

**DOSSIER DE CANDIDATURE  
AUX TROPHEES DE L'ECONOMIE RESPONSABLE  
2016**

**I – PRESENTATION DE L'ENTREPRISE :**

**Raison sociale** : DECATHLON

**Statut** : S.A.

**Date de création** : 1976

**Activité** : Conception et commercialisation physique et en ligne d'articles de sport. (Logistique et immobilier en activités support)

**Territoires d'action** : 23 pays de vente

**Effectif** : Environ 70 000 salariés en 2015

**Adresse** : 4 boulevard de Mons, 59665 VILLENEUVE D'ASCQ

**Site Internet** : [www.decathlon.fr](http://www.decathlon.fr)

**Contact:**

**Claire FOUILLÉ**, Responsable Communication RSE, [claire.fouille@oxylane.com](mailto:claire.fouille@oxylane.com), 03.20.33.52.76

Nature	Montant
Chiffre d'affaires HT 2013	<b>7,4 milliards €</b>
Chiffre d'affaires HT 2014	<b>8,2 milliards €</b>
Chiffre d'affaires HT 2015	<b>9,1 milliards €</b>

**Bilan carbone :** oui

Dès 2008, Decathlon a réalisé une première estimation de son bilan carbone avec les méthodes disponibles pour identifier les principales sources d'émissions de CO<sub>2</sub>. Depuis, l'entreprise réalise un bilan carbone plus précis en partenariat avec l'ADEME et suivant la méthode GHG Protocole.

**Bilan Gaz à Effet de Serre\* :** oui

\*Obligatoire pour les entreprises > 500 salariés

**Rapport RSE :** oui    **En ligne :** oui - <http://developpement-durable.decathlon.com/>

**Prix et nominations :**

- Prix des bâtiments durables, Fédération des Professionnels du Sport, janvier 2016
- 4ème au classement Great Place to Work France en 2014 et 2015
- Prix d'Action Citoyenne, catégorie « Cité » pour les Achats Responsables, Réseau Alliances, 2004
- Prix d'Action Citoyenne, catégorie « Diversité et Insertion », Réseau Alliances, 2002

**Certifications :**

- 35 sites certifiés HQE, BREEAM, LEED et DGNB en 2014 pour leur démarche environnementale.

**Contexte et activité**

**Quelle est l'activité de l'entreprise et dans quel contexte la démarche RSE s'inscrit-elle ?**

Le groupe Decathlon (son réseau de magasins, ses sites internet et ses marques propres comme Quechua, Btwin,...) couvrent l'ensemble de la chaîne de vie d'un produit sportif : de la recherche et développement à la vente, en passant par la conception, le design, la production et la logistique.

Les magasins Decathlon vendent sous un même toit, en libre-service et organisé par sport, un choix intelligent de produits bien conçus et du matériel sportif à des prix suffisamment bas pour qu'un maximum de personnes puisse y accéder.

Depuis sa création, Decathlon promeut la valeur de « responsabilité » (entre autres) auprès de ses collaborateurs et s'assure de la compréhension et de la mise en application de celle-ci par tous lors des recrutements, des entretiens périodiques et des évaluations annuelles. Ces valeurs sont un terreau fertile pour l'exercice de la RSE par Decathlon.

Historiquement, les actions en lien avec la RSE ont d'abord vu le jour avec les sujets RH (actionnariat salarié, formation) et managériaux (droit à l'erreur, culture du collectif), ainsi que dans le dialogue des magasins avec leurs parties-prenantes locales (pour favoriser la pratique sportive par exemple). Puis, elles se sont élargies pour toucher les personnes qui travaillent à la fabrication des produits dans les usines (cf la démarche de Responsabilité Humaine en Production, partie 5. Bonnes Pratiques d'Affaires). Enfin, les années 2000 ont vu s'accroître la prise en compte des enjeux environnementaux (bilan GES, éco-conception).

Decathlon a finalement formalisé sa démarche de développement durable en 2013 en adoptant 3 Fondamentaux et 5 Engagements qui encadrent les actions des marques et des enseignes du réseau.

*Méthode : Un groupe de travail d'une dizaine de personnes a été formé à l'ISO 26000 et a réalisé un diagnostic basé sur ce référentiel dans chaque filière de l'entreprise (Distribution, Conception, Production, Immobilier, Logistique, RH, Responsabilité Humaine en Production) recensant ainsi les nombreuses actions déjà à l'œuvre en matière de développement durable. Cette équipe a mené parallèlement une écoute de ses parties prenantes internes et externes (40 interviews téléphoniques auprès des PP clés de chaque filière et une enquête web au niveau des clients : 340 réponses). Le groupe de travail a ensuite exploité ce matériel mettre en cohérence les actions, écrire la politique RSE et la gouvernance associée, et valider ces axes avec le top management.*

Les **3 Fondamentaux**, repris de l'ADN de l'entreprise, c'est ce qui favorise l'action RSE de l'entreprise :

- Au quotidien, Decathlon met sa vitalité et son sens des responsabilités au service du développement durable.
- Au-delà d'une veille active, Decathlon anticipe les défis et enjeux sociétaux pour innover et orienter ses actions.
- La priorité est la création de valeur sur le long terme, pour les collaborateurs, clients, utilisateurs, partenaires, citoyens et actionnaires.

## Mission et valeurs

### 1) Quelle est votre mission ?

Présent dans plus de 20 pays, Decathlon s'appuie sur ses 70000 collaborateurs pour mener à bien sa mission : « Innovation lovers for the happiness of sports people ».

Le bonheur est cœur du projet de l'entreprise, ce qui implique une vision particulièrement humaniste de celui-ci. L'innovation est un moyen pour trouver les solutions de mise en œuvre. Celle-ci implique également une posture d'ouverture et d'échange en interne comme avec nos parties-prenantes externes.

### 2) Quelles sont vos valeurs ?

- ✓ Vital (Dynamique, énergique, qui aime la vie)
- ✓ Responsable

**Parties prenantes**

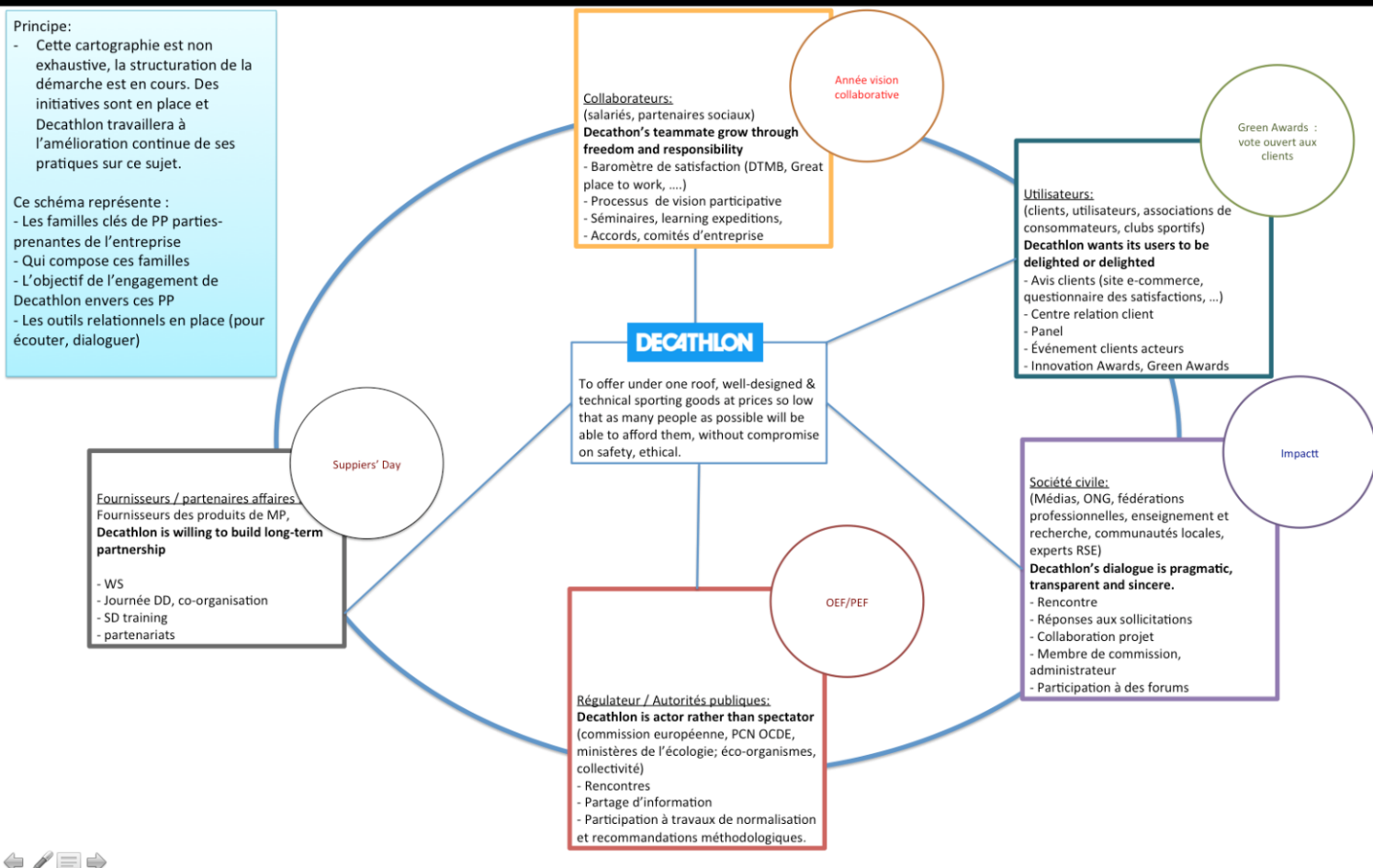
- **Actionnaires** : 100% actionnariat familial
- **Salariés** : 70 000 en 2015
- **Clients** : B2C dans 23 pays
- **Fournisseurs** : 1000 fournisseurs en relation directe avec l'entreprise (chiffre 2014)
- **Société civile** :
  - Au niveau du hub RSE : **Réseau Alliances**, **Perifem** (Association Technique du Commerce et de la Distribution), **FPS** (Fédération Professionnelle des entreprises du Sport & des loisirs), **EUROCOMMERCE**, **ADEME** (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie), **ORSE** (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises), **FCD** (Fédération du Commerce et de la Distribution), **PCN France** (Point de contact national de l'OCDE), **IMPACTT**, **COMMISSION EUROPEENNE**, **OCDE** (Organisation de Coopération et de Développement Economique), **WFSGI** (World Federation of the Sporting Goods Industry)

Decathlon participe à de nombreux groupe de travail dans l'objectif de partager les bonnes pratiques entre acteurs d'un même marché, harmoniser les méthodes pour optimiser la coordination et favoriser la comparabilité, et in fine aider s'associer à la mise en place de principes et de modèles économiques plus vertueux.

