons aux associations et mécénat	351 611	387 686	433 578
Dons en nature (Braderie de Dijon, Secours Populaire, Emmaüs, Envie, etc.)	2 890 671	9 211 292	6 224 690
Fondation Nature et Découvertes	426 863	601 902	586 434
TOTAL	3 669 145	10 200 880	7 244 702

Dons des clients

Périmètre : Groupe hors franchises (en euros TTC)	2020	2021	2022
Solidarité des clients :			
■ Arrondi solidaire World Food Program	n.a.	n.a.	302 408
■ Arrondi solidaire Un Rien C'est Tout	296 372	272 778	410 531
■ Arrondi solidaire Common Cents	43 522	113 963	81 155
■ Arrondi solidaire chez Nature et Découvertes	150 916	174 108	199 568
■ Arrondi solidaire Fnac Suisse	n.a.	48 642	51 448
■ Collecte de livres Bibliothèque Sans Frontières	360 036	247 908	250 536
TOTAL	850 846	857 399	1 295 646

2.6.3.1 / Fnac Darty : mécène financier et donateur de produits valorisables
Dons financiers aux associations, mécénat et dons en nature

Le Groupe promeut des actions auprès des jeunes en difficulté, des personnes en réinsertion, ou en situation de vulnérabilité. Fnac Darty apporte historiquement son soutien à plusieurs associations, comme Télémaque et Sport dans la ville. Il apporte également, plus ponctuellement, son soutien à d'autres causes comme les femmes victimes de violence, ou encore à la protection des réfugiés de la guerre en Ukraine. Ainsi, en 2022, Fnac Darty a versé un abondement de 156 K€ correspondant à la valeur des dons clients récoltés en magasin et sur ses sites web sur les mois de mars et avril afin de venir en aide aux réfugiés Ukrainiens.

Parmi les missions historiques du Groupe, la diffusion et la diversité de la culture représentent un autre volet majeur de la politique de solidarité. Fnac Darty se positionne en tant que mécène d'universités et cénacles littéraires comme Sciences Po et l'Académie Goncourt.

Dans le cadre de sa politique de « seconde vie » (voir § 2.2.4), le Groupe a fortement développé ces deux dernières années les dons en nature. Ceux-ci sont destinés à certaines associations telles que l'Agence du Don en Nature, et des associations partenaires de longue date comme Emmaüs France, Bibliothèques sans Frontières, Envie et le Secours Populaire. La forte augmentation observée entre 2020 et 2021 s'explique par la professionnalisation

de la direction de la seconde vie, qui a permis d'instaurer de nouveaux process pour coordonner les actions des entrepôts et des équipes commerciales. Cet accompagnement a permis de mieux cibler les produits dépréciés, parfois stockés depuis longtemps en entrepôt, et ainsi d'accélérer considérablement les volumes de dons : la baisse du volume de don constatée en 2022 s'explique par ce déstockage important réalisé en 2021. L'année 2022 représente plus fidèlement le volume stabilisé des produits neufs non vendables destinés au don.

Par ailleurs, Fnac Darty a également déployé en 2022 une nouvelle solution en partenariat avec Comerso. La plateforme digitale mise à disposition facilite le don de produits valorisables directement depuis les magasins. Le dispositif a été lancé pour les magasins Fnac en avril dernier et pour l'enseigne Darty en octobre.

Les objectifs sont multiples 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 ;
- accroître davantage les volumes de produits offerts à des associations ;
- engager une démarche sociale en redistribuant ces invendus à des associations locales, partout en France ;
- éviter les trajets retours inutiles de produits dépréciés vers les entrepôts.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer au développement social et culturel des territoires

Dons aux associations via la Fondation Nature & Découvertes

Depuis 1994, la Fondation accompagne les porteurs de projets, d'ampleur variée, avec pour mission d'initier et concrétiser des projets associatifs de terrain, pour la protection de la biodiversité et l'éducation à la nature. 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 3 079 projets pour un montant de 14,9 millions d'euros, dont 148 projets en 2022 pour un montant de 586 434 euros (voir aussi ci-dessous). Parmi ces projets 2022, 27 ont été cofinancés dans le cadre de l'Appel à Communs 2022 en faveur de projets pédagogiques au contact de la nature en mobilisant 150 000 € de son budget sur un total de 398 501 € versés dans le cadre de cet appel à communs avec les autres mécènes embarqués (voir § 2.3.3.6).

2.6.3.2 / Les magasins et les sites web, facilitateurs de dons au profit d'associations

Fnac Darty associe également ses clients à ses engagements. Depuis 2017, 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 près de 1,3 m d'euros en 2022. 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 81 000 euros ont été récoltés au profit de cinq associations. Avec Un Rien C'est Tout, ce sont plus de 410 000 euros qui ont contribué à financer des projets solidaires.

En 2022, Fnac Darty a réussi à démultiplier l'impact des dons en caisse en lançant en février une nouvelle solution d'arrondi solidaire avec microDon, une entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS), déjà en place chez Nature et Découvertes (voir ci-dessous). Ce partenariat a pour objectif d'automatiser la proposition de dons sur les terminaux en caisse des magasins Fnac. Ce dispositif a permis de récolter plus de 500 000 euros (vs 117 000 euros en 2021) en faveur de l'association Un Rien C'est Tout et du Programme alimentaire mondial des Nations Unies.

Les comités « Coup de main » chez Natures & Découvertes, pour soutenir des projets locaux

Les comités « Coup de main » financent des projets locaux pour la protection et l'éducation à la nature, notamment grâce aux adhésions au Club Nature & Découvertes – 1 euro par adhésion est reversé à la Fondation.

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 et consistent en des actions de terrain concrètes, qui associent le plus souvent possible un public engagé localement.

Le modèle exclusif de Nature & Découvertes consiste à proposer aux clients, dans l'année qui suit, la sélection des meilleurs projets locaux par les équipes en magasin, à travers l'Arrondi solidaire en caisse. L'équipe connaissant bien le projet, elle sait en parler à ses clients qui reversent en moyenne 14 centimes d'euro par Arrondi en caisse. Selon les années, le dispositif permet de reverser entre 150 000 et 190 000 euros supplémentaires aux projets « Coup de main », en plus de la dotation initiale de la Fondation Nature & Découvertes.

Fait marquant de 2022, malgré un taux de passage en caisse inférieur à celui observé avant la crise sanitaire, la somme collectée via l'Arrondi s'élève à près de 200 000 €, ce qui dénote une mobilisation pérenne des équipes.

Solidarité des clients – Fnac Suisse

Chez Fnac Suisse, des dons en caisse sont reversés à la Fondation Théodora, dont la mission est d'offrir des moments de rire et d'évasion aux enfants hospitalisés ou en situation de handicap, pour un montant de 92 258 francs suisses (vs 71 506 francs suisses en 2021) provenant de dons en caisse et d'actions menées par la Fnac, comme de l'abondement, ont été reversés par la Fnac. Ce montant a permis le financement de 4 613 visites pour les enfants à l'hôpital ou en institution spécialisées.

2.6.3.3 / Des partenariats historiques

En 2022, la Fnac a fêté le dixième anniversaire de sa « grande collecte de livres » en collaboration avec Bibliothèque sans Frontière. 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 collecte de livre, la plus importante de France, a également été étendue en 2022 aux magasins Fnac en Suisse. Au total, 286 000 livres ont été récoltés. En dix ans, ce sont près de 2 280 000 livres qui ont ainsi été remis à Bibliothèques sans Frontières. Ces nombreux dons ont permis de soutenir des programmes d'accès à l'éducation et à la culture en France ainsi qu'à l'international dans des zones de conflits ou de précarité.

Partenaire de longue date du Secours Populaire, la Fnac a reconduit, pour la quatorzième 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 juin 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 137 349 euros. Ces fonds permettront au Secours Populaire d'offrir des journées de vacances aux familles défavorisées dans le cadre du programme « Campagne Vacances ».

Toujours en partenariat avec le Secours Populaire, Fnac Darty s'est engagé pour la cinquième année consécutive, 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 donner des cadeaux neufs comme des livres, des jouets et autres équipements dans les hottes des Pères Noël Verts. Grâce à la collecte, plus de 1 000 cadeaux ont embelli le Noël d'enfants en situation de précarité.

Partenaire d'Envie depuis 1984, Darty a continué de donner des appareils de gros électroménager à l'entreprise d'insertion. Plus de 41 % 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 § 2.2.3.3).

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 90 000 cartouches d'encre collectées, recyclées, et pour une partie réutilisée (voir aussi § 2.2.4.1).

Enfin, en 2022, Fnac Darty s'est associé à AIDES, la première association de lutte contre le sida et les hépatites en France et en Europe, lors de la sortie de leur événement digital annuel : #fetelamour. Grâce à la diffusion des messages de prévention et de sensibilisation au VIH dans ses magasins, ses sites e-commerce ainsi que sur son média l'Éclaireur, Fnac Darty a permis à AIDES d'améliorer la visibilité de son événement et des messages portés par l'association auprès du grand public.

2.7 / Note méthodologique

La rédaction de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) est réalisée par la direction RSE du Groupe, qui coordonne le reporting des données extra-financières. Ces données proviennent des directions concernées (ressources humaines, logistique, maintenance, achats, etc.), en France et dans les pays où est implanté le Groupe.

Ces données sont saisies par les contributeurs métiers 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 campagne de reporting.

Tous les chiffres publiés font l'objet de plusieurs contrôles de cohérence : en interne et en externe (Organisme Tiers Indépendant).

2.6.3.4 / **Wenabi : plateforme d'engagement solidaire**

Chez Fnac Darty

Fnac Darty a souhaité valoriser les engagements associatifs de ses collaborateurs et faciliter les actes solidaires en s'associant à Wenabi. Lancé au sein du Groupe en janvier 2022, 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. Le lancement de cette plateforme a également permis à Fnac Darty de renforcer certains partenariats historiques comme ceux noués avec Télémaque ou encore Sport dans la Ville.

Chez Nature & Découvertes

Depuis 2022, Nature & Découvertes encourage ses collaborateurs (siège, entrepôt et magasins) à agir au profit d'associations œuvrant pour différentes causes : environnement, action sociale, vie locale & citoyenne, humanitaire. Les salariés bénéficient d'une journée, qu'ils mettent à profit en équipe ou individuellement : la plateforme Wenabi propose près de 250 missions, qu'ils peuvent également enrichir en embarquant des associations locales. Aujourd'hui, plus de 50 nouvelles associations proposées par les magasins sont désormais en ligne et visibles grâce à ce dispositif.

Périmètre de reporting

Sauf lorsque précisé, le périmètre concerne l'ensemble des filiales du Groupe.

En raison de leur indépendance, les franchises sont exclues du périmètre de publication. En revanche, elles sont partiellement intégrées au reporting des émissions de CO₂ (voir ci-dessous).

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 99,53 % des effectifs de la consolidation financière.

En raison de leur indépendance, les effectifs des franchisés sont également exclus.

Les indicateurs « Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt » et « Taux de gravité des accidents du travail » sont publiés au périmètre Groupe hors Nature & Découvertes, en raison de méthodes de calcul différentes. Ainsi, toutes les entités calculent ce taux sur les heures réellement travaillées, quand Nature & Découvertes le calcule sur les heures de travail théoriques. Les KPI de Nature & Découvertes sont également publiés en parallèle.

