

# Unique & Partagé

Rapport RSE  
2013



groUppe  
chequedejeuner



- 01 Message du Président
- 02 Regards Croisés : Jacques Landriot et Catherine Candella
- 04 Le Groupe Chèque Déjeuner dans le monde

## 06 LA GOUVERNANCE

- 08 Une société mère sous statut de société coopérative et participative (Scop)
- 10 Traduire et faire vivre la culture du Groupe pour l'ensemble des collaborateurs
- 12 Un challenge RSE : le collectif pour une relation responsable

## 14 LA RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE

- 16 La concertation externe démarre par les fournisseurs en 2013
- 17 Une accélération du passage aux solutions dématérialisées
- 20 La norme ISO 27001, un gage de confiance indéniable pour les parties prenantes

## 22 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

- 24 Une année sociale 2013 riche et mouvementée
- 26 Faire vivre la GPEC
- 28 La qualité de vie au travail
- 30 Favoriser un dialogue social actif
- 32 Poursuivre la politique de non-discrimination

## 36 LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

- 38 Développer une politique d'achats responsables
- 39 Faire émerger un programme de solidarité à l'échelle du Groupe
- 42 La Fondation : les prémices d'une internationalisation

## 44 LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

- 46 Mesurer notre empreinte environnementale
- 48 Dynamiser nos démarches pour induire le progrès environnemental

## 50 ANNEXES

- 52 Informations Gouvernance
- 54 Informations économiques
- 55 Informations sociales
- 63 Informations sociétales
- 65 Informations environnementales



# Maintenir **une conscience coopérative** forte et authentique

Cette année, notre Groupe a traversé l'Atlantique. Avec **l'acquisition de notre nouvelle filiale Sí Vale, leader mexicain** du marché des titres de services prépayés, notre volume d'affaires s'est accru de 30 % et s'établit à 4,6 milliards d'euros. Ce souffle nouveau nous incite encore plus à respecter nos engagements sur tout le périmètre de nos responsabilités.

**N**os filiales sont soudées autour de notre engagement coopératif et sur des valeurs fortes – engagement, innovation, solidarité, entrepreneuriat, équité, – qui reflètent l'identité de notre Groupe composé aujourd'hui de 2 300 collaborateurs. De fait, toute prise de décisions devient plus engageante et entraîne la nécessité de la partager et d'en contrôler ses effets.

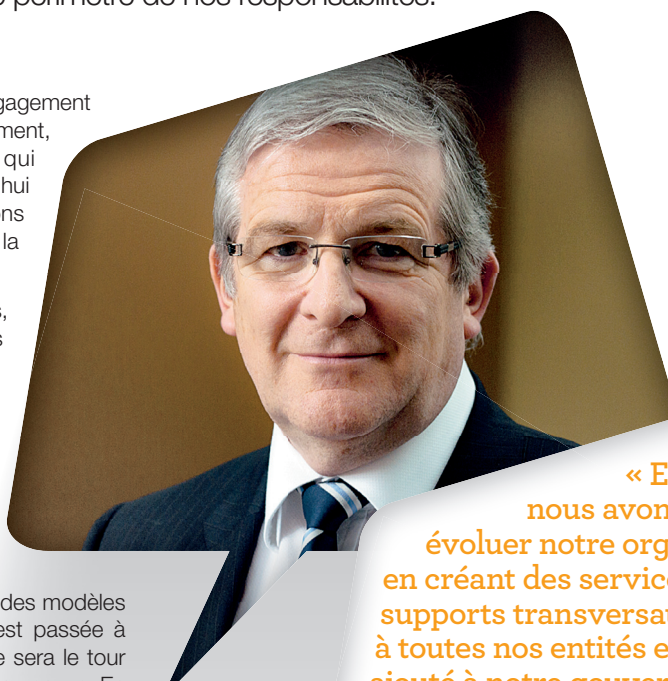
Je pense en priorité aux hommes et aux femmes, salariés dans toutes nos filiales, et à toutes ses équipes anciennes ou nouvelles, que nous avons formées cette année et que nous continuerons en 2014 à accompagner dans leur réussite professionnelle. Nous comptons sur elles pour être des parties prenantes engagées, responsables, porteuses de la nouvelle dimension de notre Groupe.

Notre développement futur reposera sur des changements de technologies, des changements de métiers, des paysages concurrentiels modifiés et des modèles économiques à réinventer. Notre filiale portugaise est passée à l'ère du dématérialisé en octobre 2013. En 2014, ce sera le tour de notre produit français Chèque Déjeuner de faire peau neuve. En effet, après une année 2013 riche en concertations entre toutes les parties prenantes de la dématérialisation, il est possible, en France, depuis le 2 avril 2014, d'émettre et d'utiliser des titres « restaurant » sous forme dématérialisée. Ce décret, présenté souvent comme une avancée environnementale, soumet notre Groupe à de multiples pressions réglementaires, culturelles, et concurrentielles mais lui offre aussi de belles opportunités pour proposer à nos clients, affiliés et bénéficiaires de nouveaux services.

À nous de prendre le virage qui se présente, à faire plus vite, moins cher, plus vertueux tout en veillant en permanence à respecter et conserver nos équilibres économiques.

Ce virage, nous l'avons anticipé depuis de nombreuses années. En 2013, plus particulièrement, nous avons fait évoluer notre organisation en créant des directions fonctionnelles dédiées à toutes nos entités et avons ajouté à notre gouvernance une direction RSE qui veille à orchestrer nos engagements économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux au niveau international. Nous avons volontairement intégré des objectifs RSE à la stratégie du Groupe et avons communiqué sur nos données extra-financières, ce que nous continuerons à faire chaque année.

Pour que cette recherche d'équilibre soit comprise de nos collaborateurs, nous avons lancé en janvier 2013 un challenge RSE qui a mobilisé, sous la forme d'un jeu collectif, nos 1 000 collaborateurs français autour de 5 thématiques : les achats responsables, la consommation durable, la prévention, l'amélioration et la solidarité. Les initiatives durables portées par nos collaborateurs sont remarquables. Je suis fier de ce challenge qui a suscité



« En 2013, nous avons fait évoluer notre organisation en créant des services supports transversaux dédiés à toutes nos entités et avons ajouté à notre gouvernance une direction RSE. »

JACQUES LANDRIOT  
Président-Directeur Général  
du Groupe Chèque Déjeuner

l'innovation sociale et environnementale, et a créé dans certaines filiales une cohésion sociale sans précédent. Ce challenge démontre la créativité de nos collaborateurs, leurs capacités d'investissement et fait résonner la valeur de solidarité si chère au Groupe Chèque Déjeuner.

À l'automne je passerai le relais de la présidence à Catherine Coupet. Elle prendra les rennes d'un Groupe en transformation dans un univers en mutation.

Je suis entièrement assuré de sa capacité à piloter notre Groupe avec agilité pour qu'il reste compétitif tout en maintenant l'employabilité de ses collaborateurs. Elle s'attachera à faire perdurer le souci d'équité entre nos filiales qui m'a toujours animé. Elle saura, j'en suis sûr, concilier avec habileté et finesse l'authenticité de notre engagement responsable et la vigueur de notre esprit coopératif.

C'est confiant dans l'avenir, que je lui passe le flambeau. ■

Jacques Landriot  
Président-Directeur Général

# « Participative, notre démarche RSE est source de progrès continu. »

JACQUES LANDRIOT  
Président-Directeur Général



JACQUES  
LANDRIOT  
Président-Directeur  
Général du Groupe  
Chèque Déjeuner

CATHERINE  
CANDELLA  
Directrice RSE

RSE :  
Responsabilité  
Sociétale  
de l'Entreprise

## VOUS AVEZ CRÉÉ LA DIRECTION RSE EN JANVIER 2013. ÉTAIT-CE LE FRUIT D'UNE INTUITION OU CETTE CRÉATION S'EST-ELLE IMPOSÉE À VOUS ?

**Jacques Landriot :** Je suis tenté de dire que c'est la conjugaison des deux. J'ai créé une direction RSE pour témoigner du soutien de l'équipe dirigeante à l'engagement responsable de notre Groupe. Au-delà de donner une image valorisante, j'avais l'intuition qu'elle favoriserait la transversalité dans nos pratiques internes tout en exerçant un rôle de vigie à l'écoute de nos marchés et d'alerte vis-à-vis de nos concurrents.

De manière plus pragmatique, nous constatons que l'existence d'une structure dédiée à la RSE nous permet d'être plus efficaces dans nos réponses aux appels d'offres et lors des évaluations de nos grands donneurs d'ordres. De plus, elle nous incite à prendre davantage en compte nos risques extra-financiers. Au niveau international, la Direction RSE joue un rôle fédérateur, elle se positionne comme un interlocuteur unique pour l'ensemble de nos filiales investies dans notre démarche RSE,

c'est « l'interlocuteur de référence » pour faciliter le déploiement des bonnes pratiques sur tout le périmètre de notre Groupe.

## VOUS INTERVENEZ SUR LES QUATRE VOLETS DE LA RSE « PROFITS, PERSONNES, PROXIMITÉ, PLANÈTE ».

### QUELS SONT VOS RÉSULTATS SUR LA DIMENSION PLANÈTE ?

**Catherine Candella :** Concernant notre engagement environnemental « planète », nous avons mis l'accent sur l'optimisation des déplacements et sur notre programme de labellisation. Cela s'est traduit par l'utilisation accrue de la visioconférence, le choix de véhicules hybrides pour notre flotte, la formation à l'éco-conduite et l'intégration d'un véhicule de service électrique au sein de notre siège de Gennevilliers. Parallèlement, sur la chaîne de valeur papier, nous avons poursuivi la labellisation PEFC (Program for the Endorsement of Forest Certification) de nos produits en France, afin de favoriser la gestion durable des forêts. Notre retour sur investissement n'est pas encore chiffrable en raison d'un système d'information environnemental encore « immature ». Il en est de même pour les actions portant sur la réduction de notre empreinte carbone. L'objectif de



« Nous comptons faire de la RSE un des facteurs d'internationalisation de notre Groupe. »

CATHERINE CANDELLA  
Directrice RSE

10 % à fin 2014 sera difficile à vérifier. Cependant, nous y travaillons afin de valoriser les nombreuses initiatives 2013 de nos filiales françaises. Si aujourd'hui notre engagement environnemental reste très français, nous avons une réelle volonté de l'étendre à toutes nos filiales. Nous allons les accompagner pour qu'elles réalisent peu à peu des Bilans Carbone® et mettent en œuvre des actions à hauteur de leurs moyens. En 2014, par exemple, notre filiale turque réalisera son premier Bilan Carbone®.

### ET QU'EN EST-IL DES VOILETS PROFITS ET PERSONNES ?

**J. L. :** Notre résultat consolidé annuel nous permet cette année encore de concilier la redistribution des richesses aux collaborateurs et nos investissements sociétaux et environnementaux. Nous devons, néanmoins, être attentifs à la réalité du marché. En 2013, en matière de ressources humaines, nous avons poursuivi la refonte de notre politique de rémunération en visant l'homogénéité de l'échelle des rémunérations au sein du Groupe. Nous avons réalisé un bilan social individualisé pour nos 1 059 collaborateurs français afin qu'ils identifient clairement les avantages dont ils bénéficient. Cette nouvelle pratique, très appréciée en interne, a pour

vocation d'être internationalisée. Pour faciliter la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, nous avons mis en place un outil d'enregistrement des entretiens d'évaluation et pour donner plus de sens à l'accord diversité du Groupe, nous avons signé une convention avec l'Agefiph. Enfin, dans le cadre de notre projet de création d'un comité d'entreprise européen, nous avons formé les représentants des salariés de sept pays européens du Groupe.

### EN MATIÈRE DE PROXIMITÉ, QUELLES ONT ÉTÉ LES AVANCÉES ENREGISTRÉES EN 2013 ?

**C.C. :** Partie prenante de l'Obsar (Observatoire français des achats responsables) depuis plusieurs années, nous avons souhaité axer cette année notre engagement sociétal « Proximité », en progressant sur la question des achats. En fin d'année, nous avons lancé une concertation d'une centaine de nos plus gros fournisseurs français dans le but de définir ultérieurement une politique d'achats responsables au niveau du Groupe. À terme, nous souhaitons privilégier les structures de l'économie sociale et solidaire, et les circuits courts tout en nous autorisant, le cas échéant, des pratiques « nearshore » plus rentables. Toujours présente pour participer à notre

engagement « Proximité », la Fondation du Groupe poursuit ses soutiens auprès du monde caritatif dans les domaines de l'emploi, de l'insertion, du handicap, de la santé et de l'environnement. Tout au long de l'année 2013, lors du challenge RSE du Groupe visant à développer des pratiques innovantes, ce soutien au monde associatif a été relayé par l'investissement de nos collaborateurs. En effet, ce sont les associations soutenues par les équipes gagnantes qui seront récompensées en 2014.

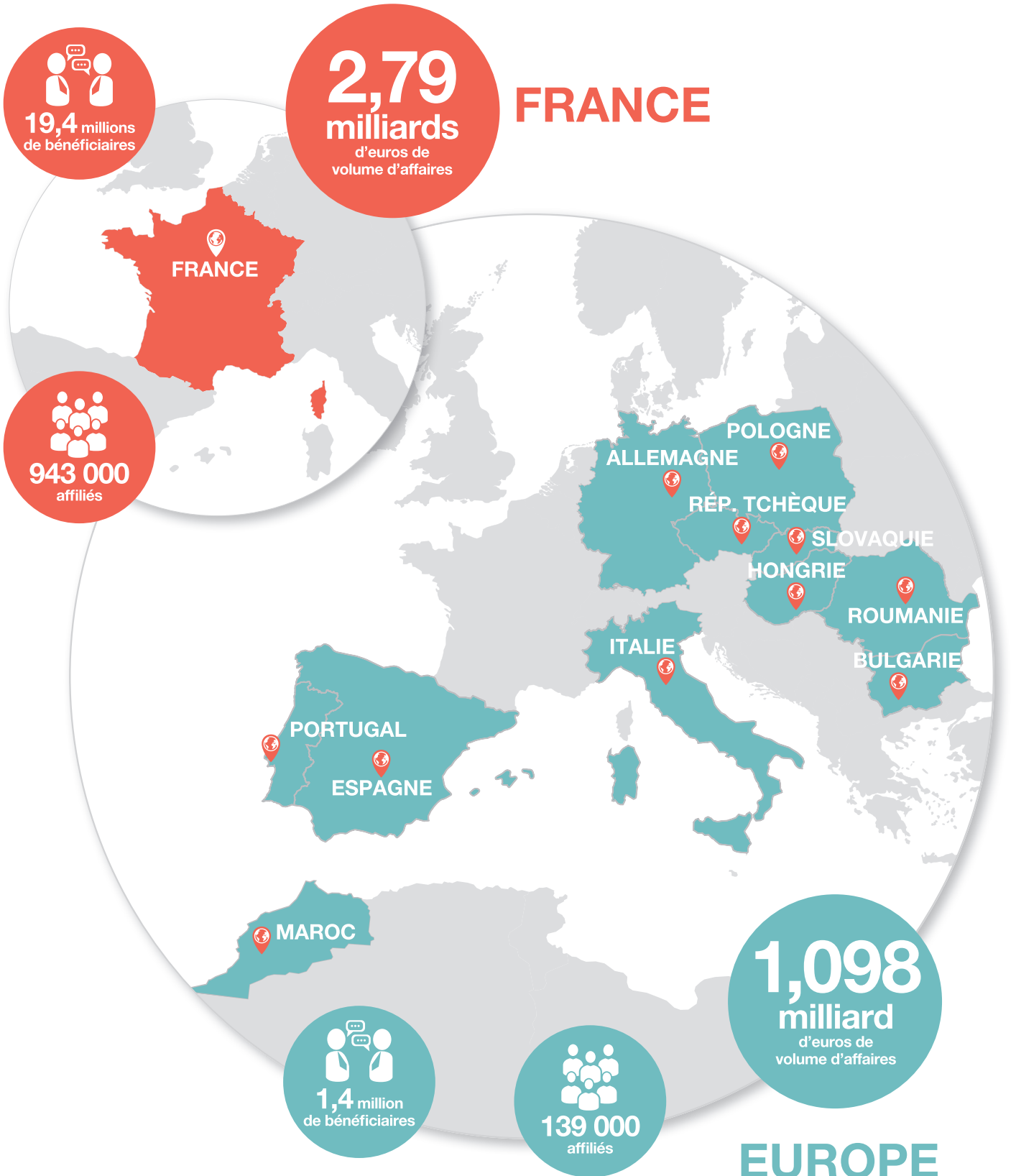
### EN QUOI VOTRE DÉMARCHE RSE EST-ELLE UN FACTEUR D'INTERNATIONALISATION DU GROUPE ?

**J. L. :** Aujourd'hui le Groupe Chèque Déjeuner est un groupe multiculturel formé d'entités implantées sur trois continents, ayant des histoires, des pratiques, des niveaux de maturité, des processus d'évaluation différents. Chacune d'elles et toutes ensemble, doivent se sentir impliquées dans la réalisation de notre performance globale. En 2014, nous travaillons sur l'élaboration d'un référentiel de maturité interne sur les quatre piliers de la RSE, afin que chaque filiale, quels que soient son niveau de performance, sa taille, sa culture..., puisse s'intégrer à la démarche RSE du Groupe. Ce référentiel élaboré à partir des enjeux stratégiques de notre Groupe a pour objectif d'être un outil d'émulation, de partage de pratiques et de pilotage. Il sera à la portée de chaque filiale dès 2015. En attendant 2015, nous avons décidé de commencer les échanges transnationaux en initiant un reporting extra financier complet. Très habituées au reporting financier, mais moins au reporting extra-financier, les filiales du Groupe, sans exception, ont vu les données sociales s'élargir. Elles ont découvert les données sociétales à reporter (ancrage territorial, relations fournisseurs et mécénat) ainsi que les données vertes. 119 indicateurs environnementaux ! C'est une maturité à acquérir, lentement mais sûrement. Aucun domaine ne sera exclu et toutes les filiales du Groupe travailleront, dans les années à venir, leur système d'information pour qu'elles puissent se prononcer sur les 4 volets de notre démarche « Profit, Personnes, Proximité, Planète ». C'est ainsi que nous comptons faire de la RSE un des facteurs d'internationalisation de notre Groupe. ■

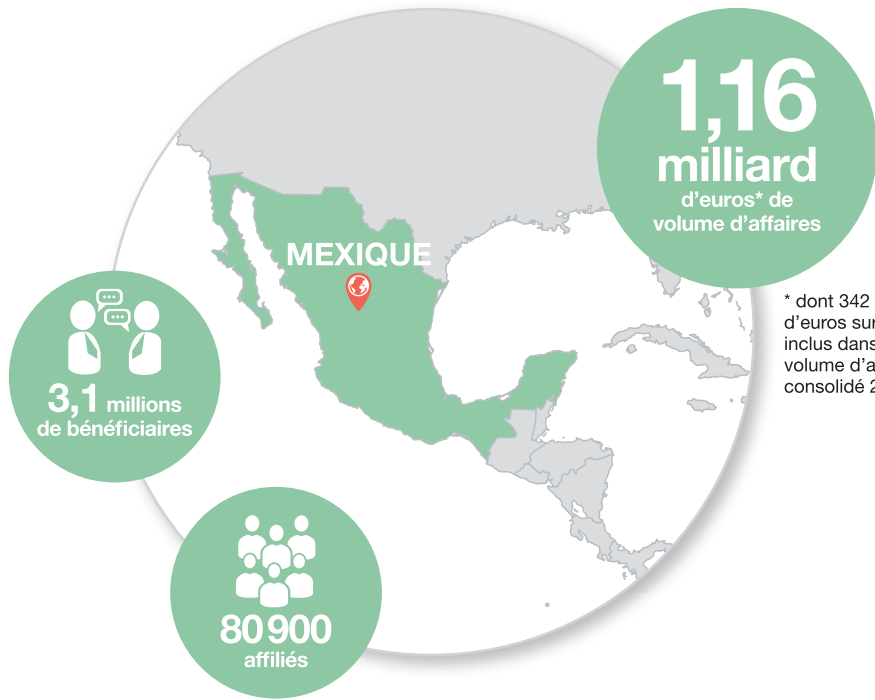
# Les chiffres clés

par zone

Le Groupe est présent dans **14 pays**, sur 4 zones géographiques.

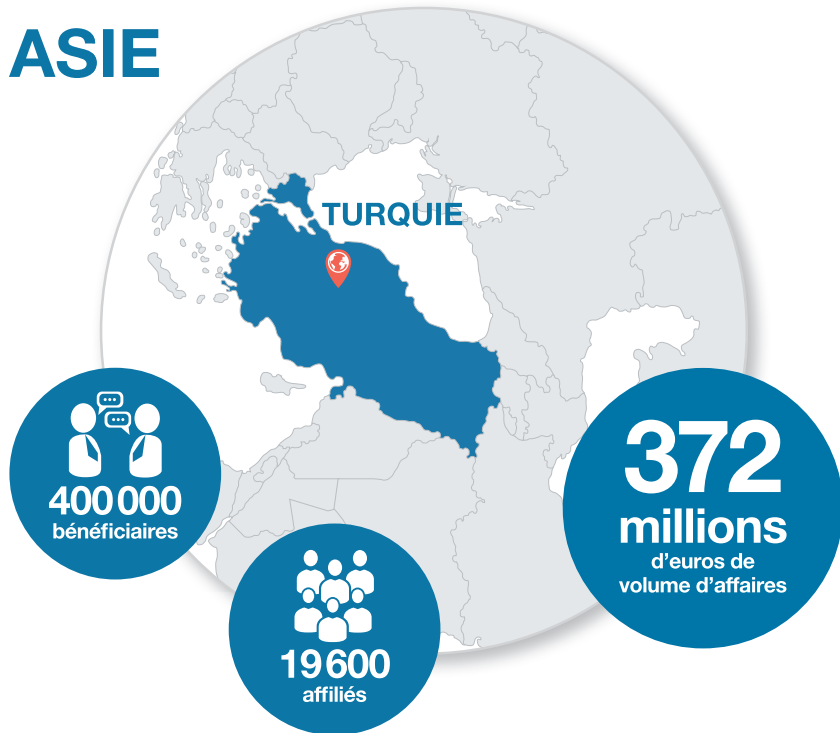


# AMÉRIQUES



\* dont 342 millions d'euros sur 2013 inclus dans le volume d'affaires consolidé 2013

# ASIE



Q **MARQUES** ok



## Chiffres clés 2013

	Amériques	France	Europe (hors France)	Asie
Volume d'affaires (en millions d'euros)	1 160	2 789	1 098	372
Bénéficiaires (en millions)	3,1	19,4	1,4	0,4
Clients	7 170	92 238	71 258	14 153
Affiliés	80 856	943 174	139 243	19 588
Collaborateurs	301	1 059	593	273
Ancienneté moyenne	3,72	8	7	3,66
Taux d'absentéisme	0,74 %	4,5 %	7,4 %	2,12 %
Collaborateurs formés	100 %	72,4 %	58 %	40,3 %

# LA GOUVERNANCE

## Faire de la RSE le tremplin de notre progrès

Le Groupe Chèque Déjeuner pilote sa croissance avec un modèle de gouvernance qui garantit la pertinence de ses décisions et la pérennité de ses engagements économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux.

MAI 1964

Georges Rino crée la Scop Chèque Déjeuner

1967

Une ordonnance offre un cadre législatif favorable au titre restaurant en France

1990

- Démarrage de la croissance externe à l'international (Day en Italie)
- Démarrage de la croissance externe en France (Chèque Lire)

1991

Changement de gouvernance : Jacques Landriot devient PDG.



**2000**

Première diversification, en France, dans les services (Domatel)

**2008**

Le Groupe organisé en 3 pôles

**2009**

Lancement du projet Culture Groupe

**2010**

Les premières solutions digitales du Groupe (Multinet en Turquie)

**2013**

Le Groupe organisé en 4 zones géographiques, avec l'entrée de la zone Amériques

**2014**

Nomination de Catherine Coupet comme Directrice Générale Déléguée du Groupe

# Une société mère sous statut de société coopérative et participative (Scop)

La **Gouvernance** du Groupe Chèque Déjeuner est régie par les principes coopératifs de sa société mère Chèque Déjeuner. Le modèle de **démocratie participative** se traduit par une implication forte des **salariés-sociétaires** dans les décisions.

