

Bonjour On The Way, je m'appelle Jules Chaille, je suis Responsable RSE du groupe Fnac Darty.

Mon périmètre, c'est l'ensemble des sujets environnementaux pour l'entreprise. Donc à la fois les sujets de biodiversité, de changement climatique, le bilan carbone par exemple, ça fait partie de ma to-do. Je suis dans l'entreprise depuis maintenant un an. Mon premier réveil écologique, c'est très tôt, adolescent et végétarien à l'âge de treize ans.

Pour moi, j'étais un peu Lisa Simpson dans les Simpson, l'enfant un peu engagé qui veut avoir des actions politiques même à son échelle. Je lisais quand même beaucoup et je voyais des choses qui se passaient, je me suis dit « mais à treize ans, quatorze ans, qu'est-ce qu'on peut faire ? ». La carte de crédit c'est aux parents, donc si on veut mettre des panneaux solaires ou acheter bio ou acheter une voiture électrique, c'est plutôt leur argent, ce qui est normal.

Donc je me suis dit « mais qu'est-ce que je peux faire ? », je me suis dit « je peux refuser de faire quelque chose, donc de manger de la viande ». J'ai échangé avec mes parents et je suis devenu végétarien à l'âge de 13 ans. Maintenant, ça fait 15 ans. C'est toute une démarche de me renseigner : qu'est-ce que c'était le bon régime ? Comment avoir de bonnes alternatives ? Aller voir tout penaud et un peu gêné la dame de cantine au collège pour dire ce que c'est « être végétarien ». J'étais le premier donc il fallait lui décrire. Donc j'étais identifié par toutes les personnes de la cantine.

C'était bien, j'avais des assiettes de frites plus importantes que les copains. En tout cas, c'était déjà une première démarche, c'est-à-dire en fait « jeune et à mon échelle, qu'est-ce que je peux faire ? », déjà je peux refuser de faire quelque chose : manger de la viande.

Mon parcours est assez court parce que j'ai 28 ans et c'est un job qui est aussi nouveau, je pense, dans les entreprises. Mais j'ai fait un parcours assez classique, j'ai fait une classe préparatoire économique. Ensuite, j'ai fait une école de commerce à Kedge à Bordeaux. L'une de mes dernières grandes expériences professionnelles avant de rentrer dans le groupe Fnac Darty, c'est que j'étais consultant chez Deloitte.

Je faisais deux types de missions : à la fois des audits extra-financiers, donc je vérifiais les informations que publiaient les entreprises dans le cadre de leur reporting extra-financier. Donc leurs engagements et est-ce qu'ils répondaient à leurs engagements. Et je faisais d'autres missions, des missions de conseil, donc j'allais de l'autre côté de la barrière.

J'accompagnais les entreprises pour améliorer leurs performances, faire de l'accompagnement sur des thématiques très précises et j'ai fait ça pendant deux ans et demi, trois ans. Le groupe Fnac Darty, pour moi, c'était un acteur qui était engagé. Ma volonté déjà de sortir du conseil, c'était aussi d'avoir mes propres projets. En tant que de jeune travailleur, on a aussi envie d'avoir ses propres projets.

C'est la frustration qu'on peut avoir avec le consulting. On peut pousser des missions, pousser des enjeux, des sujets, mais pas forcément directement les appliquer ou voir la continuité de ces projets. Et donc, j'avais une certaine frustration presque intellectuelle de dire en fait : « ce sont mes idées, j'ai envie de les voir naître et se développer ». C'était ma première ambition, c'est d'avoir mes propres projets.

Et l'autre sujet, c'est que je me suis dit : « en fait, j'ai un engagement personnel, j'ai un engagement professionnel. Donc c'est aussi important pour moi d'être dans une entreprise qui a des engagements et une certaine crédibilité sur ces sujets ». Donc, c'est là où j'ai vu que Fnac Darty avait plusieurs enjeux, que je connaissais déjà avant. Dans le cadre de l'élaboration de l'indice de réparabilité, on en parlera peut-être juste après.