Précisions méthodologiques pour les données environnementales

Le périmètre de consolidation correspond à l'ensemble des filiales opérationnelles du Groupe, à l'exception de WeFix et BilletReduc, dont les impacts sont relativement peu importants en raison du peu de surfaces qu'ils occupent et du peu de flux concernés.

Le périmètre opérationnel des émissions comprend les scopes 1, 2 et 3 établis dans le *GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol)* :

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 (liées à d'autres étapes du cycle de vie : fabrication, transport, fin de vie)

Le Groupe s'appuie sur les guides du *GHG Protocol* pour comptabiliser ses émissions de GES.

L'unité retenue est l'équivalent CO₂.

Les facteurs d'émissions utilisés pour calculer les émissions de GES sont majoritairement ceux de la Base Carbone de l'Ademe. Sur certains postes spécifiques, Fnac Darty retient les facteurs d'émission fournis par ses prestataires ou fournisseurs, par l'Agence internationale de l'énergie (IEA) ou de l'*Association of Issuing Bodies (AIB)*.

Les magasins ayant fermé au cours de l'année 2022 ou ayant ouvert après le 30 juin 2022 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 partiellement comptabilisées dans le bilan carbone de Fnac Darty puisqu'elles bénéficient des flux de marchandises du Groupe (en B2B et B2C) et que l'impact carbone des produits distribués comprend les produits vendus par les magasins franchisés.

Bilan des émissions de gaz à effet de serre

Dans une démarche de progrès continu, Fnac Darty améliore chaque année la mesure et le suivi de ses émissions de GES directes et indirectes. Toutefois, cette démarche nécessite des corrections et donc des recalculs, afin d'assurer une comparabilité des exercices. C'est pourquoi les données GES publiées peuvent varier par rapport aux données publiées dans les DPEF précédentes. Lorsque des retraitements importants sont menés, ils sont indiqués sous les données concernées.

Dans la mesure du possible, le Groupe mesure ses émissions de GES en s'appuyant sur des données d'activité (kilomètres parcourus, litres de carburant consommés, surfaces ouvertes, etc.). Toutefois, en dernier recours, des facteurs d'émissions monétaires sont utilisés – c'est le cas de certaines immobilisations et des achats indirects de biens et services.

Les émissions de GES sont estimées avec une marge d'erreur, liée aux incertitudes des facteurs d'émissions et de certaines données d'activité non exhaustives, qui requièrent de réaliser des extrapolations. C'est notamment le cas des émissions indirectes (par exemple sur des postes comme les achats de biens et de services, les immobilisations, les franchises ou encore les déplacements domicile-travail).

Scope 1 : 100 % des émissions reportées – niveau d'incertitude bas

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.

Catégorie	Méthodologie
Émissions directes des sources fixes de combustion	Pour l'évaluation des émissions liées à la consommation de gaz, de biogaz et de fioul des différents sites du Groupe, les calculs s'appuient sur des données spécifiques provenant des fournisseurs. Pour chaque source d'énergie, Fnac Darty multiplie la consommation énergétique facturée par le facteur d'émission pertinent (phase combustion – scope 1 – Base Carbone).
Émissions directes des sources mobiles de combustion	Pour l'évaluation des émissions de GES liées à la consommation de carburant des véhicules de la livraison du dernier kilomètre, des véhicules des techniciens SAV intervenant à domicile et des véhicules de fonction et de service, les calculs s'appuient sur des données spécifiques, exprimées en litres d'essence ou de diesel consommés, provenant des prestataires (reporting grâce aux cartes carburant). Les consommations 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 s'appuient sur des données spécifiques, fournies par les prestataires. Les kilogrammes de gaz réfrigérants rechargés sont multipliés par les facteurs d'émission pertinents (scope 1 – Base Carbone).

Scope 2 : 100 % des émissions reportées – niveau d'incertitude bas

Les émissions indirectes de gaz à effet de serre de Fnac Darty proviennent de la consommation d'électricité et d'énergie fournies par les réseaux de chaleur des différents sites du Groupe.

Catégorie	Méthodologie
Électricité	<p>Les consommations d'électricité sont suivies de manière centralisée, via la télérelève et une plateforme de suivi (en France). Les émissions de GES liées à l'électricité consommée sont quantifiées selon les méthodes <i>market-based</i> et <i>location-based</i> depuis 2020. 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.</p> <p>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 de la Base Carbone spécifiques à chaque énergie. Lorsque ni les facteurs d'émission ni le mix du fournisseur ne sont disponibles, Fnac Darty calcule les émissions <i>market-based</i> à partir du mix résiduel (source AIB et RTE), conformément aux recommandations du <i>GHG Protocol</i>.</p> <p>Pour son électricité d'origine renouvelable, Fnac Darty a recours à des achats de garanties d'origine (GO) majoritairement traçables. En France, ces GO sont acquises dans le cadre de deux <i>Power Purchase Agreements</i>, directement auprès des producteurs d'un barrage hydraulique et d'un parc éolien. En Belgique, en Espagne, en Suisse et au Portugal, les GO achetées prouvent que l'électricité est d'origine éolienne, hydraulique et solaire.</p> <p>Les émissions de CO₂ relatives à ces productions sont nulles en scope 2 ; les autres émissions indirectes générées par ces sources d'électricité (fabrication des panneaux solaires par exemple) sont comptabilisées en scope 3, dans le poste « Émissions liées aux combustibles et à l'énergie ».</p>
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 – niveau d'incertitude élevé

La méthodologie d'évaluation de l'empreinte carbone retenue est celle développée par le *GHG Protocol*.

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.

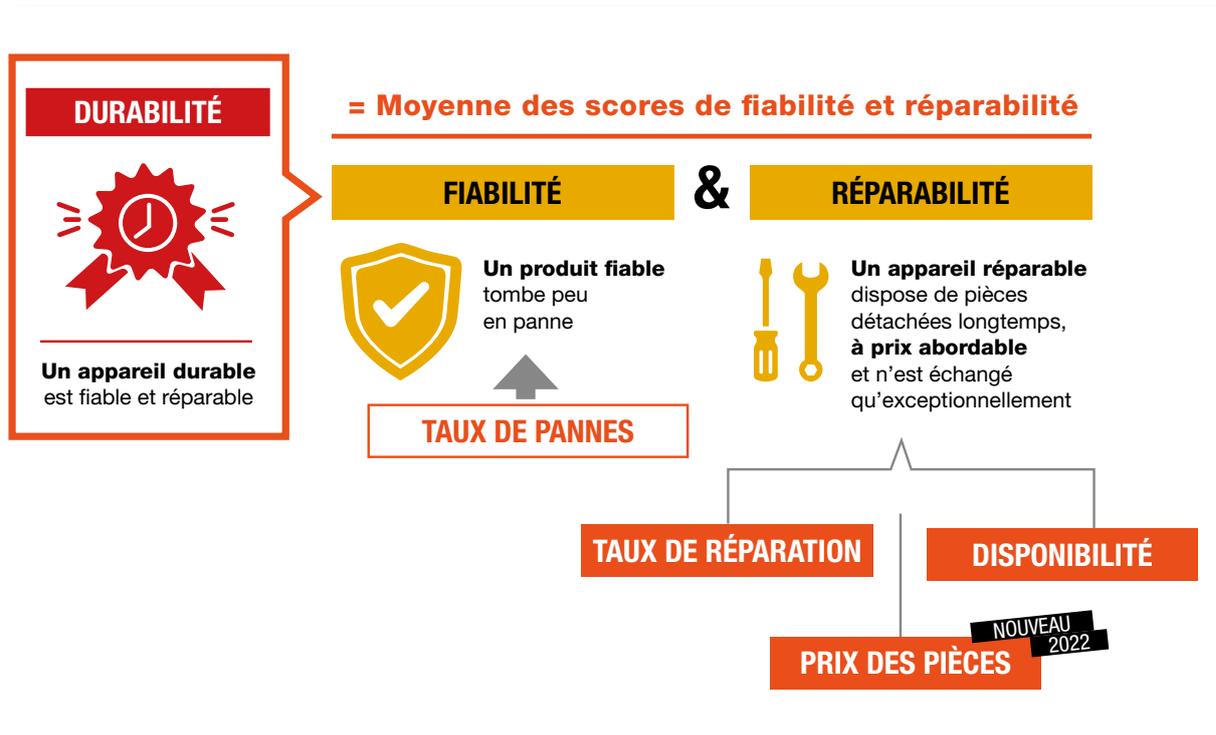
Postes d'émissions	Méthodologie
Produits et services achetés	La fabrication des produits neufs vendus par les différentes filiales est mesurée à partir du volume des produits vendus par le Groupe et majoritairement de facteurs d'émission unitaire provenant de la Base Carbone. En l'absence de facteur d'émission unitaire, le calcul est réalisé à partir du poids du produit et de sa matière/composante principale, et des facteurs d'émissions associés à ces matières. Les émissions liées à la fabrication des produits vendus par Nature & Découvertes en 2019, 2021 et 2022 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020.
Dont achats indirects	À partir de la cartographie des achats indirects, les mesures sont réalisées avec la méthode des ratios monétaires (Base Carbone).
Biens immobilisés	À partir des données réelles de 2022, ce poste a été estimé à partir des facteurs d'émissions de la Base Carbone pour le périmètre Fnac Darty France. Pour les filiales à l'étranger et Nature & Découvertes, les émissions sont extrapolées sur la base des surfaces ouvertes pour les bâtiments immobilisés, et de la variation du chiffre d'affaires pour les autres postes. Conformément à la méthodologie du <i>GHG Protocol</i> , seules les biens achetées ou loués (sur une longue durée) l'année de reporting sont comptabilisées, et non amorties.
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'émissions sont spécifiques aux émissions générées par les autres phases du cycle de vie de l'énergie ou du combustible (sources : Base Carbone et AIB).
Transport de marchandise amont	Les émissions de GES liées aux flux de marchandises entre les fournisseurs et les entrepôts du Groupe sont estimées sur la base du 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. Les émissions associées sont calculées à partir des facteurs d'émissions de la Base Carbone. Les émissions liées au transport amont des produits vendus par Nature & Découvertes en 2019, 2021 et 2022 ont été estimées par extrapolation au chiffre d'affaires, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020. Les émissions de GES liées aux flux de marchandises entre les entrepôts, les magasins et les sites logistiques du Groupe (ateliers SAV), ou l'expédition de pièces détachées vers les bases techniques SAV ou de produits en panne vers les ateliers sont calculés selon différentes méthodes, en fonction des données d'entrée disponibles pour chaque flux et dans chaque filiale : <ul style="list-style-type: none"> ■ à partir des bilans de GES fournis par les prestataires de transport ; ■ à partir des consommations de carburants, multipliés par les facteurs d'émission pertinents (Base Carbone) ; ■ à partir de la distance parcourue par type de camion : les kilomètres parcourus sont rapportées aux consommations moyennes des différents véhicules utilisés (source Ademe) puis les litres consommés sont multipliés par les facteurs d'émissions pertinents (Base Carbone).
Déchets générés	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'émissions de la Base Carbone. 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 pour les magasins, et au nombre de livraisons annuelles pour les plateformes de livraison). Dans les autres filiales, y compris Nature & Découvertes, les émissions sont estimées à partir des données réelles et des facteurs d'émissions de la Base Carbone.
Déplacements professionnels	Le Groupe s'appuie sur le reporting annuel des émissions de GES fourni par les agences de voyage.
Déplacements domicile/travail	Les émissions de GES 2022 liées aux déplacements domicile-travail ont été calculées à partir des données d'une enquête réalisée auprès de 4 192 salariés, soit près de 17 % des effectifs de Fnac Darty France, Fnac Espagne, Portugal et Suisse et Fnac Vanden Borre Belgique. Les réponses ont ensuite été extrapolées à l'ensemble des salariés des différentes entités et filiales. Le Groupe a croisé les données kilométriques avec le nombre de jours théoriques travaillés par an par salarié et le nombre de jours de télétravail déclaré, puis avec les moyens de locomotion désignés par les répondants. Les facteurs d'émissions retenus proviennent de la Base Carbone. Les émissions liées aux déplacements des salariés de Nature & Découvertes sont calculés trimestriellement à partir d'une enquête terrain réalisée par les Réseaux Verts.

