

Up



50

ANS

ET TOUJOURS
PLEIN D'ÉLAN

Rapport annuel 2014



SOMMAIRE

P. 10

Entretien avec Catherine Coupet.
Présidente-directrice générale du
groupe Up.

“
J’attache une grande
importance à notre
modèle d’entreprise : c’est
une chance et une force.
”



COOPÉRER

P. 12

Entreprendre différemment et réussir
économiquement, c’est possible !

Faits marquants 2014	p.14
Le conseil d’administration	p.16
Perspectives 2015	p.18



PROGRESSER

P. 24

Une réelle dynamique de croissance
au sein du groupe Up.

Faits marquants 2014	p.26
Le groupe Up dans le monde	p.30
Perspectives 2015	p.32



ENCOURAGER

P. 36

Croire en l’humain,
c’est aussi cela l’esprit Scop !

Faits marquants 2014	p.38
Perspectives 2015	p.42
Bilan social	p.43



INSPIRER

P. 50

S’engager auprès de ceux qui s’engagent.

Faits marquants 2014	p.52
Perspectives 2015	p.53
Point de vue de Mike Penrose - ACF	p.55



PRÉSERVER

P. 58

Donner du sens à nos actions est
dans notre nature.

Faits marquants 2014	p.60
Perspectives 2015	p.61
Point de vue de Sevket Basev - Multinet	p.62

AVANT-PROPOS

En 2014, le groupe Up a 50 ans et toujours plus d'élan.

Des chèques, mais aussi des cartes et des applications mobiles dédiées aux repas, un appui aux organismes sociaux et aux associations, des programmes de motivation, de l'aide à domicile, du soutien à l'éducation, à la santé, aux transports, à la culture...

Depuis un demi-siècle, le groupe Up développe des produits qui améliorent le quotidien de ses clients.

Chaque jour, il accompagne 27 millions de personnes dans le monde.

Et il ne compte certainement pas s'arrêter là...

Avant-propos



Plus fort

Groupe indépendant, Up appartient depuis toujours à ses salariés. Un modèle coopératif qui lui permet de s'inscrire dans une économie durable, au service de l'humain et du progrès social. Ce mode entrepreneurial original offre à ses collaborateurs l'opportunité de déployer tous leurs talents et, à cette belle aventure collective, plus de solidité et de pérennité.

Plus haut

Groupe audacieux, Up perfectionne en permanence ses métiers, ses produits et ses services pour s'adapter aux évolutions de la société et apporter toujours plus de valeur ajoutée à ses clients, à ses affiliés et à ses collaborateurs. Réseaux et nouvelles technologies n'ont pas de secret pour lui.



Plus loin

Groupe international, Up est désormais présent dans 14 pays, adaptant son savoir-faire à chaque contexte local. Cette organisation contribue à la performance de son modèle économique. Son ambition ? Poursuivre et accélérer son implantation partout dans le monde. Le talent s'exporte bien.

Plus responsable

Groupe engagé, Up favorise l'accomplissement professionnel de chaque collaborateur. Il s'implique également en faveur de ses territoires d'implantation et de leurs communautés, encourageant les actions de solidarité, comme les achats responsables et les circuits courts. Par tous les moyens, Up et ses salariés œuvrent aussi à la protection de l'environnement.



**INDUBITABLEMENT,
ÊTRE DIFFÉRENT...
ÇA DONNE VRAIMENT
DE L'ÉLAN.**

Le groupe Up en 2014

Groupe Up : des atouts, des points forts, des spécificités, des idées... Coopératif et performant depuis 50 ans.

Le groupe Up est né en 1964 d'une idée simple : proposer des solutions pour aider les personnes à mieux vivre au quotidien et contribuer au progrès social. Construit sur une base coopérative, il s'impose rapidement comme un acteur économique différent des autres. Au fil des décennies, cette place singulière lui a permis de se diversifier, de se développer et de passer d'une entreprise de produits au troisième acteur mondial sur le marché des titres de services prépayés. Une belle réussite sur le plan économique et humain. Aujourd'hui, le groupe Up axe sa stratégie sur trois grands axes : renforcer son modèle coopératif, affirmer sa dynamique d'innovation et accélérer son développement partout dans le monde.