Fnac Darty avait déjà développé un indice de réparabilité, avait créé une méthodologie, avec une traçabilité des données, quelque chose d'assez puissant, avait contribué directement à l'élaboration de cette norme et avait travaillé avec les Pouvoirs Publics. Donc je me suis dit : « c'est hyper intéressant qu'il y ait une entreprise qui innove sur un sujet sur laquelle les entreprises ne sont pas directement placées, ont travaillé en plus avec la Société Civile et le Pouvoir Public, pour ensuite influencer une loi ».

Ce n'est pas du tout ce que moi j'avais en tête des entreprises qui étaient plutôt contre ce type de réglementation environnementale, donc j'ai trouvé ça hyper puissant et hyper fort. Et les entreprises étaient venu présenter toute la méthodologie chez Deloitte. Donc c'est là où j'ai eu ce premier coup de cœur / coup de foudre avec l'entreprise, c'est de me dire : « l'entreprise investie, s'engage, travaille aussi avec le Pouvoir Public pour faire avancer le sujet, que ce soit à la fois business mais aussi au niveau de l'information consommateur ».

Fnac Darty c'est un groupe international où il y a Fnac, Darty mais également Nature & Découverte. Il y a aussi ce qui est aussi Wefix, qui est une nouvelle entreprise géniale, qui fait des services de réparation. Quand on dit entreprise ou groupe, souvent il y a beaucoup d'entités qui ont des identités différentes et qui ont des actions différentes.

On a défini un plan stratégique en 2020, donc 2021-2025. L'une des raisons d'être de l'entreprise et l'une de ses feuilles de route, était des enjeux RSE et développement durable. Le but, c'était de pouvoir accompagner une transformation et donc accompagner un changement de mode de consommation de la part des consommateurs et donc d'accompagner une consommation plus responsable. On l'a fait à notre échelle et donc ça passe par plein de biais, par l'information consommateurs, par proposer différents services, différents produits.

Déjà, le dernier plan stratégique a intégré cette raison d'être. Et derrière, on a découlé une transformation de business avec de la formation de collaborateurs, avec des nouveaux services, des nouveaux produits, des nouvelles gammes. Et donc ça a aussi amené des investissements assez conséquents dans l'entreprise. Je pense que c'est comme toute transformation, on fait un état des lieux et savoir où est l'impact de l'entreprise.

Le bilan carbone de l'entreprise, ça fait partie de mon travail. Donc je mets à jour le bilan carbone de mon entreprise Fnac Darty. 92 % du bilan carbone en 2024 de l'entreprise est lié au produit. Donc on a un intérêt, si on veut réduire notre empreinte environnementale, notre empreinte carbone, de travailler sur les produits. Deux tiers, c'est lié à la fabrication des produits, donc lié aux fournisseurs. Et un tiers, c'est lié à l'utilisation des produits vendus, donc lié, par exemple, à la machine à laver : je vais consommer de l'électricité pendant tant d'années.

On a un intérêt directement à travailler sur les produits, à changer ce modèle d'affaires. Il y a un autre biais, c'est : on est une entreprise de distribution, donc on n'a pas forcément la main sur le cahier des charges de tous les produits. Il y a donc aussi un intérêt pour nous à travailler en collaboration avec nos parties prenantes externes.

A la différence de beaucoup d'entreprises qui sont industrielles et qui sont de l'énergie, on va directement pouvoir agir sur nos propres activités. L'intérêt d'une entreprise de distribution, c'est qu'on rachète des produits, on les revend directement. Donc si on veut agir, c'est embarquer nos fournisseurs et embarquer notre consommateur. Déjà, pour nous, c'était un projet de transformation d'entreprise.

Mais en même temps, c'était nécessaire si on veut réduire dans le temps notre bilan carbone, notre empreinte carbone, c'est travailler directement sur les produits et donc d'encourager une nouvelle manière de produire et une nouvelle manière de consommer. Darty, c'est le contrat de confiance, c'était l'un des mottos de l'entreprise. Fnac, c'est le premier libraire en France, donc on a aussi une responsabilité, on est visible par les Français, même par les Européens, on est très présents en Europe occidentale.