**E**n tant que détenteurs de parts sociales, les sociétaires ont un droit de vote égalitaire selon le principe « 1 personne = 1 voix » lors de l'Assemblée Générale annuelle. Ils élisent en outre tous les quatre ans, le Conseil d'Administration du Groupe, auxquels s'ajoutent trois administrateurs syndicaux représentant 3 organisations syndicales françaises : Confédération Générale du Travail (CGT), Force Ouvrière (FO) et Confédération Française

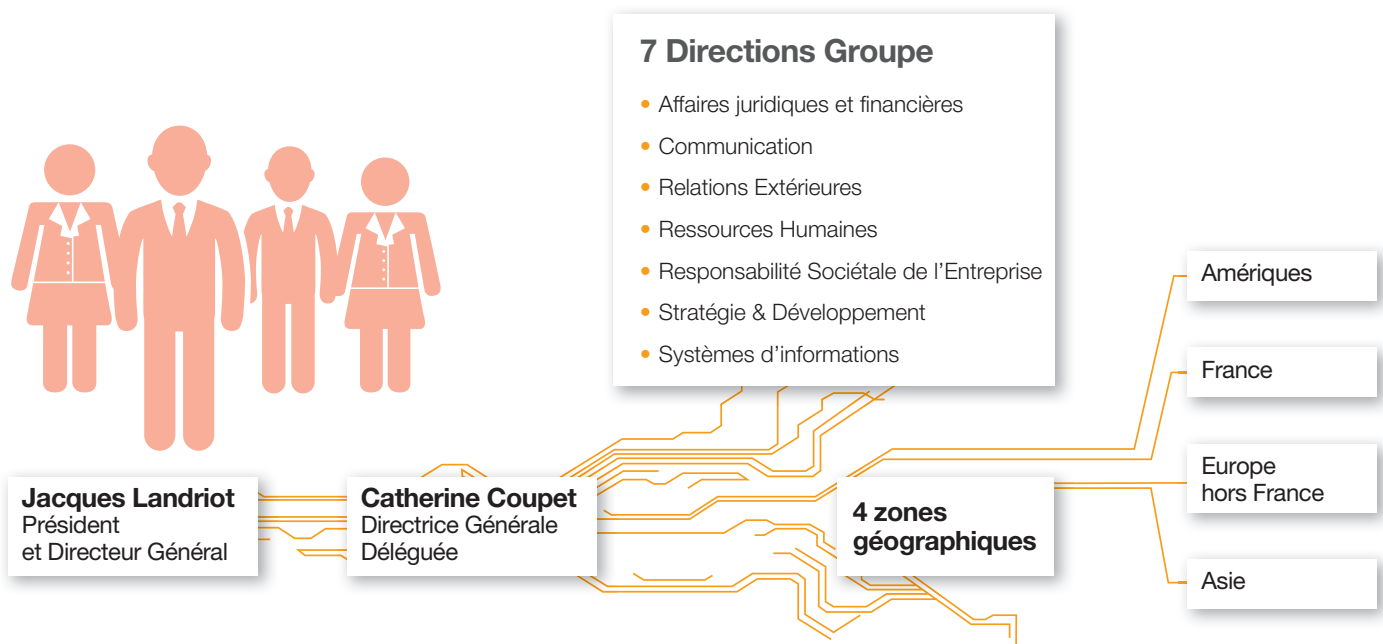
Démocratique du Travail (CFDT). La présence de ces dernières est historique depuis la création du Groupe Chèque Déjeuner, en 1964, qui puise par ailleurs ses origines dans le militantisme syndical. Trois élus du Comité d'Entreprise siègent également au Conseil d'Administration avec voix consultative. Les membres du Conseil d'Administration sont également appelés à voter tous les quatre ans pour élire en son sein le président du Groupe Chèque Déjeuner.

Le 13 juin 2013, le Conseil d'Administration du Groupe Chèque Déjeuner a validé à l'unanimité la proposition de son Président, Jacques Landriot, de nommer



© Pierre-Emmanuel Rastoin

1- Sylvie Trouillard, Secrétaire ; 2- Yvon Legrand, Invité permanent du Conseil ; 3- Bernard Dexet, Administrateur ; 4- Karima Saadi, Représentante du CE ; 5- Corinne Dedeine, Administrateur ; 6- Bertrand Léger, Administrateur ; 7- Stéphane Nicoletti, Administrateur ; 8- Virgile Dos Santos, Administrateur ; 9- Yvonne Delemotte, Administrateur ; 10- Youssef Achour, Administrateur ; 11- Philippe Hirtzig, Administrateur ; 12- Catherine Coupet, Administrateur ; 13- Jacques Landriot, Président-Directeur Général ; 14- Jean-Philippe Poulnot, Administrateur ; 15- Jean-Michel Reynaud, Administrateur ; 16- Marie-Pierre Desbons, Représentante du CE ; 17- Stéphane Chatelain, Administrateur ; Absents sur la photo : Mickaël Denis, Administrateur et Thomas Delpech, Représentant du CE.



Catherine Coupet Directrice Générale Déléguée du Groupe Chèque Déjeuner à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Cette nomination permet à Jacques Landriot d'accompagner sa succession jusqu'à son départ.

**UNE NOUVELLE ORGANISATION POUR ENGAGER EFFICACEMENT LE PLAN STRATÉGIQUE « UP 2018 »**

Depuis 2012, l'organisation du Groupe évolue aussi bien en France qu'à l'international pour mieux répondre aux besoins de nos marchés et de nos clients. En 2013, la France a intégré des services supports transverses afin de rendre l'organisation de son activité titres et services plus fluide et de faciliter la communication entre business units.

Au niveau Groupe, des directions fonctionnelles ont été nommées et ont rejoint le Comité Exécutif du Groupe dont la responsabilité est de définir les politiques en cohérence avec la stratégie du Groupe, de les soumettre au Conseil d'Administration et de contribuer à leur mise en œuvre.

Ces choix ont permis d'accompagner la nouvelle structure du Groupe organisée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 en zones géographiques qui permettent de développer des positions de premier plan sur des continents porteurs.

Cette nouvelle organisation est le reflet d'un travail collaboratif mené depuis deux ans pour engager efficacement le Groupe Chèque Déjeuner dans son plan stratégique « UP 2018 ». ■

**Une création de richesse partagée**



Le Groupe Chèque Déjeuner s'appuie sur un modèle économique solide qui permet d'assurer son développement en créant de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

# Traduire et faire vivre la culture du Groupe pour l'ensemble des collaborateurs

Le Groupe a initié en 2009 **une démarche appelée « Culture Groupe »** dont l'objectif principal est d'assurer **la diffusion des valeurs** qui ont présidé à la création de la coopérative dans l'ensemble des sociétés du Groupe. En effet, le Groupe a toujours souhaité que son développement économique s'accompagne d'une politique sociale et d'un référentiel culturel cohérents.

**L**e projet Culture Groupe s'articule autour de trois axes : la définition des valeurs du Groupe, leur traduction dans les normes et usages sociaux et enfin la mise en pratique pour influencer in fine sur les comportements des collaborateurs.

## DÉFINIR LES VALEURS

Fidèle à sa culture, le Groupe a souhaité produire de façon collaborative un référentiel visant à fixer les principes de fonctionnement du Groupe coopératif.

Le travail ainsi effectué depuis 2011 par des collaborateurs des différentes filiales du Groupe a permis de dégager les 3 piliers de la Culture de notre Groupe et ses 5 valeurs clés.

## TRAVAILLER SUR LES NORMES

La traduction des valeurs dans les normes et les usages sociaux est une démarche subtile qui se fera pas à pas et de manière différente d'un pays à l'autre.

En 2013, le Groupe a travaillé plus particulièrement la valeur d'équité.

En effet, l'équité a toujours été une valeur défendue par le Groupe Chèque Déjeuner et ce depuis la création de sa maison mère coopérative en 1964. 2013 a vu aboutir les négociations collectives entamées l'année précédente sur les questions de durée, d'organisation du temps de travail et de congés au sein des sociétés dont l'objet social est l'émission et la commercialisation de titres. Les accords conclus, qui prendront effet en 2014, ont permis d'harmoniser complètement les règles applicables dans ces domaines.

Dans un contexte de croissance externe forte, la volonté du Groupe est d'aller plus loin et de répondre à cette réflexion des collaborateurs du Groupe : Quel socle commun peut-on construire en matière de politique de rémunération ? Ainsi, en 2013, les réflexions sur la politique de rémunération se sont poursuivies. Les travaux, entamés en 2011 par la Commission Salaires,

## ZOOM SUR CHÈQUE DÉJEUNER BULGARIE

En 2013, Chèque Déjeuner Bulgarie a lancé un programme de motivation auprès de ses collaborateurs sur deux axes majeurs : la qualité de vie au travail et la culture d'entreprise. Sur le renforcement de la culture d'entreprise, le programme comptait 5 objectifs :

1. Culture organisationnelle pour stimuler les salariés
2. Comportement pour s'impliquer davantage
3. Identification avec l'organisation
4. Déploiement plus large du potentiel des collaborateurs
5. Déploiement des compétences professionnelles et des qualités personnelles au service des objectifs de l'entreprise

Il ressort de ces objectifs des initiatives en matière de résolution de problème, de formation et de cohésion d'équipe.

## ZOOM SUR CADHOC FRANCE



En 2013 Cadhoc a engagé un travail sur la Culture Groupe sur le thème du management.

L'enjeu : définir, partager et renforcer les ambitions, les valeurs et les principes de management commun. Développer le sentiment d'appartenance au Groupe. Le projet a permis de dégager 3 pistes de travail communes autour du dialogue social, du management et de la communication.



composée de 5 administrateurs, ont permis de formuler des propositions au Conseil d'Administration pour poser les bases de principes directeurs communs aux politiques de rémunération. Ces principes directeurs seront par la suite déclinés par zone géographique.

### INFLUER SUR LES COMPORTEMENTS

L'ensemble des travaux liés à la Culture Groupe, s'est achevé en 2013, et permettra à partir de 2014 de concevoir des supports de communication et des outils très opérationnels pour véhiculer les valeurs et guider les comportements de nos collaborateurs. Une plaquette de communication autour des 5 valeurs clés résumera la quintessence de notre culture. Un guide des « essentiels du management » accompagnera nos managers dans leur rôle de premiers ambassadeurs de la culture coopérative.

Ces outils viendront enrichir les différents Événements organisés autour de la Culture Groupe :

- L'intégration des nouveaux entrants prévoit une session de sensibilisation à l'histoire du Groupe, ses

valeurs et le statut « Scop » de sa maison mère. Outre cette sensibilisation, un livret d'accueil Groupe, remis aux nouveaux collaborateurs, donne à ces derniers des repères pour comprendre les codes culturels de notre entreprise.

- Les séminaires Culture Groupe et Management (2 par an) ont pour objectif de créer la communauté managériale du Groupe, en faisant disparaître les frontières qui existent entre les différentes filiales. Ils permettent également à nos managers de travailler en parfaite synergie et de renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe.
- Deux parcours de formation, vecteurs majeurs de diffusion de la Culture Groupe ont été créés depuis 2012 : un parcours de formation de toute la ligne managériale et un parcours de formation des commerciaux. Au-delà de l'axe développement des compétences professionnelles, ces parcours ont pour objectif de favoriser le partage d'une culture commune. ■

## Piliers et valeurs de la culture du Groupe Chèque Déjeuner

3 PILIERS	5 VALEURS CLÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire et développer un Groupe coopératif</li> <li>• Entreprendre/Travailler/Manager autrement pour réussir le Développement Durable que nous ciblons</li> <li>• Être exemplaire dans notre environnement actuel et futur et notamment au sein de l'Économie Sociale et Solidaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement</li> <li>• Innovation</li> <li>• Solidarité</li> <li>• Entrepreneuriat</li> <li>• Équité</li> </ul>

# Un challenge RSE : le collectif pour une relation responsable

Le challenge RSE du Groupe Chèque Déjeuner a été lancé le 21 janvier 2013 avec l'ambition d'impliquer tous les collaborateurs français et leurs dirigeants dans **des actions en faveur du Développement Durable sur 5 thématiques** : consommation, achats responsables, prévention, amélioration et solidarité.

**A**ujourd'hui, peu d'entreprises arrivent à fédérer leurs collaborateurs sur un challenge de cette envergure : 18 mois – 5 manches – 757 collaborateurs inscrits – 10 filiales – plus de 1 000 ID'UP (Initiatives Durables). Il n'est pas facile de mesurer la cohésion sociale ou la motivation générée par le challenge RSE du Groupe, mais les Initiatives Durables mises en place nous donnent de nombreuses pistes d'amélioration et d'intérêt pour le Groupe. Voici quelques-unes des actions mises en œuvre par des salariés en 2013.

## CONSOMMATION

### Réduction de la consommation des ressources naturelles

- Diminution de l'éclairage des bureaux en suivant les normes en vigueur.
- Détection des ponts thermiques sur certains sites et réfection des joints d'étanchéité.
- Mise en place d'une programmation informatique d'arrêt et de redémarrage des serveurs.
- Sensibilisation sur les bienfaits de la consommation d'eau du robinet,
- Installation de mousseurs sur les robinets d'eau.
- Dématérialisation des demandes de congés pour certaines filiales.

### Réduction et tri des déchets

- Mise en place de tri sélectif sur plusieurs sites du Groupe.
- Achats de poules pondeuses pour diminuer les déchets alimentaires.
- Mise en place d'un composteur naturel avec récupération du compost pour les paysagistes.

### Offre d'une seconde vie aux objets

- Organisation de bourses d'échanges entre collaborateurs.
- Collecte de produits high-tech, destinés à l'association La Ressourcerie.

## ACHATS RESPONSABLES

### Organisation d'événements liés à la consommation responsable

- Plusieurs brocantes organisées sur le lieu de travail.
- Un marché du commerce équitable.
- Un repas responsable élaboré exclusivement à partir de produits locaux.
- Un Quizz « Achats responsables ».

### Des achats groupés

- Plantes dépolluantes, composteurs, nichoirs à insectes, bûches à base de marc de café, arrosoir récupérateur d'eau de pluie, commandes hebdomadaires de paniers de fruits/légumes issus de producteurs bio et locaux.

## PRÉVENTION

### Initiatives sur la Sécurité routière

- Intervention de la MACIF (simulateur 2 roues et 4 roues), intervention de la CARSAT, mise à disposition de vidéo et distribution de documents/tracts sur plusieurs sites du Groupe.

### Santé et nutrition

- Organisation d'un petit déjeuner avec des produits locaux.
- Pour rappeler les bienfaits du sport, distribution de flyers sur le thème manger / bouger, organisation de la journée de l'escalier et cours de gym offerts.
- Participation de 15 personnes au marathon vert de Rennes pour planter des arbres en Éthiopie.

### Premiers secours

- Formations « AMD – Alerter Masser Défibiller », sensibilisation sur les bonnes pratiques à tenir en cas de situations d'urgences. ■

## LE GROUPE CHÈQUE DÉJEUNER RÉCOMPENSÉ...

Les jurés des trophées Crédit Agricole S.A. et RSE PACA ont reconnu l'ampleur et la dimension collective du challenge ainsi que l'adhésion et la créativité des participants. Ce challenge a convaincu par son caractère innovant et sa forte valeur ajoutée.

« Le Trophée Horizons, prix de l'Innovation Durable, catégorie Grandes Entreprises »

décerné par un jury composé des directions Achats et Développement Durable du Groupe Crédit Agricole SA. Nous concourrions dans la catégorie Grandes Entreprises aux côtés de 54 entreprises telles que Edenred, Gemalto, Sodexo, Air France, Alten, Peugeot, Phone Regie également fournisseurs du Groupe Crédit Agricole SA. Nous venons ainsi d'être reconnus fournisseur responsable et innovant par notre client.

« Le Trophée RSE Paca, catégorie Initiative Salariée »

décerné par un jury composé des représentations régionales de syndicats, de salariés et d'employeurs. La remise des Trophées RSE Paca s'est déroulée devant près de 400 décideurs économiques et institutionnels de la région.

Le Groupe Chèque Déjeuner a pu disposer d'une fenêtre médiatique au travers de laquelle nos pratiques responsables et nos engagements citoyens ont pu être mis en lumière.



**SÉBASTIEN ABBE**  
Chef de Produit Activité  
Mandataire  
Service Développement  
Apologic

### « Il faut de l'endurance,

*ce n'est pas simple car nos journées de travail sont très chargées. Mais pour ma part ce challenge est une réelle bouffée d'oxygène et cela m'a permis de découvrir une facette de ma personnalité que je ne pensais pas avoir. Je suis très fier de ce que nous avons accompli et de ce qui va venir. Pour cela je tenais vivement à vous remercier. »*



**VINCENT GAILLARD**  
Fondateur de « Je veux du Soleil »  
Association soutenue par la filiale  
Apologic. Plus d'infos sur  
[www.jeveux-du-soleil.com](http://www.jeveux-du-soleil.com)

### « Votre Challenge est un moyen simple et efficace

*pour travailler ensemble sur des cohésions de groupe, terminé l'individualisme. Nous mettons en commun des ressources pour avancer et nous éclater pour de bonnes raisons... Ces raisons, multiples, nous font nous sentir utiles à la société et nous obligent à développer des compétences et des aspects cachés de nos personnalités, ou en création... Alors c'est un grand OUI pour ce challenge qui tire l'humain vers le haut avec humilité et partage. »*



## LA SOLIDARITÉ COMME LEITMOTIV...

Le Challenge permet de mettre en lumière et de récompenser les associations choisies par les équipes gagnantes. Par temps de crise, le milieu associatif voit ses subventions publiques et privées fondre. C'est donc une formidable opportunité de le soutenir davantage et de porter encore plus haut les valeurs de l'Économie Sociale et Solidaire que nous défendons. Certaines équipes ont créé des liens avec leur association et ceci n'est pas étonnant en sachant que 46 % des associations choisies comptent un collaborateur parmi leurs membres.



# LA RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE

## Conforter la croissance du Groupe dans un objectif de performance globale

Le Groupe anticipe les évolutions technologiques et les nouveaux modes de comportement pour répondre aux attentes sociales et environnementales de ses clients, ses bénéficiaires et ses affiliés.

1964

23 000 titres émis

1967

Premier REX positif  
de Chèque Déjeuner  
(3 780 F soit 577 €)

1996

Première Certification  
ISO 9001 à l'International  
(Day Italie)

1998

Première certification  
ISO 9001 en France  
(Chèque Déjeuner)

2011

Première certification  
ISO 27001 à  
l'international  
(Roumanie)





## 2012

• 628 millions de titres émis

• Lancement du QR Code en France et en Italie

## 2013

- 4,6 milliard d'euros de volume d'Affaires
- Mise en œuvre de la plateforme « move up »
- Dématérialisation au Portugal

# La concertation externe démarre par **les fournisseurs en 2013**

Le Groupe Chèque Déjeuner fonde sa politique de responsabilité sociétale sur le **dialogue avec les parties prenantes**. Il avait ainsi concerté, en 2012, 157 collaborateurs du Groupe. La démarche de concertation se poursuit en 2013 et se porte cette année sur les **fournisseurs que le Groupe considère comme des contributeurs essentiels**.

**A**insi, fin 2013, est lancé un projet pilote de concertation des 100 fournisseurs stratégiques du Groupe. Ces fournisseurs seront questionnés au premier trimestre 2014 au travers de deux questionnaires. Un questionnaire « Engagement et Responsabilité Sociétale d'Entreprise » permettra d'évaluer la perception qu'ont nos fournisseurs stratégiques sur la démarche RSE entamée par le Groupe Chèque Déjeuner et de rendre visible les pratiques RSE de nos fournisseurs. Un questionnaire « Processus d'achats » permettra d'évaluer la perception de nos fournisseurs stratégiques sur la relation contractuelle qu'ils entretiennent avec le Groupe Chèque Déjeuner, notamment sur les thématiques de sélection, de contractualisation, de suivi du contrat et d'accompagnement du fournisseur dans son développement. Une concertation

collective est également prévue avec l'ensemble des fournisseurs pour échanger sur les résultats, présenter les enjeux stratégiques du Groupe en matière de RSE et déterminer les pistes de travail à amorcer.

En 2014, la démarche de concertation fournisseurs permettra de définir le cadre d'une politique d'achats responsables commune à l'ensemble des filiales du Groupe.

## LA LOCALISATION D'UNE PARTIE DE L'APPROVISIONNEMENT DE MULTINET EN FRANCE

Dès 2010, date du rachat de la filiale turque Multinet, le Groupe Chèque Déjeuner a souhaité localiser une partie de la production et de l'encartage des cartes Multinet en France. Cette décision a été motivée par le fait que le Groupe Chèque Déjeuner bénéficiait de l'expertise de sa filiale Alios, acteur majeur de la production de cartes personnalisées en petite et moyenne série. Il s'agissait aussi pour le Groupe Chèque Déjeuner de sécuriser l'approvisionnement de Multinet, notamment les puces électroniques, matières premières coûteuses. Ce choix est également en cohérence avec les pratiques d'achats du Groupe Chèque Déjeuner que la politique d'achats responsables permettra de formaliser. ■



*Aujourd'hui, Multinet réalise 75 % de son approvisionnement en cartes auprès d'Alios, qui lui fournit des cartes blanches avec une puce interne bénéficiant de la technologie Mifare dans le cas de production de cartes ordinaires. Multinet réalise ensuite la personnalisation de la carte en interne (nom, prénom, logo, photo...). Pour les cartes complètement personnalisées, elles sont transmises à un fournisseur local qui réalise l'encartage et la personnalisation. La personnalisation électrique (encodage des données sur la puce) est réalisée par Multinet.*



Carte Chèque Déjeuner au Portugal.



# Une accélération du passage aux solutions dématérialisées

2013 a vu une intensification du passage aux solutions dématérialisées dans les filiales du Groupe Chèque Déjeuner. Pour les clients, affiliés et bénéficiaires, la dématérialisation **permet de fluidifier les processus** en simplifiant et en sécurisant les transactions. Pour le Groupe Chèque Déjeuner, la dématérialisation est **un levier important d'innovation et assure une croissance durable** de ses activités en ouvrant de nouvelles possibilités de développement.

**E**n France, sur le marché des collectivités, le Groupe Chèque Déjeuner propose des cartes pour le déploiement et la modernisation de la gestion des politiques publiques, grâce notamment aux expertises de CEV et Adéquation qui bénéficient d'un savoir-faire dans la gestion de flux, la production de cartes (puce, piste, avec et sans contact...) et l'hébergement de données.

En 2013, la carte Be Lim est née de ce savoir-faire et propose aux jeunes de la région Limousin une carte regroupant les différentes aides dont ils sont bénéficiaires. CEV a également conçu la nouvelle application NFC (Near Field Communication) Twisto qui permet aux voyageurs de la communauté d'agglomération de Caen la mer d'acheter un ticket, ou un abonnement, de consulter leur solde de tickets et de valider leur titre de transport via un téléphone portable. Le voyageur ne dépend plus des bornes ou des points de vente pour acheter son titre de transport. Le mobile lui permet aussi de valider son titre par simple

positionnement du téléphone contre le valideur. Pour CEV, cette application marque l'orientation de son service Recherche et Innovation vers une technologie innovante au service des usagers et vers une transformation de l'innovation en matière de solution monétique, d'identification numérique ou de développement d'applicatifs.

Le développement de produits dématérialisés s'est intensifié sur les filiales internationales en 2013. Depuis le 1<sup>er</sup> octobre, les salariés des entreprises portugaises peuvent utiliser la carte Chèque Déjeuner dans 1 500 points de vente et restaurants du Portugal. Cette carte est la première offre du Groupe lancée dans le cadre du Projet Move Up, plateforme qui gère techniquement l'ensemble des flux dématérialisés du Groupe. Les utilisateurs de la carte Chèque Déjeuner au Portugal peuvent également bénéficier d'une application smartphone exclusive sur le marché portugais permettant de





Carte Day Tronic en Italie



Carte Cheque Transporte en Espagne

A promotional graphic for the 'OVER KUPÓN' mobile application. It shows several smartphones displaying the app interface with various coupons. The text 'OVER KUPÓN' is prominently displayed at the top, along with the slogan 'POČÍTAJTE KUPÓNY RÝCHLO A BEZPEČNE'. Below, it states 'LE CHEQUE DEJEUNER s.r.o. prináša zmluvným partnerom možnosť počítať a overovať kupóny priamo na mobile.' There is also a QR code and a list of features in Slovak.

Application mobile Over Kupon en Slovaquie

►► géolocaliser les points d'acceptation de la carte mais aussi de profiter de « bons plans » et de réductions auprès des affiliés. En Espagne, une nouvelle solution dématérialisée est également née en 2013 : la carte « Cheque Transporte ». Elle permet à l'employé qui en bénéficie d'obtenir d'importantes réductions fiscales en utilisant le transport public. Une fois en possession de sa carte, l'utilisateur s'inscrit sur son espace utilisateur et reçoit automatiquement son code PIN à son adresse mail. Il peut alors commencer à utiliser sa carte. Ce nouveau produit s'intègre à la solution dématérialisée déjà existante « Chèque Gourmet », car elle permet à un utilisateur bénéficiaire des deux solutions de gérer chaque produit dans le même espace utilisateur lorsqu'il accède à son espace de gestion. Sur nos marchés d'Europe centrale, Chèque Déjeuner Pologne a commercialisé en décembre 2013 le programme le plus avancé de cartes prépayées du pays avec quatre nouveaux produits cartes repas auxquels s'ajoutent de nombreux services additionnels tels que le paiement sans contact associé à la carte et la personnalisation complète de la carte. En République Tchèque, Chèque Déjeuner a décidé d'investir en 2013 dans les solutions technologiques les plus modernes sur le marché des avantages aux salariés en proposant une solution basée sur le concept de rémunération flexible. Cet outil full web baptisé Gallery Beta est un portail de gestion des avantages salariés en entreprises.

**EN TURQUIE**  
**20 000**  
**UTILISATEURS**  
 d'un TPE virtuel  
 pour le règlement  
 d'achats sur les  
 sites affiliés iPara.

En Italie, notre filiale Day Ristoservice a finalisé son application de paiement mobile des titres repas par Technologie NFC (Near Field Communication) baptisée Day Tronic. L'application permet la gestion des titres repas en visualisant les recharges effectuées, leur montant mais aussi le nombre de titres ainsi que la fonction de géolocalisation des affiliés. Le déploiement commercial, prévu pour 2014, s'annonce plutôt bien. Cette nouvelle solution a reçu le premier prix du meilleur instrument digital interactif 2013 dans le cadre du NC Digital Awards et a été finaliste lors du Mob App Awards 2013 dans la catégorie « Mobile Commerce and Payment ».