Nous avançons pour identifier de façon plus exhaustive l'ensemble de nos parties prenantes. Des travaux sont en cours avec certaines d'entre elles.

<http://developpement-durable.decathlon.com/rapport-2014/enjeux-et-management/dialoguer-pour-avancer/>

- Ainsi que des millions d'échanges entre les sites (magasins, entrepôts, ...) et les entités politiques et administratives, éducatives, économiques et associatives locales.



## Enjeux et objectifs de la démarche RSE

Depuis 1976, certains sujets en lien avec la RSE sont présents dans des documents stratégiques tels que les Valeurs et Volontés de l'entreprise. Au fil des années, la prise en compte de ces sujets s'est accentuée et la RSE est aujourd'hui également intégrée dans son business model par certains aspects.

La RSE est à la fois une application du principe anglophone « walk the talk » (cf : valeur de responsabilité affichée par Decathlon), un levier d'efficacité pour l'entreprise (management, frugalité, gestion de risques...), et une volonté de participer à la résolution des grands enjeux sociétaux d'aujourd'hui.

La démarche RSE complète s'exerce à chaque étape de l'activité de l'entreprise.

Les Engagements sont les dénominateurs communs aux actions menées à chaque étape de la chaîne de valeur de l'entreprise :

- Decathlon agit pour le progrès humain sur l'ensemble de ses activités.
- Decathlon favorise l'épanouissement de ses collaborateurs par la responsabilité et la diversité.
- Decathlon se mobilise pour le respect de l'environnement par la prise en compte et la réduction continue de l'impact environnemental de ses activités.
- Decathlon est référent pour ses clients et utilisateurs en matière de sécurité des produits, des lieux de vente et des lieux de pratique.

- Decathlon dialogue de manière responsable, concrète et sincère sur ses actions en faveur du développement durable.  
(cf Annexe 1 « politique RSE Decathlon 2016 » pour le détail des actions et objectifs)

## II – LES DOMAINES D'ENGAGEMENTS DANS LA RSE

### 1) Gouvernance : Manager son organisation avec transparence

#### 1) Comment votre entreprise intègre la RSE dans sa stratégie ?

Decathlon a écrit ses Best Practices<sup>1</sup>, c'est-à-dire les actions et comportements appliqués dans l'entreprise depuis sa création. Les collaborateurs s'y réfèrent régulièrement et elles sont caractéristiques à l'entreprise. Elles peuvent évoluer pour mieux adapter l'entreprise aux changements perpétuels qu'elle traverse. Ces best practices affirment plusieurs principes qui aident au développement de la RSE dans l'entreprise :

- « *I am an ambassador for our products* » et nous ne pourrions l'être s'ils impactent fortement l'environnement.
- « *I make no concession when it comes to people's safety, internally and externally.* ». Cela se réfère aussi bien à la sécurité des collaborateurs sur leur lieu de travail, la sécurité des personnes qui fabriquent les produits ainsi que celle des personnes qui les utilisent.
- « *We create products through innovation, by observing the conscious and unconscious needs of our users, and making them exclusively available for as many people as possible* ». Cela reprend le projet de l'entreprise, qui est aussi tourné vers l'accès au plus grand nombre à la pratique physique et sportive. Cette vision « mass market » ne doit pas pour autant se faire sans prendre en compte et réduire notre impact environnemental.
- « *Every day is a new starting line. Every day we create our company* ». L'innovation est un des moyens pour l'entreprise pour renforcer sa contribution au développement durable.

D'autre part, le Business Model est aujourd'hui organisé autour de 11 axes de travail dont 4 intègrent des réponses aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux :

- **L'humain** : les collaborateurs sont la première source de création de valeur de l'entreprise. Le Business Model affirme le droit à l'initiative et son corolaire qu'est le droit à l'erreur comme des bases valables pour chacun, pour permettre l'épanouissement au travail. Les collaborateurs exercent leurs responsabilités, et les salaires sont le reflet de la performance individuelle et collective (salaire fixe + système de variable + actionnariat)
- Les produits sont pensés pour satisfaire aux valeurs de **sécurité** (d'usage) et d'**humanisme**. L'humanisme recouvre également la dimension environnementale.

---

<sup>1</sup> Travail réalisé par le PDG et son board

- **Santé et Sécurité des consommateurs** : l'entreprise investit tant en moyens humains, techniques que financiers pour assurer la qualité des produits, et les mettre aux normes de sécurité et de durabilité.
- **Ethique et respect de l'environnement** : une équipe de 10 personnes dédiée à la RSE au siège et une équipe de 20 personnes sur le terrain dédiée à la stratégie de responsabilité en production (travaillent sur l'amélioration des conditions de travail dans les sites de production) et une quarantaine de personnes qui animent la stratégie environnementale dans les magasins, dans les marques, en logistique et en production.

La politique RSE est le pendant détaillé des volontés qu'affirme l'entreprise dans son Business Model. Elle bénéficie d'une gouvernance associée avec une Directrice RSE membre de la direction générale, et un réseau de relais (environ 60 personnes missionnées de 20% à 100%) actifs sur le terrain.

## **2) Comment votre entreprise implique-t-elle les collaborateurs ou d'autres parties prenantes lors de décisions stratégiques de l'entreprise ?**

Decathlon s'appuie sur un processus de vision pour écrire sa stratégie long-terme. L'entreprise consulte l'ensemble de ses collaborateurs sur leur vision du métier dans 10 ans. Après une analyse des résultats, elle définit sa vision à 10 ans, des objectifs à 5 ans et des projets à 2 ans. L'exercice est répété tous les 2 ans. 2016 est une année d'écriture de vision, et le processus a été revu pour être encore plus collaboratif. La RSE occupe une place particulièrement importante dans cet exercice car 4 des 6 thèmes traités pour la vision sont totalement ou en partie consacrés à la RSE : environnement, co-construction, accessibilité au sport par tous, bien-être des hommes.

Decathlon est en dialogue permanent avec ses parties prenantes pour l'échange de bonnes pratiques. Elle prend en compte les attentes les plus fortes des parties prenantes clés pour l'entreprise.

Les clients ont une place particulièrement importante pour l'établissement des stratégies de l'entreprise. Ils sont écoutés dès la conception des produits et leur satisfaction durable est un objectif important. Ils sont en demande de produits de qualité, durables et accessibles, et Decathlon met tout en œuvre pour y répondre.

## **3) Mesurez-vous les performances RSE de votre entreprise en fonction de vos objectifs ? Et comment ?**

Notamment :

- Pour les collaborateurs, une **enquête interne** est réalisée tous les ans.
- Les émissions de gaz à effet de serre sont mesurées chaque année avec la méthode GHG protocole. Cette méthode inclut la prise en compte du scope 3, c'est à dire les impacts liés aux produits. C'est une pratique de la part de Decathlon car la plus part des entreprise ne comptabilise que les scopes 1 et 2.
- Mesure de la **démarche qualité produit** à travers 2 indicateurs clés : le taux de retour des produits par les clients et les avis laissés par les clients sur le site internet.
- **Audit de Responsabilité Humaine en Production** réalisé suivant un barème pour surveiller l'état du site de production et le respect des règles. (cf partie 5. Bonnes Pratiques d'Affaires)

- Dans le cadre de la publication du rapport RSE, plus de **100 indicateurs quantitatifs** sont consolidés par les chargées de reporting, après avoir été collectés par les contributeurs, le plus souvent chargés du déploiement opérationnel et du pilotage des actions. Un travail d'organisation des indicateurs est réalisé tous les ans depuis 2013 et des audits volontaires pour vérifier la fiabilité des données sont menés avec des organismes tiers indépendants depuis 2014 (cf : <http://developpement-durable.decathlon.com/> rubrique « méthodologie »)

Nous sommes en cours de création d'un véritable tableau de bord pour animer la démarche.

**4) Quels outils utilisez-vous pour communiquer en interne et en externe et sur quoi communiquez-vous (ex. publication des résultats, CA...)? Comment sensibilisez-vous vos parties prenantes au développement durable ?**

**En externe :**

- Decathlon publie un **rapport RSE** depuis 2013 conformément à la réglementation française (à noter que l'entreprise répond à des questions concernant les entreprises cotées en bourse alors qu'elle est non cotée). Une équipe de 3 personnes pilote le projet, et plus de cent contributeurs participent à la réalisation de ce rapport. Le rapport est décliné en deux supports (print et web). Le rapport web est la priorité, et il est traduit à minima en anglais pour faciliter sa consultation par le plus grand nombre. Il est organisé par étapes clés de la chaîne de la valeur. Nous travaillons à renforcer la communication sur les aspects de politique et de gouvernance. Il fait l'objet d'une vérification volontaire sur la fiabilité des informations, et nous souhaitons le mettre en conformité avec la GRI G4.

Nous voulons renforcer le dialogue avec les parties-prenantes à l'échelle de la France en 2016, en initiant des échanges avec un panel d'experts à définir en prenant appui sur le rapport RSE 2015 (sortie prochaine). L'objectif serait de tester la qualité et l'efficacité de ce support, et aussi de présenter et de discuter des stratégies et actions de l'entreprise.

- Une stratégie forte est en cours de déploiement sur tous nos produits et dans tous les pays : **l'affichage des performances environnementales des produits directement sur les balisages**. Ce système doit orienter nos clients et utilisateurs vers l'achat des produits les moins polluants de nos gammes. Par effet de bord, cela incitera les équipes conception à réduire les impacts environnementaux des produits en amont
- La Fondation réalise sa propre communication. Très peu de communication externe, c'est essentiellement de la communication interne car il est surtout prioritaire de toujours faire connaître la Fondation et de mobiliser les collaborateurs, qui doivent nécessairement intervenir pour porter chaque projet.