Donc, parce qu'on a établi cette relation de confiance, on doit aussi fournir une information qui est lisible et claire pour l'entreprise. On a eu plusieurs moyens de donner de l'information sur ces sujets auprès des consommateurs. C'est déjà : "Comment on peut allonger la durée de vie des produits ? »

Donc pour guider un mode de consommation plus responsable pour le consommateur, on a déjà travaillé sur l'indice de réparabilité, qui est maintenant établi partout en France sur l'ensemble des catégories. Donc les petites étiquettes de couleur que vous voyez avec une note sur dix, c'est l'indice de réparabilité. Qui permet donc d'avoir de l'information pour le client et de guider éventuellement un choix de consommation. Il a été remplacé maintenant depuis avril en partie sur certaines catégories de produits, notamment par exemple le lave-vaisselle et les machines à laver, avec l'indice de durabilité.

Fnac Darty a été moteur sur la conception de la méthodologie sur l'indice de réparabilité. Et c'est de l'information consommateur directement sur nos produits. L'indice de durabilité va prendre en compte la fiabilité du produit et, en plus, va prendre la réparabilité du produit. Donc il y a en fait ces deux notions à avoir en compte, que ne prenait pas l'indice de réparabilité, comme la disponibilité des pièces détachées et le taux de panne à prendre en compte dans ce type de calcul.

Il y a une différence entre le réglementaire : l'indice de réparabilité est obligatoire en affichage en magasin et aussi sur nos site marchand. On a aussi donc l'indice de durabilité qui est développé depuis janvier sur une deuxième catégorie de produits à partir d'avril. Mais nous, on est allé au-delà parce qu'en fait ces indicateurs sont sur du déclaratif de fabricant.

Donc nous, on a développé une autre méthodologie, qu'on appelle le score de durabilité, qui reprend au global le périmètre de l'indice de durabilité. Mais la différence fondamentale, c'est que ces indices qui sont obligatoires et demandés par le Pouvoir Public, sont sur du déclaratif. Le score de durabilité sont basés sur nos données de SAV et donc on a la donnée réelle, exacte, de la fiabilité et de la réparabilité de ces produits.

Donc nous, on met en avant ces données, en faisant un comparatif en fonction des familles de produits. Donc on met en concurrence aussi les différents fournisseurs en fonction de la qualité de leurs produits sur une famille de produits. Et au-delà de ça, on met en magasin une icône, un logo, le choix durable, qui va valoriser les meilleurs scores de durabilité par grandes catégories de produits.

Notre responsabilité, bien sûr, c'est d'appliquer la norme et la demande du Pouvoir Public, mais c'est également d'aller au-delà et donner de l'information encore plus véritable en prenant nos propres données, en les mettant à disposition des consommateurs via un score de durabilité et via le choix durable pour valoriser les meilleures catégories de produits.

C'est un critère de choix de plus en plus, puisque les personnes ont connaissance du, on en parle souvent en achat, à l'école on l'apprend, c'est le total cost of ownership, le coût total de propriété. Quand on achète un produit comme une voiture, certes il y a une voiture, mais il y a aussi le coût de l'assurance, le coût de l'essence, est-ce qu'elle consomme beaucoup, est-ce qu'on va tomber rapidement en panne, etc.

Désormais, on a la même chose sur le petit électroménager, le grand électroménager, sur les téléphones ou autre. On se rend compte aujourd'hui qu'on regarde de plus en plus ces données. On regarde, avec les copains, la consommation de la batterie. « Est-ce que la batterie, elle tombe en panne très rapidement ? » ou « est-ce qu'il y a une grosse capacité de batterie quand je pars en vacances, est-ce qu'elle tombe rapidement en panne ou est-ce qu'elle est réduite ? »

On se rend compte qu'au-delà du produit qui est beau et qui est technologique, intéressant, ces informations sont de plus en plus regardées par les clients parce que c'est aussi des données économiques, c'est aussi une consommation et un coût à prévoir ensuite.