En Turquie, notre filiale Multinet a fait un pas en avant en matière de paiement en ligne sécurisé avec la solution iPara qui propose l'utilisation d'un TPE virtuel pour le règlement d'achats en ligne sur les sites internet affiliés iPara. Cette solution touche actuellement 20 000 utilisateurs avec un réseau de 300 e-magasins dont le nombre est en croissance continue.

Les nouvelles solutions numériques du Groupe Chèque Déjeuner s'accompagnent également de services associés aux affiliés et aux utilisateurs. Par exemple, en Slovaquie, l'application Overkupon offre de nouveaux services aux restaurateurs dans le comptage de chèques émis par Chèque Déjeuner, la déduction du solde restant dû éventuel, le contrôle du produit,



Cartes repas, cadeaux et stimulation de la Pologne.



sa validité, son authenticité ou encore les valeurs nominales émises. Ce nouvel outil décliné en version web permet d'éviter les erreurs de calcul et optimise le processus de gestion des titres acceptés par nos affiliés. En Turquie, notre filiale Multinet a également intensifié ses offres de services aux affiliés dans un objectif de fidélisation et de création de valeur partagée. Le programme Multiavantage permet d'offrir aux affiliés de Multinet des offres d'achats groupées et leur faire ainsi bénéficier de prix avantageux sur un large choix de produits et de services (produits alimentaires, électricité, assurances...). Multinet a également mis en place le programme Parantez, nouveau service aux affiliés couplé à des récompenses pour les utilisateurs de cartes Multinet. Le principe est simple et permet un apport d'affaires chez nos affiliés restaurateurs : l'utilisateur de cartes Multinet choisit un restaurant partenaire sur parantez.com pour gagner des bonus selon la campagne en cours chez l'affilié. Ce bonus est directement rechargé sur la carte de l'utilisateur et peut être ensuite dépensé dans tout le réseau Multinet.

Le Groupe Chèque Déjeuner accélère son développement sur les solutions dématérialisées avec la création, en décembre 2013, du service Gestion de Programmes rattaché à la Direction des Systèmes d'Information Groupe. ■



**SYLVAIN RICHARD  
ET JOSÉ MARTINS  
TORRES**

Chefs de Projets  
Service Gestion  
de Programmes,  
Direction des Systèmes  
d'Information Groupe

## « Nous avons pour objectif de centraliser

*les différentes demandes, de conseiller et d'accompagner les filiales françaises et internationales dans la conduite de leurs projets de dématérialisation, de la phase d'avant-projet jusqu'à la commercialisation des produits. »*

# La norme ISO 27001, un gage de confiance indéniable pour les parties prenantes

**Les informations manipulées en entreprise** (données financières, documents soumis à la propriété intellectuelle, informations relatives au personnel, données confiées par des tiers...) sont **des ressources précieuses** qui peuvent contribuer aussi bien à sa réussite qu'à sa mise en danger selon leur mode de gestion, leur accessibilité, leur protection et leur intégrité.

**L**a norme internationale ISO 27001 détaille les exigences relatives à la mise en place d'un Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) certifiable et évaluable par un organisme indépendant. Cela permet de sécuriser plus efficacement toutes les données sensibles et confidentielles, en minimisant ainsi la probabilité d'un accès illégal ou non autorisé.

Comme toutes les autres normes de systèmes de management, ISO 9001 ou 14001 notamment, la certification ISO 27001 est une possibilité, mais pas une obligation. Elle correspond donc à une démarche volontariste de l'entreprise qui décide soit de suivre les meilleures pratiques pour en tirer avantages, soit de répondre à une demande du marché.

La certification est remise en question tous les 3 ans car rien n'est jamais acquis. Le management de la sécurité de l'information ne s'arrête pas à la recherche

de conformité mais bien à la recherche d'agilité pour que les informations brassées par l'entreprise soient toujours sécurisées, quelles que soient les évolutions et nouvelles menaces.

Un SMSI désigne donc l'approche systémique par laquelle une organisation veille à la sécurité des informations sensibles. Ce SMSI est construit selon un processus de management du risque et structuré en quatre étapes récurrentes (planifier, mettre en œuvre, vérifier, améliorer), afin d'établir un parallèle avec les normes relatives aux systèmes de management de la qualité (ISO 9001) et de l'environnement (ISO 14001).

Pour les parties prenantes que sont les collaborateurs, les clients, les affiliés, les fournisseurs, les banques, les assureurs... c'est un gage de confiance indéniable. ■



Qu'en pense Elena PAP, Directrice Générale de Chèque Déjeuner Roumanie, première filiale du Groupe Chèque Déjeuner à obtenir cette certification ?

### POURQUOI AVEZ-VOUS DÉCIDÉ DE LANCER LA CERTIFICATION ISO 27001 ?

Nous avons décidé de nous lancer dans cette certification pour :

- Organiser et **définir les responsabilités** en matière de sécurité des informations
- Formaliser un concept sûr, standardisé et reconnu qui prend en compte : a) l'emplacement de la filiale dans un immeuble parmi d'autres entreprises ; b) la présence d'équipements et matières sensibles, c) la fabrication de produits valorisés donc convoités, d) l'importance d'un contrôle de l'accès physique aux locaux, e) les risques d'intrusion, f) les risques d'accident et de catastrophes.
- Maîtriser les droits d'accès à l'information.
- Identifier, analyser, évaluer et contrôler les risques qui pourraient affecter la continuité de l'activité.
- **Sensibiliser** les salariés sur la sécurité et sur l'importance d'une gestion réactive des incidents.
- Respecter les exigences légales et celles de nos partenaires.

### LE MARCHÉ DEMANDAIT-IL CETTE CERTIFICATION ?

Oui, nos partenaires (clients, affiliés, fournisseurs) nous ont demandé cette certification. L'obtenir a été un avantage pour nous. En général, pour toute relation avec les tiers, la certification ISO 27001 rassure les partenaires.

« Les procédures mises en place ont prévenu, réduit et traité les incidents. »



« Pour toute relation avec les tiers, la certification ISO 27001 rassure les partenaires. »

**Elena PAP**  
Directrice Générale Roumanie

### QUELLES SONT LES INFORMATIONS QUE VOUS AVEZ SOUHAITÉ SÉCURISER ?

Nous avons souhaité formaliser le processus de sécurisation des données, garantir son amélioration permanente et surtout responsabiliser les collaborateurs quant à la sécurité des informations et développer, auprès d'eux, une véritable culture de la sécurité.

Les procédures mises en place ont prévenu, réduit et traité les incidents pouvant mettre en danger le bon fonctionnement de l'activité. Nous souhaitons l'amélioration constante de nos systèmes pour préserver notre activité d'éventuels dysfonctionnements et maintenir, ainsi, la pratique d'un **plan de continuité** permanent.

### VOS CLIENTS, AFFILIÉS ET FOURNISSEURS ONT-ILS CONNAISSANCE DE CETTE CERTIFICATION ET COMMENT L'ONT-ILS ACCUEILLIE ?

Les trois certifications – ISO 9001, ISO 14001 et ISO 27001 – sont indiquées sur les documents institutionnels et marketing de Chèque Déjeuner Roumanie (contrats, offres, brochures, présentations). Périodiquement, nos fournisseurs sont interrogés sur les systèmes de gestion mis en œuvre dans leurs propres organisations. C'est l'occasion pour eux d'être informés sur les systèmes de gestion mis en œuvre au sein de Chèque Déjeuner Roumanie et sur la nécessité de se conformer à ces normes.

### LORS DU DERNIER AUDIT, QUELS ONT ÉTÉ LE POINT FORT ET L'AXE DE PROGRÈS PRINCIPAL ?

- **Point fort** : la gestion et le référencement des incidents. En recensant les dysfonctionnements et les traitements associés, nous alimentons une base de connaissances qui nous permet de limiter la réapparition des incidents. Par ailleurs, cette base nous permet de créer des procédures dans lesquelles nous transposons la responsabilisation directe des personnes.
- **Axe de progrès** : l'identification de la vulnérabilité du système et le traitement de celle-ci avec le double objectif d'avoir des temps courts de résolution des incidents et de réduire leur nombre.

### APRÈS TROIS ANNÉES DE CERTIFICATION, QUEL BILAN DRESSEZ-VOUS EN TERMES DE BÉNÉFICES INTERNES ET EXTERNES ?

Des avantages liés à l'organisation, la responsabilité, la confiance augmentée des partenaires et la gestion efficace des ressources.

# RESPONSABILITÉ SOCIALE

## Permettre à chaque collaborateur d'être acteur de la réussite collective

L'ambition du Groupe Chèque Déjeuner de conjuguer développement économique et développement social passe par une politique de ressources humaines axée sur l'accomplissement professionnel de chaque collaborateur et par une attention toujours renouvelée aux droits de l'homme.



MAI 1964

3 collaborateurs

1986

En France Chèque Déjeuner met en place les 35 heures, 14 ans avant la loi Aubry

2004

Cap des 1 000 collaborateurs franchi

2006

Première crèche mise à la disposition des collaborateurs du Groupe

2008

Cap des 1 500 collaborateurs franchi





## 2009

Dates clés des accords Groupe (GPEC, seniors)

## 2011

Lancement du projet de création d'un Comité d'entreprise européen (CEE)

- Signature d'un accord Groupe sur la diversité

## 2013

• Cap des 2 000 collaborateurs franchi

• Mise en place d'un outil informatique au service de la GPEC

• Lancement du bilan social individualisé

# Une année sociale 2013 riche et mouvementée

**L**e début de l'année 2013 a malheureusement été marqué par l'arrêt de l'activité de Chèque Déjeuner en Hongrie, initiée en 2012, suite à la décision du gouvernement hongrois de nationaliser l'activité d'émission de titres. Fidèle à ses principes, le Groupe a mis en place un dispositif d'aide au reclassement pour nos collègues hongrois dont les résultats sont extrêmement positifs puisque **90 %** des personnes concernées avaient retrouvé un emploi à fin novembre 2013.

Mais 2013 restera également l'année au cours de laquelle le Groupe Chèque Déjeuner a accueilli ses premiers collaborateurs sud américains puisque Sí VALE a fait son entrée dans le Groupe. **301** collaborateurs mexicains nous ont rejoints, Sí VALE devenant la filiale la plus importante du Groupe en termes d'effectifs.

À fin 2013, le Groupe était composé de **2 226** femmes et hommes, soit une progression de l'effectif de **16 %** environ par rapport à l'an passé.

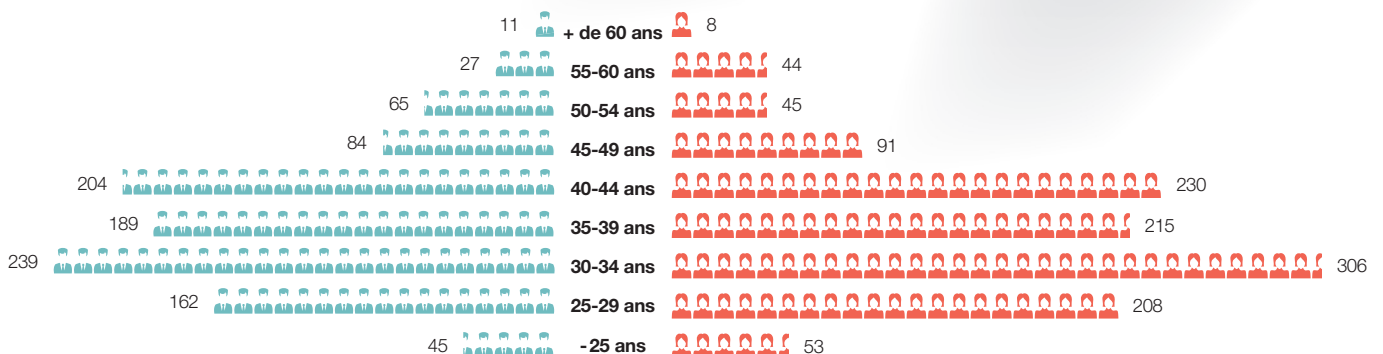
Le développement de l'internationalisation du Groupe se traduit donc concrètement dans ses effectifs puisqu'aujourd'hui ce sont 1 174 collaborateurs sur 2 226 qui travaillent dans 13 pays hors France. La proportion des effectifs travaillant à l'international passe ainsi de 46 % à 52 %. Cette tendance devrait encore s'accroître dans les prochaines années. ■

**La répartition hommes/femmes** reste toujours équilibrée au niveau du Groupe, même si des disparités existent au sein des filiales : le Groupe emploie **54 % de femmes et 46 % d'hommes**. Ceci étant, les entreprises de titres emploient majoritairement des femmes et celles de l'ingénierie informatique majoritairement des hommes.

**La pyramide des âges** est également équilibrée. **63 %** des salariés ont moins de 40 ans. Les plus de 45 ans représentant **17 %** de l'effectif. Les plus de 50 ans sont près de **9 %** des effectifs.

**L'âge moyen est de 37 ans**, sans évolution par rapport à 2012. L'arrivée des collaborateurs de Sí VALE a mécaniquement fait baisser l'ancienneté moyenne au sein de Groupe. À fin 2013, elle s'établit ainsi à **6,61 ans**.

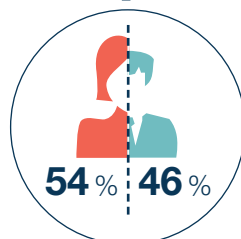
## La pyramide des âges du Groupe



## Répartition des effectifs du Groupe

Nombre de collaborateurs : **femmes/hommes**

**2 226**  
collaborateurs



DÉCOUPAGE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

PAR SEXE (nombre de collaborateurs)

Structure  
**Groupe**



Zone  
**Amériques**



Zone  
**France**



Zone  
**Europe**  
hors France



Zone  
**Asie**

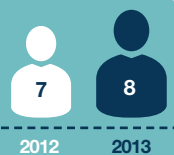


## Ancienneté

**6,61**  
années d'ancienneté  
moyenne

**37 ans**  
Âge moyen du Groupe  
en 2013

Structures  
**Groupe**



Zone  
**Amériques**



Zone  
**France**



Zone  
**Europe**  
hors France



Zone  
**Asie**



# Faire vivre la GPEC

Plus qu'un emploi, le Groupe Chèque Déjeuner offre **un parcours professionnel évolutif** à ses collaborateurs. En 2009, Le Groupe a signé un accord sur la **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** (GPEC) visant à anticiper les évolutions du marché, leurs conséquences sur les emplois et à préparer les compétences de demain.

**L**a GPEC Groupe est construite autour de deux outils : la cartographie des métiers du Groupe, composée de huit familles professionnelles et les référentiels de compétences. Ils décrivent pour chaque métier les missions principales, les bonnes pratiques, les connaissances et les qualités ou aptitudes requises pour l'exercer. Pour s'assurer de l'adéquation des référentiels avec les évolutions du Groupe, une instance a été créée, les observatoires métiers, qui se réunissent régulièrement pour garantir la pertinence des outils par rapport aux besoins des salariés et du management. En 2013, son action a permis de faire évoluer certaines compétences concernant le management stratégique. Suivront sur 2014 les observatoires des métiers de la Finance, de l'Informatique, de la Communication, du Marketing et de la Production.

## PREMIÈRE ANNÉE POUR LES ENTRETIENS DE PROGRÈS DÉMATÉRIALISÉS

En 2013, la Direction des Ressources Humaines a mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs du périmètre France, un logiciel de gestion des entretiens de progrès. Cet outil facilite la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des compétences et a été développé pour être déployable sur l'ensemble des filiales du Groupe.

## DES PARCOURS DE FORMATION TRANSVERSES POUR UNE MONTÉE EN COMPÉTENCE DES SALARIÉS

Les investissements en formation du Groupe ont représenté en 2013 près de 2 % de sa masse salariale et ont augmenté de 5 % par rapport à 2012, malgré un contexte économique récessif. 1 519 salariés ont été formés cette année soit un taux d'accès à la formation de 68,2 %, également en augmentation par rapport à 2012 (cf. Annexes, page 62).

Cet investissement permet d'accompagner l'évolution de carrières des salariés, en construisant des parcours de formation métier transverses qui s'articulent autour de plusieurs axes comme le renforcement du socle culturel commun ou l'accompagnement des collaborateurs face aux mutations technologiques à venir.

La France représente toujours en 2013 un investissement en formation conséquent, égal à 2,9 % de la masse salariale de la zone. Ceci s'explique par le nombre de collaborateurs et par le parcours de formation des managers lancé en 2012 et qui s'est poursuivi en 2013. S'y ajoute également le parcours de formation des forces commerciales.

En cohérence avec les objectifs définis dans la politique de développement des compétences au niveau de la Direction des Ressources Humaines Groupe, les filiales du Groupe à l'international ont entamé en 2013 des actions auprès de leurs collaborateurs. Par exemple, la direction de Chèque Déjeuner Roumanie a pris des mesures pour favoriser le développement des compétences de ses salariés :

- Mise en œuvre de fiches de travail par rapport aux besoins actuels de la stratégie de la filiale, par rapport aux développements technologiques et aux normes professionnelles du pays.
- Élaboration de critères d'évaluation et d'indicateurs de performance.
- Formalisation de la procédure d'évaluation et mise en test.
- Mise en œuvre de plans de développement des compétences et de plans de progrès.
- Prévisionnel de postes en fonction des besoins de l'organisation.

Chèque Déjeuner Espagne a également entamé une évaluation continue du progrès en incorporant les objectifs à l'entretien annuel et a commencé un travail d'évaluation des compétences à chaque niveau de fonctions (directeurs, cadres, employés). Elle compte sur l'accompagnement du Groupe pour progresser en 2014. ■

**68,2 %**  
**LE TAUX D'ACCÈS**  
à la formation des effectifs du Groupe.

**2,9 %**

de la masse salariale de la zone est investie dans formation des collaborateurs français, en 2013.

Investissement en formation vs effectif Groupe (en milliers d'euros)

Budget global

1 301 K€



Structure  
Groupe

103 K€

90  
collaborateurs

Zone  
Amériques

56 K€

301  
collaborateurs

Zone  
France

1 027 K€

969  
collaborateurs

Zone  
Europe  
hors France

78 K€

593  
collaborateurs

Zone  
Asie

37 K€

273  
collaborateurs



# La qualité de vie au travail

**Les femmes et les hommes** constituent la première ressource stratégique de l'entreprise. **La qualité de vie et la santé au travail** sont une préoccupation constante du Groupe Chèque Déjeuner, convaincu depuis toujours qu'il s'agit d'un facteur de performance individuelle et collective.

La Direction du Groupe peut promouvoir la qualité de vie au travail, elle peut allouer des moyens, adapter son organisation. Mais sans les managers de proximité, il n'y a pas de qualité de vie au travail.

Qui mettra en pratique l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle si ce n'est le manager ? Qui veillera aux conditions de travail si ce n'est le manager ? Qui sera l'artisan d'une bonne convivialité si ce n'est le manager ? Qui est le mieux placé pour écouter, voir, aider, orienter si ce n'est le manager ?

Depuis deux ans, un parcours de formation spécifique a été élaboré et déployé auprès de l'ensemble des managers du Groupe : au-delà de l'acquisition de compétences managériales, le parcours est conçu comme un espace de réflexion, d'échanges de bonnes pratiques. Des managers formés pour une qualité de vie au travail effective.

Quelques faits marquants 2013.

## LA MOTIVATION, SOURCE DE CONVIVIALITÉ, AU CŒUR DE CHÈQUE DÉJEUNER BULGARIE

Chèque Déjeuner Bulgarie a lancé pour la première fois en 2013, auprès de ses collaborateurs, un programme de motivation pour développer l'esprit d'innovation et l'esprit d'équipe sur la base d'un slogan bien connu : « l'union fait la force ».

Parmi les 8 thématiques du programme, deux touchaient principalement à la qualité de vie dans l'entreprise : harmonie et bonne ambiance. Sur ces deux thématiques, les collaborateurs ont lancé les initiatives suivantes :

- Unir l'équipe.
- Mon émotion, est-ce que vous savez que... ?

Concrètement, chaque salarié de Chèque Déjeuner Bulgarie a été invité à dresser son profil, sur une présentation PowerPoint « double face » : la première étant axée sur ses compétences professionnelles, la seconde sur ses centres d'intérêts personnels.

Une meilleure connaissance de chacun... pour favoriser l'harmonie entre les équipes.

## L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE, ENJEU DE STABILITÉ TANT POUR LES SALARIÉS QUE POUR L'ENTREPRISE

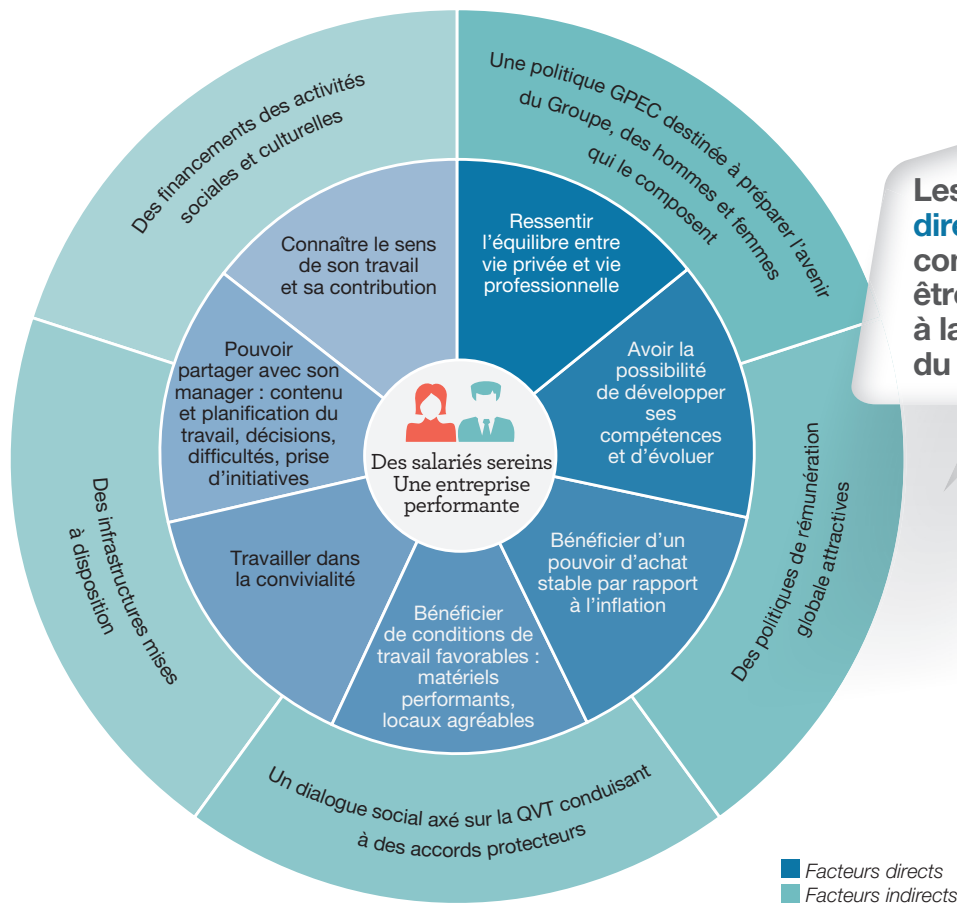
Pour prendre en compte la problématique des déplacements domicile-travail, des navettes sont mises en place pour faciliter l'accès au siège de Gennevilliers en France ainsi que les trajets des collaborateurs de Multinet en Turquie.

Afin de créer un environnement favorable aux salariés-parents, le Groupe a signé en 2013 la charte de la parentalité. Il laisse ainsi la liberté à ses filiales, en fonction de leurs possibilités, de mettre en place des dispositifs en faveur de la parentalité. Cet engagement se traduit principalement par :

- Aménagements d'horaires : en France, le passage à temps partiel choisi ou la possibilité aux parents salariés d'assister à la rentrée des classes de leurs enfants ; en Turquie, avance de l'horaire de fin de journée pour prendre en compte les embouteillages ; en Espagne proposition d'horaires flexibles.
- Financement de places en crèches : en 2013, 30 berceaux ont été financés sur Gennevilliers et 9 700 heures de garde ont été réservées sur Dinan pour la filiale Apologic. Cette filiale met, en outre, à la disposition de ses salariés parents, des places en centres de loisirs pour les mercredis et les vacances scolaires. Les salariés ne peuvent qu'apprécier de telles mesures qui leur facilitent la vie. Des projets sont à l'étude chez Apologic pour augmenter le nombre d'heures réservées et chez Info DB pour proposer aux salariés une solution de garde proche de l'entreprise. La filiale Chèque Déjeuner Espagne propose également à ses salariés une garderie.
- Aménagement des conditions de travail pendant la grossesse et dans certaines filiales françaises, octroi d'un congé supplémentaire.
- Encouragement en France à poser son congé de paternité par le maintien de la rémunération du salarié sans plafonnement. ■

**30**  
**BERCEAUX**  
ont été financés  
sur Gennevilliers  
en 2013.

**9 700**  
**HEURES**  
**DE GARDE**  
ont été réservées  
sur Dinan pour  
la filiale Apologic.



**Les facteurs directs et indirects contribuant au bien-être des salariés et à la performance du Groupe**

## Quand qualité de vie et innovation sociale font « bon ménage »

Certaines filiales étrangères du Groupe perçoivent l'innovation sociale à travers les avantages sociaux que leur procure le Groupe Chèque Déjeuner.