**En interne :**

- Un événement organisé chaque année depuis 2008 : les « **Green Awards** ». C'est un concours qui permet de créer de l'émulation autour des sujets RSE, il informe les collaborateurs sur ce qui est fait, sur la culture d'entreprise et il permet de récompenser les meilleures pratiques des collaborateurs.
- Chaque chef de projet RSE ou porteur de stratégie RSE réalise une communication sur son sujet en utilisant des outils standards mis à disposition par l'entreprise (google site, newsletter) et anime son projet avec des temps forts (séminaire annuel, réunion trimestrielle, ...).



La communication interne est en cours de redéfinition au niveau corporate (groupe), et les équipes communication RSE sont en train de s'organiser pour s'adapter à ce nouveau contexte.

**5) Avez-vous une démarche volontaire de partage de la valeur ? Intégrez-vous des critères RSE dans les systèmes de rémunération ?**

Le partage de la valeur créé est un axe de fort de la politique humaine de Decathlon. L'entreprise vise à donner accès à l'actionnariat salarial à 100% de ses collaborateurs.

L'actionnariat salarial représente **11,32%** de l'actionnariat total.

**83%** des personnes ayant accès à l'actionnariat sont actionnaires, ce qui représente **52%** des salariés.

Ce système est aujourd'hui en place dans **24 pays**. Decathlon est la première entreprise à rendre cette stratégie possible en Chine.

Proposez-vous une participation * à vos salariés ?	Oui (en France)
Proposez-vous des intéressements à vos salariés ? (prime, 13 <sup>ème</sup> mois, ..) ?	Oui (en France)
Proposez-vous un Plan d'Épargne d'Entreprise à vos salariés ?	Oui (ayant droit)
Proposez-vous un actionnariat salarié ?	Oui (ayant droit)

\* Obligation légale pour les entreprises > 50 salariés

**2) Droits de l'Homme : Respecter les droits essentiels de la personne**

**Comment votre entreprise favorise-t-elle la Diversité, l'égalité des chances ? (lutte contre les discriminations, égalité homme/femme, personnes en situation de handicap, senior, insertion...)**

Decathlon donne comme cadre **une culture managériale forte** et met l'accent sur des **outils de gestion de carrière, des politiques de rémunération, de la gestion de l'équipe au quotidien.**

Sur le sujet de la diversité, chaque pays gère sa politique Ressources Humaines en fonction de sa culture, ses ambitions, ses moyens, du contexte local.

Exemple de la France :

Depuis début 2010, **une Responsable Diversité** veille à :

- gérer la mission handicap France, la mixité des âges, l'égalité professionnelle et la mixité raciale ;
- accompagner en fonctionnel les responsables ressources humaines régionaux dans la mise en oeuvre des accords d'entreprise ;
- représenter la direction lors des négociations et suivis annuels des accords.

Concernant la mixité raciale, nous observons avec enthousiasme les premiers pas de notre partenariat avec l'association « Sport dans la ville » sur les villes de Paris, Grenoble, Saint-Etienne et Lyon. Il consiste à parrainer des jeunes des quartiers défavorisés et déscolarisés pour favoriser l'insertion sociale au travers du sport.

Son objectif : accompagner des jeunes issus de milieux défavorisés dans leur recherche d'emploi, via le parrainage, et des parcours de découverte des métiers.

○ Répartition Homme-Femme

Nous avons signé un accord pour la période 2012-2014 avec trois de nos partenaires sociaux, que nous renégocierons en fin d'année, afin de promouvoir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au sein de nos équipes.

Notre RH diversité anime la mise en place de l'accord et accompagne les RH locaux.

Actuellement nous travaillons sur 4 axes : **le recrutement, l'évolution professionnelle, la rémunération, et l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.**

	Femmes			Hommes			Total		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Effectif salarié au 31 décembre	8905	9639	-	10509	10822	-	19774	20461	-
Dont CDI	-	-	-	-	-	-	16102	16374	-
Dont CDD	-	-	-	-	-	-	3672	4087	-
Dont intérimaires (en nombre moyen par an)	-	-	-	-	-	-	549	526	-
Dont contrats apprentissage	-	-	-	-	-	-	197	239	-
Cadre	-	-	-	-	-	-	5415	5461	-
Agent de maîtrise	-	-	-	-	-	-	802	829	-
Employé	-	-	-	-	-	-	13271	13843	-

○ Emploi de personnes en situation de handicap

En France, la première convention handicap a été signée en 1999. En 2014, nous avons fêté les 15 ans de la mission handicap, concrétisée par la **signature d'un 5ème accord** avec nos partenaires sociaux, très impliqués et moteurs sur ce projet. Ils jouent un rôle très important dans le suivi.

L'équipe Handicap travaille avec un **réseau de 170 collaborateurs référents** dans le but de créer des liens avec les clubs handisports, les Caps Emploi, et diffuser des informations dans les magasins et sur le site internet de Decathlon. Ces collaborateurs référents sont des vendeurs, magasiniers ou responsables de rayon ayant cette mission handicap en complément de leur métier de base.

La Mission Handicap a trois objectifs :

- Recruter des personnes handicapées et développer des partenariats avec le secteur protégé et adapté
- Procéder à une bonne intégration des nouveaux salariés handicapés et sensibiliser les collaborateurs en interne.
- Aider les collaborateurs handicapés à conserver leur emploi, au moyen d'un dispositif de maintien dans l'emploi efficace.

→ Zoom sur des actions concrètes :

- Mise en place d'un **partenariat national avec la fédération handisport** pour le recrutement de passionnés de sport. La fédération et les comités régionaux nous accompagnent dans la sensibilisation de nos sites (pratiques handisport) et communiquent nos offres d'emploi à tous les licenciés français.

- Participation de la majorité des sites via les référents à des **forums de recrutement** organisés par les caps emploi locaux.
- Mise en place d'un module **ELEARNING** sur "recruter, animer et accompagner une personne handicapée" pour chaque nouvel embauché sur un métier de manager.
- Shooting photo de nos collaborateurs handicapés dans le cadre de la campagne de communication marque employeur « passionnés depuis ».

	2013	2014	2015
<b>Nombre de travailleurs handicapés (sur l'année considérée, en France)</b>	<b>414</b>	<b>408</b>	<b>Non disponible</b>

Taux légal pour entreprises > 20 salariés : 6% de l'effectif total

○ **Emploi des jeunes et des seniors**

En 2010, Decathlon s'est engagé en France avec ses partenaires sociaux dans une réflexion sur l'emploi des seniors. La question de l'intégration des jeunes et de la transmission des compétences s'est par la suite naturellement ajoutée aux discussions.

Un accord a été signé en juillet 2013 avec nos partenaires sociaux (CFTC et SNAD-UNSA) pour une durée de 3 ans. Le RH diversité anime ce **contrat de génération** auprès de l'équipe RH.

Cet accord oriente nos stratégies vers **trois domaines d'actions** :

- Intégrer, former et accompagner durablement les jeunes dans l'entreprise ;
- Embaucher et maintenir dans l'emploi les seniors (57 ans et plus) ;
- Favoriser la coopération intergénérationnelle.

➔ Zoom sur des actions concrètes :

- Contrat avec un Coach PROSENIOR sur la retraite et la gestion de droits. Financement de cet accompagnement et calcul de la retraite par Decathlon.
- Proposition de baisse du temps de travail pour les collaborateurs de + 57 ans avec prise en charge partielle de la perte de salaire par Decathlon.
- Aménagements des horaires pour nos collaborateurs de + 57ans.
- Création d'un elarning sur le management intergénérationnel, des clés de lecture entre les différentes générations travaillant dans nos magasins.

	2013	2014	2015
<b>Moyenne d'âge des collaborateurs</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	Non disponible
<b>Effectif des CDI de moins de 25 ans</b>	<b>4714</b>	<b>4665</b>	Non disponible
<b>Effectif des CDI de plus de 50 ans</b>	<b>547</b>	<b>562</b>	Non disponible

Plan sur l'emploi des seniors obligatoire pour les entreprises > 50 salariés

### 3) Relations/conditions de travail : Valoriser l'Homme.

#### 1) Comment est organisé l'accueil et l'intégration d'un nouveau collaborateur (y compris stagiaires, intérimaires, apprentis...) ?

Chez Decathlon, l'intégration est une étape clé pour tout nouveau collaborateur. Nous souhaitons qu'il s'en souvienne très longtemps et cette étape est un levier essentiel à sa future réussite. Chaque manager est responsable de l'intégration d'un nouveau collaborateur dans son équipe. Il y a trois étapes incontournables pour une intégration réussie :

- 1) Avant l'arrivée : sécuriser et mettre en confiance (préparation administrative).
- 2) A l'arrivée : accueillir, faire découvrir l'environnement, communiquer la culture d'entreprise, l'aider à se créer un réseau et faciliter la prise de poste.
- 3) 3 à 5 mois après l'arrivée : faire un bilan de l'intégration avec le collaborateur.

La visite des locaux, la découverte de l'histoire de l'entreprise et de ses métiers et les consignes de sécurité sur le lieu de travail sont des incontournables.

#### 2) Comment assurez-vous le développement professionnel de vos collaborateurs ?

**La formation des collaborateurs est un axe stratégique essentiel pour le développement de l'entreprise.**

**Decathlon s'engage à former et à développer les compétences de ses collaborateurs. Les formations sont intimement liées aux responsabilités données très tôt dans les fonctions. Elles ont pour objectif de favoriser l'autonomie et l'employabilité dans le monde.**

- Le Plan Individuel de Formation (PIF) est le plan proposé, non pas par un organisme externe, mais par l'entreprise. Il est généralement proposé par "métier" et composé de 4 parties.
  - **L'intégration** : formations indispensables à la maîtrise des bases du métier, à l'acquisition des fondamentaux => à suivre pendant la période d'intégration.
  - **L'apprentissage** : formations permettant de monter en compétences dans le métier, de savoir anticiper son activité, de devenir performant dans son métier.
  - **Le perfectionnement** : formations permettant d'augmenter le niveau de maîtrise de son métier.
  - **Le complémentaire** : à suivre indépendamment du métier OU pour développer des savoir-être utiles à un futur métier.

Le PIF est accessible à tous les collaborateurs depuis un outil informatique dédié. Au total, l'entreprise propose un catalogue de plus de 1 500 formations.

- **Trois écoles de formation dans l'entreprise**, les « Echanges Decathlon », diffusent les fondamentaux humains et les compétences managériales. Implantées à Villeneuve d'Ascq, Shanghai et Bangalore. Ces formations sont aussi orientées sur le management et le développement personnel.