Au-delà de ces informations qu'on met directement sur le produit, notre empreinte environnementale, ce n'est pas uniquement sur le produit, mais c'est aussi sur nos activités propres, par exemple le transport. Donc même chose, on a calculé sur nos données internes issues des bilans carbone de nos transports, mais aussi des bilans carbones de nos transporteurs. On met aussi à disposition du client, sur nos sites marchands, un petit logo avec une petite feuille verte « la livraison éclairée », c'est l'empreinte carbone de la livraison.

On donne aussi le choix, le but c'est de ne pas imposer au consommateur mais de l'embarquer complètement et dans une démarche collaborative, de dire : « on a le score de durabilité, le choix durable sur nos produits. Mais on a aussi de l'information sur le type de transport que vous pouvez choisir ». Et en effet, c'est « la livraison éclairée » qu'on met à jour chaque année avec nos équipes Transport.

Au-delà de l'information client, notre but, c'est aussi d'accompagner la vie du produit avec le client. Et donc on s'est dit « mais comment on peut aussi accompagner le client sur des projets ou des produits qui sont assez complexes, assez technologiques, on est assez perdu ».

Déjà il y a de la formation, on a formé l'ensemble de nos vendeurs à donner du conseil. Vous pouvez aussi directement aller chez Darty, chez Fnac pour avoir du conseil, de la maintenance autour du produit. En plus de ça, on a développé un nouveau service Darty Max, qui est totalement nouveau. Qui est un service d'abonnement, qui permet de protéger l'ensemble de ces produits, d'avoir du conseil en maintenance, mais également de pouvoir réparer l'ensemble de ces produits.

C'est un parfait exemple d'intégration des sujets RSE et Développement Durable dans un business modèle. Parce que Fnac Darty, qui était essentiellement une entreprise de distribution de produits avant, devient une entreprise désormais de services. Et donc, développe un nouveau service : aujourd'hui Fnac Darty, c'est le premier réparateur en France. En 2024, on a 2,6 millions de produits réparés. On voit que le fait d'avoir investi sur ce service, cet abonnement, c'est aussi un bienfait énorme et un levier de croissance pour nous supplémentaire.

On remarque aussi qu'on est l'un des rares acteurs à avoir autant investi. Les acteurs de réparation sont souvent des petites entreprises. On est l'un des rares grands groupes en France, en Europe, à avoir autant investi, à avoir mis à l'échelle ce type de service de réparation. C'est une belle aventure qu'on a développé en France avec Darty Max, qu'on a développé aussi également à l'international avec l'équivalent de Darty, donc Vanden Borre en Belgique, avec Vanden Borre Life.

On voit que ce sont des choses qui intéressent nos clients et qui permettent aussi de, même chose, de garder cette relation de confiance. Le but ce n'est pas de vous vendre un gadget qui va tomber en panne au bout de quelques semaines, mais vraiment de pouvoir vous vendre un produit qualitatif qu'on connaît maintenant de mieux en mieux grâce à nos données SAV de réparation et de vous accompagner, non pas uniquement avec l'information consommateur, mais aussi avec des services qui permettent de réparer.

On a maintenant plus de 3000 personnes qui sont au service de la réparation en France et c'est assez fort. On a, par exemple, un atelier de réparation à Bezons donc l'activité de réparation n'est pas uniquement une activité économique pour nous, mais aussi une activité de recrutement.

On forme des techniciens en interne, on a une académie de formation qui est labellisée en France et donc on forme des techniciens chaque année. C'est aussi une activité de recrutement, on a des nouveaux techniciens et donc c'est quelque chose qu'on internalise aussi. L'un des indicateurs qu'on suit dans le cadre du plan stratégique Everyday de l'entreprise jusqu'à 2025.