« Nous avons un mois de prime de fin d'année (15 jours, selon la loi), 50 % de prime de vacances (25 %, selon la loi), 10 jours de congés payés les trois premières années (6 jours, selon la loi). » (SÍ VALE, Mexique)

« Nous avons des salaires, des conditions de travail, des avantages hors salaires intéressants. Nous avons ainsi distribué fin 2013 une prime équivalant à 50 % d'un 14<sup>e</sup> mois. » (Chèque Déjeuner Slovaquie)

« Nous bénéficions d'une politique salariale, de conditions de travail et d'avantages hors salaire motivants : 5 semaines de vacances (la législation n'en

impose que 4). » (Chèque Déjeuner République Tchèque)

D'autres filiales évoquent des champs d'innovation sociale différents, révélateurs de l'esprit d'ouverture du Groupe.

« La prime d'ancienneté a été appliquée au même titre que les autres filiales, malgré des résultats économiques déficitaires dus à notre récente implantation. » (Chèque Déjeuner Portugal)

« Notre politique sociale est innovante, car elle met l'accent sur les actions visant à promouvoir l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. » (Chèque Déjeuner Roumanie)

« Nous avons créé un service ressources humaines indépendant de la direction financière pour pouvoir développer des outils RH spécifiques. » (Chèque Déjeuner Espagne)

## LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE : UN CHEVAL DE BATAILLE POUR LE SIÈGE SOCIAL BASÉ À GENNEVILLIERS ET LA FILIALE CHÈQUE DÉJEUNER ROUMANIE

### EN FRANCE

Des ateliers sur la nutrition et le sommeil ont été organisés par une Scop partenaire, Nov'équilibres.

L'atelier « Nutrition » a sensibilisé les participants sur l'importance à court et long terme d'un bon équilibre alimentaire et d'une pratique physique minimale.

L'atelier « gestion des rythmes » a permis aux participants d'identifier les mécanismes veille/sommeil, de se former et s'informer sur les conséquences des difficultés de gestion des rythmes de vie, tant sur un plan professionnel que personnel.

### EN ROUMANIE

Dans le cadre d'un programme développé depuis 2010, axé sur la prévention des maladies, le bien-être et un mode de vie sain, les salariés ont pu participer à plusieurs activités :

- « Santé et vie équilibrée » : des séances hebdomadaires d'aérobic, de danse synchrone et stretching, de relaxation dans un espace spécialement créé par la société.
- « L'heure de santé, l'heure de beauté, par amour pour votre peau » : 1 heure de conseils sur les soins de la peau en fonction des saisons, sur l'hydratation et la prévention du vieillissement prématuré de la peau.
- « Un massage sur chaise en entreprise » : quelques minutes de bien-être immédiat.



# Favoriser un **dialogue** social actif

Pour le Groupe Chèque Déjeuner, le développement économique va de pair avec le développement social et le dialogue social, c'est-à-dire le **partage d'informations et l'échange de points de vue**.

**A**ussi, le Groupe, soucieux d'assurer son développement économique et social en concertation avec ses salariés, travaille intensivement, en lien avec les organisations syndicales, au maintien d'un dialogue social actif.

C'est la raison pour laquelle, en 2013, le Groupe a continué d'affirmer sa volonté de développer et d'harmoniser le dialogue social en son sein.

## **FORMATION AU DIALOGUE SOCIAL POUR LES DIRIGEANTS ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL**

La Direction du Groupe a proposé à l'ensemble des dirigeants et représentants du personnel européen de participer à des journées de formation relatives à la réglementation sociale et au fonctionnement du dialogue social de chaque pays d'implantation du Groupe. Elle souhaitait ainsi donner aux acteurs de ce dialogue les outils nécessaires pour faire vivre efficacement celui-ci.

## **MISE EN PLACE D'UN AGENDA SOCIAL FRANÇAIS COMMUN**

Le Groupe a également travaillé à la mise en place d'un agenda social commun à l'ensemble de ses filiales françaises en structurant l'information-consultation des instances représentatives du personnel existantes. Ce travail important continuera sur l'année 2014.

## **NÉGOCIATION COLLECTIVE AU NIVEAU DE LA ZONE FRANCE**

De cette volonté de développer et d'harmoniser le dialogue social au sein du Groupe sont nées, en 2013, de grandes négociations au sein de la zone France du Groupe afin de dynamiser et de structurer le dialogue social uniforme.

La négociation relative à l'accord intergénérationnel a ainsi été engagée avec les coordinateurs syndicaux de la zone France. L'accord conclu le 20 décembre 2013 à la suite de cette négociation a permis l'adoption d'une politique de gestion des âges commune à l'ensemble des sociétés de droit français qui composent le Groupe Chèque Déjeuner. Cet accord a été l'occasion de profiter d'une obligation légale pour mettre en place une innovation sociale au sein du Groupe par le biais du dialogue social. En effet, des actions innovantes de coopération intergénérationnelle initiées dans cet accord seront mises en œuvre dès 2014.

Une seconde et importante négociation a eu lieu sur l'ensemble de l'année 2013, et se poursuivra en 2014 : celle-ci a pour ambition la mise en place d'une grille de classification commune à l'ensemble des filiales de la zone France. Ainsi, l'harmonisation du dialogue social marquerait le début de la construction d'un socle commun de la politique de rémunération du Groupe.



## Liste des accords signés en France en 2012-2013

	2012	2013
Avenant Convention Collective		4
Congés et temps de travail		5
Égalité professionnelle		6
Participation et intéressement	16	8
Emploi		1
Rémunération	9	5
Vote électronique	2	
<b>Effectifs France couverts par au moins un des accords</b>	<b>95 %</b>	<b>100 %</b>

Le Groupe confirmerait alors que le dialogue social est un moteur indispensable à son développement et à sa performance.

Par ailleurs, le Groupe Chèque Déjeuner tient à valoriser la diversité de ses collaborateurs et à garantir égalité et équité à ces derniers. C'est donc par le biais, incontournable pour le Groupe, du dialogue social, que la Direction et les Organisations Syndicales ont entendu s'engager sur ces différents thèmes au travers d'accords « Égalité Hommes et Femmes » conclus au sein de l'ensemble des filiales de la zone France. Les relations collectives marquaient ainsi leur lien étroit avec les valeurs du Groupe.

### NÉGOCIATION COLLECTIVE AU NIVEAU DE L'ACTIVITÉ TITRES FRANCE

Le dialogue social aura également permis d'insuffler des améliorations sociales au sein des filiales du Pôle Titres par la conclusion d'un accord collectif signé avec les délégués syndicaux le 30 octobre 2013, porteur d'avancées sociales en matière de temps de travail dès 2014.

### UN DIALOGUE ACTIF À L'INTERNATIONAL

Nos filiales étrangères n'ont pas la même approche en matière de dialogue social. Les législations locales sont très différentes d'un pays à l'autre et les différences culturelles sont importantes. Il n'en demeure pas moins une volonté affirmée de rechercher l'innovation sociale et le consensus sur toutes les thématiques citées dans le tableau ci-dessus. La parole libre est de mise et très souvent encouragée par les Directions elles-mêmes.

## FOCUS

**En Roumanie, 3 représentants du personnel ont été élus en 2013. Un comité de santé et sécurité au travail a vu le jour. Les représentants du personnel en font partie.**

### MISE EN PLACE D'UN COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN (CEE)

Dans cette logique de développement du dialogue social, la Direction du Groupe a pris l'initiative de la mise en place d'une structure transnationale de représentation de l'ensemble des salariés au sein de laquelle les orientations stratégiques pourront être exposées et débattues : le projet « PARADISE » (Projet d'Action et de Réflexion Autour du Dialogue Social Européen).

Ainsi, tout au long de l'année 2013, le Groupe a travaillé à la mise en place d'un Comité d'Entreprise Européen (CEE), instance qui réunira la Direction du Groupe et les représentants de salariés des différentes filiales et pays dans lequel le Groupe est implanté dès 2014.

Cette initiative de la Direction du Groupe est d'autant plus significative de la place du dialogue social au sein du Groupe puisque ce dernier n'est pas soumis à l'obligation prévue par la Directive Européenne de mettre en place une telle structure.

À travers tous ces projets et au terme de l'année 2013, le Groupe est conforté dans l'idée que le dialogue social permet de renforcer les liens entre les représentants des directions et les salariés du Groupe. ■

### UN CEE À L'INITIATIVE DE LA DIRECTION DU GROUPE

est d'autant plus significatif de la place du dialogue social au sein du Groupe puisque ce dernier n'est pas soumis à l'obligation prévue par la Directive Européenne de mettre en place une telle structure.



# Poursuivre la politique de **non-discrimination**

Déjà impliqué par son accord de janvier 2011 dans **la lutte contre toutes les formes de discrimination et pour la promotion de la Diversité**, le Groupe Chèque Déjeuner a renforcé ses engagements en 2013 en nommant **une responsable diversité** dont la mission est de coordonner et faciliter la mise en œuvre d'actions dans le cadre de la sensibilisation, du recrutement, du maintien de l'emploi, et également en France, dans le cadre du travail réalisé avec le secteur protégé.

**L**a responsable diversité, Chérifa Messaoudi est désormais l'interlocuteur privilégié au sein du Groupe pour toutes les thématiques qu'il souhaite porter : le handicap, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la gestion des âges.

## 1/ POLITIQUE HANDICAP

Quatre pays, dans lesquels le Groupe est implanté, sont régis par des obligations réglementaires en matière de Handicap : la France, l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne.

Par effet de seuil sur les effectifs, notre filiale allemande n'est pas soumise. Nous avons donc, à l'échelle du Groupe, trois sociétés soumises à une réglementation sur le handicap.

Un comité de pilotage Handicap a ainsi été instauré en 2013 pour suivre les actions en faveur du handicap dans nos sociétés réglementées et plus largement dans tous les pays d'implantation du Groupe qui se veut proactif sur le sujet. La répartition, dans les effectifs France et hors France, des personnes en situation de handicap démontre que les filiales étrangères du Groupe sont actives et que les filiales françaises peinent à remplir leurs obligations légales. C'est donc sur la France que le comité de pilotage Handicap a porté ses efforts en 2013.

Le Groupe Chèque Déjeuner a ainsi signé en France une convention de partenariat avec l'Agefiph, Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Aux côtés de l'Agefiph, il s'engage sur deux ans, de 2013 à 2015, dans une politique handicap active.

L'objet de cette convention est de contribuer à apporter des réponses aux enjeux suivants :

- Renforcer notre politique de diversité et plus particulièrement d'emploi des personnes en situation de handicap en informant et communiquant sur cette politique handicap.
- Développer une culture propice au recrutement, à l'accueil, au maintien et à l'évolution professionnelle de personnes en situation de handicap en sensibilisant l'ensemble de nos collaborateurs et en formant nos managers.
- Développer le recrutement de personnes handicapées et permettre de les intégrer efficacement et de manière pérenne.
- Mettre en place des procédures permettant d'accompagner efficacement les parcours professionnels en général et les collaborateurs handicapés en particulier.
- Instaurer une politique et des procédures de gestion de l'inaptitude, de maintien dans l'emploi et de reclassements.
- Développer et pérenniser les partenariats avec le secteur protégé et adapté.





### SENSIBILISATION AU HANDICAP

En France, à l'occasion de la semaine très médiatisée au niveau national pour l'emploi des personnes en situation de handicap, la mission Diversité du Groupe Chèque Déjeuner s'est attachée à sensibiliser chacun de ses collaborateurs basés à Gennevilliers aux réalités du handicap à travers des jeux pédagogiques, des mises en situation de cécité, des newsletters et des quizz.

Contribuer à changer le regard sur les personnes handicapées, faire connaître les différentes typologies de handicap, informer sur les avantages à faire reconnaître son handicap, rencontrer des personnes handicapées, manager un collaborateur en situation de handicap : autant d'objectifs qui étaient au cœur de cette semaine pratique, ludique et solidaire pour le handicap.

### RENCONTRE AVEC DES ÉTUDIANTS EN SITUATION DE HANDICAP

Une rencontre avec des étudiants de l'Université de Nanterre en situation de handicap a été organisée le 18 novembre 2013. L'objectif était de faire passer aux étudiants des entretiens d'embauche en simulation et de les conseiller sur la présentation de leur curriculum vitae.

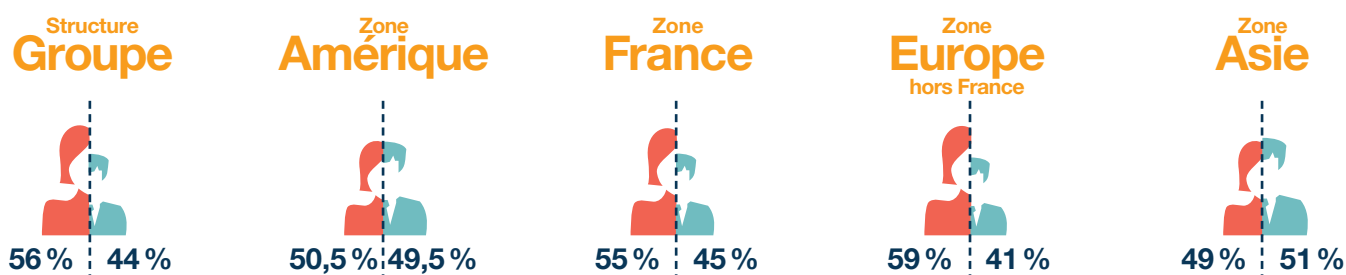
## 2/ ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Au-delà de ses obligations légales, et dans la continuité des actions déjà mises en œuvre en faveur de la diversité et de la lutte contre les discriminations, le Groupe considère qu'il est nécessaire de garantir l'égalité des chances et de traitement des salariés quel que soit leur sexe.

La part des femmes dans les 10 % des effectifs de chaque entité ayant les plus hautes rémunérations représente 44 % et la part des femmes dans les instances décisionnelles (comité exécutif et comité de Direction) représente 33 %. Ces chiffres permettent d'affirmer qu'il n'existe pas de problématique majeure en matière de parité tant sur les instances décisionnelles, que sur les rémunérations ni sur l'accès à la formation.

**54 %**  
**LES FEMMES**  
sont majoritaires  
dans le Groupe.

### Formation par sexe et par zone géographique





▶▶ Toutefois, des rapports de situation comparée sont réalisés aussi bien de façon réglementaire en France (pour les entreprises de plus de 50 salariés) que pro active en France et sur d'autres pays d'implantation du Groupe pour « mesurer » l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et être en veille sur des dérives possibles. Le Groupe encourage et accompagne le déploiement des rapports de situation comparée dans toutes les filiales qui ne se sont pas encore lancées dans cette voie.

En France, afin de garantir le maintien d'un bon équilibre, et de l'améliorer encore, des accords collectifs relatifs à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ont été signés d'avril à novembre 2013 dans différentes sociétés du Groupe (Apologic, InfoDB, Chèque Déjeuner, Cadhoc, Rev&Sens et Chèque Domicile).

Ces accords portent sur plusieurs domaines d'actions :

- accès à l'emploi ;
- formation ;
- promotion professionnelle ;
- qualification ;
- classification ;
- rémunération effective ;
- articulation vie professionnelle/vie familiale.

**64 %**  
**DES SALARIÉS**  
ont moins de  
40 ans.

**17 %**  
**DE L'EFFECTIF**  
a plus de 45 ans.

### 3/ LA GESTION DES ÂGES

17 % de l'effectif du Groupe a plus de 45 ans et constitue, au regard du Code du travail français, la population senior.

Deux populations sont particulièrement suivies depuis 2013 en raison d'une loi française destinée à favoriser l'insertion des jeunes de moins de 27 ans et le maintien dans l'emploi, voire l'embauche, de seniors de plus de 55 ans. Ces populations, à l'échelle du Groupe représentent 9,4 % et 4 %.

Un accord intergénérationnel de Groupe a été signé en décembre 2013 par les sociétés de la zone France.

Cet accord vise la mise en place d'une politique de gestion des âges commune pour l'ensemble des sociétés de droit français qui composent le Groupe Chèque Déjeuner.

Cet accord vise plus particulièrement à définir des actions concrètes pour :

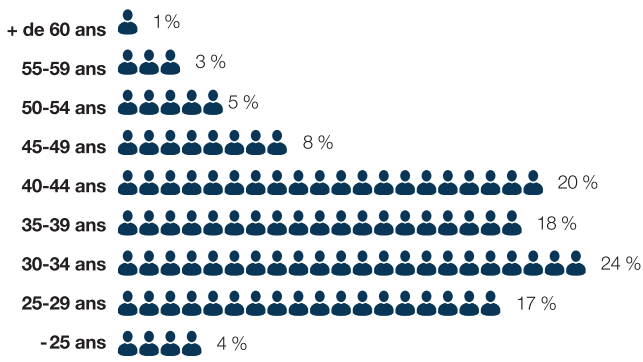
- favoriser l'insertion durable des jeunes dans l'emploi (27 ans et moins) tels que des objectifs de recrutement dans le Groupe, la mise en place de modalités d'intégration spécifiques ou la désignation de référents pour accompagner l'arrivée dans le Groupe de ces derniers ;

- encourager et soutenir l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés seniors (55 ans et plus). Parmi ces engagements figurent des objectifs en matière d'embauche ou la mise en place d'un processus d'accompagnement à la retraite.

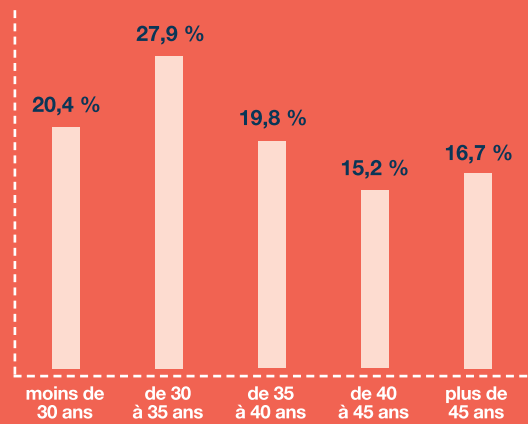
Il n'en demeure pas moins une volonté du Groupe de conserver une pyramide des âges équilibrée et de donner accès à la formation à tous ses collaborateurs quel que soit leur âge, partant du principe qu'il est toujours possible d'apprendre.

Sur la lutte contre la discrimination, l'État français a voté un 20<sup>e</sup> critère le 15 janvier 2014 ce qui ouvre, pour l'ensemble des filiales du Groupe, des perspectives d'action quant à l'intégration du lieu de résidence comme critère discriminant et donc l'adaptation de nos processus de recrutement pour qu'ils n'évincent pas, de facto, certains candidats. ■

### Répartition de l'effectif du Groupe par âge



### Taux d'effectif formé par tranche d'âge



# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

## Renforcer le lien légitime entre le monde économique et celui de la société civile

Depuis sa création, le Groupe Chèque Déjeuner agit en tant qu'acteur économique engagé socialement auprès de communautés et contribue au développement local des territoires où il est implanté.

1 999

- Création de la Fondation du Groupe
- Via l'opération Chèque Réveillon, le don en titres de paiement est reconnu légalement en France

AVRIL 2004

Première participation du Groupe aux Rencontres du Mont Blanc dont le Groupe Chèque Déjeuner est l'un des membres fondateurs

2006

Adhésion au pacte mondial des Nations unies

2012

Première participation du Groupe au congrès de l'Alliance Coopérative Internationale (à Manchester)



## 2013

- Le Groupe affiche sa préférence pour le recours aux circuits courts : produits français labellisés Origine France Garantie
- Jacques Landriot élu pour la 1<sup>re</sup> fois administrateur de « Coopérative Europe » au titre de la Confédération Générale des Scop
- Participation du Groupe à la première rencontre au « MED ESS » pour un avenir plus solidaire dans le bassin méditerranéen (à Tunis)

## 2014

Internationalisation de la Fondation avec une expérimentation dans 3 pays (Maroc, Roumanie, Turquie)

# Développer une **politique** d'achats responsables

Depuis sa création, le Groupe Chèque Déjeuner s'efforce d'être un **levier de développement économique et social** dans les territoires où il est implanté. Dans tous nos pays d'implantation, cette action se fait naturellement à travers les produits et services proposés aux entreprises qui dynamisent le tissu économique et social local.

**C**e soutien passe également par la construction d'une politique d'achats responsables à l'échelle du Groupe. Deux axes de travail ont été amorcés par la Direction RSE et la Direction Ressources Humaines Groupe pour améliorer les pratiques d'achats : privilégier les circuits courts d'approvisionnement en matières premières et favoriser les achats auprès du secteur protégé et adapté.

Sur les approvisionnements papier, l'action du Groupe s'est vue récompensée en France avec l'obtention, le 22 avril 2013, du label Origine France Garantie décerné par l'association Pro France et l'organisme d'audit Bureau Veritas Certification, dans une démarche de valorisation des produits de fabrication française. Ce label peut être accordé à divers types de produits à partir du moment où ceux-ci répondent à deux critères obligatoires contrôlés de manière opportune chaque année :

- Les produits prennent leurs caractéristiques essentielles en France.
- Au moins 50 % de leur prix de revient unitaire est acquis en France.

Tous les produits fabriqués par notre site de production français sont ainsi labellisés OFG (voir ci-dessous).

En matière de soutien au secteur protégé et adapté, le Groupe a créé en 2013 la mission « Diversité » auprès de la DRH Groupe afin d'accompagner les filiales dans leur politique handicap. En France, le Groupe Chèque Déjeuner s'est engagé avec l'Agefiph (Association pour la Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées) en signant une convention de partenariat sur la période 2013-2015. Cette convention établit une base de travail auprès du secteur protégé et prévoit d'augmenter de 5 % par an le volant d'achats accordé au secteur. À l'international, l'année 2014 permettra d'identifier les différents pays d'implantation sur lesquels agir en priorité en matière de handicap et de proposer un plan d'actions adapté. ■

**Sabooj** du sens à l'image **UNE ENTREPRISE ADAPTÉE PARTENAIRE DU GROUPE**

Le Groupe Chèque Déjeuner travaille avec Sabooj, entreprise adaptée et agence de communication. Sabooj est une agence de communication parisienne, fondée en 2009, qui emploie 10 salariés dont 8 sont en situation de handicap, principalement sourds et malentendants. Une spécificité qui n'altère en rien la qualité du travail fourni. Le modèle de Sabooj est une vraie réussite. Première agence de communication adaptée à Paris, elle compte aujourd'hui une centaine de clients prestigieux dont le Groupe Chèque Déjeuner. Sabooj offre de la prestation intellectuelle, à 100 % récupérée dans le calcul des unités bénéficiaires.

*Pour lire l'interview complète de Marie-Hélène Delaux, fondatrice et dirigeante de Sabooj : rendez-vous sur le blog [unanimement-pour.com](http://unanimement-pour.com)*

## PRODUITS LABELLISÉS ORIGINE FRANCE GARANTIE







# Faire émerger un programme de **solidarité** à l'échelle du Groupe

Le Groupe Chèque Déjeuner est un acteur engagé depuis sa création. Son investissement dans la société est multiple et pourtant peu connu de ses parties prenantes : clients, affiliés et fournisseurs. Le Groupe souhaite **bâtir un programme sociétal dans lequel toutes ses filiales et tous ses collaborateurs pourront s'exprimer** sur des univers tels que l'emploi, l'insertion, le handicap, la santé, l'éducation, la biodiversité, la reforestation et la solidarité.

**M**ême si ce programme ne sera lancé qu'en 2014, les actions engagées du Groupe n'ont pas manqué en 2013. Il s'agit, ici de les mettre à l'honneur. Il ne sera, hélas, pas possible de les citer toutes !

## La santé

### **NOTRE FILIALE ROUMAINE RENOUVELLE SA PARTICIPATION AU « CROSS CASIOPEEA » POUR SOUTENIR LA LUTTE CONTRE LE CANCER**

Au milieu de 3 000 personnes rassemblées au cœur du parc de Bucarest, Chèque Déjeuner Roumanie a pris part à la course rose visant à soutenir la lutte contre le cancer : le cross Casiopeea. La compétition organisée par l'association pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, vise dans le même temps à promouvoir la santé et la prévention. Familles de coureurs, marathoniens, débutants... tous se

sont mobilisés. Notre équipe Chèque Déjeuner Roumanie inscrite à l'épreuve athlétique et au 6 km homme a ainsi contribué à l'achat de prothèses et de services médicaux gratuits. Une belle initiative coordonnée par la CCIFER et relayée pour l'occasion par les salariés dans une atmosphère sportive et conviviale... pour une noble cause.

### **NOTRE FILIALE ESPAGNOLE ORGANISE DES COLLECTES POUR AMÉLIORER LA SANTÉ DES POPULATIONS**

Sur le principe de la banque alimentaire, une collecte est organisée annuellement auprès de nos collaborateurs espagnols pour récupérer des aliments qui sont remis ensuite aux cantines populaires.

En partenariat avec l'ONG World Vision, nous contribuons à la collecte de fonds pour améliorer la santé de milliers d'enfants et leurs mères en Afrique et Amérique du Sud. ►►

## ► La reforestation : un enjeu majeur

### LE GROUPE SIGNE EN FRANCE UN PARTENARIAT AVEC PURE HEXAGONE

En tant qu'émetteur, chaque année, de plus de 600 millions de titres de paiement papier dans le monde, le Groupe souhaitait investir l'univers de la reforestation. Avec Pure Hexagone, le Groupe confirme sa démarche d'intégration des éléments socio-environnementaux et participe activement à la protection de l'environnement et au développement des collectivités locales.