Leur mission est de diffuser dans tous les pays l'ensemble des savoir-faire managériaux. Ils ont fait le succès de Decathlon, nous voulons donc les diffuser à tous, facilement et rapidement. Elles proposent également des innovations sur nos pratiques managériales, pour nous adapter à notre environnement et en faire un élément de différenciation et de performance. Lors des formations, les stagiaires viennent de tous les métiers et de tous les horizons de l'entreprise, ce qui permet à chacun de s'enrichir de la diversité et de multiplier les moments d'échanges.

Elles proposent aussi plusieurs fois par mois des conférences en lien avec l'innovation managériales animées par des intervenants externes, qui sont filmées pour les rendre accessibles en streaming à tous les collaborateurs depuis leur site internet.

**L'ambition des Echanges Decathlon est d'être la référence mondiale en matière d'innovation managériale, de formation et de pédagogie.**

**Moyenne d'heures de formation par salarié : 25h (périmètre monde)**

	2013	2014	2015
<b>% de la masse salariale consacré au plan de formation (périmètre France) (indépendamment de l'alternance et du DIF)*</b>	<b>3,37%</b>	<b>3,08%</b>	<b>Non disponible</b>

\* taux légal < 10 salariés : 0.40 % de la masse salariale

\* taux légal > 10 salariés : 0.90 % de la masse salariale

### 3) Quelle est la politique de votre entreprise en matière de prévention des risques professionnels ?

Décathlon considère que la sécurité des personnes est sa première responsabilité, et qu'elle est dans tous les cas bénéfique au bien-être de nos équipes, de nos clients, de nos partenaires, ainsi qu'au développement de l'entreprise.

En magasins et en entrepôts, différents outils (animation, formation, prévention, gestion des risques,...) existent pour assurer la sécurité de chacun. **Chaque pays forme ses collaborateurs à la sécurité dès son arrivée** (grâce à une plate-forme d'elearning ou à tout autre support adapté par les pays et par les filières). Un questionnaire de fin de formation permet généralement de valider les acquis et la compréhension de chaque nouvel arrivant.

Il existe dans chaque magasin et entrepôt et à tout moment, **un permanent**. Son rôle : les décisions en matière de sécurité : ouvertures et fermetures sécurisées du site, évacuation, assistance des clients et collaborateurs en cas d'incident... Les collaborateurs qui ont ce rôle sont formés en amont (évacuation, premiers secours, équipiers de 1ère intervention ...) de manière théorique puis pratique.

Les équipes en logistique travaillent en continu pour garantir la sécurité des personnes, de leur outil de travail et des biens sur la totalité de leurs entrepôts dès leur ouverture.

La sécurité fait l'objet d'une amélioration permanente grâce aux échanges de bonnes pratiques, au suivi de la maîtrise des risques, aux contrôles (internes ou externes), aux exercices (évacuation,...), à la veille et au suivi des plans d'actions. Un contrôle interne est organisé avant chaque ouverture de nouveau site exploité et à chaque changement de directeur entrepôt.

La coordination du réseau logistique s'appuie sur des "ceintures noires" qui travaillent à l'échelle d'un pays ou d'une zone avec les référents sécurité de chaque entrepôt dépendant de leur périmètre.

Des formations sécurité ainsi que des balisages sur site sont mis en place partout dans le monde.

### 4) Quels sont vos taux de fréquence et de gravité (Accidents du travail) ?

	2013	2014	2015
<b>Taux de fréquence *</b>	Non disponible	Non disponible	Non disponible
<b>Taux de gravité**</b>	Non disponible	Non disponible	Non disponible

\*Taux de fréquence (TF) = (nb des accidents avec arrêt/heures travaillées) x 1 000 000

\*\*Taux de gravité (TG) = (nb des journées perdues par incapacité temporaire/heures travaillées) x 1 000

**5) Comment favorisez-vous le dialogue social ?**

- Chaque année depuis 2002, Decathlon mène **une enquête interne anonyme**, destinée à la totalité des effectifs en contrat depuis plus d'un an. L'entreprise interroge les collaborateurs sur plusieurs sujets comme le respect des valeurs, l'adhésion aux projets d'entreprises, la qualité de vie au travail, la satisfaction de la rémunération, le bon accompagnement par les managers. Tous les collaborateurs reçoivent les résultats qui sont ensuite analysés en équipe et donnent lieu à des plans d'action en local. L'objectif est de permettre aux équipes elles-mêmes de faire évoluer les situations, sur le terrain.

En 2014, le taux de réponse était de 85%.

Cette enquête n'a pas vocation à donner lieu à des plans d'actions globaux. Cependant, des bonnes pratiques existent. Par exemple, suite à des résultats mitigés concernant la rémunération, les équipes RH et paye ont travaillé pour une plus grande transparence du système de rémunération pour les collaborateurs : mise à disposition par métiers de données de parangonnages externes, des possibilités d'évolution en fonction de l'ancienneté, des salaires médians, ... Grâce à ces informations, les collaborateurs ont accès au contexte global et ont donc une meilleure compréhension.

- Decathlon organise le **dialogue avec les partenaires sociaux** qui donnent notamment lieu à des accords collectifs. Ci-dessous, l'exemple de la France et de l'Espagne :

**ACCORDS SIGNÉS EN 2014 EN FRANCE ET EN ESPAGNE**

Accords collectifs signés en 2014	France			Espagne
	Retail (Decathlon SA)	Logistique	Services (Decathlon SA + promiles)	Decathlon Espagne S.A
Rémunération	Participation légale (accord groupe)			
Rémunération	Intéressement	Intéressement	Intéressement	
Rémunération		Rémunérations		
NAO	Négociation annuelle obligatoire	Négociation annuelle obligatoire	Négociation annuelle obligatoire	
Santé			Accord mutuelle (frais de santé)	
Rémunération	Prime dividende	Prime dividende	Prime dividende	
Diversité	Accord égalité professionnelle	Accord égalité professionnelle	Accord égalité professionnelle	Plan d'égalité de traitement et d'opportunités hommes-femmes
Emploi	Renouvellement comité groupe	Accord comité groupe		
Conditions de travail	Création d'un CHSCT France			
Divers	Indemnisation des temps de trajet			Convention collective

o Représentation du personnel (France)

	Oui	Non
Avez-vous :		
- des délégués syndicaux ?*	X	
- des délégués du personnel ?**	X	
- un Comité d'Entreprise ?***	X	
- un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) ?****	X	

\* obligatoire pour entreprise > 50 salariés si présence d'une organisation syndicale

\*\*obligatoire pour entreprise > 11 salariés

\*\*\*obligatoire pour entreprise > 50 salariés

6) Quels dispositifs ou aménagements avez-vous mis en place pour favoriser le bien-être de vos collaborateurs ? Comment votre entreprise est attentive à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle ?

Les dénominateurs communs des 70 000 collaborateurs dans le monde sont la **culture d'entreprise** et la **pratique du sport**.

Decathlon est très attentif au bien être de ses collaborateurs et les reconnaît comme sa source de création de valeur la plus importante. La culture d'entreprise est très forte sur les aspects humains, et prône une grande **autonomie des salariés** dans leur organisation et un **travail collaboratif** basé sur la confiance et le respect. Des entretiens réguliers sont prévus entre les collaborateurs et leur manager (mensuels et annuels). Lors de ces différents points le collaborateur peut exprimer : son ressenti sur la charge de travail, l'organisation du travail dans l'établissement, sur l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle et familiale ; l'influence que peuvent avoir son travail et ses responsabilités sur sa santé ; ses propositions d'amélioration...

Concrètement, cette attention portée aux collaborateurs se manifeste en France à travers les résultats au concours « Great Place to Work », où Decathlon s'est classé 4<sup>ème</sup> en 2014 et 2015.

Exemples de mesures prises par l'entreprise sur le temps de travail :

**Accord sur le temps partiel du 6 février 2009 :**

→Objectif : proposer aux collaborateurs de choisir leur type de contrat en fonction de leur situation personnelle. Le but de ces aménagements étant de pouvoir répondre à la diversité des attentes des collaborateurs (père et mère de famille, étudiants, double emploi...) :

- Etudiants : **contrat « dynamique »** leur permettant d'allier travail et études en cours d'année (exemple : travail le samedi) en passant à plein temps pendant les périodes de vacances, de façon à leur permettre de financer ces études.
- Pères et mères de famille, et double emploi : **contrat « équilibre »** avec une variation faible dans le temps (à plus ou moins 1/3 de leur base hebdomadaire moyenne contractuelle), permettant de concilier rythmes de travail avec les contraintes familiales.

**Accord sur l'aménagement du temps de travail pour les cadres du 31 juillet 2013 :**

→Objectif : garantir plus d'autonomie et de liberté dans la gestion de leur temps de travail et maintenir un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

- Réalisation de plusieurs entretiens sur la charge de travail pour garantir la sécurité et la santé des cadres (entretien point mie-année, entretiens mensuels...).
- Dans le cadre des formations managériales des patrons en prise de fonction, un chapitre sera consacré à la durée du travail des cadres et plus particulièrement aux notions d'autonomie et de gestion du temps.
- Droit à tout collaborateur cadre d'organiser la pratique de son sport passion en semaine...

**Nouveautés 2015 :**

- Embauche d'une psychologue du travail. Objectif : Travailler la prévention des risques psychosociaux à trois niveaux : primaire, secondaire et tertiaire.
- Mise en place d'un réseau d'assistants sociaux national pour l'ensemble des collaborateurs de Décathlon (Lancement le 1er décembre).
- Création d'une formation de prévention sur les risques psychosociaux.
- Mise en place d'un groupe de travail trimestriel pour améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs de manière collaborative.

**7) Comment évaluez-vous la satisfaction de vos employés ?**

Baromètre interne (voir question 5)

	2013	2014	2015
<b>Turn Over*</b>	Non disponible	Non disponible	Non disponible
<b>Taux d'absentéisme</b>	Non disponible	Non disponible	Non disponible

\* (Départs année N + Arrivées année N)/2)/effectif moyen N-1) x100

**8) Quelle est votre politique de rémunération ? et Quel est le rapport d'échelle des salaires (gérant compris) ?**

La rémunération est composée d'un fixe aligné sur la moyenne du marché local en fonction du métier et d'un variable calculé sur les résultats sur le périmètre. Une évaluation est faite annuellement pour surveiller l'augmentation des salaires pour tous les collaborateurs en CDI qui se base sur des notes de conjoncture nationale et sur les performances du collaborateur.