Postes d'émissions	Méthodologie
Transport de marchandise aval et distribution	<p>Afin d'affiner le calcul des émissions de GES liées à l'expédition de colis, 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. Pour les prestataires qui ne sont pas en mesure de fournir des bilans de GES, Fnac Darty applique le facteur d'émissions du transporteur dont la logistique et la flotte sont les plus similaires. En Belgique et en Suisse, le facteur d'émission utilisé est celui communiqué par le principal transporteur (représentatif de plus de 90 % des volumes transportés). En Espagne et au Portugal, le facteur d'émissions d'un colis expédié en livraison standard en France est utilisé par défaut.</p> <p>Pour l'expédition de produits volumineux (essentiellement des grandes télévisions) par les filiales Fnac Espagne, Fnac Portugal et Fnac Suisse : le facteur d'émissions 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. NB : les livraisons de grands téléviseurs étaient auparavant comptabilisés dans les émissions de la « livraison dernier kilomètre » et ont été réintégrés rétrospectivement à ce poste d'émissions pour plus de cohérence.</p> <p>Les colis retournés ne sont pas pris en compte dans ce poste d'émissions, en raison de la part négligeable qu'ils représentent.</p>
Utilisation des produits vendus	<p>Sur la base du nombre de produits vendus, les émissions sont calculées à partir d'hypothèses relatives à la durée de vie des produits, de leur consommation annuelle et des facteurs d'émissions pertinents de la Base Carbone.</p> <p>Les émissions liées à l'utilisation des produits vendus par Nature & Découvertes en 2021 et 2022 ont été estimées par extrapolation, sur la base du bilan carbone complet réalisé en 2020.</p>
Fin de vie des produits vendus	<p>À partir du type de déchet associé à chaque produit, les émissions sont calculées sur la base des facteurs d'émissions pertinents de la Base Carbone.</p> <p>Les émissions liées à la fin de vie des produits vendus par Nature & Découvertes en 2021 et 2022 ont été estimées par extrapolation, sur la base du bilan carbone réalisé en 2020.</p>
Franchises	<p>Pour les franchises, conformément au <i>GHG Protocol</i>, les émissions prises en compte concernent les émissions de scopes 1 et 2 : les émissions indirectes liées à la consommation d'électricité et les émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes. Ces émissions sont estimées sur la base des émissions par mètre carré des magasins intégrés.</p> <p>NB : d'autres émissions liées aux franchises sont incluses dans le bilan carbone du Groupe, puisqu'elles bénéficient des flux de marchandises du Groupe (en B2B et B2 C) et que l'impact carbone des produits distribués comprend les produits vendus par les magasins franchisés.</p>
Déplacements clients	<p>Bien qu'optionnel dans le <i>GHG Protocol</i>, les émissions de GES liées aux déplacements des clients en magasin sont estimées par le Groupe car jugées significatives. Les déplacements de tous les visiteurs, qu'ils soient ou non passés en caisse, sont comptabilisés.</p> <p>Ce poste a été estimé à partir des données réelles du nombre de visiteurs en magasin et d'hypothèses relatives aux moyens de transport (INSEE) et aux distances de déplacement en fonction du lieu d'implémentation du magasin. Les données françaises sont considérées comme représentatives des comportements des autres pays.</p>

Méthodologie détaillée de certains KPI :

Score de durabilité

Le score de durabilité de Fnac Darty est un indicateur interne, introduit en 2020 à l'occasion des Assises de l'Économie Circulaire organisées par l'Ademe. Ce score de durabilité était de 100 en 2019, 105 en 2020, et 111 en 2021. Il s'agit d'un indicateur composite, qui se décompose comme tel :



La réparabilité est déterminée à partir de la part des produits réparés versus échangés (taux de réparation), en prenant en compte la disponibilité déclarée des pièces détachées et leur prix (prix moyen des pièces achetées par le SAV Darty au cours de la période).

La fiabilité provient de l'analyse du volume de produits en panne ramené aux volumes de vente (taux de panne). C'est donc la capacité d'un produit à fonctionner normalement sans tomber en panne. Cette donnée est davantage liée au produit lui-même qu'à l'expertise des techniciens.

Dans les deux cas (fiabilité et réparabilité) les données sont collectées par le SAV Fnac Darty et analysées en interne.

Afin de refléter le plus fidèlement possible la durabilité réelle des produits, la méthodologie de calcul du score de durabilité est amenée à évoluer. La mesure de ces indicateurs est un domaine encore nouveau, le Groupe travaille donc à affiner chaque année ses méthodes de calcul. Ainsi, en 2022, le périmètre des produits analysés a été étendu aux produits distribués par la Fnac, ce qui a conduit à adapter le calcul. Dans une démarche de progrès continu, d'autres adaptations sont prévues en 2023. Le Groupe entend afficher la plus grande transparence sur les évolutions méthodologiques liées à ce calcul.

Nombre de produits réparés

Cet indicateur composite est une consolidation des volumes de produits réparés par chaque « filière » de réparation.

- Produits réparés à domicile : lorsque les produits en panne sont trop volumineux, notamment les appareils gros électroménager, la réparation a lieu au domicile des clients.
- Produits réparés en ateliers SAV : les clients ont la possibilité d'apporter leurs produits en panne (petits appareils électroménagers ou produits techniques) directement en magasin. Ce dernier peut les réparer sur place (voir ci-dessous) ou les expédie dans l'un des 5 ateliers de réparation du Groupe en France.
- Produits réparés aux comptoirs SAV des magasins : lorsque les clients apportent leurs produits en panne en magasin, des techniciens peuvent prendre en charge les pannes minimales, et ainsi réparer les produits directement depuis le comptoir SAV. Les échanges sont exclus des produits considérés comme « réparés » (sauf sur le périmètre Fnac, mais les volumes d'échange sont marginaux et ne concernent que très peu de produits au regard des produits réparés aux comptoirs Darty).
- Produits réparés par WeFix : spécialisé dans la réparation express de *smartphone*, WeFix répare directement sur les « corners » les *smartphones* en panne déposés par les clients.
- Produits réparés par les *call-centers* : lorsqu'un client souhaite une prise en charge SAV, le premier contact est généralement les centres de relations client à distance. Sur la totalité des contacts traités en assistance, les techniciens des centres d'appels tentent de solutionner les demandes de leurs clients. S'ils n'y parviennent pas ils déclenchent des interventions à domicile ou demandent à leurs clients de déposer leur produit en magasin. Les produits faisant l'objet d'une intervention ou d'une réparation en atelier sont exclus du calcul et les contacts qui concernent des demandes d'informations, d'usages ou autres ainsi que les réitérations sont également exclus. En soustrayant le nombre de contacts exclus à la totalité des contacts traités on obtient les solutionnés par CRC.

Méthodologie concernant la réponse de Fnac Darty 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 2022, en collaboration avec un cabinet d'experts, une vaste consultation de ses parties prenantes internes et externes pour identifier les risques extra-financiers et enjeux clés associés. La matrice de matérialité qui en résulte s'appuie sur les résultats de plus de 2 000 réponses issues des enquêtes qualitatives et quantitatives ainsi que sur la cartographie des risques du Groupe.

Ces risques et enjeux clés ont été présentés et validés par le 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.

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 2022 ne peuvent pas toujours être comparés avec l'exercice précédent, en raison d'une absence de données.

La définition des indicateurs prioritaires est présentée dans le(s) paragraphe(s) concerné(s).

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 2.2.3.3.

Le présent document a fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (OTI) dont les conclusions sont présentées en fin de chapitre.



2.8 / Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

Les chiffres présentés sont en périmètre courant et périmètre Groupe (sauf lorsque précisé).

Consommation durable

Risque : La durabilité du modèle d'affaires et les nouveaux modes de consommation	Engagement : Favoriser une consommation durable et un choix éclairé <ul style="list-style-type: none"> ■ Informer les clients pour permettre un choix éclairé ■ Favoriser la maintenance et la réparation ■ Donner une seconde vie aux produits ■ Réduire les emballages, assurer la collecte et le recyclage des déchets ■ Engagement public et sensibilisation aux enjeux de durabilité
---	--

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
DURABILITÉ DES PRODUITS VENDUS					
KPI : part du chiffre d'affaires réalisé par des produits à impact positif (périmètre Nature & Découvertes)	%	76,4 %	70,0 %	64,0 %	§ 2.2.1.2
KPI : Score de durabilité (périmètre France)	Unité	105	111	115	§ 2.2.1.1
RÉPARATION					
KPI : nombre de produits réparés	Nombre	1 822	2 106	2 344	
Nombre de produits réparés à domicile	Nombre	436	515	545	
Nombre de produits réparés en atelier	Nombre	307	397	424	
Nombre de produits réparés en magasin	Nombre	134	191	218	§ 2.2.2.1
Nombre de produits réparés par les centres de relation client à distance	Nombre	755	798	929	
Nombre de produits réparés par WeFix	Nombre	190	205	229	
Nombre d'abonnés Darty Max	Nombre	c. 200 k	c. 500 k	c. 765 k	§ 2.2.2.3
ACHATS D'EMBALLAGE ET DÉCHETS					
KPI : volumes d'emballages (carton et plastique) consommés/chiffre d'affaires	Tonne/M€	0,8	0,7	0,6	
KPI : volumes de DEEE collectés/chiffre d'affaires	Tonne/M€	6,7	6,5	5,6	§ 2.2.4.1
Volumes de déchets électriques et électroniques collectés	Tonne	49 943	51 766	44 285	
Volumes de déchets électriques et électroniques collectés en tonnes (France)	Tonne	44 898	46 778	40 258	
Volumes de déchets valorisables ^(a) générés et confiés à des prestataires de recyclage	Tonne		9 641	9 133	
Volumes de déchets non valorisables	Tonne		4 568	4 280	§ 2.2.4.2
KPI : taux de valorisation des déchets (tonnes de déchets valorisés/tonnes de déchets totales)	%		67,9 %	68,1 %	