On avait ce nombre de produits réparés, qu'on a atteint déjà l'année dernière, qui était de 2,5 millions et qui est aujourd'hui de 2,6 millions. Le score de durabilité : on a mis une base 100 à 2019 qui était le début et l'année de référence d'un plan stratégique qui aujourd'hui est à 133 cette année et qu'on aimerait atteindre à 135. Donc on a aussi ce score de durabilité qu'on suit. Également un nombre d'abonnés Darty Max et Vanden Borre Life a 2 millions d'ici 2025, aujourd'hui on est à 1,3 million.

Donc c'est aussi l'une des réussites, c'est de se dire qu'on a lancé une toute nouvelle activité vraiment différenciante par rapport à une entreprise de Retail. Finalement, c'est plus de 1,3 million en France et en Belgique, c'est assez fort. Parmi les choses que je mets en place dans le cadre de mon job, je suis Responsable Environnement et je travaille sur les sujets « climat ».

On a voulu aussi travailler sur les émissions évitées. On est parti d'une étude de l'ADEME de 2021-2022 sur le calcul des émissions évitées, liées à la réparation et au reconditionné. Et on a essayé de calculer les émissions évitées, liées à nos services de réparation. On est parti du principe qu'un produit que je vais réparer je ne vais pas acheter le même, donc on va faire une différence entre le bilan carbone du produit neuf et le bilan carbone de la réparation de ce produit.

Donc moi je mets à jour chaque année ce calcul pour mesurer l'impact qu'on peut avoir auprès nos clients. Donc ce sont des choses qu'on met un peu en place. Aujourd'hui, il n'y a pas de règle méthodologique parfaite sur ces catégories, mais, comme l'indice de réparabilité, nous on a voulu investir et travailler aussi sur ce type de méthodologie.

Depuis 2023, on calcule les émissions évitées liées à nos services de réparation. C'est quelque chose aujourd'hui qu'on publie essentiellement dans nos rapports extra financiers, mais qu'on aimerait aussi valider comme un argument supplémentaire à réparer votre produit, ça a un vrai impact, au lieu d'un coût. Parce que ça coûte moins cher de réparer que de racheter du neuf régulièrement.

Mais il y a aussi un impact environnemental conséquent. Il y a des émissions évitées et donc, même chose, ce sont des données propres, donc on a vraiment mesuré l'empreinte carbone de nos produits neufs et notre réparation. C'est quelque chose qui est assez fort et qui est aussi de l'information pour le client.

Au sein du groupe, on l'a vu, il y a de l'information consommateur. C'est quelque chose qu'on a pu mettre en place assez rapidement. On a pu travailler sur des services de réparation, donc comment accompagner de la maintenance, allonger la durée de vie par nos services de réparation. Darty fait de la réparation et du SAV depuis 1968 donc c'est des activités historiques.

Une activité qui est assez nouvelle pour nous, et qui est un troisième levier de développement et de développement durable pour l'entreprise, c'est la seconde vie. Depuis 2017, on a structuré « Fnac 2<sup>nd</sup>e vie » avec une seconde vie qualitative et qu'on propose à la fois chez Fnac et chez Darty. Notre objectif, ce n'était pas de mettre de côté ces produits, mais de les intégrer directement d'un point de vue merchandising au niveau de l'œil du client, de faire quelque chose d'assez visuel et d'intégrer directement ces produits dans nos rayons pour valoriser en fait cette gamme de seconde vie.

Cette seconde vie, même chose, on parlait de l'entreprise de distribution. Aujourd'hui, la consommation en France, en Europe, est plutôt stable par l'inflation et par aussi une ambiance politique, économique qui est plutôt instable. Donc la consommation évolue peu en France. Là où nous on peut puiser notre croissance et un certain dynamisme, c'est également par les services de réparation, mais également par la seconde vie.

La seconde vie, ça permet, bien sûr, il y a un impact environnemental certain, mais aussi c'est un levier de croissance fort pour nous. On élargit chaque année les catégories de produits considérées par la seconde vie. L'année dernière, on a vu le



développement et le partenariat avec RecycLivre pour avoir maintenant des livres de seconde vie à la Fnac. Et c'est plus de 25 % de croissance de chiffre d'affaires l'année dernière.