Via ce partenariat, le Groupe apporte une aide active à la modernisation de la filière bois en France grâce à des projets de reforestation et d'agroforesterie pilotés nationalement par Pure Projet. L'agroforesterie est l'association entre agriculture et forêt et fait le lien entre bien manger et bien vivre pour préserver notre avenir, valeurs hautement défendues par le Groupe Chèque Déjeuner à travers ses nombreux partenariats solidaires.

La cohérence entre la labellisation OFG et PEFC de sa chaîne de valeur française, le recours, dans tous ses pays d'implantation, à des matières premières « fibres bois » issues de forêts durablement gérées et son soutien aux filières bois démontre une fois encore l'attachement du Groupe Chèque Déjeuner à la préservation de l'environnement.

### 15 SALARIÉS PARTICIPENT AU MARATHON VERT DE RENNES POUR UN PROJET DE REFORESTATION EN ÉTHIOPIE

Le 3 novembre 2013, 15 salariés d'Apologic répartis en 3 équipes se lancent dans une course folle de 42,195 km dont l'enjeu est de transformer les kilomètres parcourus en arbres plantés en Éthiopie. Apologic frappe un grand coup en participant à cette épreuve solidaire et remplit haut la main l'objectif. Grâce aux efforts des 3 équipes, 126 arbres seront plantés en Éthiopie par les organisateurs du Marathon Vert... à l'année prochaine !

126

**ARBRES** seront plantés en Éthiopie par les organisateurs du Marathon Vert de Rennes.

## Solidarité

### L'OPÉRATION FRANÇAISE « JE CADHOC, JE DONNE » ARRIVE EN ITALIE

Cette opération se déroule en partenariat avec ActionAid, une organisation non gouvernementale présente dans 50 pays. Sa mission contribue à faire diminuer la pauvreté dans le monde avec plus de justice pour que chacun puisse profiter pleinement de ses droits.

Elle travaille avec les communautés les plus pauvres et marginales. La filiale italienne du Groupe, à travers son produit Cadhoc, participe activement à ce projet. Chaque utilisateur peut, via le site internet [www.cadhoc.it](http://www.cadhoc.it), aider l'association humanitaire en donnant un ou plusieurs titres Cadhoc dans le réseau partenaire de l'opération. Ce partenariat dans le réseau Cadhoc est emblématique pour notre filiale qui propose ainsi, à travers son produit phare, une alternative engagée et pleine de sens par rapport au cadeau traditionnel ! Un geste simple pour une grande cause !

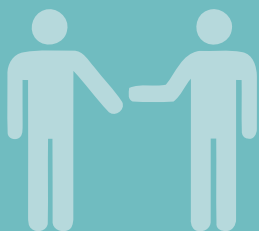
### D'UN LIEU DE COLLECTE « COLIBRI BOX », À UN CHANTIER SOLIDAIRE « COLIBRI DAY »

Après avoir soutenu le projet Colibri Box, via la Fondation Groupe Chèque Déjeuner, c'est tout naturellement que le Groupe a souhaité prolonger son action en étant les premiers à mettre en place ce dispositif de collecte en entreprise d'objet pouvant avoir une seconde vie.

Nous avons choisi d'organiser la collecte permanente autour des thèmes : vêtements, linge de maison, livres, bibelots, petit électroménager, jouets, DVD. Judicieusement positionné dans le parking de l'entreprise, cet espace dédié permet aux collaborateurs de faciliter et matérialiser leurs dons au bénéfice de l'association Emmaüs.

Pour préparer l'ilot de collecte, 7 collaborateurs ont partagé ce chantier solidaire d'une demi-journée accompagnés de la Scop « Ça me regarde » et de 2 compagnons Emmaüs ainsi que de leur responsable. ■

#### AUTRES ACTIONS DE PARTENARIAT OU DE MÉCÉNAT



Nombre de projets ou partenariats solidaires soutenus

20

partenariats subventionnés à hauteur de 264 000€

Taux de couverture : 71 %

Zone France  
15

Taux de couverture : 68 %

Zones Hors France  
5

Taux de couverture : 80 %

Le Groupe à travers sa politique de mécénat souhaite incarner ses valeurs sur le territoire national et dans tous ses pays d'implantation.

## Au programme de la Colibri Day du 21 novembre 2013

Nettoyage du local, peinture, pose de moquette, création des marquages, finalisation des box en bois et surtout beaucoup de bonne humeur... Des collègues sont venus nous encourager et nous ont apporté boissons chaudes et sucreries. Dès le chantier terminé des collaborateurs pressés d'inaugurer la 1<sup>re</sup> Colibri Box de France ont déposé les premiers objets. Cet élan de générosité s'est poursuivi avec un tel succès qu'Emmaüs a dû vider les box seulement 3 semaines après l'inauguration. Aujourd'hui, les salariés se sont appropriés cet espace et y déposent quotidiennement des objets. La récupération par Emmaüs se fait mensuellement. Comme le dit Arnaud Fimat, le fondateur de la Scop Ça me regarde : « Colibri Box, what else ? »



ARNAUD FIMAT  
Fondateur  
Scop, Ça me regarde

### « Scop, ça me regarde »

*Comment s'est déroulé le chantier solidaire au sein du Groupe Chèque Déjeuner (GCD), pour la mise en œuvre de votre première Colibri box ?*

*Avec une émotion très présente ! Voir son projet prendre forme, vivre la création d'un espace que l'on a imaginé, dessiné... Partager avec les collaborateurs GCD et Emmaüs les travaux de réalisation... C'est forcément un moment important dans la vie de notre entreprise. Un grand moment ! D'autre part, nous avons ressenti de la part des personnes du GCD et des Compagnons Emmaüs venus pour l'occasion, l'âme d'être pionniers, l'envie de rapprocher le monde associatif et de l'entreprise... Joie, rencontre, convivialité*

*et résultat au bout du temps imparti étaient au rendez-vous.*

*Comment voyez-vous l'avenir ?*

*Il n'y a pas de chemin vers le bonheur, c'est le bonheur qui est le chemin. L'avenir pour Ça me regarde est de continuer à partager notre envie et enthousiasme pour les chantiers solidaires et Colibri Box, à embarquer des équipes de plus en plus nombreuses dans de telles démarches, pérennes et sincères... Bref, poursuivre « notre manière à nous » de changer le Monde.*

*Pour lire l'interview complète d'Arnaud Fimat, fondateur de la Scop Ça me regarde : rendez-vous sur le blog unanimement-pour.com*



## La légende du Colibri

En référence à un conte amérindien raconté par Pierre Rabhi agriculteur, écrivain, penseur français d'origine algérienne et inventeur du concept « Oasis en tous lieux » :

*« Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés et atterrés observaient, impuissants, le désastre. Seul le petit colibri s'active, allant chercher quelques gouttes d'eau dans son bec pour les jeter sur le feu. Au bout d'un moment, le tatou, agacé par ses agissements dérisoires, lui dit : « Colibri ! Tu n'es pas fou ? Tu crois que c'est avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ? »  
« Je le sais, répond le colibri, mais moi au moins je fais ma part ».*

# La Fondation

## Groupe Chèque Déjeuner : les prémisses d'une internationalisation

En février 1999, le Groupe Chèque Déjeuner décide de prendre une part active dans **la lutte contre les exclusions** et crée la Fondation Groupe Chèque Déjeuner sous l'égide de la Fondation de France.

**E**n cette période de mutation économique touchant de plein fouet les plus démunis, la Fondation Groupe Chèque Déjeuner s'engage dans le soutien aux porteurs de projets, **créant de l'emploi**.

**L'emploi est pour la Fondation une priorité majeure et un facteur premier d'intégration sociale.** C'est pourquoi, tous les projets soutenus intègrent cette dimension via **la création directe et durable d'emplois et la lutte contre les freins d'accès à l'emploi** (illettrisme, problèmes de mobilité, discrimination...).

### LE 5 NOVEMBRE 2013 : LA JOURNÉE DE LA FONDATION GROUPE CHÈQUE DÉJEUNER !

Dans une atmosphère conviviale et participative, plus de 200 collaborateurs du siège, ont répondu « présents » pour célébrer les structures associatives récompensées dans le cadre du concours « Coups de cœur ».

Ce concours permet aux salariés du Groupe, en France, de choisir parmi des projets déjà subventionnés l'année précédente, lesquels bénéficieront d'un second soutien exceptionnel.

Avec, en 2013, près de 45 % de participation et 9 filiales participantes, ce concours rencontre un franc succès. Il traduit l'attachement des salariés à leur Fondation, aux valeurs qu'elle véhicule et aux projets qu'elle soutient.

Pendant le déjeuner, les participants ont « décollé » pour un voyage culinaire, à la découverte des pays d'implantation du Groupe. Cette animation sensorielle et gustative symbolisait l'élargissement du champ d'action de la Fondation à l'international dans le cadre d'un projet de partenariat avec le Ministère des Affaires étrangères. ■

## Novembre 2013 : les Rencontres du Mont Blanc

Les Rencontres du Mont Blanc réunissent, tous les deux ans, les dirigeants des organisations emblématiques de l'Économie Sociale et Solidaire au niveau mondial (45 pays représentés).

Cette année encore Le Groupe Chèque Déjeuner et la Fondation ont participé à cet événement qui a permis d'échanger sur le thème « *Changer le Cap de la mondialisation avec l'Économie Sociale et Solidaire ! Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)* » et de développer des projets internationaux.

La Fondation participe au financement du « Prix des Rencontres du Mont Blanc », qui récompense de jeunes entrepreneurs sociaux innovants, et qui sera remis dans le courant de l'année 2014.

### Un outil, au service de la société

L'emploi est pour la  
Fondation une priorité  
majeure et un facteur  
premier d'intégration  
sociale.



**259 500 €**

de subvention  
en 2013

**+ 8 %**  
par rapport  
à 2012

**57**

structures  
soutenues

**+ 19 %**  
par rapport  
à 2012

**= 4 553 €**  
en moyenne

## 15 ans !

En 2014, la Fondation fête ses quinze ans d'action. Après avoir intensifié son action au fil des années en ayant soutenu plus de 600 structures et accordé plus de 2,6 millions d'euros, la Fondation est désormais engagée dans une nouvelle mutation : son internationalisation.

Cette évolution est indispensable pour traduire dans les faits, les valeurs que nous défendons, partout où nous sommes. Elles se traduisent par le soutien économique et social au développement local des territoires ainsi que par la valorisation des initiatives solidaires et collectives. Il s'agit également de donner plus d'impact aux initiatives déjà mises en œuvre dans les filiales.

Des actions existent déjà dans certains pays, comme en Turquie,

où la filiale locale du Groupe participe à des programmes d'aide à la scolarisation et de soutien aux enfants désœuvrés. C'est également le cas en Roumanie, où la filiale aide les familles touchées par les catastrophes naturelles, subventionne des centres d'accueil pour enfants malades, ou encore participe à l'organisation d'un concert en faveur des enfants handicapés. Les filiales du Groupe ne sont pas toujours dotées de moyens suffisants pour faire connaître ces initiatives et les exploiter pleinement. L'internationalisation de la Fondation leur permettra de valoriser et d'approfondir leur action sociétale.



« L'internationalisation, c'est donner plus d'impact aux initiatives déjà mises en œuvre dans les filiales. »

**Jean-Philippe POULNOT**  
Président de la Fondation



# RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

## Mesurer notre empreinte et dynamiser nos démarches pour induire le progrès environnemental

Pour juger objectivement du progrès, il faut, avant toute chose, être capable de le mesurer. Le Groupe Chèque Déjeuner fonde son engagement environnemental sur ce principe et les démarches entreprises s'organisent autour de 2 axes prioritaires : la mesure de nos impacts environnementaux d'une part, leur maîtrise ou leur diminution d'autre part.

2009

Première certification  
ISO 14001 en France  
(Chèque Déjeuner)

2010

Première certification  
ISO 14001 à  
l'International  
(Chèque Déjeuner  
Roumanie)

2011

Premier Bilan Carbone®  
sur toute la zone France

2012

Premières certifications  
PEFC en France  
(Chèque Déjeuner,  
Cadhoc, Rev & Sens,  
Chèque Domicile)



## 2013

- Formation éco-conduite lancée dans plusieurs pays pour un équilibre entre consommation de carburant et sécurité de nos collaborateurs
- Intégration des véhicules hybrides dans la flotte automobile française
- Le Groupe défend la visioconférence comme une alternative aux déplacements professionnels

## 2014

Premier Bilan Carbone® à l'International (Multinet en Turquie)



# Mesurer notre **empreinte** environnementale

## Mesure de nos consommations

Dans le cadre des certifications ISO 14001, plusieurs sociétés du Groupe réalisaient, localement, un suivi des données environnementales. Avec l'objectif d'étendre la démarche, le Groupe a souhaité mettre en place un reporting environnemental plus global et plus exhaustif. En 2013, des indicateurs « Groupe » ont été définis à partir de ceux recommandés par le Global Reporting Initiative (GRI) et la collecte des données s'est faite à une échelle internationale.

Avec les données recueillies, le Groupe consolide pour la première fois, des informations provenant des sociétés françaises et internationales. Toutefois, ce premier exercice s'est révélé complexe, et ce, à plusieurs titres : la diversité des implantations, la méconnaissance des sources d'information, les disparités dans le traitement des données... autant de difficultés qui expliquent pourquoi certains de nos indicateurs sont encore partiels. Progressivement, le Groupe entend fiabiliser le processus de collecte pour qu'il devienne, à terme, un outil d'aide à la décision stratégique en matière environnementale.

**119**  
INDICATEURS  
ENVIRONNEMENTAUX  
suivis par le  
Groupe Chèque  
Déjeuner

Malgré tout, l'année 2013 restera une année repère pour le suivi de données environnementales et notamment pour le suivi des consommations en énergie et en matières premières.

### TOUR D'HORIZON 2013 : CE QUE NOS CONSOMMATIONS RÉVÈLENT DE...

#### ... notre impact sur la forêt

Parce que parmi nos produits, certains sont sur support papier et parce que nos activités nous conduisent souvent à imprimer, le Groupe participe à la diminution des ressources forestières.

	Année 2013 en tonnes	Taux de couverture estimé*
Papier production	1 185	99 %
Papier marketing	14	62 %
Papier éditique/bureau	62	45 %

Le Groupe, loin d'être insensible aux enjeux de la forêt et du bois, a déjà entrepris de multiples actions afin de préserver cette ressource. Un suivi plus poussé et plus global des consommations de papier nous permettra d'apprécier cette implication.



## ... notre dépendance vis-à-vis des ressources fossiles et énergétiques

	Année 2013	Taux de couverture estimé*
Plastique production	24,6 tonnes	77 %
Carburant	617 768 litres	68 %
Électricité consommée dans les sièges sociaux	7 361 891 kWh	58 %

- ▶ Depuis plus de 10 ans, le Groupe propose des dispositifs prépayés ou de fidélité sur support carte. Le plastique utilisé pour leur fabrication provient essentiellement du pétrole.
- ▶ Dans le Groupe, le carburant (essence, gazole...) est essentiellement utilisé pour alimenter les véhicules. Dans le cadre de nos activités, certains déplacements sont inévitables, notamment ceux de nos forces de vente.
- ▶ Pour faire fonctionner nos process de production, pour alimenter nos équipements informatiques ou tout simplement pour nous chauffer et nous éclairer, l'électricité est pour le Groupe la première ressource énergétique.

Face à la raréfaction des ressources énergétiques et dans un contexte où le prix du baril et du gaz ne cesse d'augmenter, le Groupe devra à l'avenir trouver des solutions pour limiter sa dépendance. Suivre nos consommations s'avère, dans un premier temps, nécessaire pour jauger des impacts découlant de nos consommations.

## ... notre besoin en eau dans les sièges sociaux du Groupe

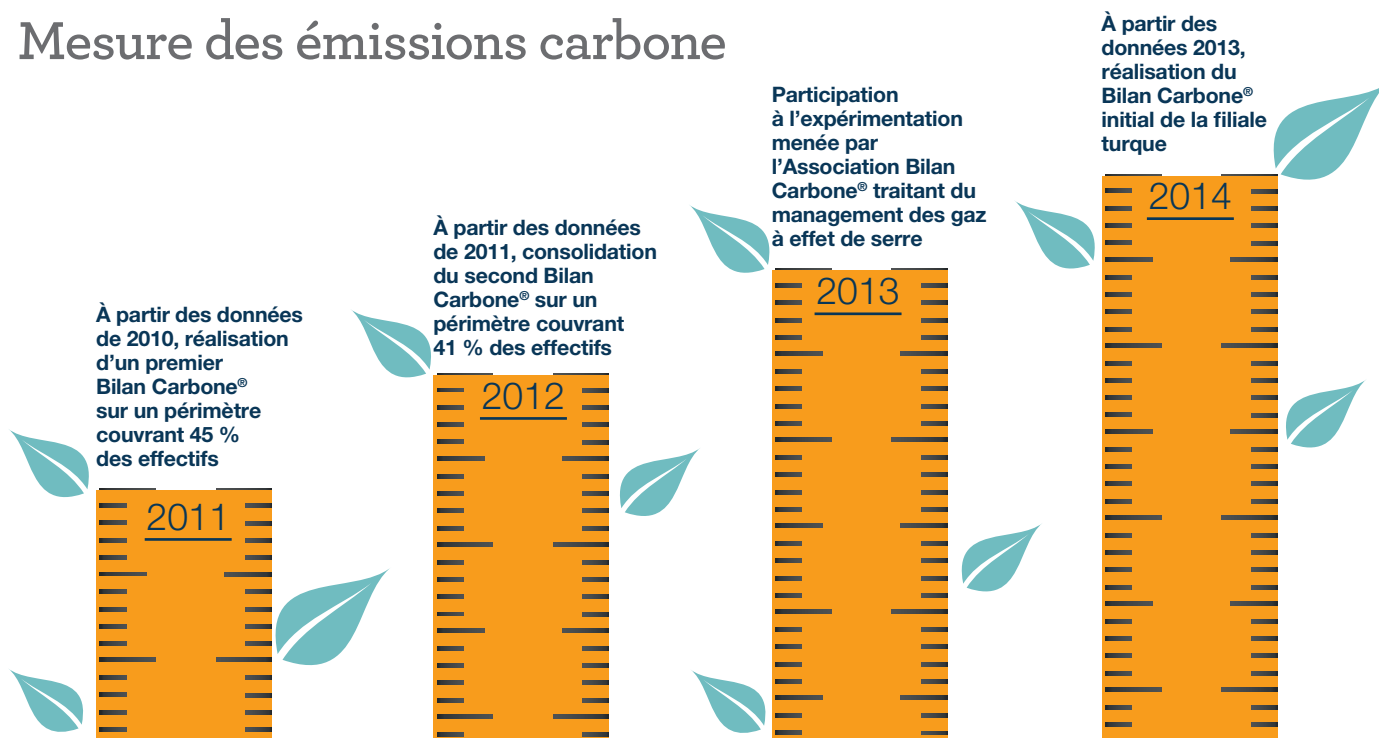
Eau consommée en 2013 dans les sièges sociaux	Taux de couverture estimé*
11 990 m <sup>3</sup>	57 %

Le Groupe n'est pas un grand consommateur d'eau. En effet, dans les process de fabrication, il y a peu voire pas d'utilisation industrielle de l'eau. La consommation d'eau est essentiellement liée à une utilisation domestique.

Nos leviers d'actions, pour maîtriser cette ressource, sont essentiellement liés à la sensibilisation des collaborateurs et au partage d'écogestes. Le suivi de la consommation d'eau est un indicateur pertinent pour mesurer les efforts fournis. ■

\* Le taux de couverture estimé est calculé sur la base des effectifs des sociétés ayant reporté la donnée considérée. Si cette donnée n'a pas été reportée, soit elle est intégrée dans des charges locatives par exemple, soit le système d'information de la société ne permet pas sa fourniture. Le Groupe s'emploie à améliorer son reporting extra-financier.

## Mesure des émissions carbone



Dès 2010, le Groupe Chèque Déjeuner a souhaité se pourvoir d'un outil permettant d'évaluer son empreinte environnementale : un premier Bilan Carbone® a été réalisé sur un périmètre incluant les sites français du Groupe. En 2012, avec les données de 2011, un nouveau Bilan Carbone® a été initié pour prendre en compte le nouveau siège social, l'Atrium. L'année 2013 marque nos premiers pas vers la construction d'une véritable stratégie de gestion de nos émissions.

Sous l'égide de l'Association Bilan Carbone (ABC), le Groupe participe à une expérimentation visant à structurer un système de management des gaz à effet de serre. En organisant ainsi ses démarches, le Groupe espère préparer la mise en œuvre d'une politique environnementale ambitieuse et de long terme. En 2014, alors que cette expérimentation se poursuivra, une filiale basée à l'international réalisera, à son tour, un diagnostic de ses émissions.

# Dynamiser nos démarches pour induire **le progrès** environnemental

## RÉDUIRE LES ÉMISSIONS CO<sub>2</sub> INHÉRENTES AUX DÉPLACEMENTS

Les Bilans Carbone® réalisés, pour l'heure, à une échelle française, désignent le poste « déplacement » comme le principal pôle d'émission des périmètres analysés. C'est donc naturellement là que des actions ont été entreprises, non seulement par les sociétés françaises mais aussi internationales, pour réduire les émissions induites par les déplacements « professionnels » et « travail-domicile ». Voici l'inventaire, non exhaustif, de ces actions :

### Revue de la Car Policy

En 2013, le Groupe a entièrement revu sa Car Policy. Un catalogue de 7 véhicules est désormais proposé aux collaborateurs (contre 40 en 2012) parmi lesquels figurent maintenant des motorisations hybrides. Ces nouveaux référencements se sont concrétisés par la commande de 29 véhicules hybrides.

Avec un taux moyen de 90 g CO<sub>2</sub>/km, ces véhicules permettront de baisser significativement et progressivement l'empreinte carbone du Groupe et ce, jusqu'au renouvellement complet du parc automobile prévu en 2015 et composé alors de 80 % de véhicules hybrides.

La restructuration de la Car Policy a été récompensée par le trophée ARVAL 2013 dans la catégorie « Green Car Policy ».

### Visioconférence

Depuis 2011, le Groupe encourage le développement d'équipements de visioconférence. En 2013, ce développement s'est poursuivi :

- En France, à la fin de l'année, la majorité des sites (le siège et une vingtaine d'agences) étaient équipés d'un système de Visio. Par ailleurs, des solutions fonctionnant à l'aide de webcam ont été installées sur 11 postes de travail.
- À l'international, la majorité des sociétés possèdent des solutions de visio-conférences. La filiale mexicaine, qui a rejoint le Groupe en cours d'année 2013, sera équipée prochainement.

**29**  
**VÉHICULES**  
**HYBRIDES**

intègrent la flotte automobile du Groupe en 2013, en France.

### Écoconduite

Les collaborateurs du Groupe sont régulièrement encouragés à adopter une conduite souple, plus économe en carburant. Pour aller plus loin, la Direction des Ressources Humaines France organise désormais, pour les conducteurs de 4 sociétés, des formations permettant de comprendre et de pratiquer l'écoconduite ! En 2013, 17 sessions de 4 heures ont été dispensées, ce qui a permis de former 49 commerciaux, soit 55 % de l'effectif concerné. Ces sessions se poursuivront en 2014.

Les conducteurs basés en République Tchèque ont, eux aussi, été formés à l'écoconduite.

### Télétravail

En octobre 2013, un accord collectif relatif au temps de travail a été conclu par la Direction du Groupe et les syndicats représentatifs de 4 sociétés françaises. Cet accord, qui entrera en vigueur en 2014, prévoit notamment des dispositions permettant, sous certaines conditions, le télétravail. Le travail à distance contribuera à faire diminuer les émissions carbone liées aux déplacements « travail-domicile ».

Suite à l'installation de la **visioconférence** au siège social, notre filiale REV&SENS estime à **23,5 t équivalent CO<sub>2</sub>** les économies réalisées en 2013.



## MAÎTRISER LES CONSOMMATIONS DE PAPIER

Le papier est l'une des principales matières premières du Groupe. Aussi, conscients de notre impact sur la forêt, nous multiplions les actions pour la préserver.

En 2013, nos démarches de certification, permettant de garantir aux clients que le papier est issu de forêts durablement gérées, se sont poursuivies. La majorité des titres prépayés commercialisés en France sont certifiés PEFC 100 % et un tiers des titres papiers vendus en Italie en 2013 sont issus de forêts gérées durablement.

En parallèle, des actions de réduction ont été engagées. Au-delà de la simple sensibilisation incitant à diminuer le nombre d'impression, voici quelques exemples :

### Augmentation de la Valeur Nominale des titres

Depuis 2 ans, les sociétés Cadhoc, Rev&Sens et Chèque Domicile proposent à leurs clients d'augmenter la valeur nominale des chèques afin de réduire le nombre de chèques à produire. Exemple d'économie : 1 000 € = 100 chèques de 10 € ou 20 chèques de 50 € soit 5 fois moins.

### Des factures électroniques

Dans notre filiale roumaine, un service de facturation électronique a été mis en place : l'envoi et l'archivage des factures sont réalisés dans un environnement électronique en remplacement du processus similaire mené avant sur le papier. En France et en Espagne, des projets similaires sont en cours.