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

Climat
Risque :

Le changement climatique et ses conséquences pour l'entreprise

Engagement : Réduire les impacts sur le climat

- Renforcer la gouvernance et l'intégration des risques climatiques
- S'engager dans une trajectoire de décarbonation alignée sur la science climatique
- Réduire les émissions générées par les transports et l'énergie des sites
- Réduire les émissions plus indirectes, notamment liées à la fabrication et l'utilisation des produits vendus

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
BILAN CARBONE					
Total émissions scope 1 (en kt CO ₂ eq)	kt CO ₂ eq	19,3	21,8	19,6	
Total émissions scope 2 (en kt CO ₂ eq)	kt CO ₂ eq	2,1	1,7	2,1	
Total émissions scope 3 (en kt CO ₂ eq)	kt CO ₂ eq	n.d.	4 056,5	3 528,7	
Produits et services achetés	kt CO ₂ eq	2 444,5	2 482,2	2 177,1	
Biens immobilisés	kt CO ₂ eq	43,2	45,1	31,3	
Émissions liées aux combustibles et à l'énergie – MB	kt CO ₂ eq	6,5	6,7	6,9	
Transport de marchandise amont	kt CO ₂ eq	80,5	83,2	72,1	
Déchets générés	kt CO ₂ eq	n.d.	117,4	102,2	§ 2.3.3.2
Déplacements professionnels	kt CO ₂ eq	0,4	0,4	0,8	
Déplacements domicile/travail	kt CO ₂ eq	n.d.	39,2	39,9	
Transport de marchandise aval et distribution	kt CO ₂ eq	17,7	19,3	14,1	
Utilisation des produits vendus	kt CO ₂ eq	1 249,5	1 237,8	1 059,1	
Fin de vie des produits vendus	kt CO ₂ eq	22,2	23,2	23,5	
Franchises	kt CO ₂ eq	1,7	1,9	1,7	
Empreinte carbone totale	kt CO ₂ eq	n.d.	4 080,0	3 550,5	
<i>Déplacements clients</i>	kt CO ₂ eq	420,4	490,4	481,6	
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	71 618	77 272	67 938	
<i>dont scope 1</i>	t CO ₂ eq	19 267	21 759	19 611	
<i>dont scope 2 – market-based</i>	t CO ₂ eq	2 147	1 705	2 141	§ 2.3.3.2
<i>dont scope 3</i>	t CO ₂ eq	50 194	53 797	46 195	
Émissions de CO ₂ des transports et de l'énergie des sites/chiffre d'affaires	t CO ₂ eq	9,6	9,6	8,6	

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
ÉNERGIE					
Electricité consommée	MWh	176 553	181 556	184 830	
Gaz consommé	MWh	26 358	31 606	25 230	
Chaleur et froid consommés	MWh	3 486	4 508	3 269	
Fioul consommé	Litres	57 973	80 676	54 190	
Part d'énergie renouvelable dans les achats d'électricité	%	36 %	45 %	47 %	
Part d'énergie renouvelable dans les achats d'électricité en France	%	14 %	25 %	27 %	
Consommation électrique des sites par surface	kWh/m ²	107	111	112	§ 2.3.3.3
Émissions fugitives (fuites de fluides frigorigènes)	t CO ₂ eq	3 246	3 224	2 077	
Émissions de CO ₂ générées par les sites par mètre carré (<i>market-based</i>)	kg CO ₂ eq/m ²	8,3	8,8	7,6	
Émissions de CO ₂ générées par les sites (<i>market-based</i>)	t CO ₂ eq	13 669	14 356	12 619	
Émission de CO ₂ générées par les sites (<i>location-based</i>)	t CO ₂ eq	29 330	31 801	29 353	
Émissions de CO ₂ générées par les sites par mètre carré (<i>location-based</i>)	kg CO ₂ eq/m ²	17,8	19,6	17,8	
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	23 160	24 048	20 771	
Émissions du transport de marchandise entre les entrepôts et les magasins (<i>périmètre Fnac France et Darty France</i>)	t CO ₂ eq	18 201	18 317	15 152	§ 2.3.3.4
KPI : émissions de CO₂ générées par palette (<i>périmètre Groupe</i>)	kg CO ₂ eq/palette	n.d.	13,7	12,2	
LIVRAISON DERNIER KILOMÈTRE					
Nombre de livraisons	En milliers	2 266	2 213	1 946	
Émissions de CO ₂ générées par la livraison dernier kilomètre	t CO ₂ eq	14 693	17 116	13 577	§ 2.3.3.4
KPI : émissions de CO₂ générées par livraison	kg CO ₂ eq/livraison	6,5	7,7	7,0	
INTERVENTION SERVICE APRÈS VENTE					
Nombre d'interventions	En milliers	741	801	842	
Émissions de CO ₂ générées par les interventions à domicile (dont expédition des pièces détachées)	t CO ₂ eq	4 716	5 715	6 070	
KPI : émissions de CO₂ générées par les interventions à domicile par intervention		6,37	7,14	7,2	§ 2.3.3.4
Nombre de produits envoyés en atelier SAV	En milliers	744	709	724	
Émissions de CO ₂ générées par les produits à réparer vers les ateliers SAV	t CO ₂ eq	1 851	2 083	2 134	
KPI : Émissions de CO₂ par produit envoyé en atelier SAV	kg CO ₂ eq/produit	2,5	2,9	2,9	
E-COMMERCE					
Nombre de colis expédiés	Millions	19,1	17,5	14,6	
Part des colis livrés en point de retrait	%	24 %	28 %	34 %	§ 2.3.3.4
Émissions de CO ₂ liées à l'expédition de colis	t CO ₂ eq	10 093	9 269	7 228 ^(a)	
KPI : émissions de CO₂ générées par colis	kg CO ₂ eq/colis	0,53	0,53	0,49	

(a) Dont plus de 4 850 t CO₂eq (63 %) compensées par les prestataires de transport.

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
PRODUITS VENDUS					
Total émissions produits	kt CO ₂ eq	3 626	3 688	3 193	
<i>dont fabrication</i>	kt CO ₂ eq	2 341	2 371	2 063	
<i>dont transport amont</i>	kt CO ₂ eq	55	56	48	
<i>dont utilisation</i>	kt CO ₂ eq	1 249	1 238	1 059	§ 2.3.3.5
<i>dont fin de vie des produits</i>	kt CO ₂ eq	22	23	23	
Intensité carbone par chiffre d'affaires	t CO ₂ eq/Md€	0,48	0,46	0,40	
Intensité carbone par produit vendu	kg CO ₂	24,9	23,4	20,3	

Capital humain

Risque : L'évolution des métiers et de l'organisation du travail, dans un contexte de pénurie de profils techniques et de guerre des talents	Engagement : Développer notre principal actif : le capital humain <ul style="list-style-type: none"> ■ Attirer et retenir les talents, notamment sur les métiers pénuriques et en croissance ■ Capitaliser sur tous les talents ■ Accompagner les évolutions des métiers et des organisations du travail ■ Améliorer les conditions de travail et prévenir les risques ■ Développer le sentiment d'appartenance, le lien social et la qualité de vie au travail
--	--

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
EFFECTIFS ET ORGANISATION DU TRAVAIL					
Effectifs au 31/12 (CDD + CDI, à périmètre courant)	Salarié	24 886	25 585	25 175	
Effectifs France (CDD + CDI)	Salarié	18 895	19 270	18 997	
Effectifs moyen (en ETP)	ETP	22 474	22 927	23 231	
Part des CDI (Groupe)	%	89,2 %	87,8 %	87,7 %	
Part de l'intérim (sur effectif CDD + CDI + intérim)	%	12,5 %	13,1 %	12,9 %	
Ancienneté moyenne des inscrits en CDI	Année	12,3	12,7	12,8	Intro 2.4
Age moyen des inscrits en CDI	Année	38,9	40,9	40,9	
Part des temps complet (sur l'effectif CDI)	%	82,9 %	83,8 %	83,9 %	
Part des managers (sur l'effectif CDI)	%	23,7 %	23,9 %	24,7 %	
Nombre de recrutements de salariés permanents (hors acquisitions)	Salarié	2 562	3 570	4 023	
Nombre de départs de salariés permanents (hors cessions)	Salarié	2 976	3 818	4 787	
ÉGALITÉ PROFESIONNELLE					
Index Égalité professionnelle (consolidé)	Unité	90	88	87	
Part des femmes dans l'effectif total	%	39,6 %	39,1 %	38,3 %	
Part des femmes dans l'effectif « manager »	%	37,0 %	37,2 %	37,6 %	
Part des femmes dans l'effectif « directeur de magasin »	%	18,2 %	19,9 %	23,6 %	
Part des femmes au conseil d'administration (hors administrateurs salariés)	%	50 %	50 %	55 %	§ 2.4.2.2
KPI : part des femmes dans l'effectif Leadership Group	%	24,3 %	26,6 %	30,3 %	
KPI : part des femmes au comité exécutif	%	33,3 %	38,5 %	46,2 %	
KPI : part des femmes ayant bénéficié d'au moins une augmentation individuelle durant l'année	%	22,9 % (23,5 % pour les hommes)	22,3 % (25,1 % pour les hommes)	15,8 % (14,3 % pour les hommes)	



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
Part des salariés en situation de handicap (dans l'effectif CDI, hors Belgique et Suisse - non applicable dans ces pays)	%	4,9 %	5,0 %	5,2 %	§ 2.4.5
Part des personnes en situation de handicap dans les embauches en CDI (hors Belgique et Suisse - non applicable dans ces pays)	%	0,8 %	1,7 %	1,8 %	
Part des seniors (plus de 50 ans) dans l'effectif CDI	%	23,3 %	24,4 %	26,8 %	§ 2.4.2.3 et § 2.4.2.3
Part des juniors (moins de 26 ans) dans l'effectif CDI	%	11,0 %	11,6 %	11,3 %	
FORMATION					
Part des salariés formés dans l'année en présentiel sur l'effectif total	%	37,5 %	56,7 %	60,9 %	§ 2.4.3
Part des effectifs formés dans l'année en présentiel ou à distance sur l'effectif total	%	75,9 %	93,7 %	94,3 %	
Nombre d'heures de formation en présentiel par salarié formé en présentiel	Heure	13,7	15,5	14,4	
KPI : nombre d'heures de formation (tout format confondu) par salarié formé	Heure	9,1	14,9	14,9	
Part de la masse salariale allouée à la formation	%	2,8 %	3,2 %	2,90 %	
SANTÉ/SÉCURITÉ					
Nombre de salariés formés à la sécurité	Salarié	4 985	14 474	15 267	§ 2.4.4
Nombre d'heures de formation à la sécurité	Heure	18 618	45 125	47 779	
KPI : taux de fréquence des accidents avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	30,1	31,5	29,7	
KPI : taux de gravité des accidents avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	1,7	1,9	2,0	§ 2.4.4
Taux de fréquence des accidents avec arrêt (Nature & Découvertes)	Nombre	11,6	6,0	6,1	
Taux de gravité des accidents avec arrêt (Nature & Découvertes)	Nombre	0,3	0,2	0,5	
Taux de fréquence des accidents du travail et des trajets, avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	36,0	38,7	37,3	§ 2.4.4
Taux de gravité des accidents du travail et des trajets, avec arrêt (hors Nature & Découvertes)	Nombre	2,0	2,2	2,3	
ABSENTÉISME					
Taux d'absentéisme global	%	7,0 %	8,9 %	7,8 %	§ 2.4.4
KPI : taux d'absentéisme maladie	%	5,2 %	5,3 %	5,4 %	
ENGAGEMENT					
Taux de recommandation collaborateurs ^(a)	Unité	73,4 %	72,1 %	74,7 %	§ 2.4.5
Turnover	%	12,5 %	16,4 %	20,0 %	

(a) Part des collaborateurs donnant une note de recommandation comprise entre 7 et 10 sur une échelle allant de 0 à 10.