C'est aussi pour nous une manière aussi d'attirer d'autres clients. Un public plus jeune, qui n'avait pas forcément identifié Fnac Darty comme un acteur engagé. Qui maintenant, voit qu'on fait de la réparation, qu'on s'engage sur l'information et de la traçabilité de nos produits et qu'on propose désormais de la seconde vie. Ça permet d'attirer un public plus jeune, conscient de ces enjeux, mais aussi des publics qui n'ont pas forcément les moyens d'avoir des produits extrêmement chers et durables et on leur propose des produits qualitatifs de seconde vie, peut-être avec des gammes un peu plus hautes.

C'est complètement intéressant pour, par exemple, des primo-accédants ou des jeunes familles, de pouvoir aménager complètement leur bien avec ce type de produit. L'un des enjeux pour nous, autour de la seconde vie, c'est qu'on a un public qui est concerné par ces enjeux et qui voit un vrai intérêt économique.

Pour rassurer aussi le client qui n'est pas encore complètement rassuré par la seconde vie., on développe des projets. Et donc on a pu développer le passeport digital dans le cadre des JO. Fnac Darty était le supporter officiel des JO. On a pu fournir le petit électroménager et le gros électroménager pour l'ensemble du village olympique. On s'était engagé à réemployer 100 % de ces produits, de les remettre en seconde vie, soit de les reconditionner, de les valoriser, soit sinon de les donner à des associations ou en mettant en collecte de D3E.

Dans le cadre de ces produits, on s'est dit « mais c'est une formidable opportunité pour faire des tests ». Donc on a voulu intégrer le passeport digital. Le passeport digital, c'est vraiment un petit QR code que vous allez retrouver sur les produits. Vous pouvez le biper, vous avez l'ensemble de la traçabilité de la chaîne du produit, de la fabrication du produit jusqu'à sa fin de vie.

Dans ce cadre-là, le passeport digital à moyen-long terme, car c'est quand même un gros développement et un gros investissement de le déployer sur l'ensemble de nos produits, permettrait, en effet, de pouvoir tracer l'ensemble des modifications qui ont été faites sur le produit. S'il y a eu de la réparation, s'il y a eu des pièces détachées qui ont été ajoutées, lesquelles, etc.

Nous notre responsabilité en tant que Retailer, c'est de toujours pouvoir accompagner une consommation plus responsable, toujours en garantissant en fait une sorte de relation de confiance avec le consommateur et comment on le garantit en ayant de l'information claire et disponible. Dire « maintenant on trace toute la chaîne d'approvisionnement, on trace l'ensemble de la chaîne de valeur du produit et on peut vous le donner à disposition ».

En effet, c'est un bon exemple de dire « si la seconde vie, vous n'êtes pas complètement rassuré, on vous propose d'aller voir directement ce qui a été modifié sur le produit que vous allez acheter ». Quand on va dans les magasins, c'est pour ça qu'on continue à avoir des magasins physiques, en réel, c'est parce qu'en fait, on va voir une personne, que ce soit chez Fnac ou chez Darty. On recherche avant tout un conseil quand on s'y

connaît pas trop en téléphone ou en ordinateur, on va aller voir quelqu'un il s'y connaît vraiment, qui a des compétences, des connaissances.

On a parlé de la maintenance et de la réparation mais même sur le fonctionnement, si on n'y connaît pas grand-chose en informatique, on peut directement lui dire « je veux acheter un ordinateur pour mon fils, c'est quoi le meilleur rapport qualité prix ? ». Il pourra vous conseiller. Et c'est la même chose à la Fnac, quand vous allez voir un vendeur, ce n'est pas un simple vendeur.

Les personnes ont suivi des formations de lettres appliquées. Et en fait, la personne vous dit « j'aimerais un livre sur Italie pour un voyage ». Il arrivera très bien à vous renseigner comme une petite librairie indépendante dans le 10<sup>e</sup> arrondissement. Il a des connaissances qui sont quand même assez poussées en termes de conseil.