## Amélioration des process

En Roumanie, le changement d'un logiciel de production à permis de réduire le nombre de rejet et de déchets papier.

## Dématérialisation

Depuis plusieurs années, le Groupe développe et commercialise des solutions dématérialisées opérationnelles. Que ce soit sur support carte, support électronique ou application mobile, en 2013, le déploiement de la dématérialisation s'est accéléré.

D'un point de vue environnemental, l'augmentation de l'offre dématérialisée engendre une baisse significative de l'emploi de « papier production ». De belles économies sont donc à prévoir, car les offres dématérialisées du Groupe tendent à s'élargir.


Par ailleurs, avec des supports dématérialisés, le transport de nos produits se trouve considérablement diminué. Cela contribue un peu plus à faire diminuer notre empreinte carbone. ■

9,62 g équivalent CO<sub>2</sub>  
c'est le coût carbone  
d'un titre papier,  
4,49 g équivalent CO<sub>2</sub>  
c'est le coût estimé  
d'une carte !

*Retrouvez d'autres actions déployées par le Groupe pour réduire l'impact environnemental : rendez-vous sur le blog [unaniment-pour.com](http://unaniment-pour.com)*

# ANNEXES





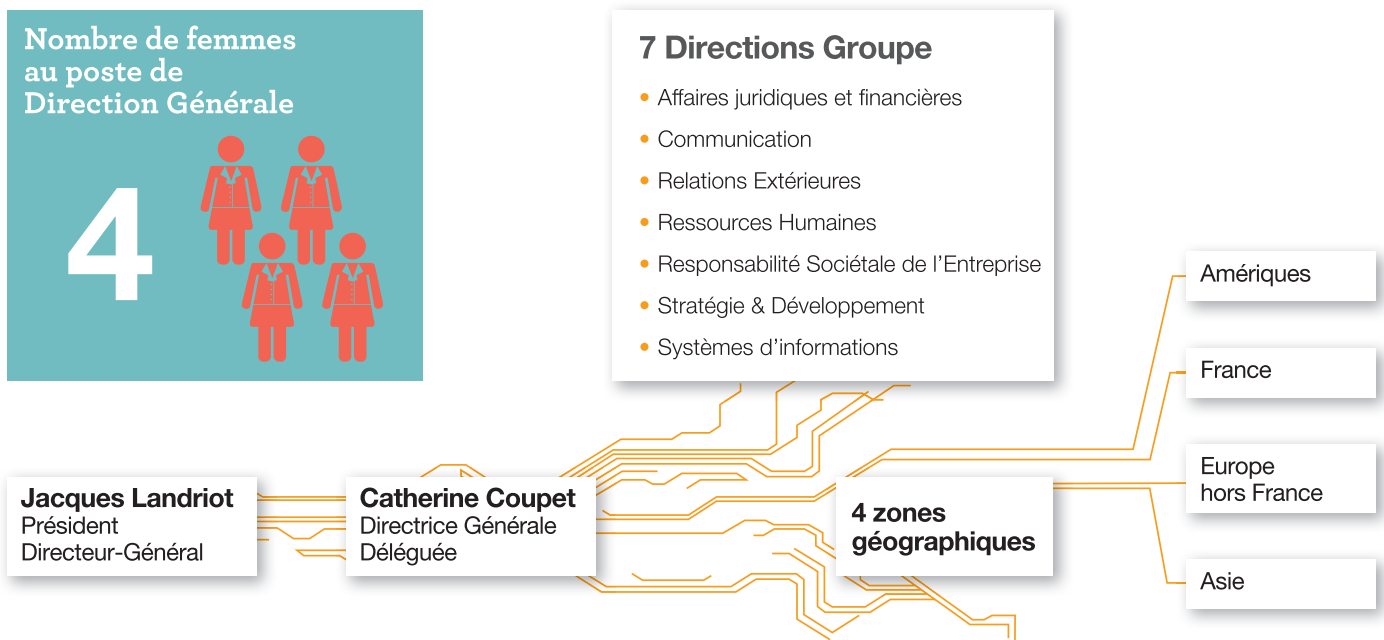
Dans toutes les annexes, le **taux de couverture** est calculé sur la base des effectifs des sociétés ayant reporté la donnée considérée.

Si cette donnée n'a pas été reportée, soit elle est intégrée dans des charges locatives par exemple ; soit le système d'information de la société ne permet pas, à date, sa fourniture.

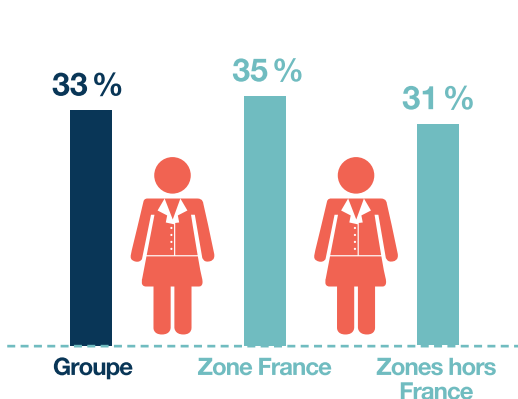
Le Groupe s'emploie à améliorer chaque année son reporting extra financier.

# Informations Gouvernance

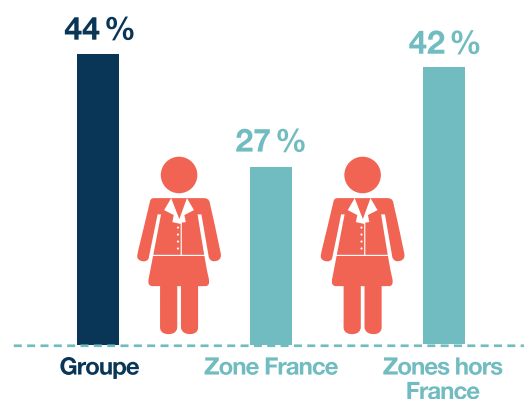
Indicateurs	Périmètre	2012	2013	
Conseil d'Administration	Nombre d'administrateurs	Chèque Déjeuner	14	14
	dont nombre d'administrateurs extérieurs représentant les confédérations syndicales	Chèque Déjeuner	3	3
	Nombre d'administrateurs femmes	Chèque Déjeuner	3	3
Actionariat	Nombre de salariés-sociétaires	Chèque Déjeuner	350	353
	Pourcentage du capital détenu par les salariés-sociétaires	Chèque Déjeuner	100	100



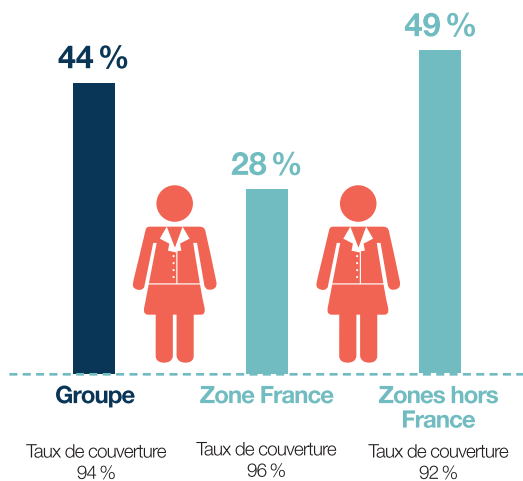
**Part des femmes dans les instances décisionnelles 2013**  
(Comité Exécutif et Comité de Direction)



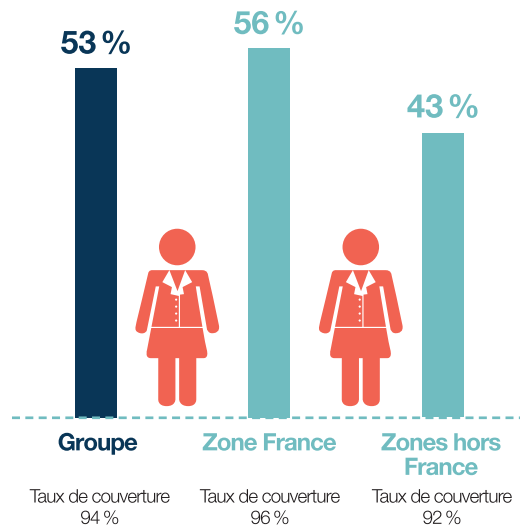
**Part des femmes dans les 10 % des effectifs de chaque entité ayant les plus hautes rémunérations 2013**



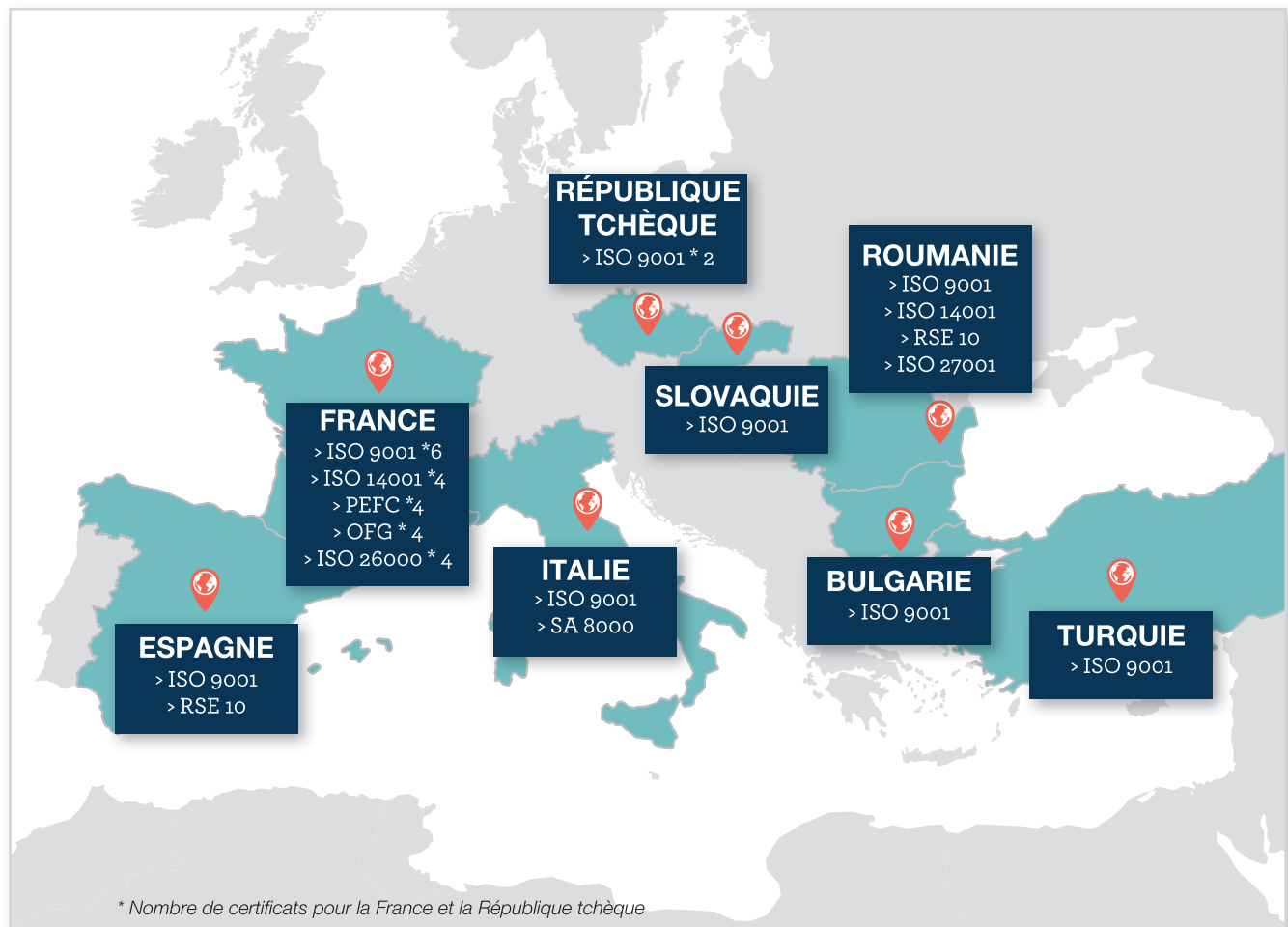
### Part des femmes dans les effectifs recrutés en CDI 2013



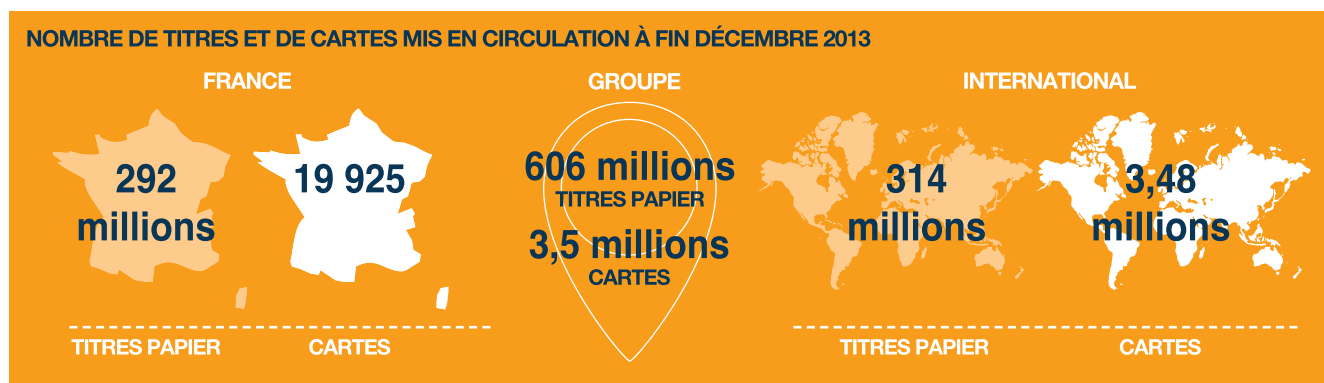
### Part des femmes en CDI formées 2013



### Panorama des certifications détenues par nos filiales au bénéfice de nos clients



# Informations économiques



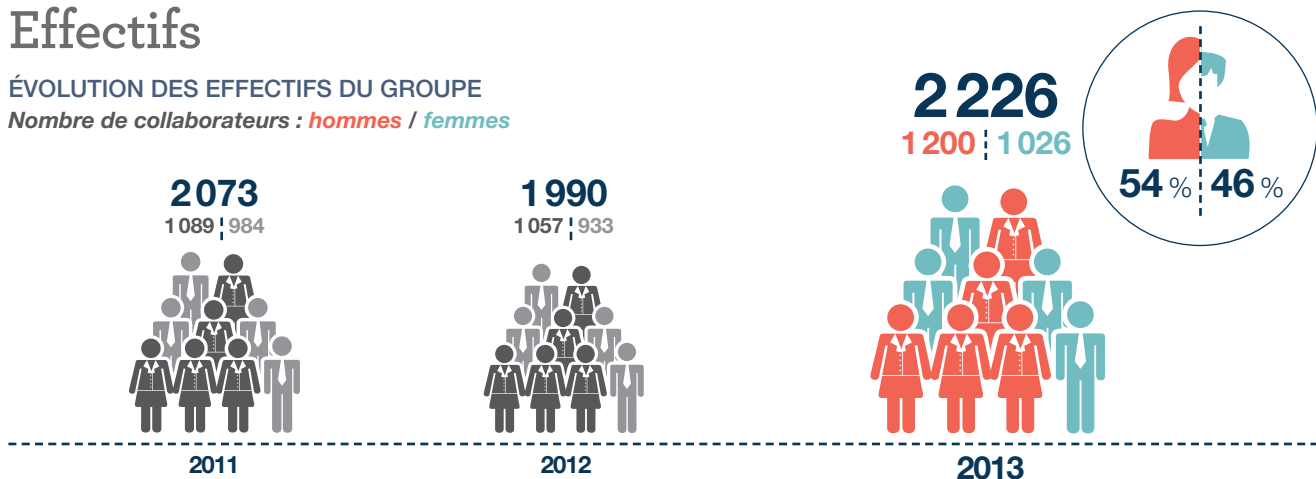


# Informations sociales

## Effectifs

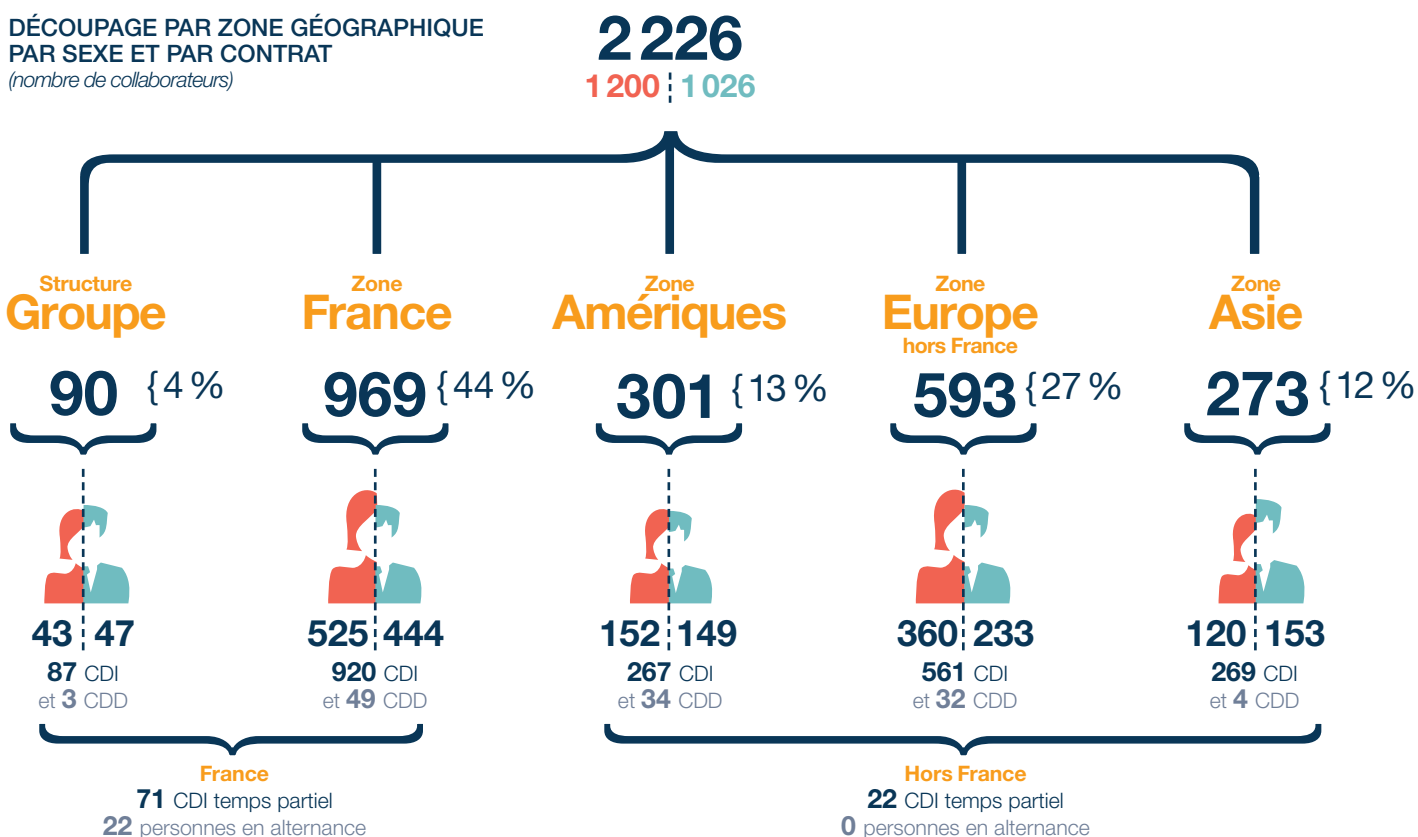
### ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DU GROUPE

Nombre de collaborateurs : **hommes** / **femmes**



### DÉCOUPAGE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE PAR SEXE ET PAR CONTRAT

(nombre de collaborateurs)



Le Groupe voit ses effectifs progresser de 11,8% et compte à fin 2013, 2 226 salariés. Cette progression s'explique par l'intégration des salariés de la filiale mexicaine, Sí VALE.

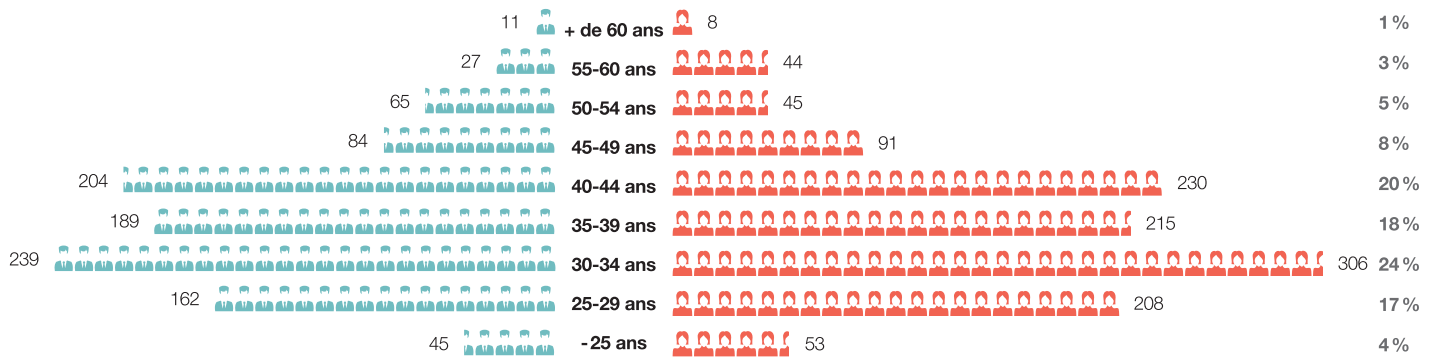
À fin 2013, 52% des salariés du Groupe travaillaient hors de la zone France. Cette tendance va se poursuivre. Elle traduit la stratégie d'internationalisation du Groupe.

Le taux d'emploi des salariés en CDD dans le Groupe est faible puisqu'il représente 5,5% du nombre total de contrats.

La répartition hommes / femmes est quasiment identique à 2012 au niveau du Groupe. Si elle est équilibrée au niveau du Groupe, le pôle services est majoritairement masculin tandis que les femmes sont plus nombreuses dans les Pôles titres et international.

L'augmentation des effectifs du Groupe se répercute de manière proportionnelle sur la population femmes et hommes.

## La pyramide des âges du Groupe

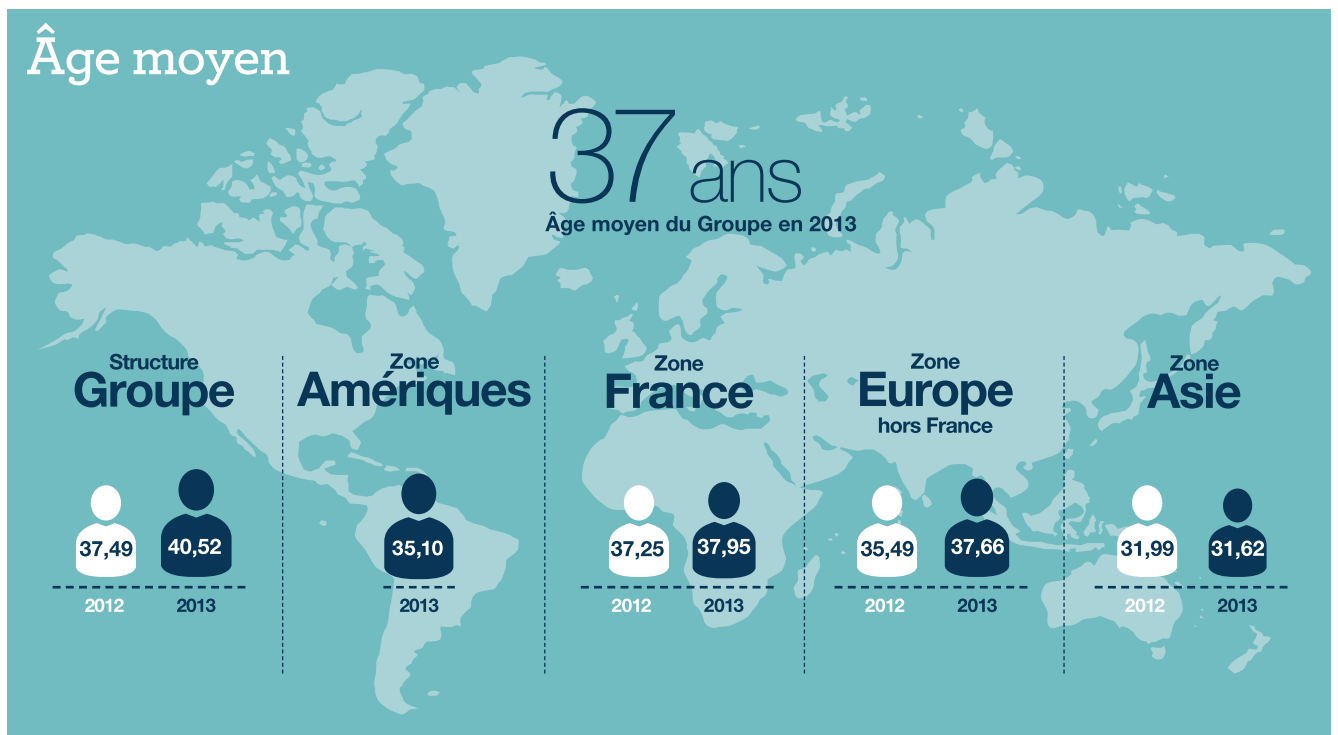


**63%** des salariés ont moins de 40 ans

**17%** de l'effectif total représenté par les plus de 45 ans

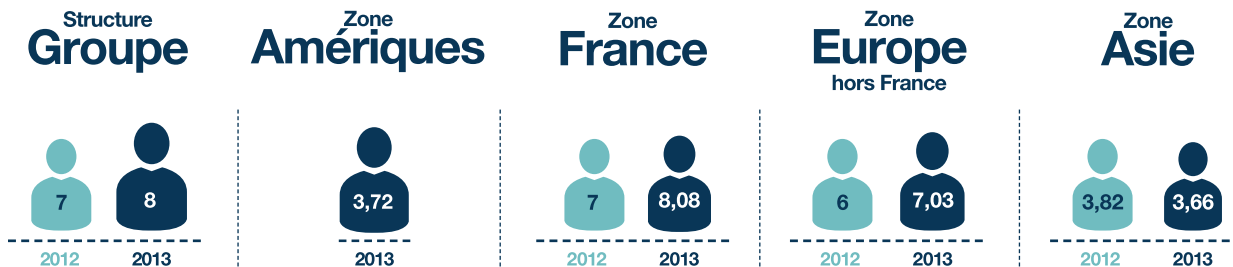
**9%** des effectif du Groupe totalisés par les plus de 50 ans.