Éthique des affaires

Risque : L'éthique de tous dans un écosystème partenarial	Engagement : Agir avec éthique, tout au long de la chaîne de valeur <ul style="list-style-type: none"> ■ Protéger les données personnelles des salariés et clients ■ Prévenir les risques de corruption ■ Mettre en œuvre un plan de vigilance ■ Garantir une responsabilité fiscale
---	--

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
MÉCANISME D'ALERTE					
Nombre d'alertes éthiques reçues et traitées via le mécanisme d'alerte externalisé	Nombre	n.a.	28	78	§ 2.5.8
PLAN DE VIGILANCE : SOURCING DE PRODUITS DE MARQUE PROPRE ET SOUS LICENCE					
Nombre d'usines actives en Chine <i>(périmètre Groupe hors Nature & Découvertes)</i>	Nombre	192	195	192	
Nombre d'usines auditées en Chine <i>(périmètre Groupe hors Nature & Découvertes)</i>	Nombre	97	94	78	
Nombre d'audits non annoncés	Nombre	19	36	36	
Nombre d'audits de supervision des contrôleurs	Nombre	n.a.	n.a.	37	§ 2.5.4.2
Part des audits de supervision jugés conformes	%	n.a.	n.a.	100 %	
KPI : part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen <i>(Fnac Darty)</i>	%	91,7 %	91,5 %	92,3 %	
Part des usines auditées dont le résultat est jugé conforme ou moyen <i>(Nature & Découvertes)</i>	%	n.a.	n.a.	78,0 %	
PLAN DE VIGILANCE : VENDEURS INDÉPENDANTS SUR LES MARKETPLACES					
Nombre de vendeurs Marketplace mis à l'épreuve dans le cadre du suivi qualité	Nombre	1 054	1 800	3 300	§ 2.5.4.2
RELATIONS FOURNISSEURS ET ACHATS RESPONSABLES					
Part d'appels d'offres intégrant des critères RSE sur les achats indirects	%	n.a.	n.a.	64,0 %	
Part des contrats intégrant le Code de conduite des affaires	%	n.a.	n.a.	60,0 %	§ 2.5.7
Part des achats produits par des fournisseurs de Nature & Découvertes ayant signé la charte achats responsables	%	64,3 %	64,1 %	67,0 %	

Territoires, culture et solidarité

Engagement : Contribuer au développement social et culturel des territoires <ul style="list-style-type: none"> ■ Favoriser l'accès à la culture ■ Contribution au dynamisme territorial ■ S'engager de manière solidaire

Indicateurs	Unité	2020	2021	2022	Paragraphes
DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET CULTUREL DES TERRITOIRES					
Nombre d'événements culturels	Nombre	c. 1 300	c. 5 700	c. 7 000	§ 2.6.1
Nombre de magasins ouverts	Nombre	40	55	53	§ 2.6.2
DONS ET PROJETS SOLIDAIRES					
Total des actions solidaires du groupe	k€	4 520	11 058	8 540	
<i>dont dons financiers et dons en nature</i>	k€	3 669	10 201	7 244	Intro 2.6
<i>dont dons collectés en magasin et sur les sites marchands</i>	k€	851	857	1 295	
Total des dotations de la Fondation Nature & Découvertes	k€	426	601	586	



ANNEXES TAXONOMIE

Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la Taxonomie — Informations pour l'année N

Code(s) (2)	Chiffre d'affaires absolu (3) (en euros)	Part du chiffre d'affaires (4) (en %)	Critères de contribution substantielle						
			Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Ressources aquatiques et marines (7) (en %)	Économie circulaire (8) (en %)	Pollution (9) (en %)	Biodiversité et écosystèmes (10) (en %)	
Activités économiques (1)									
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES À LA TAXONOMIE)									
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (i.e. alignées à la taxonomie) (A.1)	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES À LA TAXONOMIE)									
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées à la taxonomie) (A.2)	0,0	0,0 %							
TOTAL (A.1 + A.2)	0,0	0,0 %							
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES A LA TAXONOMIE									
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)	7 949,4	100 %							
TOTAL (A + B)	7 949,4	100 %							

Critère d'absence de préjudice important (DNSH – Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie année N (18)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie année N-1 (19)	Catégorie activité habilitante (20)	Catégorie activité transitoire (21)
Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)					
(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(en %)	(en %)	(H)	(T)
n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0,0 %	n.a.	n.a.	n.a.
							0,0 %	n.a.	n.a.	n.a.
							0,0 %	N.A.	N.A.	N.A.





RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie

Part des dépenses Capex issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la Taxonomie – Informations pour l'année N

Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Capex absolus (3)	Part des Capex (4)	Critères de contribution substantielle					
				Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)
		(en euros)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES À LA TAXONOMIE)									
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	7.5	0,4	0,1 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	17,5	4,2 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Capex des activités durables sur le plan environnemental (i.e. alignées à la taxonomie) (A.1)		17,8	4,3 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES À LA TAXONOMIE)									
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	6.5	3,8	0,9 %						
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	4,6	1,1 %						
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	233,4	56,3 %						
Capex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées à la taxonomie) (A.2)		241,8	58,3 %						
TOTAL (A.1 + A.2)		259,6	62,6 %						
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES A LA TAXONOMIE									
Capex des activités non éligibles à la taxonomie (B)		155,1	37,4 %						
TOTAL (A + B)		414,8	100 %						

Critère d'absence de préjudice important (DNSH – Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales (17)	Part des Capex alignée sur la taxonomie année N (18)	Part des Capex alignée sur la taxonomie année N-1 (19)	Catégorie activité habilitante (20)	Catégorie activité transitoire (21)
Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)					
(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(en %)	(en %)	(H)	(T)	
n.a.	Oui	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Oui	0,1 %	n.a.	n.a.	n.a.
n.a.	Oui	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Oui	4,2 %	n.a.	n.a.	n.a.
n.a.	Oui	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Oui	4,3 %	n.a.	n.a.	n.a.
						58,3 %	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
						62,6 %	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.





RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Synthèse des performances extra-financières et annexes Taxonomie

Part des dépenses Opex issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxinomie – Informations pour l'année N

Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Opex absolus (3)	Part des Opex (4)	Critères de contribution substantielle					
				Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)
		(en euros)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
A.1. ACTIVITÉS DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (ALIGNÉES À LA TAXONOMIE)									
Opex des activités durables sur le plan environnemental (i.e. alignées à la taxonomie) (A.1)		0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
A.2. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE MAIS NON DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL (NON ALIGNÉES À LA TAXONOMIE)									
Opex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées à la taxonomie) (A.2)		0,0	0,0 %						
TOTAL (A.1 + A.2)		0,0	0,0 %						
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES A LA TAXONOMIE									
Opex des activités non éligibles à la taxonomie (B)		71,3	100 %						
TOTAL (A + B)		71,3	100 %						

Critère d'absence de préjudice important (DNSH – Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales (17)	Part des Opex alignée sur la taxonomie année N (18)	Part des Opex alignée sur la taxonomie année N-1 (19)	Catégorie activité habilitante (20)	Catégorie activité transitoire (21)
Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)					
(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(oui/non)	(en %)	(en %)	(H)	(T)
n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	0,0 %	n.a.	n.a.	n.a.
							0,0 %	n.a.	n.a.	n.a.
							0,0 %	N.A.	N.A.	N.A.





2.9 / 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 2022

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant ou OTI (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1884⁽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 consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (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.

Nous avons également, à votre demande, mené des travaux visant à exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓.

Conclusion d'assurance modérée

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.

Conclusion d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations extra-financières

À notre avis, sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans les parties « Nature et étendue des travaux » et « Nature et étendue des travaux supplémentaires sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓ », et des éléments que nous avons collectés, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓ dans la Déclaration ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, 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 (ou disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de l'entité).

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 à la direction de :

- sélectionner ou établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer 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) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que
- mettre en place le contrôle interne qu'elle 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 par le Conseil d'administration.

(1) Accréditation Cofrac Inspection, n° 3-1884, portée disponible sur le site www.cofrac.fr.

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 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

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.

À la demande de l'entité et en dehors du champ de l'accréditation, il nous appartient également d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe ✓ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

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, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, Intervention du commissaire aux comptes, intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière, tenant lieu de programme de vérification, et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée⁽¹⁾).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 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 cinq personnes et se sont déroulés entre novembre 2022 et mars 2023 sur une durée totale d'intervention de six semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

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'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- 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 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

(1) ISAE 3000 (révisée) – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.



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 présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques⁽¹⁾ nos travaux ont été menés au siège de l'entité, pour les autres risques des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités⁽²⁾ ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages 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⁽²⁾ et couvrent entre 69 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

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.

Nature et étendue des travaux supplémentaires sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓

Concernant les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe ✓ dans le chapitre 2, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 80 % à 100 % des informations identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓.

Paris La Défense, le 15 mars 2023

KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

Anne Garans
Expert ESG

(1) L'éthique de tous dans un écosystème partenarial.

(2) Fnac Darty France.