Plus fort

Un socle coopératif

Maison-mère du groupe Up, Chèque Déjeuner s'est créé en mode Scop (Société coopérative et participative). Ce statut, gage de solidité, signifie que ses salariés, également actionnaires, sont associés aux prises de décisions de l'entreprise. Plus investis dans l'entreprise, ils sont un facteur clé de la réussite du groupe. Chaque année, ils participent ainsi à une assemblée générale où ils votent les orientations stratégiques, puis les comptes du

groupe Up. Les membres du conseil d'administration sont issus des rangs des salariés et le président-directeur général est élu tous les quatre ans. Toutes les filiales du groupe ne relèvent pas de l'économie sociale. Mais, en cohérence avec sa culture, ses valeurs et ses engagements, le groupe Up cherche aujourd'hui à associer plus de salariés à son capital et à développer en son sein une dynamique de démocratie participative. En juin 2014, ils étaient 74,9 % à confier au conseil d'administration le soin de réfléchir aux moyens à mettre en œuvre à cet effet.

Une vraie stabilité

En 50 ans, le groupe Up a connu seulement trois présidents-directeurs généraux : George Rino (1964 à 1991), Jacques Landriot (1991 à 2014)... et depuis septembre 2014, Catherine Coupet.

Plus loin

Une implantation multilocale

Grâce à une politique d'extension à l'international, en Europe puis en Turquie et, plus récemment, en Amérique latine, le groupe a pris une tout autre envergure. Il est désormais présent dans 14 pays. Pour chacun, il adapte son savoir-faire, ses produits et ses services à la culture locale et aux demandes spécifiques de ses utilisateurs ou clients. Cette organisation contribue à sa performance. Le groupe Up est devenu leader au Mexique, en Slovaquie et en Turquie, et coterain en France avec 31% de parts de marché.

N°3 
mondial sur le marché
des titres de services

27 
millions
d'utilisateurs

210 000
clients 

1,7 
million de commerçants
affiliés

Plus haut

27 millions de bénéficiaires

En 2014, le groupe Up rassemble une centaine de marques, de produits et de services pour 1,7 million de commerçants affiliés, 210 000 entreprises et collectivités clientes. Chaque jour, 27 millions de personnes bénéficient de solutions dans les domaines de la restauration, des loisirs, du transport, de l'aide à la personne, des déplacements professionnels ou de la stimulation.

Quatre grands marchés

Le groupe est actif sur quatre grands marchés.

1. Les avantages aux salariés : en alimentation, avec le Chèque Déjeuner (chèque, carte ou application mobile), le Chèque Aqua (Slovaquie), la Carte Alimentation ou Mis Compras (Mexique) ; dans la vie personnelle et familiale avec les Chèques Domicile CESU (France), le Chèque Educainfantil (Espagne) ou le Chèque Médical (Slovaquie) ; dans le domaine de la culture et des loisirs avec les chèques et cartes Cadhoc ou Gift card. Marché historique du groupe Up, le marché des avantages aux salariés représentent 88 % de son activité.
2. Les programmes publics et sociaux : le groupe propose des produits et des services de gestion des aides accordées par les gouvernements, les collectivités ou les ONG pour des populations ciblées. Ils concernent l'éducation et la culture (Chèques Educadhoc et Cultura en Espagne) ainsi que le social (Chèques de Services en France et en Roumanie, Day Welfare en Italie...). En France, le groupe Up est aussi leader dans l'informatisation de l'action sociale, avec des produits de télégestion et des logiciels équipant la plupart des acteurs de ce secteur.