Pour moi, une transformation durable d'une entreprise, c'est trois objectifs. Le premier, c'est « est-ce qu'il y a des objectifs quantitatifs ? ». Là, on l'a vu, on avait un objectif de nombre de produits réparés, des objectifs de décarbonation ou lié à notre score de durabilité. Est-ce que l'objectif, c'est de fixer des objectifs quantitatifs qu'elle a publiés en externe et donc que la société civile, des ONG, des associations, des syndicats ou même des concurrents, le pouvoir politique, puissent voir et challenger.

Le deuxième point, c'est « est-ce qu'on peut toucher à la rémunération des collaborateurs ? ». 3000 de nos managers sont objectivés sur de la RSE, notamment sur notre objectif de décarbonation. Donc ça, c'est aussi quelque chose. C'est à dire en fait, on va toucher la rémunération des cadres, à une partie de la population de l'entreprise, c'est aussi quelque chose d'assez fort.

Troisième point pour moi, c'est : « la RSE, ça n'a pas rajouté une couche de RSE à quelque chose qui n'est pas vert » si on utilise la métaphore de la couleur. Mais qui est une activité commerciale rémunératrice, qui permet de rémunérer les collaborateurs du groupe et qui permet d'investir. Et c'est le cas pour nous, on n'est pas une association, une ONG, on n'est pas une administration publique. L'objectif, c'est quand même de pouvoir être un minimum rentable pour pouvoir rémunérer les gens et investir pour l'entreprise.

Ce qu'on a pu voir avec un service de réparation mis à l'échelle avec 1,3 million d'abonnés en France et à l'international avec la Belgique. On voit qu'il y a un déploiement d'avoir de la seconde vie et on a une croissance de plus de 25 % cette année et plus 30 % l'année dernière.

On voit que le but ce n'est pas simplement d'avoir un objectif mis à l'écart, mais de transformer directement le modèle d'affaires pour l'entreprise. Et c'est nécessaire que les entreprises intègrent directement ces éléments dans un modèle d'affaires, sinon elles ne vont pas survivre. Quand on verra que les matières premières vont coûter de plus en plus chères, que certaines vont être de plus en plus rares... On doit changer et bousculer nos manières de travailler, de proposer ce type de services ou produits à nos clients, sinon l'entreprise ne survit pas.

Pour moi, la RSE, ça doit être présentée, non pas comme une action de communication intéressante pour l'entreprise, mais plutôt comme une action de résilience de modèle d'affaires, d'analyse de risques et dire en fait : « comment on peut s'intégrer à un grand



bouleversement ? ». On parle de géopolitique ou de l'économie, mais en fait, les limites planétaires, c'est aussi une analyse de résilience et donc on doit s'intégrer là-dedans.

Pour moi, c'est vraiment ces trois biais : « comment on s'intègre à avoir des objectifs quantitatifs ? », « Comment on s'intègre dans la rémunération des collaborateurs ? » Notamment du top management et des managers. Et « Comment on s'intègre directement dans un modèle d'affaires ? » avec des vraies activités économiques, pas des petits objectifs. Une vraie activité économique qui contribue à cette transition sociale et écologique. Pour moi, le premier objectif, c'est de pouvoir poursuivre les efforts qui ont déjà été déployés de 2021 à 2025.

En effet, on a un nouveau plan stratégique qui va être annoncé ou qui est annoncé le 11 juin. Moi, mon objectif, c'est presque de faire du militantisme au sein de l'entreprise et de pouvoir faire avancer les sujets RSE. Une bonne partie de top management est complètement alignée avec ces enjeux. Donc moi, mon rôle, c'est déjà de pouvoir accélérer cette transformation parce que, au-delà de changer, c'est bien changer, mais c'est aussi la notion de vitesse.