ANNEXE

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Actions de promotion de l'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi
 Politique relative au développement en continu des compétences des collaborateurs
 Dispositifs de gestion des compétences et de formation des salariés
 Politique d'inclusion et de diversité
 Accords collectifs relatifs aux pratiques du dialogue social
 Actions de sensibilisation aux pratiques écoresponsables
 Politiques et dispositifs mis en place en matière de gestion numérique éthique et responsable
 Mesure d'impact environnementale sur la biodiversité
 Politique et actions de réduction de l'empreinte environnementale des produits et services
 Actions de réduction de l'empreinte environnementale des services de transport
 Procédures mises en place en matière de bonne conduite des affaires et de lutte contre la corruption
 Politique de protection des données
 Évaluation des fournisseurs notamment en matière de respect des droits humains
 Actions en faveur de l'économie circulaire

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Niveau d'assurance

Part des femmes dans l'effectif « Leadership Group »	Raisonnable
Nombre d'heures de formation par salarié formé	Modéré
Absentéisme maladie	Modéré
Taux de gravité des accidents du travail	Modéré
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	Modéré
Score de Durabilité	Raisonnable
Nombre de produits réparés	Modéré
Nombre d'abonnés Darty Max	Raisonnable
Volumes de DEEE collectés en tonnes	Modéré
Taux de revalorisation des déchets	Modéré
Émissions de CO ₂ générées par les consommations énergétiques des sites par m ²	Raisonnable
Émissions de CO ₂ générées par le transport de marchandises vers les magasins par palette	Raisonnable
Émissions de CO ₂ générées par la livraison dernier kilomètre par livraison	Raisonnable
Émissions de CO ₂ générées par les flux « e-commerce » par colis	Raisonnable
Émissions de CO ₂ générées par les produits à réparer vers les ateliers SAV par produit réparé	Raisonnable
Émissions de CO ₂ générées par les déplacements SAV par intervention	Raisonnable
Émissions de CO ₂ Scope 1 et 2	Raisonnable
Part des audits d'usine dont le score est jugé conforme ou moyen (Fnac Darty)	Modéré



3



Facteurs et gestion des risques

3.1 / Risques stratégiques	178	3.5 / Assurances	191
3.2 / Risques opérationnels	184	3.6 / Gestion des risques	192
3.3 / Risques réglementaires	187	3.6.1 / Le dispositif de gestion des risques	192
3.4 / Risques financiers	189	3.6.2 / Les cartographies des principaux risques	201

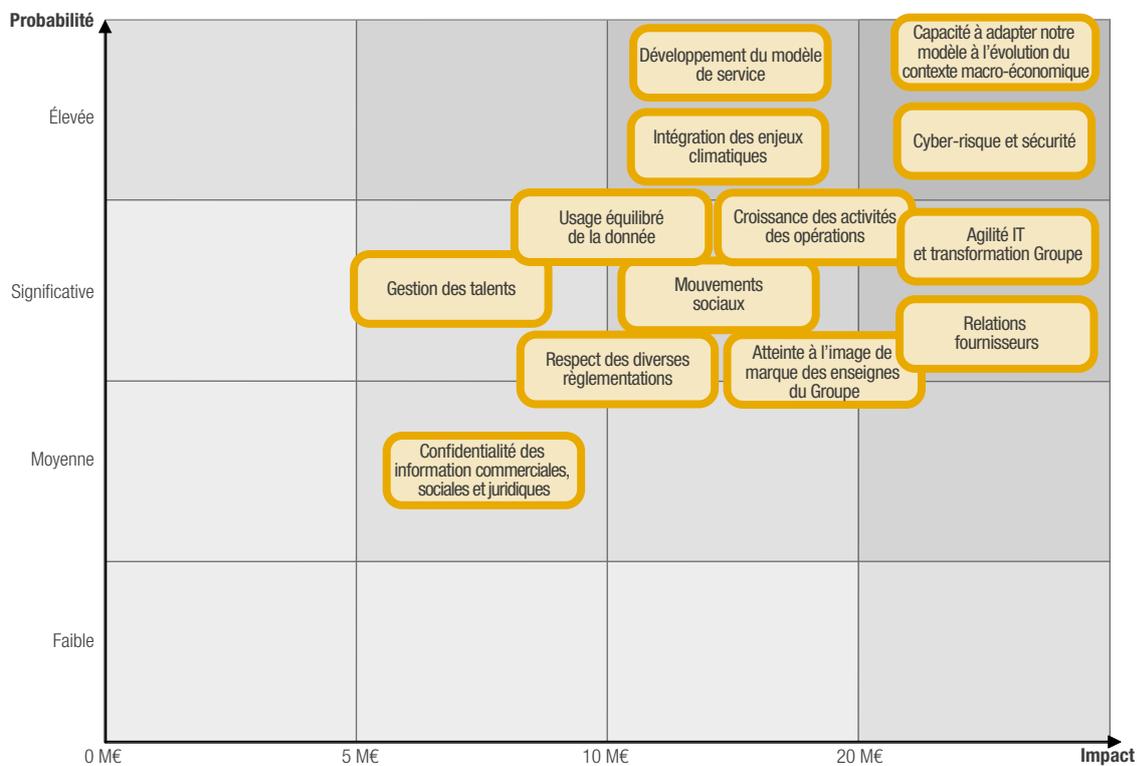
Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en constante évolution et conséquemment est exposé à des risques tant exogènes qu'endogènes dans le cadre du développement de ses activités en lien avec son plan stratégique. Aussi, le Groupe a procédé à une revue et à une évaluation des risques qui 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 2022.

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 stratégiques	Capacité à adapter l'organisation à l'évolution du contexte économique (inflation, énergie)	422
	Agilité IT et transformation du Groupe	423
	Relations avec les fournisseurs	424
	Développement du modèle de service	425
	Intégration des enjeux climatiques	426
	Atteinte à l'image de marque des enseignes du Groupe	427
	Confidentialité des informations commerciales, sociales et juridiques	427
Risques opérationnels	Cyber-risque et sécurité des systèmes d'information	428
	Croissance des activités des opérations	429
	Mouvements sociaux	429
	Gestion des talents	430
Risques réglementaires	Usage équilibré de la donnée	431
	Respect des diverses réglementations	432
Risques financiers	Risque de liquidité	433
	Plan de pension	434

Évaluation des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et impacts financiers estimés





3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Risques stratégiques

3.1 / Risques stratégiques

Dans un contexte de crise, Fnac Darty doit poursuivre la transformation de son modèle omnicanal tout 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 dépenses et investissements afin de préserver la rentabilité de son modèle économique et porte une attention forte sur les évolutions et les perspectives.

Risques stratégiques – Capacité à adapter l'organisation à l'évolution du contexte économique (inflation, énergie)

Identification du risque

Fnac Darty évolue dans un secteur du retail concurrentiel et avec des marges peu élevées.

Les plans d'économies les plus contributeurs, les plus faciles et les plus rapides à mettre en œuvre ont déjà été réalisés dans le cadre des synergies réalisées lors du rapprochement de Fnac et Darty. Le Groupe doit néanmoins poursuivre la recherche permanente d'économies afin que son efficacité opérationnelle et ses résultats soient les moins affectés possible par la complexité du contexte économique, notamment les impacts de l'inflation sur nos structures de coûts (frais de personnel, transports, loyers, énergie, etc.).

Le Groupe pourrait ainsi ne pas être en capacité de mettre en œuvre des plans d'économies suffisants pour contrebalancer les niveaux d'inflation jamais connus jusqu'à présent.

Gestion du risque

La culture de la performance est au cœur de la stratégie du Groupe, afin que tous les métiers et entités du Groupe 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 du comité exécutif.

Risques stratégiques – 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 (plateformes web, Marketplace, services, franchises, 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, lié à son histoire.

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 informatique 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. Les mesures principales sont :

- le suivi mensuel des enjeux clés et des enveloppes d'investissement IT digital au comité exécutif au sein d'un comité dédié ;
- la poursuite du déploiement du développement agile au sein d'une organisation dédiée, et le renforcement de l'efficacité des mises en production de la *digital factory* (organisation mixte IT et métier) ;
- l'internalisation de ressources informatiques clés permettant une maîtrise dans le temps des composants cœurs business et facilitant la réussite du plan de convergence des systèmes d'information entre Fnac et Darty ;
- le renforcement du dispositif de continuité de service sur les applications les plus critiques en place ;
- l'utilisation des ressources *cloud* public pour supporter plus rapidement les nouveaux business stratégiques ;
- le bilan annuel sur le patrimoine applicatif ;
- la mise à jour régulière du schéma directeur.



3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Risques stratégiques

Risques stratégiques – 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 2022.

Une grande partie des opérations du Groupe dépend de sa capacité à négocier 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 (Apple, Dyson, 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, 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 :

- l'alignement de nos intérêts et ceux des fournisseurs autour de la stratégie de valeur avec ses opportunités et ses contraintes (Channel management, exclusivités, valeur durabilité, etc.) par la conclusion de partenariats qui définissent l'intégralité de la relation (achats, communication, démonstration, merchandising) ;
- le développement de partenariat et d'exclusivité (WeFix et Apple, par exemple) ;
- la répartition du risque sur le portefeuille de fournisseurs ;
- la réalisation de la négociation annuelle valorisant les perspectives de croissance à leur juste niveau ;
- l'évolution des services proposés à nos fournisseurs : fourniture de data (SAV, LaboFnac, stocks, clients, parcours), expérience client Web (*livestreams*, chat, SEA, etc.), expérience client magasin (formation, animation), MyRetailLink, réparation, seconde vie ;
- le renforcement du rôle des services dans la négociation marchandise, en particulier autour des abonnements et des solutions de financement ;
- l'accompagnement du désengagement des marques chinoises TV, Téléphonie.

Risques stratégiques – 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, dans le temps, 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 propre écosystème et sur les partenariats afin de rendre ses services accessibles au plus grand nombre de clients.

Le Groupe a mis en place une équipe dédiée à l'accompagnement des magasins dans l'animation commerciale autour de la vente de services.

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 et forme plus de 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). La formation se fait via des Tech Académies, le lancement du premier centre de formation d'apprentis d'entreprise, ainsi que notre Centre de formation interne.

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.



3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Risques stratégiques

Risques stratégiques – Intégration des enjeux climatiques

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 les mieux 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 dans sa stratégie, exposerait le Groupe à de multiples risques tels que :

- atteinte à la réputation du Groupe ;
- baisse d'attractivité ;
- perte d'activité commerciale ;
- fuite de certains investisseurs ;
- non-conformité et sanctions ;
- impact du changement climatique (événements extrêmes) sur ses sites et ses activités.

Enfin, afin de se préparer aux impacts du changement climatique, le Groupe doit être en mesure d'identifier les principaux risques physiques susceptibles d'affecter ses opérations et sa chaîne de valeur, et d'évaluer son niveau de résilience face à ces aléas.

La description précise des risques identifiés par le Groupe est présentée au chapitre 2, section 2.3.1.2.

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 se positionner comme acteur de référence de la distribution responsable et durable.

Dans ce but le Groupe a activé quatre leviers forts :

- 1 / définition d'une raison d'être qui intègre les enjeux environnementaux dans un contexte d'hyperchoix et de surconsommation : « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable ». Cette ambition 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 comité exécutif 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 circulaire : lancement du « score de durabilité » et du label « Choix Durable », d'un abonnement à la réparation (Darty Max), d'une plateforme d'entraide à la réparation, développement des activités seconde vie et occasion...
- 4 / mesure de l'exposition du Groupe aux risques climatiques extrêmes réalisée en 2022.

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 2.3 (« Réduire nos impacts sur le climat et l'environnement ») et section 2.2 (« Favoriser une consommation durable et un choix éclairé »).

Risques stratégiques – 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 sûreté ;
- 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 ;
- une politique de gestion de crise, ainsi que des modes opératoires associés, sont diffusés au sein du Groupe et font l'objet de rappels réguliers ;
- 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 stratégiques – Confidentialité des informations commerciales, sociales et juridiques

Identification du risque

Dans le cadre de ses activités courantes et de son développement stratégique, le Groupe 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 ;
- la surveillance des atypismes sur les boîtes mails des collaborateurs clés ;
- la sensibilisation régulière de l'ensemble des collaborateurs au risque de *phishing* ;
- la gestion des informations commerciales clés de manière parcellaire, limitée et dans une logique d'information en « juste à temps » ;
- le rappel, dans la charte informatique du Groupe, des bonnes pratiques sur l'utilisation des outils et la gestion de l'information.