3. Stimulation, fidélisation et récompense : le groupe propose une offre globale pour dynamiser la performance commerciale de l'entreprise. Il crée des solutions expertes qui permettent à l'entreprise de revisiter et dynamiser ses opérations de motivation des équipes, d'animation des réseaux de vente et de fidélisation des clients.
4. Frais professionnels : couvrant différents aspects de la vie professionnelle, des cartes et des chèques aident les entreprises à gérer les frais de carburant, de voyages (carte voyage et e-travel au Mexique, Otelnet en Turquie,) ou d'équipement.

Une culture de l'innovation

En termes de produits et de services, le groupe Up s'inscrit dans une démarche d'innovation permanente, au rythme des avancées technologiques et des évolutions sociétales. Il a ainsi pu anticiper le virage numérique dans un monde toujours plus connecté. Il s'est aussi fortement investi dans la dématérialisation des données, devenant par exemple leader de l'informatisation de l'action sociale en France.

6 
milliards de
volume d'affaires


14 pays


2 355
collaborateurs

**Libre, impertinent, audacieux
et innovant, Up s'appuie au
quotidien sur cinq valeurs
fortes, inscrites dans son ADN.**

- ▶ **ENGAGEMENT**
- ▶ **INNOVATION**
- ▶ **SOLIDARITÉ**
- ▶ **ENTREPRENEURIAT**
- ▶ **ÉQUITÉ**

Plus responsable

Être un groupe engagé, pour Up, en 2014, cela signifie...

Une vraie mixité

53 % de femmes, 47 % d'hommes parmi ses 2355 salariés. 40 % des membres du comité exécutif sont des femmes.

Une politique de formation à la hauteur

75 % des salariés formés, 1,4 million d'euros d'investissement en formation.

Un dialogue social ouvert

Fruit d'une démarche libre et volontariste, le groupe Up a

officiellement créé, le 4 novembre 2014, son comité d'entreprise européen : 18 élus, titulaires et suppléants, y représentent six pays (France, Espagne, Roumanie, Slovaquie, République Tchèque et Italie). En 1973, sans obligation légale, le groupe fondait déjà son premier comité d'entreprise. En France, en 1986, 14 ans avant la loi Aubry, il ramenait le temps de travail à 35 h sans diminution de salaire.

Des achats responsables

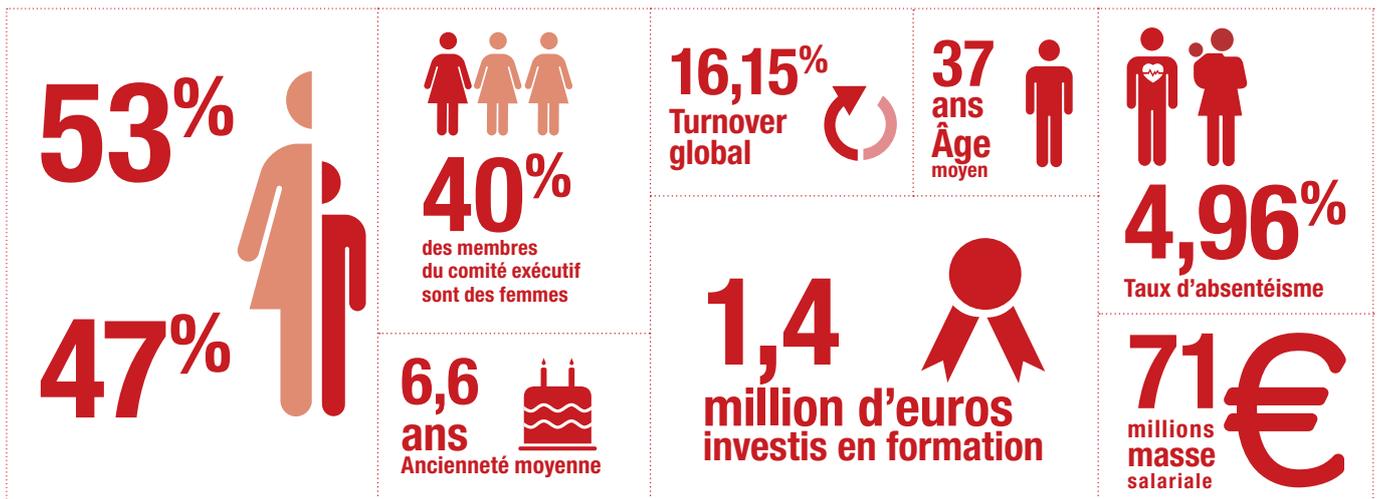
Le groupe Up privilégie les circuits courts pour son approvisionnement en matières premières et favorise les achats auprès du secteur protégé et adapté.