<b>Comment situez-vous la rémunération moyenne de vos salariés par rapport à celle de votre secteur d'activité</b>			
	En-dessous	Egale	Au-dessus
<b>Cadres</b>		<b>x</b>	
<b>Maîtrise</b>		<b>x</b>	
<b>Employés / Ouvriers</b>		<b>x</b>	
<b>Quel est le rapport d'échelle des salaires (gérant compris) ?</b>	<b>NC</b>		

**4) Environnement : Préserver la Planète.**

**1) Quelles sont les ressources utilisées dans votre production ? (matières premières, eau, énergies)**

Nous n'avons pas chez Decathlon de reporting annuel par consommations de matière première. En résumé, nous utilisons pour la fabrication de nos produits :

- Pour le textile, du **coton**, qui lorsqu'il est durable peut être issu de l'agriculture biologique ou de la Better Cotton Initiative. Nous utilisons aussi du polyester, qui peut être fabriqué à partir de matière recyclée.



- De **l'eau**, élément indispensable à notre production, mais pas du tout significatif aux autres étapes de la chaîne de la valeur. Nous avons un programme d'accompagnement de certains de nos fournisseurs (ceux pour lesquels cet enjeu est significatif) sur le traitement de leurs eaux usées.
- Des énergies telles que **l'électricité**, le **gaz** et le **pétrole**.
- Une petite part de **métaux** et de **bois**, de plastique et de plastique composite.

## **2) Comment prenez-vous en compte l'impact de vos activités sur l'environnement ?**

### ➤ **Production Générale :**

Nous nous sommes fixé l'objectif ambitieux de **stabiliser d'ici à 2019 nos émissions de GES au même niveau qu'à l'année de référence 2014**, tout en continuant la croissance de notre entreprise. Pour cela, des actions sont menées à chaque étape de notre activité, depuis la conception des produits jusqu'à la construction et l'exploitation de magasins, en passant par la logistique.

Decathlon réalise le **bilan de ses émissions de Gaz à Effet de Serre** tous les ans.

➔ Répartition des émissions de CO<sub>2</sub> en 2014 : production de produits 67%, déplacements clients 17%, exploitation et construction des sites 7%, transport de produit 6%, déplacements collaborateurs 3%.

### ➤ **Eco-conception :**

**Les produits sont la première source de nos émissions de GES et concentrent donc beaucoup d'efforts de la part des équipes.** Nous avons une stratégie d'éco-conception portée par plusieurs leaders et leurs réseaux de relais dans les marques passion et les équipes industrielles. Un levier auquel nous croyons beaucoup pour accélérer cette stratégie est la **mise à disposition des performances environnementales de chaque produit de marque propre directement sur les balisages**. Cela a deux vertus in fine : orienter les achats de nos clients vers les produits les moins impactant et inciter les équipes en charge de l'offre à réduire les impacts des produits pour favoriser les ventes des « best in class ».

- L'éco-conception est une approche qui vise à identifier, dès la conception des produits et sur les différentes étapes du cycle de vie, les leviers d'actions les plus performants pour réduire les impacts environnementaux.

Un outil interne d'aide à l'éco-conception appelé « **éco-tool** » a été développé pour évaluer l'impact environnemental des composants et des produits finis selon 4 critères :

- La pollution de l'air (Kg eq. CO<sub>2</sub> émis)
- La gestion de l'eau (Consommation d'eau en m<sup>3</sup>)
- La gestion des déchets (Intégration de recyclé – recyclage)
- La gestion des ressources non renouvelables (En kWh d'énergie consommée)

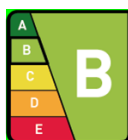
La démarche est pleinement intégrée dans la vision de l'entreprise, avec une formation et la mobilisation de tous.

Exemples de produits éco-conçus : aujourd'hui, environ 11% de nos produits (en quantité vendues) sont éco-conçus. Un exemple phare :

**La polaire Quechua Forclaz 50 en polyester à base de bouteilles en plastique et de déchets industriels.** L'outil « éco-tool » a permis de mesurer les bénéfices liés à l'utilisation de matière en polyester recyclé.

⇒ Bonne Pratique 2010 « [La démarche d'éco-conception des produits chez Decathlon](#) »

- Decathlon faisait partie du **top 5 mondial des entreprises utilisant du coton issu de l'agriculture biologique en 2013. L'entreprise s'est fixé l'objectif d'utiliser 100% de coton issu de la Better Cotton Initiative d'ici à 2020.**
- **Innovations constantes :**  
Objectifs :
  - passer d'un fil recyclé composé à 65% de bouteilles recyclés à un fil composé à 100% à l'horizon 2016 (pour la polaire Forclaz 50 de Quechua)
  - Colorer sans teindre en mêlant un fil coloré avec un fil neutre, pour réduire la consommation d'eau de 75% par m<sup>2</sup> de tissu (soit 130 millions de tonnes d'eau économisées).
- **Affichage environnemental :**
- Decathlon fait partie des entreprises pionnières sur ce sujet. Nous travaillons en concertation avec la plateforme Afnor-Ademe et un groupe de travail mené par la commission européenne pour échanger sur les méthodes et harmoniser les pratiques du marché.
- Cette information est destinée à orienter les comportements d'achats des clients et utilisateurs, ce qui in fine aura un impact sur l'offre de produits. Il s'agit donc d'un cercle vertueux où la demande des clients influence l'offre proposée par Decathlon.
- La note de chaque produit (allant de A à E) informera les clients sur ses performances environnementales, leur permettant ainsi de comparer les produits d'une même typologie entre eux.
- L'évaluation des impacts est basée sur une analyse multicritères (eau, air, énergie, déchets) sur l'ensemble du cycle de vie du produit.  
Depuis 2014, des pictogrammes permettent d'identifier les produits conçus avec une démarche environnementale.



Notre objectif est l'amélioration en continue des performances environnementales des produits grâce à la modélisation des impacts environnementaux dès la phase de conception des produits. La note environnementale du produit est connue par l'ingénieur qui peut agir en amont pour l'améliorer. Les données seront aussi utilisées dans le cadre de l'évaluation environnementale globale de Decathlon.

- Quelques résultats chiffrés :
  - ➔ Calcul effectué sur **61%** des produits Passion de Decathlon.
  - ➔ **33,85% des ingénieurs produits autonomes** sur notre outil permettant l'évaluation environnementale.
  - ➔ **300 modèles (soit environ 900 références)** bénéficient de cette information sur les sites internet de vente en ligne.
  - ➔ des tests sont en cours pour évaluer l'impact de cette information sur les comportements d'achats.

⇒ Bonne Pratique 2014 « [Promouvoir la consommation responsable en affichant la performance environnementale des produits Decathlon.](#) »

#### ➤ **Energies :**

Les consommations énergétiques sont pilotées dans le cadre de notre objectif global de stabilisation de nos émissions de GES.

- Decathlon met en place une **stratégie internationale sur la gestion de l'énergie** dans ses magasins. Ceci se fait à travers les animations et la communication, la gestion de la consommation d'énergie en temps réel, et la modernisation de ses installations.
- Depuis 2008, Decathlon a souhaité accueillir ses visiteurs sur des Villages performants et plus respectueux de l'environnement, en intégrant **dès la conception du site des objectifs d'éco-construction, d'éco-gestion, de confort et de santé**. Cet engagement fort s'est alors traduit par **la volonté d'obtenir pour chaque nouveau Village Decathlon la certification HQE** (Haute Qualité Environnementale).
  - ➔ 35 sites certifiés HQE, BREEAM, LEEED et DGNB. Depuis 2011, tous les nouveaux bâtiments en propriété en France sont certifiés. En 2015, on compte 19 sites certifiés : 14 magasins, 3 sites logistiques et 2 sites de marque. Des efforts notables sont également faits sur la gestion des consommations énergétiques (renouvellement des installations d'éclairage par des équipements à LED, par exemple).

⇒ Bonne Pratique 2013 « [La démarche environnementale des villages Decathlon.](#) »

#### ➤ **Déchets :**

La gestion des déchets est également pilotée pour parvenir à notre objectif. Nous menons également des tests d'économie circulaire, notamment sur le coton, un de nos composants textiles le plus utilisé.

Nous trions un maximum de déchets et incitons nos clients à trier les leurs lors de leur visite chez nous. Le recyclage nous permet de donner de la valeur à des matières premières ou de donner une seconde vie à certains produits.

Des communautés actives se sont fédérées en Espagne et en Italie, où des leaders environnement ont été nommés. L'utilisation du réseau social d'entreprise décuple les énergies et permet un meilleur partage des Bonnes Pratiques entre collaborateurs et entre pays.

➤ **Transports :**

Le transport des produits fait également l'objet de stratégies visant à réduire les émissions de GES liées à cette activité.

- Réduction des distances parcourues par nos articles grâce au développement de notre réseau d'entrepôts dans le monde et à l'optimisation de nos schémas d'approvisionnement.
- Optimisation des cartons, remplissage des camions au maximum, et maximisation du nombre d'articles en entrepôts

➔ **Nombre d'articles expédiés par m<sup>2</sup> :**

**2013 : 1,165**

**2014 : 1,259**

Exemple des vélos B'Twin. Nos équipes ont travaillé sur une manière de monter les vélos de sorte à utiliser des cartons plus petits et donc plus simples à manier.