3.2 / Risques opérationnels

Risques opérationnels – 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 Fnac et Darty, 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 pour piloter ce risque et les plans d'actions associés de manière transverse dans toutes les filiales, des solutions techniques, des standards partagés, une politique commune ;
- l'amélioration continue de la sécurisation de nos sites marchands, de notre messagerie et de nos flux sortants (*Endpoint Detection and Response*) ;
- la gestion des identités numériques et la cyber-résilience ;
- la vérification des prestataires informatiques externes par l'obtention de garanties contractuelles permettant d'assurer la confidentialité et la sécurité des données traitées (conformité PCI-DSS des prestataires traitant des données bancaires) ;
- la sensibilisation régulière des collaborateurs du Groupe à la cyber-sécurité – formations obligatoires destinées à tous les collaborateurs notamment, campagnes de *phishing*, etc. ;
- l'organisation d'exercices dans le cadre d'une crise cyber (opérationnel et gouvernance) ;
- des audits anti-intrusion annuels conduits par des prestataires externes spécialisés et générant le cas échéant des plans d'action immédiats ;
- la diffusion de la charte informatique auprès des collaborateurs.

Risques opérationnels – Croissance des activités des opérations**Identification du risque**

Le développement de notre modèle omnicanal et la croissance de la part de nos ventes en ligne provoquent des tensions croissantes sur les opérations de Fnac Darty (logistique, livraison dernier kilomètre, relation client en particulier).

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.

Le Groupe doit également être en mesure d'absorber une hausse des coûts unitaires (liée à l'élargissement géographique de la franchise, à la hausse des coûts d'énergie et/ou des sous-traitants...).

Finalement, le Groupe doit assurer l'anticipation des futurs volumes de ventes (court/moyen/long terme), impactant les projets du Groupe et ayant une conséquence sur les opérations (logistique, livraison dernier kilomètre, relation client en particulier).

Gestion du risque

L'organisation de notre modèle opérationnel évolue pour mieux adapter nos capacités à traiter une demande croissante :

- le Groupe investit dans des équipements modernes de haute qualité permettant 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 d'atténuer l'impact du coût du transport sur les ventes en ligne en utilisant le réseau de magasins comme entrepôt et lieu de livraison ;
- la gestion incrémentale des capacités (débords, optimisation de l'espace) contribue à la gestion efficace de la saturation ;
- le transfert de la hausse des coûts unitaires (livraisons payantes, redevance franchisés, etc.) contribue à mieux supporter son impact.

Risques opérationnels – Mouvements sociaux**Identification du risque**

Face aux tensions sociales et/ou contestations massives, liées à l'évolution de la situation macroéconomique, le Groupe doit veiller à mettre en place des mesures permettant de limiter l'impact sur l'activité opérationnelle.

Le Groupe doit également maintenir de bonnes relations avec les représentants du personnel, permettant ainsi d'obtenir des signatures dans les négociations sociales clés pour accompagner la transformation du Groupe.

Gestion du risque

Le Groupe veille à assurer un climat social de qualité à travers notamment :

- le renforcement de la communication transparente ;
- la mise en place continue d'un dialogue social de proximité (conditions de travail, pouvoir d'achat, déploiement de projets structurants...).

Par ailleurs une réflexion est en cours autour de la mise en place de plans de continuité d'activité aux bornes des entrepôts et des magasins du Groupe, afin de protéger l'activité opérationnelle d'éventuels mouvements sociaux.



3 FACTEURS ET GESTION DES RISQUES

Risques opérationnels

Risques opérationnels – 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 particulièrement sur les métiers techniques, et sur les compétences digitales.

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place différents dispositifs :

- 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 appropriés ;
- 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 sondés tous les mois sur des thématiques variées pour donner leur opinion sur les sujets de stratégie, de transformation du Groupe et de QVT, 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 adapté 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, du management par la responsabilisation et de l'activity based office ;
- la politique de rémunération a été adaptée sur un certain nombre de métiers du Groupe ;
- le développement de l'Académie Fnac Darty se poursuit, avec un cumul de 41 classes permettant ainsi au Groupe de se doter d'un vivier d'experts sur les métiers techniques. Cette académie a été totalement internalisée depuis le 24 octobre 2022 ;
- des actions autour de la modernisation de l'image employeur auprès des techniciens (divers plans de communication) ont été menées ;
- les modèles et pratiques de recrutement ont été modernisés permettant un recrutement plus rapide et plus ciblé.

Par ailleurs, le processus d'utilisation d'outils 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.

3.3 / Risques réglementaires

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 les éléments suivants (cf. section 2.5.3.1 « Protéger les données personnelles des salariés et des clients ») :

- une gouvernance dédiée avec un comité de pilotage et un report au niveau du comité exécutif ; des référents « protection des données personnelles » dans chaque direction ;
- la tenue d'un registre des traitements de données personnelles ;
- la sensibilisation et formation des collaborateurs ;
- documentation et procédures sur tous les périmètres concernés (Fnac Darty et filiales) ;
- l'information des clients et salariés ;
- la conservation des données personnelles pour des durées limitées ;
- la sécurité des systèmes d'information ;
- la formalisation de contrats (*Data Protection Agreement*) avec les sous-traitants et partenaires ;
- le renforcement de l'information relative à l'usage des données clients par le Groupe sur nos sites e-commerce et en magasins ;
- l'analyse systématique des projets dans le cadre d'une procédure « Privacy by design ».

Risques réglementaires – Respect des diverses réglementations

Identification du risque

Du fait de ses activités de distribution en magasin et en ligne, le Groupe est soumis à l'évolution de l'environnement légal et réglementaire des pays où il opère. En particulier, les activités du Groupe sont soumises à des contrôles, enquêtes et réglementations relatifs à la protection des consommateurs, de la concurrence, au commerce électronique, à l'intermédiation en opérations de crédit à la consommation et assurances, à la protection des données personnelles, au prix du livre (numérique et physique), aux garanties contractuelles fournies aux clients, 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 spécifiques sont réalisées en interne 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.

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 est réalisée 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 courant 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 2022, l'endettement brut du Groupe était constitué essentiellement de :

- 200 millions d'euros d'obligations convertibles, échéance mars 2027 ;
- 650 millions d'euros d'obligations seniors échéance avril 2024 et avril 2026 et intérêts capitalisés ;
- 100 millions d'euros de prêt BEI.

Dans un contexte particulièrement difficile pour le secteur de la distribution avec une tension accrue sur le pouvoir d'achat des ménages qui a notamment impacté cette fin d'année clé pour le Groupe, le cash-flow libre opérationnel s'élève à -30 millions d'euros en 2022. L'écart avec le cash-flow libre de l'année précédente s'explique, pour environ un tiers, par un EBITDA y compris éléments non courants en recul en lien avec le résultat opérationnel courant de l'année. De plus, cette année le BFR intègre moins d'encaissements en lien avec un niveau des ventes sur le mois de décembre moins élevé qu'attendu, et plus de décaissements enregistrés au début de l'année en lien avec une activité particulièrement soutenue fin 2021. Le niveau d'inventaires, quant à lui, reste maîtrisé et sain, en croissance de seulement environ + 40 millions d'euros versus fin 2021. Enfin, les investissements opérationnels pour 2022 sont en légère amélioration par rapport au niveau attendu à près de 130 millions d'euros.

Cette contre-performance sur l'année 2022 a eu un impact négatif sur le cash disponible du Groupe à fin d'année. Par conséquent Fnac Darty restera particulièrement vigilant en 2023 sur ses besoins de liquidité, en particulier si la situation macroéconomique venait à se détériorer.

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 2027 + 1, 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 2022. 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. De plus, 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. En 2022, le Groupe a activé sa première option d'extension de maturité de la ligne de crédit revolving jusqu'à mars 2027. Enfin, afin d'adresser la maturité de son obligation 2024, Fnac Darty a mis en place une ligne de crédit bancaire non tirée de 300 millions d'euros à échéance 3 ans + 1 + 1 dont le but est de refinancer l'obligation senior 2024. Cette nouvelle ligne permet au Groupe d'aller au bout de sa maturité 2024 afin de bénéficier d'un coupon particulièrement attractif et de sécuriser ainsi ses frais financiers à un niveau bas, dans un contexte de forte hausse des taux.

Le Groupe restera agile et à l'écoute des opportunités de financement en 2023, en particulier si la situation macroéconomique venait à se détériorer.

Identification du risque

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 2022, 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 à la section 2.11.5 « Dette financière » du présent Document d'enregistrement universel.

Gestion du risque**Gestion centralisée de la trésorerie**

Fnac Darty Participations et Services a conclu avec ses principales filiales françaises ainsi qu'avec ses filiales implantées à l'étranger des conventions de gestion centralisée de trésorerie pour une durée indéterminée.

Ces conventions ont pour objet la centralisation de la gestion de la trésorerie du Groupe (« cash pool ») de façon à favoriser la coordination et l'optimisation de l'utilisation des excédents de trésorerie ou de la couverture des besoins de trésorerie appréciés globalement au niveau du Groupe.

Dans le cadre de ces conventions, ces sociétés déposent auprès de Fnac Darty Participations et Services tout excédent de trésorerie dont elles n'ont pas l'usage pour financer leur exploitation et leur programme d'investissements et, en retour, Fnac Darty Participations et Services met à la disposition de ces entités les financements nécessaires liés aux besoins générés pour leur exploitation et leur programme d'investissements.

Risques financiers – Plan de pension**Identification du risque**

Le plan de pension dénommé « Plan de pension Comet » alimenté par Darty au Royaume-Uni a été repris dans le cadre de l'intégration Fnac Darty. Les obligations de financement de Fnac Darty dépendent de la performance future des actifs, du niveau des taux d'intérêt utilisés pour mesurer les engagements futurs, des prévisions actuarielles et de l'expérience des changements des régimes de retraite et de la réglementation applicable.

Du fait du grand nombre de variables qui déterminent les obligations de financement des retraites, qui sont difficiles à prévoir, de même que toute évolution législative, les obligations futures de financement en numéraire concernant ce plan de pension pourraient être plus importantes que les montants estimés au 31 décembre 2022.

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 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 négociation triennale qui a eu lieu en 2022, la suspension des contributions au fonds a été confirmée pour trois années supplémentaires ainsi que la prise en charge du paiement des frais de fonctionnement directement par le fonds et non plus par Fnac Darty.

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.

3.5 / Assurances

Politique de gestion des risques assurables

La politique de gestion des risques assurables est pilotée par la direction juridique du Groupe, en étroite collaboration avec les autres directions du Groupe.

Un travail d'identification, d'évaluation et de prévention des risques est effectué par les directions concernées, en amont du transfert des risques résiduels aux assureurs. Plus particulièrement, la politique de gestion des risques assurables consiste à :

- identifier les risques et les différents scénarios de sinistres possibles (sinistre maximum possible et sinistre raisonnablement escomptable) ;
- évaluer l'impact des risques identifiés, notamment l'impact financier en cas de réalisation du sinistre ;
- définir des plans de traitement des risques et mettre en œuvre les mesures de prévention adéquates ;
- arbitrer entre la conservation de certains risques et leur transfert au marché des assurances.

Cette analyse permet au Groupe de déterminer ses besoins en assurance et de protéger au mieux les personnes et les biens.