Des initiatives citoyennes

Une centaine de projets solidaires sont soutenus chaque année par le groupe, directement ou *via* sa Fondation. Depuis 15 ans, cette dernière a alloué plus de 2,6 millions d'euros de subvention à 600 structures luttant contre toutes les formes d'exclusion. Les salariés bénéficient par ailleurs, en France, d'un jour de congés payés par an pour se consacrer à une association.

Une empreinte carbone surveillée

En 2014, toutes les filiales françaises ont déjà réalisé leur Bilan Carbone®. En 2015, elles renouvellent toutes leur engagement. L'élan est donné à l'international par Multinet en Turquie.



Et demain ?

Accélérer le développement du groupe Up en anticipant les profonds bouleversements de notre environnement : c'est tout l'enjeu de son plan stratégique. Lancé en 2014, celui-ci se poursuit et booste les ambitions collectives. Son objectif : garantir l'indépendance du groupe en doublant son volume d'émission et son chiffre d'affaires, en multipliant par trois son résultat et en dématérialisant son offre à 60 %. Une démarche fédératrice qui va transformer les produits et les services du groupe pour mieux répondre à l'évolution des besoins de la société. L'avenir se construira avec et pour les collaborateurs, les clients, les bénéficiaires, les partenaires affiliés du groupe.

La dynamique est engagée !

Un élan démultiplié en 2018

Un socle coopératif

1. Générer une croissance soutenue et durable, preuve de la performance de notre modèle.
2. Revendiquer la position d'acteur le plus innovant, le plus porteur de sens et de valeurs pour nos clients et affiliés.
3. Se mobiliser pour faire de Up la marque universelle du progrès social dans le monde.
4. Devenir l'ambassadeur emblématique de l'économie sociale, dans le monde.

En agissant sur les 5 programmes de notre stratégie :

Pilot program

Un modèle coopératif, différenciant, qui renforce la dynamique de coopération par l'association plus large des collaborateurs au capital et fait preuve d'audace dans sa démarche d'innovation.

Profit program

10 milliards d'euros de volume d'émission, 500 millions de chiffre d'affaires, 72,5 millions de résultat net en 2018... des objectifs ambitieux pour garantir la pérennité du groupe et porter de nouvelles relations avec nos clients, affiliés et bénéficiaires.

People program

Le groupe Up s'engage à développer les compétences de ses collaborateurs, renforcer l'égalité des chances et à valoriser, encore et toujours, l'importance du dialogue social.

Proximity program

Chaque collaborateur du groupe Up contribue, à son échelle, à soutenir la société civile. Des actions renforcées par une démarche d'achats responsables, le rayonnement de la Fondation du groupe Up et la formalisation d'une politique de mécénat.

Planet program

Responsable vis-à-vis de la planète, le groupe déploie ses solutions, au quotidien, dans la lutte contre le réchauffement climatique, en y associant ses parties prenantes internes et externes.

500
millions
de chiffre d'affaires
en 2018

10 
milliards de
volume d'émission
en 2018

72,5 €
millions
de résultat
net en 2018

“

Avec ce plan stratégique, il s'agit pour nous de conduire efficacement les transformations, que ce soit dans notre positionnement sur les marchés, dans notre modèle économique, dans le fonctionnement de nos organisations, ainsi que dans les engagements que nous prenons vis-à-vis des collaborateurs du groupe.