La pyramide des âges du Groupe est toujours très équilibrée. Le nombre des salariés de moins de 40 ans diminue de manière sensible. Il passe de 72 % à 63 % soit une baisse de 9 points. Les plus de 45 ans représentent 17 % de l'effectif total.



L'âge moyen du Groupe est de 37 ans. Dans les zones Europe et France, l'âge moyen est homogène autour de 37,50 années. En revanche, la moyenne d'âge est plus jeune dans la zone Asie puisqu'elle atteint 32 ans.

## Ancienneté moyenne



L'ancienneté moyenne du Groupe diminue cette année d'un an.

C'est principalement l'intégration des salariés de Sí VALE qui explique cette diminution. En effet, les écarts d'ancienneté sont importants entre les zones Asie et Amériques où l'ancienneté n'atteint pas tout à fait 4 ans et les autres zones où l'ancienneté se situe entre 7 et 8 ans.

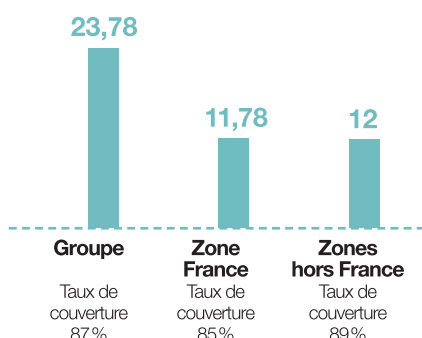
## RÉPARTITION DE L'ANCIENNETÉ PAR SEXE

6,61  
années d'ancienneté moyenne



6,15% des effectifs ont plus de 15 ans d'ancienneté contre 7,38% à fin 2012. Cette baisse résulte mécaniquement de l'intégration de Sí VALE. Les tranches les plus représentées sont celles situées entre 2 et 10 ans, avec 52,15% des effectifs. 27% des effectifs du Groupe ont plus de 10 ans d'ancienneté.

## Nombre de salariés en situation de handicap en 2013



## Dialogue social ACCORDS SIGNÉS EN 2013

	Zone France	Zones hors France
Santé et de sécurité	0	2
Rémunération et périphériques	13	1
Formation	0	1
Emploi	1	1
Temps de travail	5	3
Diversité et égalité professionnelle	6	1
Autres accords	4	1

## Santé & sécurité

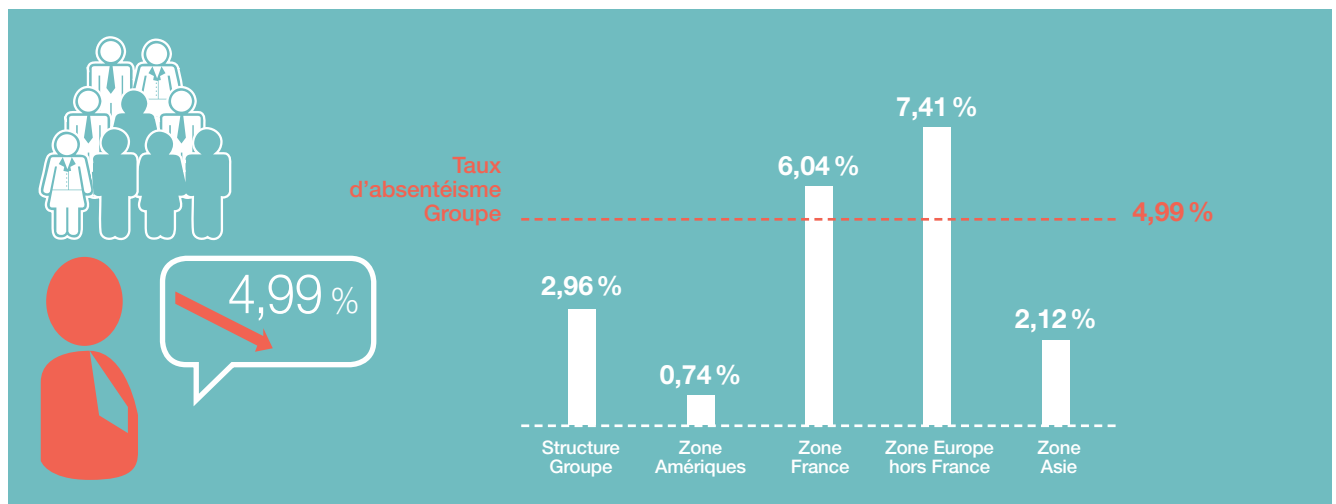
### CONDITIONS DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

	Zone France	Zones hors France
Nombre d'instances représentatives du personnel chargée de l'hygiène, de la santé et des conditions de travail	9	4
Nombre de salariés investis dans une instance représentative du personnel chargée de l'hygiène, de la santé et des conditions de travail	24	9

### ACCIDENTS DU TRAVAIL

	Zone France	Zones hors France
Nombre d'accidents du travail	13	2
- dont femmes	9	1
- dont hommes	4	1

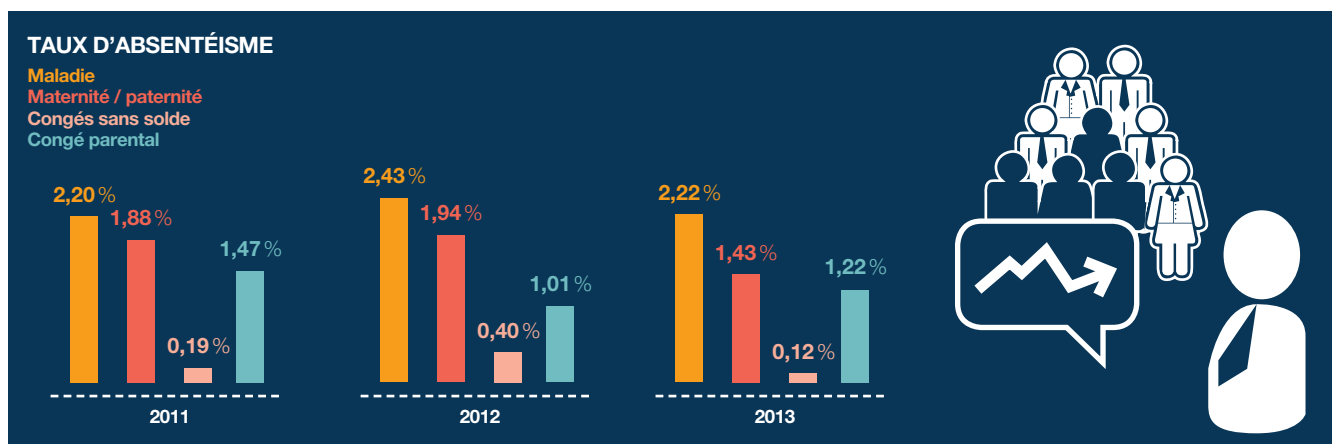
## Absentéisme



Le taux d'absentéisme au niveau du Groupe baisse sensiblement par rapport 2012 puisqu'il passe de 5,7 % à 4,9 %. Cependant, cette diminution n'est pas significative. C'est l'entrée de Si VALE qui fait baisser ce taux. En effet, au Mexique, le taux lié aux absences est particulièrement faible ce qui s'explique par le fait qu'en cas d'absence, les salariés ne bénéficient pas du maintien à taux plein de leur salaire.

Le taux d'absentéisme pour congé parental, qui avait baissé par rapport à 2011, remonte significativement en passant de 1,01 % à 1,22 %.

Le taux d'absence pour maladie baisse un peu pour revenir au taux constaté en 2011 de 2,21 %.



## Turn-over

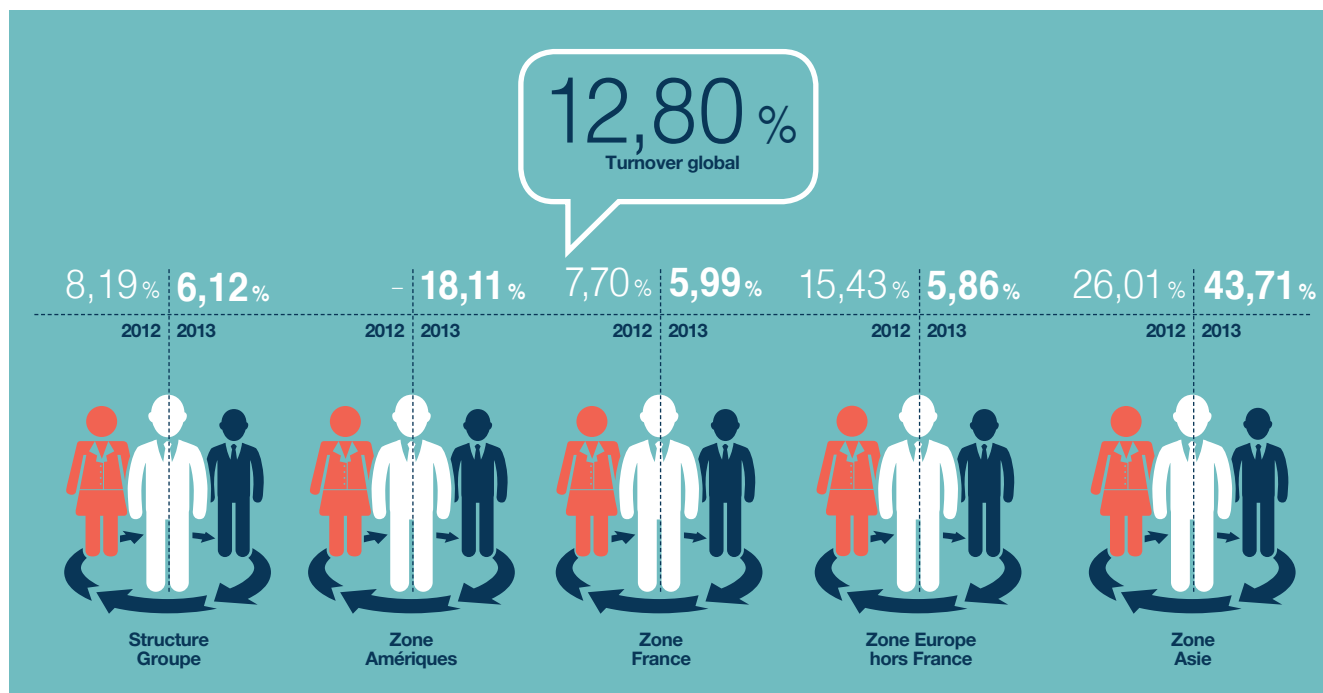
Le turn-over est en hausse de 2,8 points.

Les taux baissent significativement dans les zones France, zone Europe et dans les structures Groupe.

Dans la zone Amériques, nous n'avons pas, à fin 2013, de point de comparaison.

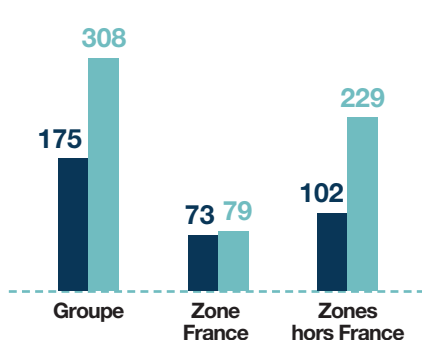
Dans la zone Asie, le turn-over a fortement progressé.

Cette augmentation s'explique en 2013 par la restructuration de la structure managériale en Turquie, mais également par l'externalisation d'une partie des services. En outre, le turn-over est structurellement élevé en Turquie.

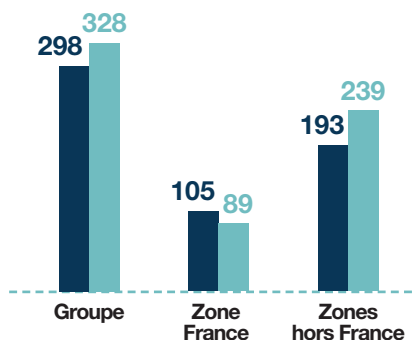


## Embauches et départs (2012/2013)

### Embauches



### Départs



## Actions juridiques

### NOMBRE DE PLAINTES DÉPOSÉES PAR DES SALARIÉS AUPRÈS D'INSTANCES COMPÉTENTES EN MATIÈRE D'EMPLOI

	Zone France Taux de couverture 85%	Zones hors France Taux de couverture 90%
Griefs traités par la médiation	2	2
Griefs traités par la voie contentieuse	2	1

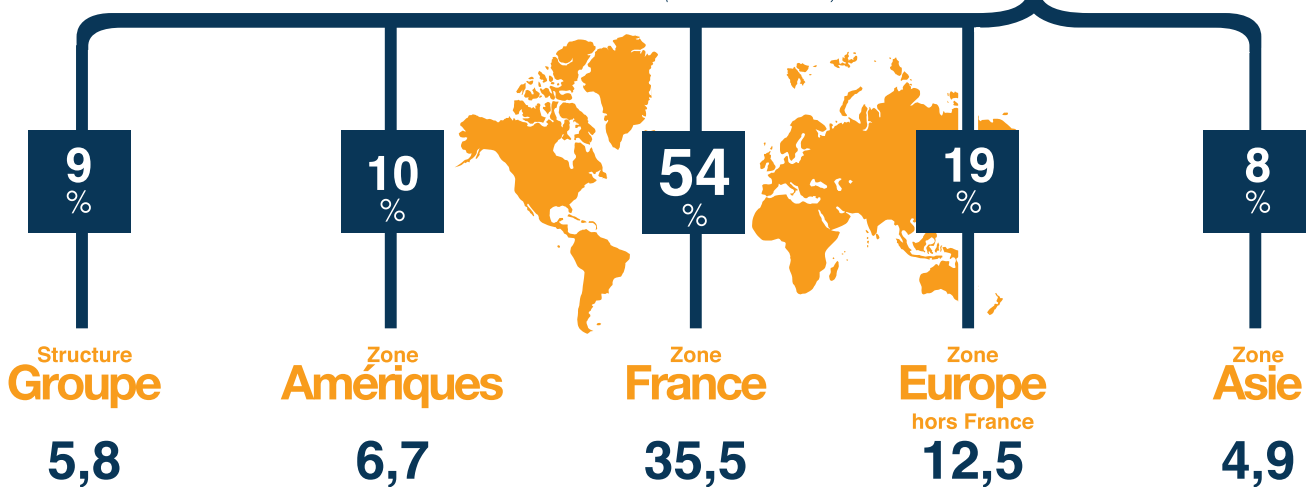
# Masse salariale

## ÉVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE DU GROUPE (en millions d'euros)

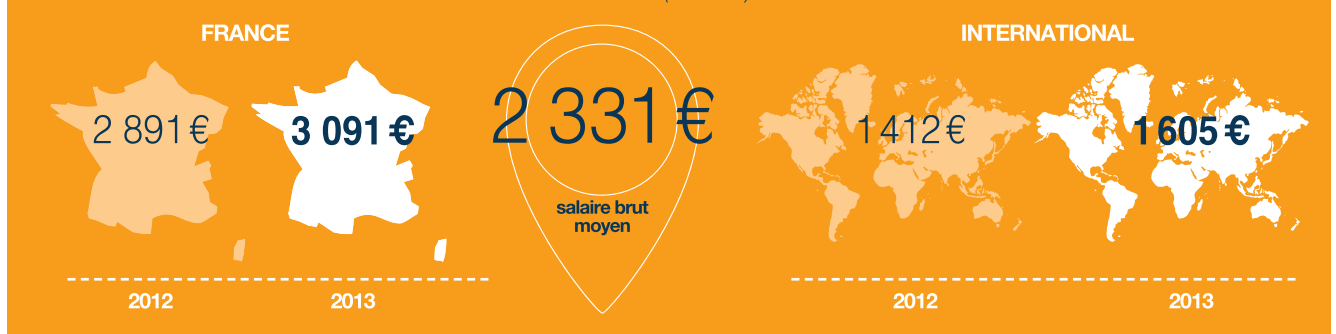


La répartition de la masse salariale est en cohérence avec la répartition des effectifs au sein du Groupe et aux niveaux de vie des pays dans lesquels nous sommes implantés.

### RÉPARTITION DE LA MASSE SALARIALE DU GROUPE (en millions d'euros)

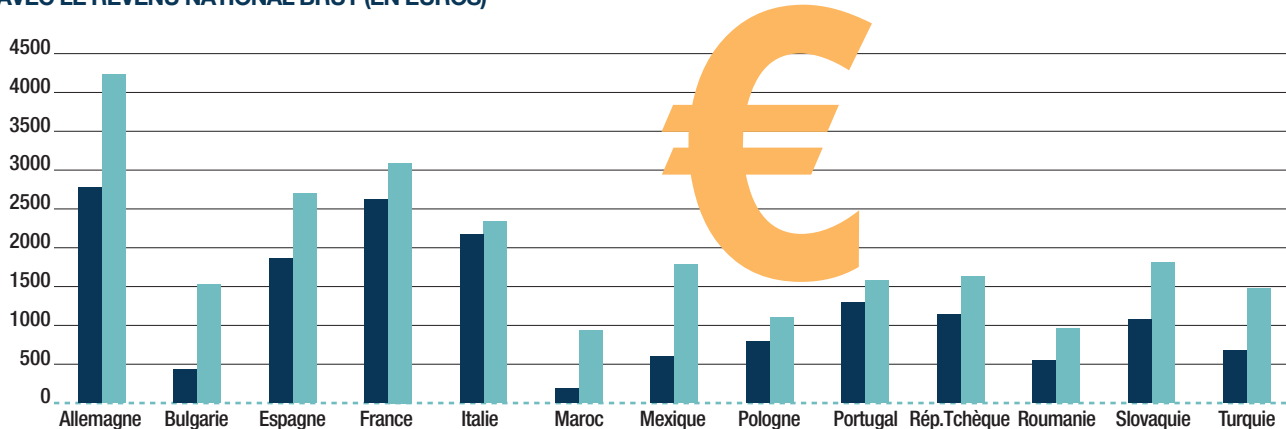


### SALAIRES MOYENS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE DU GROUPE (en euros)



Le salaire moyen (ensemble des éléments de rémunération) augmente de 7 % dans la zone France et de 14 % à l'international. Les augmentations générales et les augmentations individuelles en sont les principales causes.

## COMPARAISON DES SALAIRES MOYENS PAR PAYS AVEC LE REVENU NATIONAL BRUT (EN EUROS)



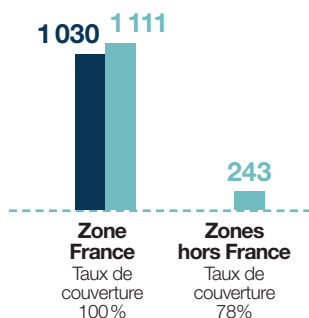
■ Revenu National Brut (Source : Banque Mondiale 2012)  
 ■ Salaire moyen Groupe 2013

Le Revenu National Brut correspond à la somme des revenus (salaires et revenus financiers) perçus, pendant une période donnée, par les agents économiques d'une même nationalité.

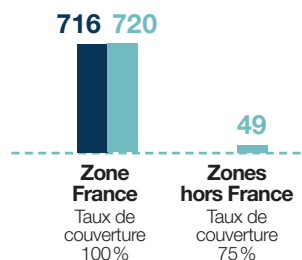
- La filiale hongroise n'apparaît pas sur ce graphique compte-tenu de son actualité 2013 (cf. page 24).
- Les salaires moyens de nos pays d'implantation sont liés à l'effectif et sont d'autant plus élevés que l'effectif est petit. Ces salaires moyens sont donc à prendre avec précaution. Ils témoignent néanmoins de l'adéquation avec le niveau de vie des pays.

## Avantages sociaux (2012/2013)

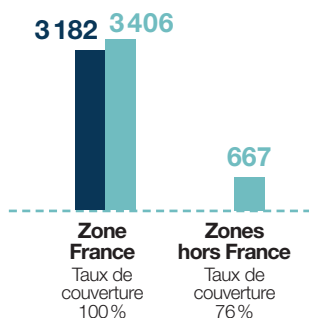
### MONTANT VERSÉ PAR L'ENTREPRISE AU TITRE DE L'ASSURANCE SANTÉ (MUTUELLE) EN K€



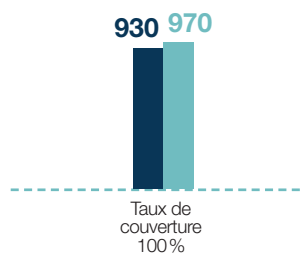
### MONTANT VERSÉ PAR L'ENTREPRISE AU TITRE DE L'ASSURANCE INVALIDITÉ (PRÉVOYANCE) EN K€



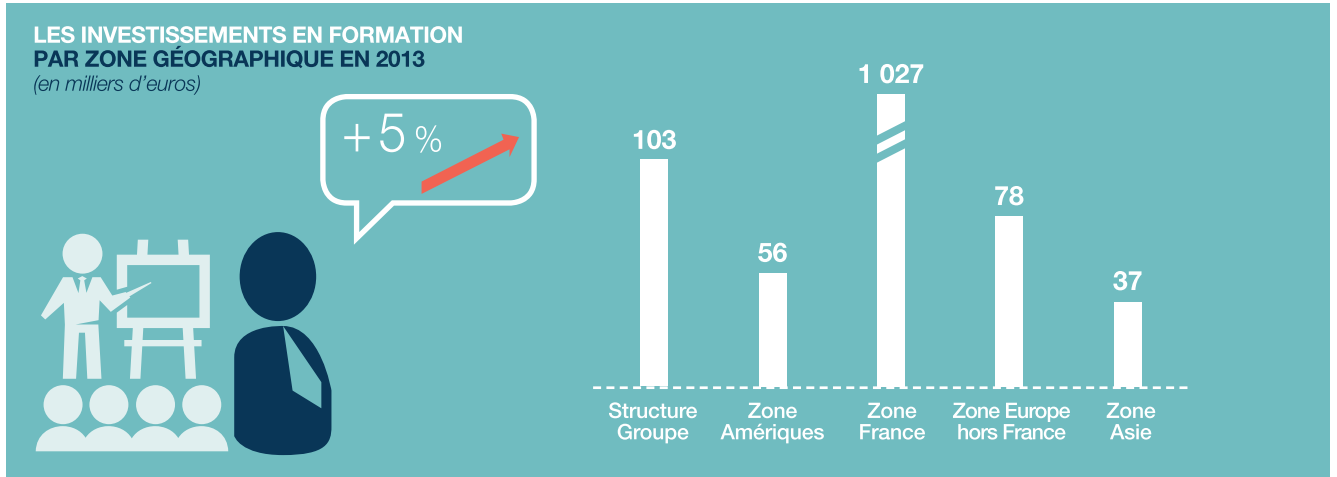
### MONTANT VERSÉ PAR L'ENTREPRISE AU TITRE DU RÉGIME DE RETRAITE EN K€



### MONTANT VERSÉ AU TITRE DU COMITÉ D'ENTREPRISE OU DES ŒUVRES SOCIALES ET CULTURELLES EN FRANCE EN K€

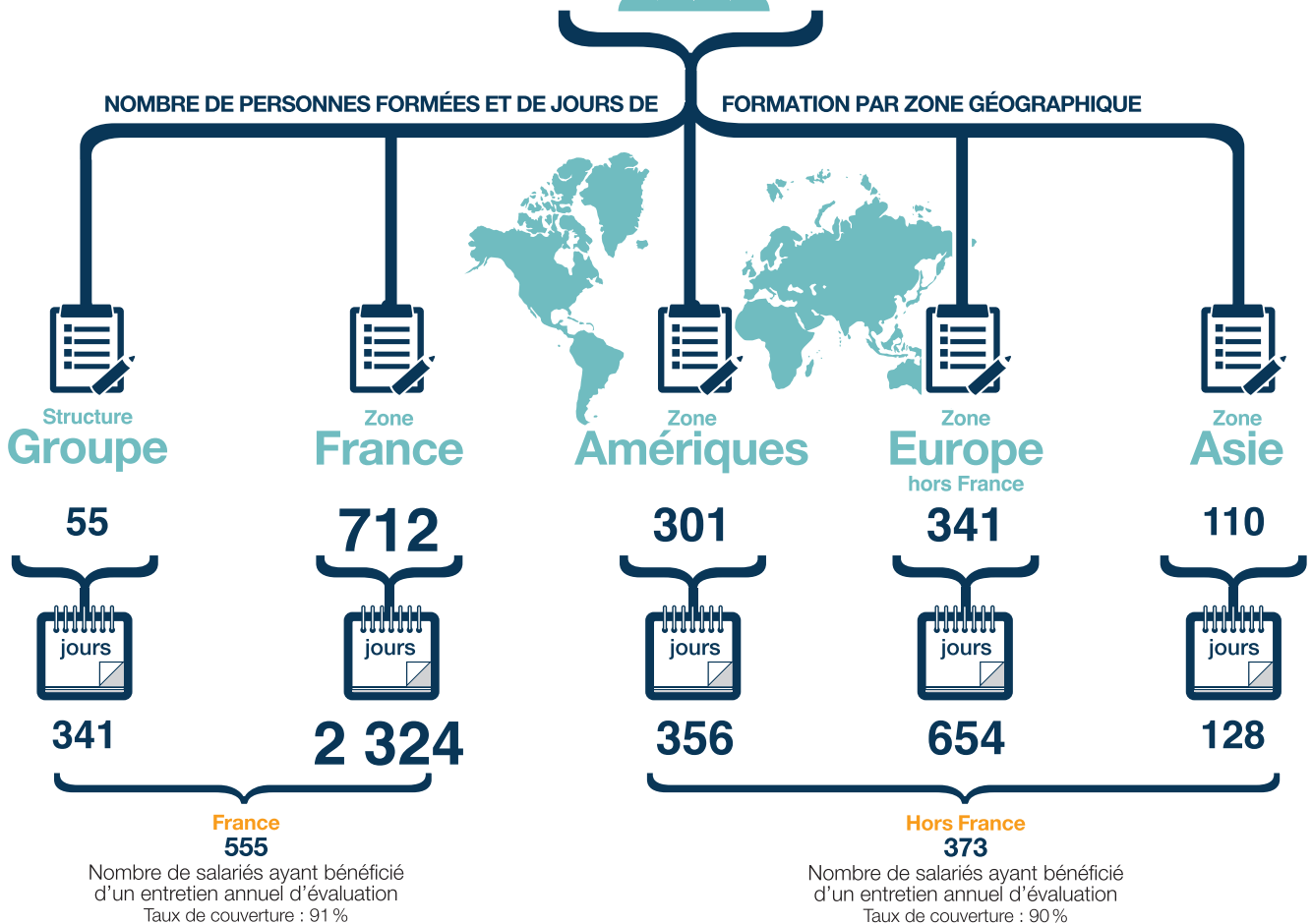


# Formation



Les investissements en matière de formation progressent de 5 % par rapport à 2012. Cette augmentation s'explique par l'augmentation de l'investissement dans la zone France (3 %) et l'intégration de Sif VALE.