Sur cette base, la direction juridique du Groupe négocie avec les assureurs reconnus du marché les couvertures d'assurance les plus adaptées aux risques du Groupe.

Politique de prévention des risques assurables

Le Groupe continue à mettre en place et développer des mesures de prévention pour améliorer ses risques assurables afin de réduire la probabilité de réalisation de certains sinistres et/ou leur intensité quand ils se produisent.

Le comité assurance Fnac Darty regroupe plusieurs directions impliquées dans la gestion des risques. Son rôle est d'améliorer l'efficacité du dispositif de gestion des risques assurables, et a notamment pour mission :

- de mettre en place et d'informer sur les actions de prévention et de traitement des risques ;
- et de suivre leur mise en place.

Politique de transfert des risques assurables

Le Groupe mène une politique de transfert de ses risques significatifs aux compagnies d'assurances. Les risques de fréquences à faible intensité et bien maîtrisés restent supportés par le Groupe.

Le Groupe veille à maintenir une stratégie qui lui permet de dégager une valeur de l'assurance positive en cherchant le meilleur équilibre entre la couverture du risque et la prime. Cette appréciation est faite avec les courtiers et les conseils en tant que professionnels de l'assurance.

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 assurance qui s'appuie notamment sur la cartographie des risques assurables, afin de vérifier leur adéquation avec l'évolution des activités du Groupe et du marché de l'assurance.

Les principaux programmes d'assurances souscrits par le Groupe couvrent l'ensemble de ses filiales et sont complétés, le cas échéant, par des dispositifs locaux spécifiques dans le respect des réglementations des différents pays dans lesquels il est implanté.

Le Groupe reste vigilant sur la communication des informations relatives à ses programmes d'assurance, la divulgation de certaines informations pouvant lui être préjudiciable dans les négociations contractuelles ou en cas de sinistre.

À titre indicatif, le Groupe a souscrit des polices d'assurance pour couvrir les risques de dommages aux biens et pertes d'exploitation, de responsabilité civile et des polices d'assurance obligatoires notamment en Flotte Automobile :

- **dommages aux biens 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 et contre les pertes d'exploitation consécutives à ces dommages.

La mise en place de cette couverture d'assurance résulte de la politique de gestion des risques assurables, 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 ;

- **responsabilité civile** : afin de couvrir les risques d'exploitation ou les risques après livraison ou prestations, le Groupe a souscrit une police d'assurance de Responsabilité civile. Cette police lui permet de couvrir les conséquences pécuniaires qui pourraient résulter d'un dommage corporel ou matériel dont il est responsable, et qui peuvent être causés aux tiers du fait de l'activité de l'ensemble de ses filiales ou des produits vendus ;
- **flotte automobile** : cette police d'assurance obligatoire couvre la flotte automobile du Groupe, contre les risques de responsabilité et de dommages pouvant survenir lors de la circulation des véhicules.

Les montants des garanties sont définis par les différentes politiques décrites précédemment en tenant compte des risques financiers et des conditions de couverture disponibles sur le marché des assurances. Un arbitrage est effectué entre les garanties d'assurance et les conditions tarifaires proposées.

Conformément aux pratiques, aux conditions et aux contraintes du marché, les polices d'assurance décrites comprennent des exclusions de garanties, des limitations et des franchises. Ces couvertures évoluent en fonction de l'évolution des activités du Groupe et en fonction de l'état du marché lors des renouvellements.



3.6 / 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.

3.6.1 / 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.

3.6.1.1 / L'organisation de la gestion des risques et son articulation avec le contrôle interne

Cadre organisationnel

Le cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif.

Organisation de la gestion des risques au niveau Pays

La maîtrise de l'exposition aux risques décentralisés repose sur le Directeur Général du pays et les responsables locaux, qui sont au plus près des risques liés aux activités qu'ils exercent ou supervisent :

- les revues de performance mensuelles contribuent à la détection de l'apparition et de la survenance des risques ;
- les directions Sécurité pays sont responsables de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et de toutes les personnes présentes sur l'ensemble des sites du Groupe et mettent en œuvre l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle ;
- les directions supports fonctionnelles, dans leur rôle de garant et moteur de progrès, peuvent être amenées à identifier des risques et proposer un plan d'action à la ligne hiérarchique en vue de les maîtriser.

Organisation de la gestion des risques au niveau Groupe

La direction de l'audit interne anime pour le compte du management, le processus de cartographie des risques internes et externes majeurs du Groupe à partir d'une démarche d'identification et d'évaluation des risques formalisée.

La direction Sûreté diffuse un ensemble de règles et bonnes pratiques visant à la maîtrise des risques sous sa responsabilité, le réseau des directeurs Sécurité pays s'appuie également sur cet ensemble de règles et bonnes pratiques. Ses objectifs au niveau du Groupe sont l'harmonisation des procédures, la réduction des risques, l'optimisation des coûts de sécurité en favorisant les synergies et la sensibilisation du personnel dans les enseignes du Groupe.

La direction juridique identifie, analyse les risques juridiques significatifs du Groupe et les risques assurables à intégrer dans les états financiers du Groupe.

Le processus d'élaboration du plan stratégique animé par la direction de la stratégie est l'occasion de faire le point sur les principaux risques externes et de mettre à jour la cartographie des risques majeurs du Groupe.

L'organisation de contrôle interne et de gestion des risques évoquée ci-dessus est amenée à se renforcer en 2023.

Le Groupe a repensé globalement son modèle de contrôle et de gestion des risques afin de l'adapter aux évolutions du modèle d'affaires et de son environnement.

Le nouveau modèle, mis en place en janvier 2023, clarifie les rôles et les responsabilités sur les trois lignes de maîtrise en ayant pour vocation de diffuser largement la culture de gestion des risques au périmètre du Groupe.

Il s'appuie notamment sur une organisation de contrôle opérationnel dont la vocation est d'accompagner le management dans les contrôles courants des activités (détection, renforcement, formation).

Rattachée au secrétariat général du Groupe, une direction des risques a été créée afin d'assurer une coordination renforcée des actions du contrôle opérationnel, du contrôle interne, de l'audit interne, de la conformité éthique et de la Sûreté.

L'organisation du contrôle interne évolue dans l'objectif d'aider le management à identifier les risques inhérents à leurs activités et à s'assurer de l'existence des contrôles adaptés à la couverture de ces risques (cartographie, structuration des processus & procédures, reporting).

L'audit interne a également renforcé son organisation pour étendre son action sur les enjeux opérationnels, IT et corporate au périmètre du Groupe (surveillance et assurance sur le dispositif de contrôle et de gestion des risques).

Enfin, face à la progression du risque de fraude, le Groupe a également décidé de créer une structure dédiée à la détection, la prévention et la résolution des cas de fraudes internes et externes sous l'égide de la direction de la sûreté 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 des 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.

3.6.1.2 / 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 1 200 personnes ont été formées au conflit d'intérêts au cours de l'année 2022. 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.
- 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. Le dispositif existant a été mis en conformité avec les exigences de la loi Wasserman en fin d'année 2022.
- Les valeurs clés fédératrices de 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 2022, outre ce dernier, le Directeur Général Belgique et Luxembourg, la secrétaire générale Groupe, la directrice des ressources humaines, le directeur commercial, la directrice client, marketing et développement commercial, le directeur services et opérations, le directeur exploitation, le directeur administratif et financier, la Directrice Générale Fnac Espagne, le directeur E-commerce et Digital, la directrice de la communication et des affaires publiques, la directrice exécutive Transformation et 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 (DAF) 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 DAF adjoint Groupe en charge de la performance et les membres permanents sont :

- le directeur des opérations et des systèmes d'information Groupe ;
- 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.

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 Sûreté 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 conseil d'administration s'appuie notamment sur les travaux réalisés par les trois comités ci-dessous :
 - 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 ». À cet effet, le comité d'audit procède à un examen régulier de l'avancée des plans de remédiation des risques majeurs ;
 - 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.
- La direction générale du Groupe s'appuie sur les travaux réalisés par les comités ci-dessous, pour piloter les enjeux de conformité et de gestion des risques :
 - le comité climat, mis en place en 2019, se réunit une fois par trimestre et est composé de trois sponsors du comité exécutif (secrétaire générale du Groupe, directeur des services et des opérations, directeur commercial), des directeurs des achats indirects, de la RSE, de la logistique, du transport national, de la politique services et du SAV. Il est en charge du déploiement et du respect de la feuille de route climat du Groupe, il garantit l'intégration de l'enjeu climatique dans la stratégie globale, et pilote les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
 - le comité d'éthique du Groupe, présidé par la secrétaire générale, 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 2020. 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 ;
 - le comité 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 2.5.3 « Usage et protection des données personnelles, cybersécurité » ;
 - 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.

L'auto-évaluation

Il est demandé aux acteurs en charge d'appliquer le dispositif de contrôle interne et d'auto-évaluer leur niveau 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 ;
- lancer des plans d'action et d'amélioration le cas échéant.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une campagne auto-évaluation annuelle des règles incontournables Fnac Darty, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacune des organisations pays du Groupe. En 2022, 15 cycles ont été auto-évalués. Le questionnaire du cycle « Finance, comptabilité et gestion », adressé aux directeurs financiers des pays, tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application.

Ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble des activités et aux opérationnels de se mettre à jour des meilleures pratiques. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats obtenus.

L'audit interne

En 2022, 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 les 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.

3.6.1.3 / Les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information financière

Principes généraux d'organisation du contrôle interne comptable et financier

Définition et objectifs

Le contrôle interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables : processus de production de l'information financière, processus d'arrêté des comptes et actions de communication.

Le dispositif de contrôle interne comptable et financier vise à assurer :

- le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur la base desquels les comptes sont établis ;
- l'application des orientations fixées par la direction générale au titre des informations financières ;
- la préservation des actifs ;
- la qualité de la remontée des informations qui concourent à l'élaboration des comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour la consolidation Groupe en vue de leur diffusion et de leur utilisation à des fins de pilotage ;
- le contrôle de la production des éléments financiers comptables et de gestion.

Périmètre

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable comprend la société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

L'organisation et le processus de pilotage de la fonction comptable et financière

L'organisation

L'élaboration de l'information financière et comptable du Groupe est assurée par la direction financière Groupe.

En 2022, la direction financière du Groupe comprend les services suivants :

- 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.

3.6.2 / 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, des cartographies spécifiques des risques ont été réalisées (corruption, devoir de vigilance, RGPD).

3.6.2.1 / 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 par les membres du comité d'audit au mois de novembre de chaque année avant d'être présentée au conseil d'administration.

Un point régulier est réalisé auprès des membres du comité d'audit notamment sur le niveau d'avancement des plans de remédiation.

3.6.2.2 / 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, 2.5.2 « Lutte contre la corruption »). La cartographie des risques de corruption fait l'objet d'une revue annuelle par le comité éthique du Groupe.

3.6.2.3 / 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, 2.5.4 « 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.

3.6.2.4 / 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, 2.5.3 « Usage et protection des données personnelles, cybersécurité »). 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-Lavoirs
94200 Ivry-sur-Seine
www.fnacdarty.com

Fnac Darty
Société anonyme au capital de 26 871 853 €
RCS Créteil 055 800 296