”

**CATHERINE
COUPET**

Entretien avec Catherine Coupet



**CATHERINE
COUPET**

Présidente-directrice générale

“

Ce plan ambitieux est le fruit d'un travail collectif. Il porte nos défis à l'horizon 2018.

”

Que reprenez-vous de l'année 2014 ?

L'année 2014 a été marquée par des moments forts dans la vie du groupe. Je pense, bien sûr, à nos 50 ans... et au changement de gouvernance. C'est une immense fierté qui galvanise les ambitions que je porte pour le groupe. Présents dans 14 pays, nous prévoyons d'accélérer notre développement partout dans le monde, afin de générer une croissance soutenue et durable. Conscients des enjeux de demain, nous avons renforcé notre projet stratégique. Ce plan ambitieux est le fruit d'un travail collectif. Il porte nos défis à l'horizon 2018. Réaliste, il nous permettra de revendiquer notre position d'acteur le plus innovant, le plus porteur de sens et de valeur pour nos clients et pour nos partenaires, mais aussi pour nous tous, salariés du groupe. Cela se traduit par la consolidation de nos marchés, la transformation de notre modèle économique et le développement de notre mode de gouvernance.

Quel sens donnez-vous à votre 50^e anniversaire ?

Celui du partage, de la rencontre ! Réunir l'ensemble de nos 2300 collaborateurs a été l'opportunité de nous rappeler nos racines, nos principes fondateurs, de regarder le chemin parcouru et d'afficher avec fierté notre réussite collective.

Nos 50 ans ont été l'occasion également de prouver qu'il est possible de réussir économiquement en entreprenant différemment.

Quelle est votre vision du groupe de demain ?

Jusqu'à présent, nous étions connus et reconnus comme un groupe international, indépendant et solide, 3^e émetteur mondial sur le marché des titres de services. Cela reste vrai, mais une nouvelle ambition nous anime, celle d'être :

- un groupe qui démontre ses différences fondées sur la démocratie participative. Clairement, nous sommes fiers de la réussite de notre modèle et nous avons envie d'en faire la promotion sans complexe, au-delà des frontières ;
- un groupe qui a transformé ses produits notamment via la numérisation des supports ;
- un groupe qui place ses bénéficiaires au cœur de sa stratégie.

En combinant ces trois objectifs, nous déploierons une économie durable au service d'une société plus juste, plus sociale et plus démocratique.

Comment se concrétise cette ambition ?

Notre développement s'accélérera avec la poursuite de notre implantation géographique mais aussi grâce à l'évolution de nos métiers, cohérente avec celle de la position du groupe de demain qui dépassera largement le simple moyen de paiement. Dans un monde toujours plus connecté, nous cherchons à accompagner nos utilisateurs tout au long de leur quotidien : dans leur vie personnelle, professionnelle, dans la ville... Nous voyons l'innovation comme porteuse de valeur ajoutée pour nos clients, nos bénéficiaires, nos affiliés et nos collaborateurs. En innovant en permanence, le groupe répond aux attentes de tous et offre des solutions plus simples, plus pratiques et plus personnalisées.

L'innovation sera, donc, un axe majeur du projet de demain...

Le groupe Up s'est lancé dans une vraie politique de transformation.

Plus structurée, elle sera aussi plus exigeante. Cette démarche est construite autour de trois axes :

- une démarche participative qui permet à tous les collaborateurs en interne d'être force de propositions, car les salariés sont les plus à même de réfléchir, d'imaginer et d'inventer les services de demain ;
- le codéveloppement de solutions avec les acteurs de son écosystème tels que les commerçants, les clients et les utilisateurs ;
- l'ouverture de sa démarche au monde extérieur en s'appuyant sur des experts de l'open innovation, avec une prise de participation dans un fonds d'investissement digital, l'dinvest ; et un appel à candidatures auprès de start-up, pour réfléchir aux nouveaux services au rythme des avancées technologiques et des changements de comportements ; et devenir ainsi un réel accélérateur de business pour le groupe.