➔ **hausse de 50% du chargement de vélos B'Twin dans les camions et baisse de l'impact environnemental.**

- Utilisation d'**alternatives au transport routier** notamment avec les plates-formes multimodales. Impact environnemental des produits livrés en magasin en Europe :

**2013 : 508 g.CO<sub>2</sub>/article**

**2014 : 353 g.CO<sub>2</sub>/article**

**3) Quels sont vos indicateurs de performance environnementale ? Précisez pour chacun l'évolution sur les 3 dernières années**

❖ **GESTION DES DÉCHETS**

INDICATEURS	2014		
Émissions de gaz à effet de serre en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> émises par les activités de Decathlon. (Du 1/01/2014 au 31/12/2014)	Monde	Scope 1 <sup>91</sup>	22 500 eq.CO <sub>2</sub>
		Scope 2	149 600 eq.CO <sub>2</sub>
		Scope 3	4 347 000 eq.CO <sub>2</sub>
		Total	4 519 000 eq.CO <sub>2</sub>
Consommation moyenne d'eau de nos sites en litres par m <sup>2</sup> (magasin Decathlon et entrepôts en propre). (Du 1/01/2014 au 31/12/2014)	Monde	Magasins	119 litres/m <sup>2</sup> <sup>92</sup>
		Entrepôts	51 litres/m <sup>2</sup>
Quantité de déchets générés par nos sites en tonnes (magasins Decathlon, sites de Marque, entrepôts en propre). (Du 1/01/2014 au 31/12/2014)	Monde	Papier et carton triés	31 398 T
		Plastique trié	1 701 T
		Autres (bois, ferraille, textile etc.)	2 224 T
		Déchets en mélange	30 090 T
		Total <sup>93</sup>	65 413 T
Consommation globale par types d'énergies de nos sites en MWh (magasins Decathlon, sites de Marque, entrepôts en propre). (Du 1/01/2014 au 31/12/2014)	Monde	Électricité	428 708 560 MWh
		Gaz	23 813 657 MWh
Production d'énergie renouvelable en kWh par nos magasins. (Du 1/01/2014 au 31/12/2014)	Monde	23 813 657 kWh <sup>94</sup>	

#### **4) Avez-vous mis en place un Plan de Déplacement d'Entreprise ?**

Le B'Twin Village, siège de la marque de cycles du groupe Decathlon, rassemble 850 collaborateurs sur son site de Lille, siège et magasin confondus.

Ce site a lancé son Plan de Déplacements début 2015, axé sur un encouragement à la pratique des modes actifs dans les déplacements domicile-travail : vélo, trottinette, rollers, etc.

Les démarches :

- aménagement de garages à vélo, vestiaires et sanitaires ;
- prêt de 17 vélos pour les collaborateurs ;
- aide à l'achat d'équipement ;
- animation, notamment via le Challenge Mobilité en 2015.

Les collaborateurs de B'twin ont participé au Challenge Mobilité en région Nord-Pas de Calais et l'ont remporté dans la catégorie « meilleur taux de modes actifs ».

Les collaborateurs du camp de base de la marque Quechua ont également participé à ce challenge en région Rhône-Alpes et ont remporté le prix dans la catégorie « petite ville et territoires ruraux », avec un taux de participation de 92%<sup>2</sup>!

### **5) Bonnes Pratiques d'affaires : Etre acteur loyal et responsable sur les marchés**

#### **1) Qui sont vos fournisseurs ?**

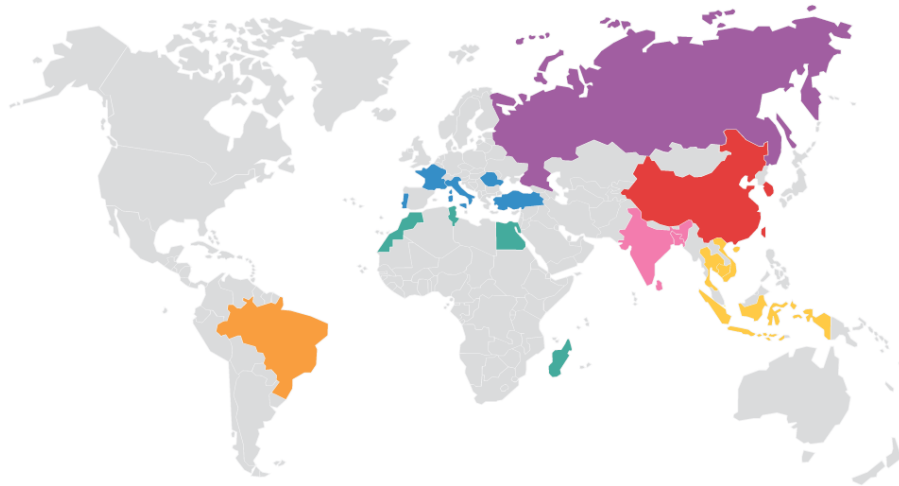
Decathlon travaille avec près de 1000 fournisseurs de rang 1, c'est à dire en relation contractuelle directe. Quand cela est possible, Decathlon favorise la disponibilité des produits en magasins en rapprochant les lieux de production des clients.

→ Réduction des coûts d'emballage, de conditionnement et de transport ; réduction de l'impact environnemental.

Localisation des fournisseurs dans 22 pays : Maroc, Tunisie, Egypte, Madagascar, Brésil, Chine, Taïwan, Corée du Sud, Cambodge, Indonésie, Singapour, Thaïlande, Vietnam, Bangladesh, Inde, Sri Lanka, France, Portugal, Italie, Turquie, Roumanie et Russie.

---

<sup>2</sup> <http://challengemobilite.auvergnerhonealpes.eu/uploads/press/dossierdepresse2015.pdf>



■	Bassin de production Afrique : Maroc, Tunisie, Égypte, Madagascar.
■	Bassin de production Amérique : Brésil.
■	Bassin de production Asie du Nord : Chine, Taïwan, Corée du Sud.
■	Bassin de production Asie du Sud-Est : Cambodge, Indonésie, Singapour, Thaïlande, Vietnam.
■	Bassin de production Asie du Sud-Ouest : Bangladesh, Inde, Sri Lanka.
■	Bassin de production Europe : France, Portugal, Italie, Turquie, Roumanie.
■	Bassin de production CEI* : Russie.

## 2) Comment la RSE s'intègre dans votre démarche d'achats ?

Decathlon travaille au quotidien pour faire vivre le progrès chez ses partenaires en améliorant les conditions de travail et en réduisant les pollutions émises lors de la production des produits de ses marques Passion.

- Decathlon a établi en 2002 une **Charte de Responsabilité Humaine en Production** en s'inspirant des principes fondamentaux de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, des Conventions Fondamentales de l'OIT, et du standard de responsabilité sociétale SA 8000 afin d'améliorer et de promouvoir les conditions de travail justes et conformes à son éthique. Cette Charte est **signée par chaque fournisseur** qui sera évalué avant de débiter toute relation commerciale. La Charte a une **valeur légale** et établit les exigences de Decathlon sur 8 critères :

- ✓ le travail des enfants et jeunes travailleurs
- ✓ les pratiques disciplinaires
- ✓ le travail forcé
- ✓ les horaires de travail
- ✓ l'hygiène et la sécurité
- ✓ les salaires
- ✓ la discrimination
- ✓ le management social

⇒ Bonne Pratique primée en 2004 « [La démarche d'achats responsables chez Decathlon.](#) »

- Création d'une **relation exclusive avec certains sous-traitants, fondée sur le partage de la vision et des valeurs de Decathlon**. Ce partage d'objectifs et d'intérêts communs et le niveau d'exigence élevé mènent ses partenaires à devenir des acteurs engagés dans le projet d'entreprise.

- **Amélioration en continu des performances industrielles** en créant des conditions de travail permettant d'impliquer les salariés du sous-traitant dans l'optimisation de leurs performances. Une équipe est dédiée à former les collaborateurs à la démarche et à les accompagner sur le terrain.
- **Lutte contre la corruption** : documents contractuels afin d'encadrer la bonne pratique des affaires de ses collaborateurs et de leurs fournisseurs et prestataires.
- **Amélioration des conditions de travail** dans la chaîne d'approvisionnement et **renforcement de la sécurité des personnes** qui fabriquent les produits. Organisation avec les sous-traitants de réunions thématiques pour échanger sur le sens de la démarche, et avancer ensemble sur la résolution de sujets clés.
- Implication d'un nombre croissant de fournisseurs dans la démarche d'évaluation et d'amélioration des conditions de travail en accompagnant progressivement des fournisseurs de rang 2.
- Decathlon rejoint en 2014 le programme « Benefits for Business and Workers » d'Impactt, organisation spécialisée dans les droits de l'Homme au travail.
- **Réduction des risques de contamination des eaux pour les populations riveraines.** Decathlon demande à ses fournisseurs de satisfaire les critères de qualité des eaux usées fixés dans son cahier des charges pour les tanneries et teintureries.
- **Participation active aux travaux d'harmonisation des méthodes d'évaluations sociales** dans le cadre d'un groupe de travail multi parties-prenantes mené par l'OCDE.

### 3) Comment auditez-vous vos fournisseurs (audit interne ou externe) et à quelle fréquence ?

- Plusieurs équipes sont quotidiennement mobilisées:
  - Les **process managers développement durable**, spécialistes internes sur ce sujet : **14 personnes** sont basées dans les bassins de production et réalisent la majeure partie des évaluations. Ils co-construisent également les plans d'actions correctifs avec les fournisseurs. Recrutés en local, leur maîtrise de la langue et leur connaissance de la culture du pays rendent leurs interventions plus efficaces. Ils forment en continu les équipes de production à nos exigences en la matière.
  - Les **équipes de production** : présentes au quotidien chez les fournisseurs, elles assistent aux évaluations et prennent le relais des process managers pour suivre la mise en place des actions correctives. En dehors des évaluations, elles sont aussi responsables de détecter les situations non conformes et de les solutionner avec les fournisseurs.  
En 2014, 72% des équipes de production sont formées sur la démarche de Responsabilité Humaine en Production.
  - Les **missionnés** : certains collaborateurs avec des compétences en production (acheteurs, responsables qualité, ...) peuvent devenir évaluateurs. Ils suivent une formation théorique et pratique en interne pour être en mesure de réaliser des évaluations. **26 personnes** s'impliquent volontairement sur ces sujets.  
Plusieurs fois par an, l'ensemble des évaluateurs internes se retrouvent pour harmoniser et améliorer leurs pratiques.
- Des audits sont menés chez les fournisseurs afin de s'assurer du respect de la loi locale et de la Charte Decathlon. Depuis 2009, ils sont réalisés soit par des cabinets externes soit par une équipe interne dédiée à la Responsabilité Humaine en Production.

**Ces audits concernent 100% des fournisseurs de produits finis ainsi que les principaux fournisseurs de composants.** Tout fournisseur évalué est systématiquement réévalué. Les rapports déterminent la situation des sites de production. Quand une non-conformité est détectée, des plans d'amélioration sont mis en place. Les équipes de Decathlon en charge de la production,

régulièrement présentes sur les sites, prennent le relais pour suivre l'avancement. Lorsqu'une situation présente un "risque humain inacceptable", la production est suspendue et Decathlon et le fournisseur travaillent sur des plans correctifs. Si un sous-traitant refuse de mettre en œuvre le plan d'action nécessaire, Decathlon rompt les relations avec ce dernier.