Et on voit qu'aujourd'hui, sur les 9 limites planétaires, 6 ont déjà été dépassées. Une septième est en cours. C'est l'acidification des océans qui est liée à la hausse des températures et au CO2. Donc pour moi, l'enjeu c'est de continuer de poursuivre les efforts mais aussi les accélérer.

Il y a vraiment un sujet de vitesse mais qui concerne l'ensemble des entreprises parce qu'on n'est, aujourd'hui, pas à la hauteur. Si le plan d'adaptation du gouvernement a été publié cette année : c'est +4 degrés en 2100 et c'est fortement probable. C'est pas du tout ce qu'on avait prévu dans les accords de Paris. On voit qu'aujourd'hui, les entreprises ne sont pas encore à la hauteur et donc il y a une accélération qu'on doit avoir.

Pour moi, le premier enjeu, c'est pouvoir m'intégrer dans ce plan stratégique qui est annoncé le 11 juin, qui est un plan stratégique à 2030. De pouvoir accélérer les sujets et de voir aussi ce qui est identifié. Parmi les enjeux RSE, pour moi, en tant que Fnac Darty, mais aussi pour les autres entreprises, c'est qu'aujourd'hui, le changement climatique c'est le « must have to test to have ».

Quand on fait un plan stratégique, ça vous dit ce qui doit être fait et qu'est-ce qui peut être intéressant à faire. Le changement climatique, on en fait tous aujourd'hui, on a tous un bilan carbone avec des objectifs SBTi (Science-based Targets Initiative) et autres. Il y a des nouveaux sujets qu'on a peu abordé encore et que nous, on a commencé à aborder. L'économie circulaire, aujourd'hui, beaucoup d'entreprises et la totalité des grandes entreprises en France et en Europe, sont encore dans une économie linéaire, en très grande majorité au niveau de leur business.

Le but, c'est de continuer à poursuivre cette circularité. Il y a d'autres sujets qui vont commencer à arriver et qui vont être un enjeu aussi pour les entreprises, c'est la biodiversité. De parler de ressources et de matières premières qu'on utilise nous, pour le fonctionnement de nos entreprises et ça c'est primordial.

Aujourd'hui, on s'est beaucoup intéressé au changement climatique, qui est pour moi, une vision pas assez holistique. On doit transformer ces business en sortant du linéaire pour passer à du circulaire. Et commencer à travailler sur « mon modèle économique

est dans un grand écosystème d'affaires, comment je peux travailler avec l'ensemble de la société civile pour intégrer d'autres sujets comme la biodiversité et les matières premières ? ». Aujourd'hui, la plupart des entreprises ne le font pas et nous on aimerait l'aborder dans ce nouveau plan stratégique.

Consommer, c'est un acte politique, on vote avec notre carte bleue et ça il faut en avoir conscience. Je ne sais pas si on en a trop conscience encore. Pour moi c'est important et ça c'est le premier message par rapport aux consommateurs. Mais la responsabilité doit être partagée. Partagée entre le pouvoir politique, le pouvoir public, que ce soit le gouvernement mais aussi les collectivités territoriales, les ONG et associations, donc la société civile organisée, mais également aussi les entreprises.

On ne peut pas reposer entièrement la responsabilité sur le consommateur et dire « tu as consommé, mais tu as mal consommé ». C'est aussi la responsabilité des entreprises : « qu'est-ce qu'on a mis sur le marché comme produit, comme service ? ». « Est-ce que ce sont des choses qui contribuaient vraiment à la transition sociale et écologique ? ». Donc pour moi, la responsabilité doit être partagée entre ces trois blocs : la société civile qu'on peut appeler citoyen, électeur ou consommateur ; le pouvoir public qui lui, va organiser un cadre réglementaire mais aussi méthodologique en investissant dans la recherche, on en a besoin quand on fait de la RSE ou de la durabilité, et aussi aux entreprises, il y a une vraie responsabilité aujourd'hui, c'est « est-ce qu'on est à la hauteur sur la transformation de nos modèles de consommation ? » Je ne sais pas.