Sans oublier l'innovation sociale au cœur de notre projet d'entreprise.

Près de 75 % des sociétaires ont confié, en effet, au conseil d'administration le soin de réfléchir aux moyens d'associer plus de salariés du groupe au capital.

C'est un projet très ambitieux et nouveau. C'est même une mesure phare de notre projet stratégique. La volonté du groupe est de rester une référence en termes d'innovation sociale et de partager plus largement ses principes fondateurs.

Cette organisation, en phase avec les valeurs fondatrices du groupe Up, en fait

un groupe différent des autres acteurs du marché. Tout au long de notre histoire, associer les collaborateurs à l'entreprise a été plus efficace, plus performant. Je suis convaincue que leur épanouissement est un vecteur de progrès et un facteur clé de l'essor de notre groupe.

Notre mode de gouvernance participatif induit une vision stratégique à long terme, guidée par l'avenir des salariés et la pérennité de leur entreprise.

Afin de renforcer cet atout unique, le groupe Up a décidé d'impulser une nouvelle dynamique de coopération en associant un plus grand nombre de salariés au capital de la société et en développant les principes de démocratie participative.

Quelles sont les perspectives du groupe en 2015 ?

L'année 2015 voire 2016 seront encore très marquées par les investissements : transformation numérique, nouveaux services... Le groupe poursuit également son développement géographique tout en renforçant sa croissance organique dans ses pays d'implantation.

Nous avons respecté un plan de route avec l'intégration fin 2013 du leader mexicain dans le groupe. Cette opération très importante a marqué le début d'une nouvelle période en démontrant notre capacité à réussir des acquisitions plus importantes : en montant investi, en taille d'entreprise et en culture nouvelle. La prochaine étape se fera au Brésil...

Nouvelles périodes et dimension, cela traduit-il une transformation du groupe ?

Clairement, oui. En 2018, nous visons le doublement de notre volume d'émission, de notre chiffre d'affaires et un résultat multiplié par trois. Nous allons continuer le développement de nos activités actuelles, essentiellement tournées vers les avantages aux salariés à travers le titre de restauration et alimentation, mais aussi de nouveaux produits.

De plus, chaque fois que cela sera pertinent, nous déploierons des offres sur les marchés identifiés par le groupe, mais sur lesquels nous ne sommes pas encore présents : le marché de la fidélisation et des récompenses, celui des programmes publics et sociaux, en privilégiant toujours, le partage des expériences à travers le monde. Et pour les nouveaux pays, nous poursuivrons notre plan d'ouverture, en élargissant là aussi, à tous les marchés sur lesquels le groupe est acteur. Cette stratégie pose toutefois la question du financement. Jusqu'à présent, nous avons autofinancé tous nos investissements. Le groupe réfléchit aujourd'hui à la nécessité de se doter de moyens supplémentaires – non boursiers – pour concrétiser nos ambitions de développement.

Pour conclure, votre défi ?

J'attache une grande importance à notre modèle d'entreprise : c'est une chance et une force. Notre défi est simple : valoriser et démontrer que notre modèle profite à tous... à l'entreprise, plus performante, aux collaborateurs, plus motivés et confiants, mais aussi à nos clients et à nos partenaires, dans le but de créer une véritable différence concurrentielle sur un territoire que personne ne peut revendiquer, à part nous.



Entreprendre différemment et réussir économiquement, c'est possible !

Le groupe Up le prouve depuis 50 ans. Entreprise phare de l'économie sociale, propriété de ses salariés, il porte une ambition forte : être un groupe libre, indépendant, innovant. Et le rester. Pour cela, il entend renforcer sa dynamique de coopération unique, impulser une politique d'innovation énergique et faire de Up – tout simplement – la marque universelle du progrès social dans le monde.