• **Pour aller au delà de la conformité réglementaire :**

Nous avons rejoint en 2014 le programme "**Benefits for Business and Workers**" d'Impactt, une organisation spécialisée dans le commerce éthique et les droits de l'Homme au travail.

A travers des formations de management, de montée en compétences et d'organisation de la production, les objectifs de ce programme sont multiples:

- augmenter le bien-être au travail des employés.
- faire tendre les salaires vers un minimum vital local.
- permettre aux employés de se projeter dans le futur de l'entreprise.

Impactt nous accompagne sur un premier projet pilote lancé au Bangladesh avec trois sous-traitants.

Nous sommes en train d'étendre ce test chez des fournisseurs en Chine et en Inde.

⇒ **En 2014, 1019 évaluations ont été réalisées sur l'ensemble du panel, dont 66% menées par les équipes internes.**

• La performance de notre panel :

En 2014, 65% des fournisseurs de rang 1 (74% en 2013) et 53% des fournisseurs de rang 2 concernés par notre programme se situent au niveau de performance A, B ou C . Plusieurs raisons expliquent cette évolution :

- l'ajout d'exigences concernant la sécurité incendie pouvant entraîner une note D (notamment demande de portes coupe-feu séparant les ateliers des escaliers d'évacuation).
- une plus grande transparence de la part de certains sous-traitants sur les heures de travail réalisées par les employés. Cela étant, cette relation de transparence devrait nous permettre d'améliorer ces situations.

- une plus grande exigence de la part des évaluateurs internes sur la résolution des problématiques. Nous demandons la preuve de l'efficacité de l'action corrective sur le long terme avant de faire évoluer positivement la note du sous-traitant.

	2013	2014	2015
Quel est le pourcentage de fournisseurs audités ?	100%	100%	100%

100% des fournisseurs de rang 1 avec des fréquences qui varient en fonction des zones géographique - de 6 mois à 2 ans selon l'analyse de risque qui est faite par pays.



## 6) Clients et Consommateurs : Respecter leurs intérêts

### 1) Qui sont vos clients ?

Decathlon commercialise ses produits en B2C à travers ses magasins et en e-commerce.

### 2) Comment fidélisez-vous vos clients ? Et comment communiquez-vous auprès de vos clients ?

- La satisfaction client est au cœur des actions de Decathlon. Les principales sources d'information pour connaître la qualité des produits perçue par les clients sont les notes et les avis déposés par ces derniers sur les sites d'e-commerce. Depuis 2008, cette matière est précieuse pour permettre de mesurer leur enthousiasme à l'idée d'utiliser des produits Decathlon. En l'analysant de près, Decathlon a été à même de déterminer une définition de la qualité perçue par le client, et le lien qui s'opère entre avis et satisfaction. Ainsi pour les clients, un produit de qualité est un produit qui répond à son usage et qui tient dans le temps. Cette définition renforce les convictions de l'entreprise pour créer des produits malins et durables.

Pour renforcer la proposition d'une offre de qualité à nos clients, Decathlon France a décidé de ne plus proposer à la vente des produits avec une note en dessous de 3.

Selon une étude HAVAS, **Decathlon est dans le TOP 5 des marques françaises « rendant un service » en faisant la promotion des bienfaits du sport.**

- Decathlon a également mis en place un programme fidélité classique qui se traduit par l'envoi de courriel par rapport aux sports pratiqués sur les actualités produits, un coaching personnalisé, des bons de réduction lors des anniversaires et des vidéos sur l'utilisation, l'entretien et la réparation des produits.

Decathlon instaure une politique enseigne par rapport à la vente des produits et chaque marque investit dans la fidélisation de son produit.

- L'innovation produit prend également fortement en compte les attentes des clients, et nous favorisons l'innovation collaborative par deux moyens :

#### - **decathlon création : plateforme de co-innovation ouverte à tous**

Qui mieux que le sportif sait ce dont il a besoin pour améliorer sa pratique ? Conscients que tous les passionnés de sport ont des avis à exprimer mais également des idées à partager, nous leur proposons de collaborer à la création des produits sportifs de demain sur [decathloncreation.com](http://decathloncreation.com). Le but de cette plate-forme est de transformer les idées et propositions ingénieuses soumises par les membres de la communauté, en de véritables produits sportifs, innovants et accessibles.

- la **communauté co-revolution**, qui travaille sur le sujet de la co-construction de solutions avec nos clients notamment :

<https://plus.google.com/u/0/communities/105048286314366798038>

### 3) Comment prenez-vous en compte la sécurité des utilisateurs dans le choix/développement de vos produits/services ?

Depuis la conception des produits jusqu'à leur vente, Decathlon vise la satisfaction durable de ses clients. La qualité des produits et services est une exigence constante, avec pour prérequis la sécurité des utilisateurs.

En tant que concepteur, et de par notre présence régulière chez les sous-traitants, nous sommes en mesure d'améliorer en continu la qualité des produits de nos marques. C'est une exigence essentielle, que nous cultivons à différents stades de la vie du produit :

**Lors de la conception :**

Au sein de chacune des marques Passion, un ou plusieurs responsables qualité sont garants du suivi des produits. Leur premier objectif est de veiller à la sécurité des utilisateurs. Ils participent au développement du produit, déterminant l'usage auquel le produit doit répondre (en fonction par exemple de la fréquence et des conditions de l'activité sportive, du niveau de pratique...). Dès ce stade, ils analysent le produit pour détecter les points de faiblesses potentielles et les résoudre. Des tests sont ensuite menés sur le terrain ou en laboratoire pour vérifier la résistance, et l'adéquation entre l'usage demandé et la réponse technique du produit.

**Lors de la production :**

Une fois le cahier des charges du produit établi, il faut s'assurer que sa fabrication se fait sans compromis sur la qualité. Nos équipes de production contrôlent la qualité des articles sur les chaînes en usine, mènent des tests pour vérifier l'atteinte des objectifs. Les sous-traitants sont accompagnés et régulièrement évalués sur ces sujets.

**En magasin et sur internet :**

Si la qualité d'un produit disponible en magasin est défectueuse, plusieurs solutions sont envisagées pour protéger le client et assurer la remise en vente de produits conformes dans les plus brefs délais : retrait de la vente, réparation, retour des produits chez les fournisseurs, destruction, campagne de rappel des produits vendus.

Decathlon met en place les équipes et moyens pour mener les actions correctives nécessaires. Des relais qualités sont nommés dans chaque pays et des outils informatiques partagés rendent les actions plus rapides et efficaces.

Une équipe travaille également le management des substances chimiques utilisées pour la fabrication de nos produits.

Depuis 2010, Decathlon forme ses fournisseurs en amont à la gestion du risque chimique pour préserver la santé des travailleurs. L'objectif est de les rendre autonomes sur la gestion du risque chimique. L'équipe dédiée reste en support pour tout besoin et pour les aider à se mettre en conformité avec nos exigences, nous créons des outils spécifiques à leurs attentes.

La sécurité des produits enfants, des produits innovants et des équipements sécuritaires est renforcée.

## 7) Engagement sociétal : Allier les intérêts de l'entreprise et ceux de la Communauté

### 1) Comment votre entreprise s'investit-elle dans son environnement territorial (emplois, économie locale, ou autres)? Et Quelles actions sociétales sont mises en place ?

Echelle locale :

A l'origine de la création de l'entreprise, le PDG fondateur voulait que les magasins soient en contact avec les mairies, les clubs sportifs et la zone qui entourait le magasin. Decathlon a toujours souhaité être inséré sur son territoire.

A travers sa **Fondation**, Decathlon favorise l'accès à l'emploi pour les personnes en difficulté en partant des valeurs du sport.

La mission principale de la Fondation est d'**aider à l'insertion de personnes en situation de fragilité** (social, physique, ...) grâce à la pratique d'activité physique et sportive.

La Fondation est en train d'évoluer. Parmi les sujets notables mais en court d'expérimentation :

- **l'empreinte territoriale des magasins** : l'objectif de ce projet est de fournir un modèle d'évaluation des impacts RSE d'un magasin à l'échelle d'un territoire. Cela le met ensuite en capacité d'activer différents leviers (RH, environnement, dialogue PP, ...) pour améliorer son empreinte.

**L'inclusive business** : il s'agit d'étudier comment Decathlon peut intégrer la réponse à des enjeux clés pour les populations défavorisée dès la conception d'un produit (produit BoP).

Decathlon aide à **l'insertion professionnelle des jeunes en difficulté**. Dans les villes de Lyon et Paris par exemple, l'entreprise est partenaire de « sport dans la ville » et encadre tous les ans une centaine de jeunes pour leur permettre de découvrir les métiers de Decathlon, l'entreprise, faire un stage, et être embauché.

La Fondation Decathlon a également mis en place un **projet, piloté par l'Inde, qui consiste à calculer l'empreinte d'un bâtiment sur son territoire par rapport aux aspects sociaux, sociétaux et environnementaux**. A travers des enquêtes terrains et des interviews, Decathlon met en place une analyse globale sur les pistes d'amélioration.

### 2) Comment impliquez-vous vos collaborateurs dans ces actions ?

- Les collaborateurs sont impliqués dans la Fondation et la culture d'entreprise favorise l'initiative. La Fondation Decathlon donne tout support à un collaborateur voulant travailler avec l'association dans le but de favoriser l'emploi de personnes en difficulté.
- Decathlon organise également les Green Awards, un concours interne pour mettre en lumière et récompenser les meilleures actions environnementales portées par les collaborateurs. Lors de la phase de vote, le concours est ouvert à l'externe afin de permettre notamment à nos clients de voter pour leurs projets préférés. (cf question 4 partie 1. Gouvernance)
- Lors du Forum Mondial de l'Economie Responsable, nous communiquons en interne sur cet événement et incitons nos collaborateurs à suivre les conférences en présentiel ou en streaming.

### III-FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS

**Qu'est-ce qui permet la réussite de votre démarche (motivation, implication, moyens humains/matériels/financiers, communication...) ? (les difficultés rencontrées et surmontées peuvent apparaître ici).**

Facteurs clés du succès :

- La forte culture d'entreprise. Chez Decathlon, il y a un terreau fertile de salariés qui veulent être responsables et un grand intérêt pour les questions environnementales et sociétales.
- L'émulation entre les collaborateurs sur l'échange de Bonnes Pratiques grâce à la communication interne.
- L'innovation est un moteur important de la RSE. Elle est affirmée comme une solution pour rendre l'entreprise toujours plus responsable. Nous observons de plus en plus de passerelles entre les équipes RSE et innovation. Decathlon utilise cette méthode tant dans le champ environnemental (économie circulaire) que social (nouveaux modes de management) et sociétal (relations dans la supply chain, produits BoP).
- La gouvernance au niveau top management est de plus en plus structurée.
- Le sujet est inscrit dans l'écriture de la vision de l'entreprise, au travers de 4 thèmes<sup>3</sup> (environnement, co-construction, accessibilité au sport par tous, bien-être des hommes). Il fera donc partie intégrante du projet d'entreprise.