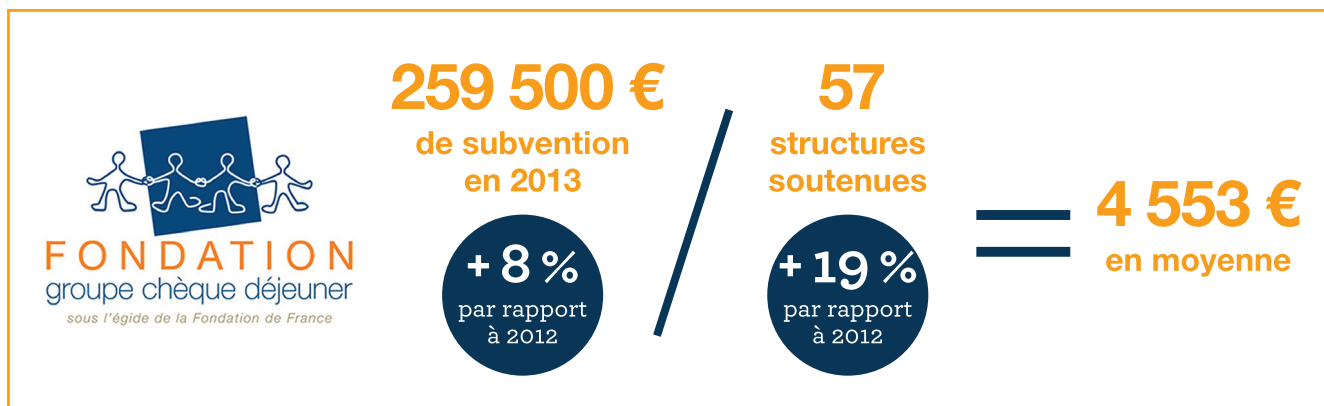
Ce sont 1 519 salariés qui ont été formés cette année, soit un taux d'accès à la formation de 68,2 % pour la consolidation Groupe, ce qui est supérieur à l'année 2012.





# Informations **sociétales**

## Les actions engagées par la Fondation et en régie directe



## Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité

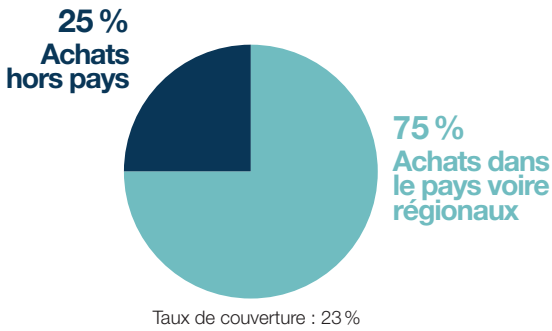
### 6 RUCHES AU SIÈGE DU GROUPE EN FRANCE



En doublant le nombre de ruches sur son siège social, le Groupe démontre son engagement à protéger les abeilles et promouvoir une alimentation saine. Le miel récolté est vendu aux salariés au profit de la Fondation du Groupe Chèque Déjeuner.

# Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

## PART DES ACHATS RÉALISÉS LOCALEMENT



## RECOURS AU SECTEUR PROTÉGÉ EN FRANCE (ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES D'AIDE PAR LE TRAVAIL, ENTREPRISES ADAPTÉES)

**2,95** unités bénéficiaires

**+60%** par rapport à 2012



Taux de couverture : 64 %

## DIALOGUE AVEC NOS FOURNISSEURS (PÉRIMÈTRE GROUPE)

Taux de couverture

Nombre de fournisseurs évalués sur leurs pratiques sociales et/ou environnementales	302	57 %
Nombre de fournisseurs qui ont mis en place un plan d'amélioration à la suite d'une évaluation ou d'un audit	40	44 %
Nombre de fournisseurs pour lesquels les relations ont pris fin à la suite d'une évaluation ou d'un audit	4	47 %

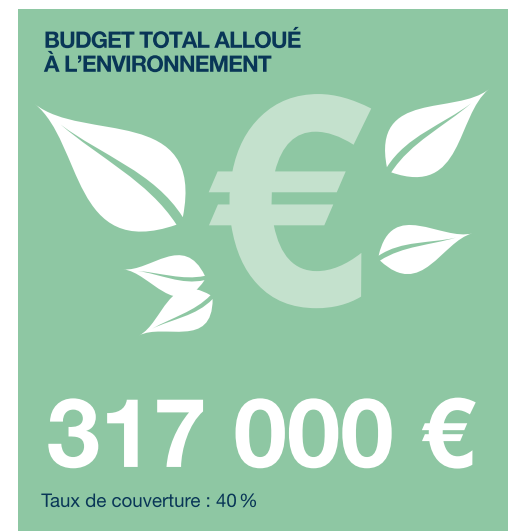
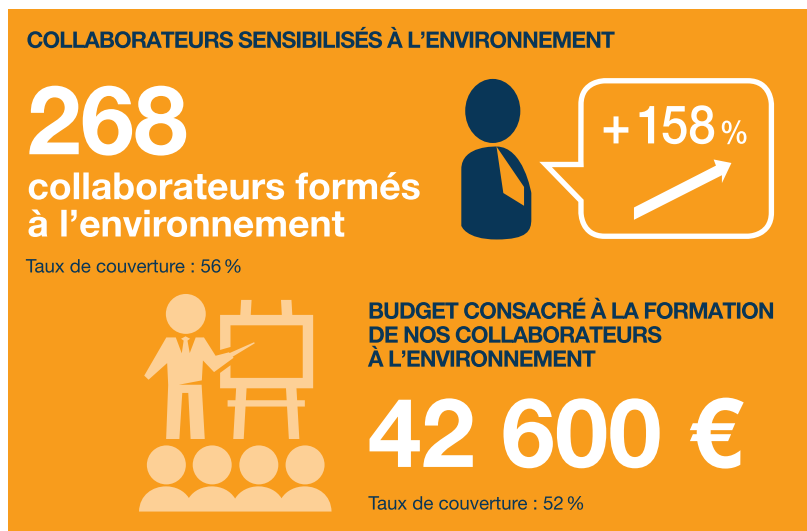
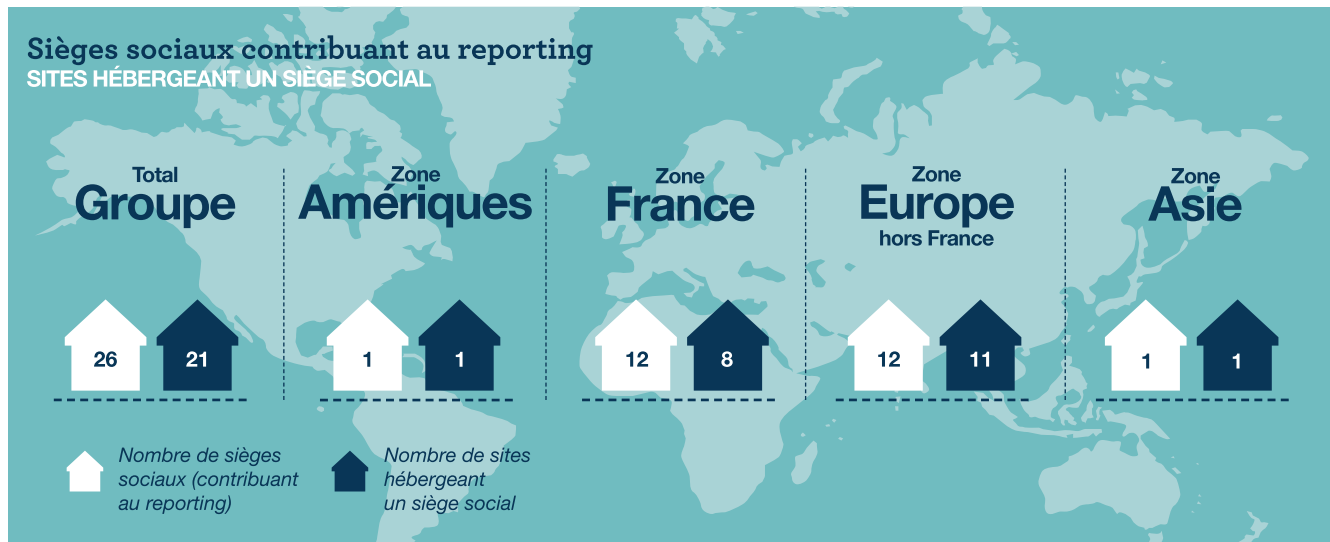
## DÉLAI COMPTABLE MOYEN DE RÈGLEMENT DES FOURNISSEURS (PÉRIMÈTRE GROUPE)

**29,85** jours



Taux de couverture : 65 %

# Informations **environnementales**

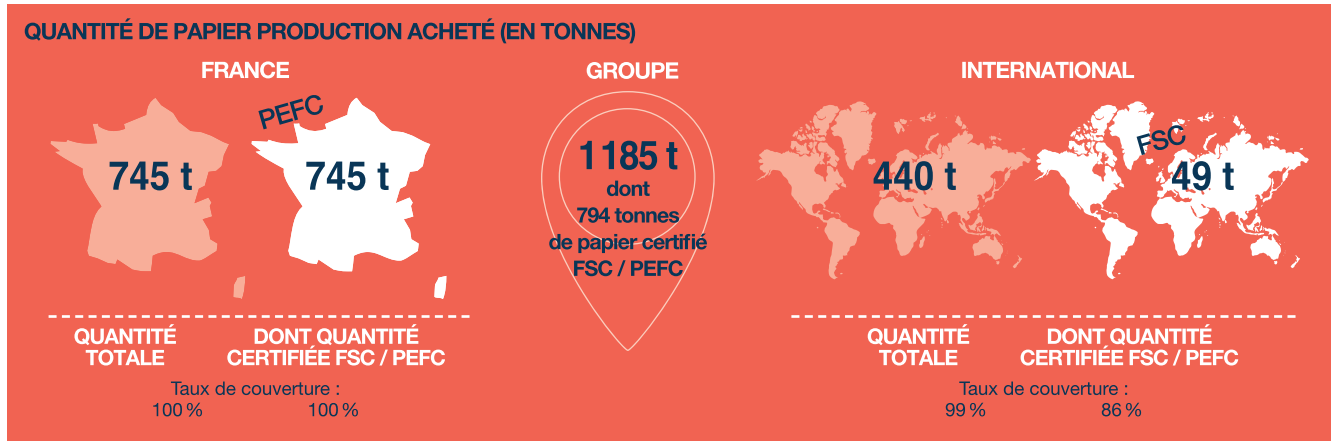


## Tri sélectif des matières valorisables mis en place par les sièges sociaux (Périmètre Groupe)

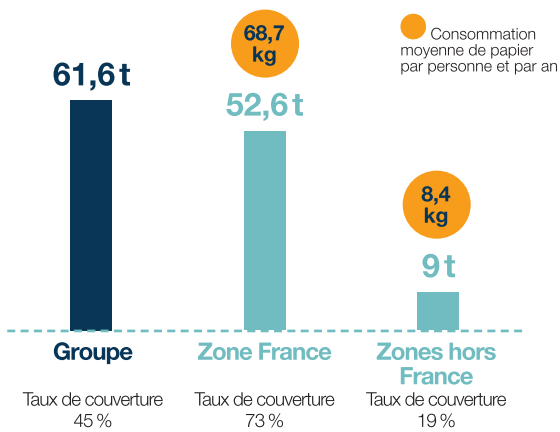
		Taux de couverture
papier / carton	8	71 %
verre	3	47 %
plastique	6	48 %
canettes	4	50 %
piles / batteries	5	44 %
déchets électroniques / électriques	7	46 %

		Taux de couverture
déchets compostables	2	57 %
bombes aérosol	3	47 %
déchets chimiques solides / liquides	1	28 %
toners d'imprimantes	8	49 %
ampoules / tubes	4	46 %
puces électroniques	1	15 %

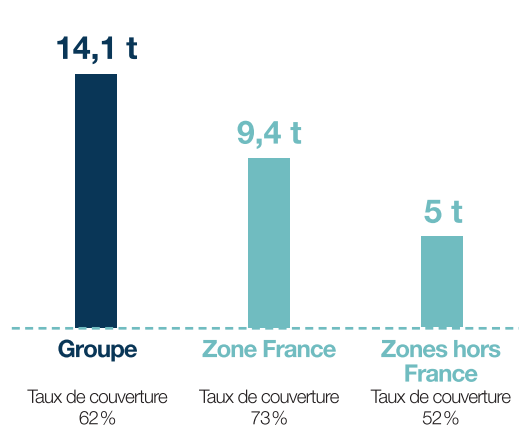
# Consommation de matières premières papier



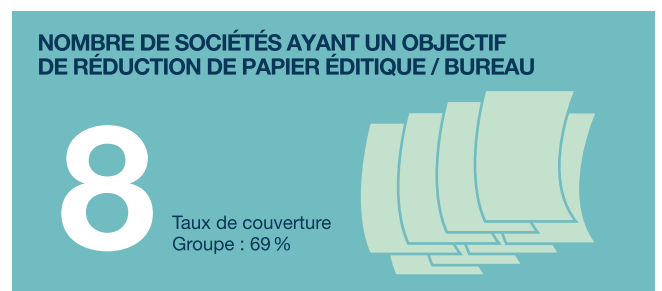
## QUANTITÉ DE PAPIER ÉDITIQUE / BUREAU ACHETÉ



## QUANTITÉ DE PAPIER MARKETING IMPRIMÉ

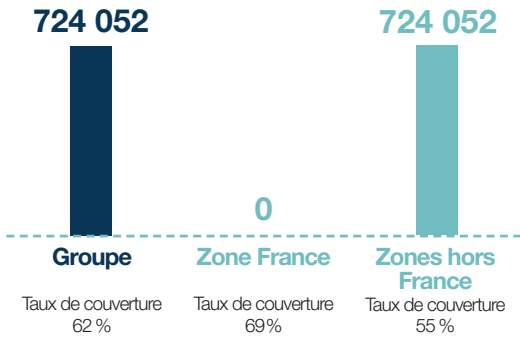


La possibilité de dématérialiser l'édition dans certains pays (notamment les factures clients BtoB) est une première piste de réflexion pour expliquer cet écart. Néanmoins, l'analyse sera d'autant plus fiable que le taux de couverture de reporting de cette donnée augmente sur les zones hors France.



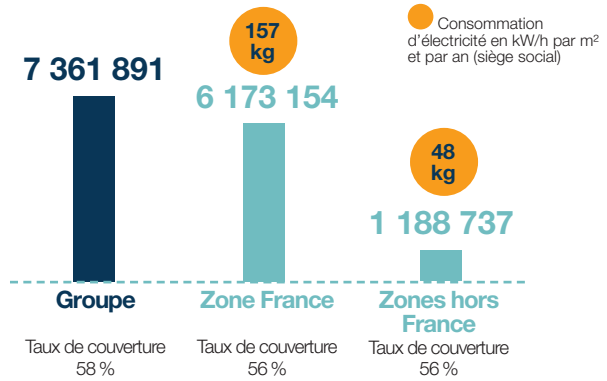
# Consommation de ressources en énergie et en eau

## CONSOMMATION MOYENNE DE GAZ NATUREL DES SIÈGES SOCIAUX (EN KWH)



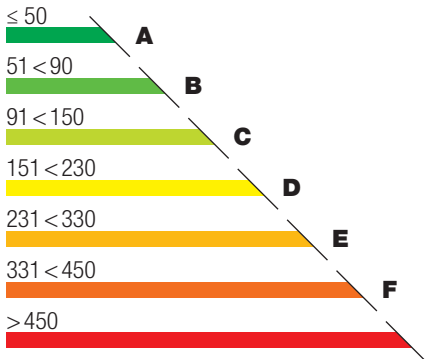
La majorité de nos sièges sociaux sont tout électrique. Seules nos sociétés roumaine et mexicaine sont chauffées au gaz.

## CONSOMMATION MOYENNE D'ÉLECTRICITÉ DES SIÈGES SOCIAUX (EN KWH)



Les sociétés basées en France consomment énormément d'électricité comparativement à l'international. Cette différence s'explique essentiellement par le siège social du Groupe de 30 000 m<sup>2</sup> particulièrement gourmand bien que HQE et HPE.

## CLASSEMENT DES SIÈGES SOCIAUX FRANÇAIS SELON LEUR DIAGNOSTIC DE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE (DPE)

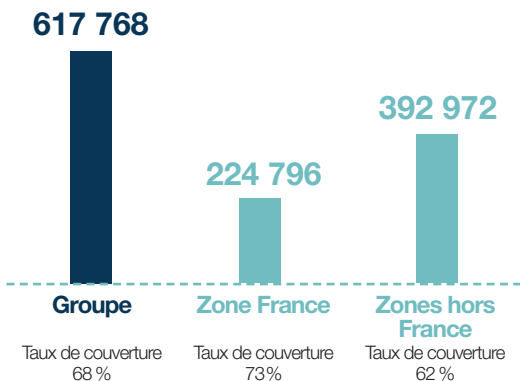


Périmètre Zone France / taux de couverture : 54 %

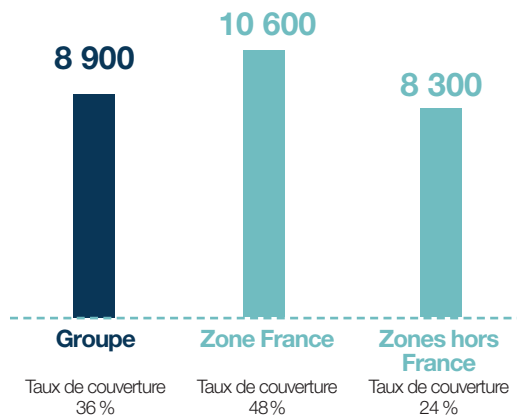
Catégorie	Nombre de sièges sociaux
A	0
B	0
C	0
D	0
E	0
F	2
G	1

La volonté du Groupe est, dans un premier temps, de collaborer avec nos bailleurs afin d'obtenir les DPE de nos sites français hébergeant des sièges sociaux. Dans un second temps, cette volonté s'étendra aux sites situés à l'international.

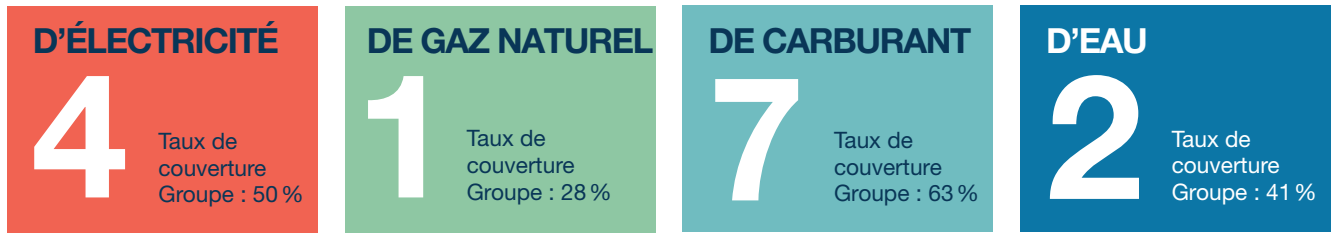
## CONSOMMATION DE CARBURANT (EN LITRES)



## CONSOMMATION D'EAU MOYENNE PAR PERSONNE ET PAR AN / SIÈGES SOCIAUX (EN LITRES)



**NOMBRE DE SOCIÉTÉS AYANT UN OBJECTIF DE RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION...**



## Mesures prises pour diminuer les rejets de Gaz à Effet de Serre

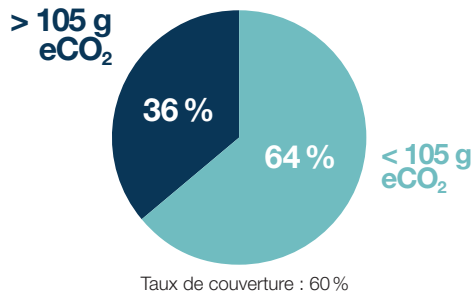
**TOTAL DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DIRECTES ET INDIRECTES MESURÉES, EN 2012 (RAPPORTÉS EN TONNES EQU. CO<sub>2</sub>)**

**8 108**

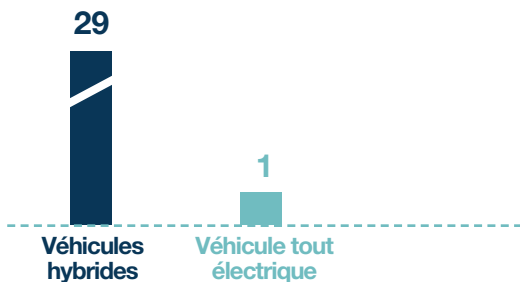
Les Bilans Carbone® ont été réalisés à partir des données 2010 puis 2011 pour prendre en compte le nouveau siège social du Groupe.

Le Groupe s'engage à mesurer son empreinte carbone de façon pro-active en France tous les trois ans. Il renouvellera donc sa mesure en 2015, pour la France. À l'international, le Groupe se lance en 2014 dans la mesure de son empreinte carbone pour ses filiales émettrices de titres de paiement digitaux.

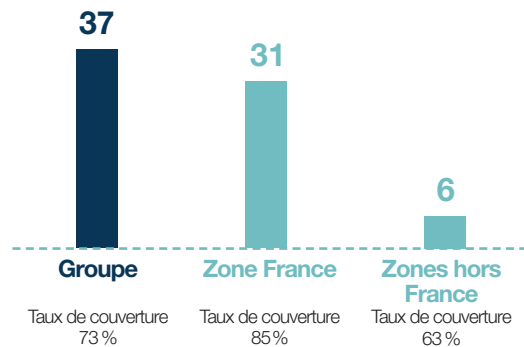
**PART MOYENNE DES VÉHICULES DONT LES ÉMISSIONS CO<sub>2</sub> SONT INFÉRIEURES À 105 G ECO<sub>2</sub>**



**NOMBRE DE VÉHICULES RESPONSABLES COMPOSANT LA FLOTTE AUTOMOBILE (PÉRIMÈTRE GROUPE)**



**NOMBRE DE SALLES DE RÉUNION ÉQUIPÉES D'UN ÉQUIPEMENT DE VISIOCONFÉRENCE**



**Nombre de visioconférences organisées à fin décembre : 734**

Taux de couverture : 33 %

Les systèmes d'information de nos filiales n'ont pas toujours intégré les données concernant le recours aux équipements de visioconférence. La volonté du Groupe est néanmoins de multiplier, de façon raisonnée, ce mode d'échange qui présente des bénéfices économiques, sociaux et environnementaux.

Nous remercions toutes les personnes qui ont participé à ce rapport RSE et toutes celles qui ont apporté leurs témoignages.

groupe  
chequedejeuner