Difficultés rencontrées :

- Les leviers stratégiques sont assez vastes et l'entreprise accélère sa croissance. Nous devons continuer le maillage au niveau local suite au changement d'organisation de l'entreprise (passage d'une logique de silos à une logique de zones géographiques).
- Le reporting est en cours de développement dans l'entreprise. La consolidation d'informations pour un pilotage au niveau du groupe n'est pas une pratique habituelle car antinomique avec la notion d'autonomie laissée au local.

---

<sup>3</sup> sur 6 thèmes explorés

## ANNEXE 1

### LES ENGAGEMENTS DÉVELOPPEMENT DURABLE DE DECATHLON - 2015-2019 -

- Au quotidien nous mettons notre vitalité et notre sens des responsabilités au service du développement durable,
- Au-delà d'une veille active, nous anticipons les défis et enjeux sociétaux pour innover et orienter nos actions,
- Notre priorité est la création de valeur(s) sur le long terme, pour nos collaborateurs, clients, utilisateurs, partenaires, citoyens et actionnaires,

#### C'EST POURQUOI, LES ÉQUIPES DE DECATHLON AGISSENT:

<i>Pour favoriser le plaisir au travail des collaborateurs par la responsabilité et la diversité :</i>	
<b>Nos actions</b>	<b>Nos objectifs pour 2019</b>
<i>Nous recrutons des sportifs, vitaux, concrets, serviables.</i>	<i>80% des collaborateurs viennent avec plaisir au travail.</i>
<i>Nous favorisons la pratique du sport.</i>  <i>Nous pratiquons du sport ensemble et fêtons les victoires.</i>	<i>100% collaborateurs pratiquent leur sport régulièrement, de façon adaptée à chacun.</i>  <i>100% des collaborateurs pratiquent le sport en équipe et fêtent les victoires ensemble.</i>
<i>Nous missionnons et facilitons le développement des collaborateurs, dès le premier jour, sur des responsabilités riches.</i> -----	<i>100% des collaborateurs sont acteurs de leur développement et de leur apprentissage.</i> -----

<p><i>Nous prenons les décisions au plus proche de leurs conséquences (principe de subsidiarité).</i></p>	<p><b>100% des collaborateurs grandissent par la responsabilité</b></p>
<p><i>Nous favorisons la culture de la transparence et la circulation des informations nécessaires à l'exercice des responsabilités de chacun des collaborateurs.</i></p>	<p><b>100% d'informations disponibles en temps réel, fiables et pertinentes.</b></p>
<p><i>Nous sommes intransigeants sur la sécurité des personnes en interne.</i></p>	<p><b>100% des collaborateurs se sentent en sécurité sur leur lieu de travail.</b></p> <p><b>100% des managers mesurent et animent les conditions de santé et de sécurité de leurs équipes.</b></p>
<p><i>Nous partageons la valeur créée et permettons au plus grand nombre d'être copropriétaire de l'entreprise grâce à l'actionnariat salarial.</i></p>	<p><b>100% des collaborateurs sont actionnaires de l'entreprise.</b></p>
<p><i>Pour le progrès humain dans la chaîne d'approvisionnement :</i></p>	
	<p><b>Nos objectifs</b></p>
<p><i>Nous accompagnons le progrès chez nos sous-traitants grâce à nos équipes de production locales et formées.</i></p>	<p><b>85% des évaluations sont menées par nos équipes internes.</b></p> <p><b>Accompagnement de nos sous-traitants par des formations, des ateliers, des journées de sensibilisations.</b></p>
<p><i>Nous menons des évaluations régulières chez nos sous-traitants pour vérifier la conformité des conditions de travail avec notre charte sociale.</i></p>	<p><b>80 % des sous-traitants (de rang 1) sont évalués ABC selon notre grille d'audit.</b></p>

<p><i>Nous développons des outils et méthodes selon les nouveaux enjeux et risques mondiaux.</i></p>	<p><b>Déploiement de projets pilotes de capacity building au Bangladesh, en Chine et en Inde.</b></p> <p><b>Participation à l'harmonisation des méthodes d'évaluation sociales (groupe de travail de l'OCDE, groupe de travail chaîne d'approvisionnement textile responsable de la Délégation aux Affaires Européennes et Internationales).</b></p> <p><b>Mise à jour de notre charte sociale et de notre grille d'évaluation (en 2016).</b></p>
<p><i>Pour le respect de l'environnement et la réduction en continue de l'impact environnemental :</i></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Nos objectifs</b></p>	
<p><i>Sur la base du bilan de notre impact environnemental, nous définissons les plans d'actions pour chaque activité.</i></p>	<p><b>Stabilisation du volume d'émissions de gaz à effet de serre par rapport à l'année de référence 2014<sup>4</sup>.</b></p> <p><b>Participation à l'harmonisation des méthodes de calcul de l'impact environnemental (groupe de travail de l'Union Européenne pour la définition de méthodes de calcul d'empreinte environnementale multicritères des produits et des organisations).</b></p>
<p><i>Nous mesurons l'impact environnemental de nos produits pour le réduire grâce à l'éco-conception, tout en gardant le meilleur ratio qualité/valeurs/prix pour nos clients.</i></p>	<p><b>En 2016, 100% des ingénieurs produit<sup>5</sup> formés à l'évaluation environnementale des produits.</b></p> <p><b>En 2016, évaluation de l'impact de 100% des textiles, 50% des chaussures et 50% de la confection lourde (tentes, sacs à dos, ...).</b></p> <p><b>En 2020, utilisation de 100% de coton à démarche environnementale (issu de l'agriculture biologique, de la Better Cotton Initiative ou recyclé) pour nos produits passion.</b></p>
<p><i>Nous construisons de nouveaux sites certifiés selon les standards environnementaux les plus exigeants et améliorons l'efficacité énergétique de nos</i></p>	<p><b>Certification de 100% de nos nouveaux sites en propriété.</b></p> <p><b>Stabilisation des émissions CO2 liées à la consommation d'énergie de nos sites (kWh/m2/an) par rapport à l'année de référence 2014.</b></p>

<sup>4</sup>

<sup>5</sup> Hors ingénieurs sur procédés industriels métal, plastique, composite

<p><i>sites.</i></p>	
<p><i>Nous optimisons la gestion des déchets générés sur nos sites.</i></p>	<p><b>Augmentation continue du taux de tri des déchets dans nos magasins et entrepôts.</b></p>
<p><i>Nous optimisons les activités logistiques en limitant les distances parcourues par les articles grâce à notre réseau d'entrepôts mondial, en maximisant le chargement des camions et en privilégiant le transport multimodal (train, fluvial).</i></p>	<p><b>Réduction de 15% des émissions de CO2 par article livré en Europe entre 2015 et 2020.</b></p>
<p><i>Nous améliorons la performance environnementale des sites industriels de nos sous-traitants en les accompagnant dans la réduction continue de leurs impacts environnementaux, en fonction de leurs risques.</i></p>	<p><b>100% des contrôles des rejets d'eaux usées conformes à notre cahier des charges en 2016.</b></p> <p><b>100% des usines concernées évaluées sur le management de leurs rejets d'eaux usées en 2017.</b></p> <p><b>100% des usines concernées évaluées sur le management de leurs déchets dangereux et émissions d'air en 2018.</b></p>
<p><i>Pour être référent en matière de sécurité des produits et de satisfaction durable des utilisateurs :</i></p>	
	<p><b>Nos objectifs</b></p>
<p><i>Nous sollicitons l'avis de nos clients utilisateurs sur leur expérience avec nos produits et leur satisfaction dans l'usage afin de les améliorer en permanence</i></p>	<p><b>Suivi de la note avis client sur les produits par les équipes de conception.</b></p> <p><b>Déclenchement d'actions d'amélioration sur les produits obtenant un avis client inférieur à 3<sup>6</sup></b></p>

<sup>6</sup> sur la base de 25 avis monde sur 12 mois glissants



<p><i>Nous développons des produits sûrs, durables et de qualité par une démarche globale de management de la qualité de la conception, production, distribution de nos produits.</i></p>	<p><b>Amélioration continue du taux de retour par produit (objectifs annuels fixés par typologie de produits). En cas de problème qualité détecté, une analyse des causes est réalisée et des actions correctives adaptées sont menées pour éradiquer le problème.</b></p>
<p><i>Nous prévenons le risque chimique depuis la conception des produits jusqu'à leur utilisation</i></p>	<p><b>100% de sous-traitants engagés à respecter notre restricted substances list et test d'au moins un produit par sites de production pour vérifier la conformité.</b></p> <p><b>En cas de question ou de réaction cutanée, prise en charge en moins de 3 jours et réponse en moins de 45 jours.</b></p>
<p><i>Pour dialoguer de manière responsable, concrète et sincère sur nos actions en faveur du développement durable :</i></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Nos objectifs</b></p>	
<p><i>Nous affichons la performance environnementale des produits sur les balisages, en toute transparence, au service du commerce et de la consommation responsable.</i></p>	<p><b>En 2018, 100% des produits ont une note environnementale.</b></p>
<p><i>Nous organisons les Green Awards pour mettre en lumière et récompenser les meilleures actions environnementales portées par les collaborateurs.</i></p>	<p><b>Valorisation du savoir-faire et de l'engagement d'une personne ou d'une équipe au service de la responsabilité sociétale.</b></p> <p><b>Participation des clients lors de la phase de vote.</b></p>
<p><i>Nous publions un rapport RSE annuel sur nos principales stratégies et actions, mis en ligne pour faciliter l'accès aux informations, et travaillons à la fiabilisation des données.</i></p>	<p><b>Satisfaction des nos parties-prenantes clés sur la qualité et la pertinence des informations publiées.</b></p> <p><b>Obtention d'un avis sans réserve sur la sincérité des données de la par d'un Organisme Tiers Indépendant, d'ici à 2017.</b></p>