Faits marquants 2014

3^{ème} PDG

Catherine Coupet succède le 22 septembre 2014 à Georges Rino et à Jacques Landriot aux commandes du groupe Up. La nouvelle présidente-directrice générale connaît bien l'entreprise : elle y travaille depuis vingt-six ans. Sa mission : perpétuer la success-story du groupe, initiée par le premier et développée par le second, tout en projetant la coopérative vers l'avenir. Ou comment se transformer en restant soi-même pour construire demain.

2 000 collaborateurs

venus de 14 pays, fêtent les 50 ans du groupe, les 14 et 15 juin 2014. Mexicains, Turcs, Polonais, Italiens... Ils sont tous là, ou presque, afin de vivre ensemble, pour la première fois, ce moment clef de leur histoire. 50 ans d'innovation au service de la personne, c'est fédérateur.

74,9% des sociétaires

confient au conseil d'administration, le 13 juin 2014, le soin de réfléchir aux moyens d'associer plus de salariés du groupe au capital. Très concrètement, une commission interne (administrateurs, experts, représentants des salariés) a été mise en place, avec pour mission de définir les contours de la création d'un groupe coopératif. Les solutions possibles sont à l'étude. Décidément, le modèle coopératif a de l'avenir.



GEORGES RINO
1964-1991



JACQUES LANDRIOT
1991-2014



CATHERINE COUPET
Depuis septembre 2014



Soirée des 50 ans du groupe Up.

Point de vue



**STÉPHANE
CHATELAIN**

Administrateur, membre de la commission dédiée à l'élargissement de la coopérative

Depuis septembre 2014, vous travaillez au projet d'élargissement de la coopérative. Quels sont les enjeux de cette démarche ?

S.C. Nous vivons un moment important de notre histoire. Après une longue phase de développement, le groupe est confronté à de nouveaux défis. Pour y faire face, il doit construire une nouvelle stratégie et mettre en œuvre des synergies entre ses filiales dont les différents statuts juridiques constituent un frein au développement.

Tel est l'enjeu de l'élargissement : renforcer notre modèle coopératif en y associant le plus grand nombre de collaborateurs pour répondre plus efficacement aux nouvelles exigences de nos marchés.

L'objectif est de créer une transversalité et de fluidifier nos process en vue de proposer une solution globale à nos clients. Il s'agit aussi de faire grandir le collectif, afin d'offrir au groupe une plus grande assise financière en passant de 16 à 30 % de sociétaires.

“

L'objectif de l'élargissement est de créer une transversalité et de fluidifier nos process, en vue de proposer une solution globale à nos clients.

”

Comment la commission dédiée à l'élargissement est-elle organisée, comment travaille-t-elle ?

La commission associe des administrateurs, des représentants du personnel et des acteurs métiers engagés sur différents chantiers : la gouvernance et le sociétariat, les ressources humaines, les finances et le juridique. Depuis septembre 2014, une soixantaine de réunions ont permis de faire émerger la première phase du projet. Elle consistera à intégrer à la coopérative

Le Chèque Déjeuner, les trois sociétés historiques titres en France que sont Le Chèque Cadhoc, Le Chèque Domicile et Rev&Sens, soit 265 salariés. Si le projet est adopté par les sociétaires, cette fusion sera effective au 1^{er} janvier 2016. Suivront alors deux autres phases visant à définir les modalités d'intégration, d'une part des filiales internationales, d'autre part des sociétés de services en France. À terme, c'est-à-dire à l'horizon 2018, c'est bien l'ensemble des 3 000 salariés du groupe, qui seront concernés.

Quel est le rôle des sociétaires dans ce processus ?

Il est central. Ce sont les sociétaires qui ont lancé les travaux de la commission lors de l'assemblée générale de juin 2014. Ce sont eux, également, qui approuveront ou non, en juin 2015, la première phase du projet. Mais leur participation ne se limite pas au vote. Ils sont tenus informés régulièrement de nos travaux à travers différents supports de communication et au cours de nombreuses réunions : petits-déjeuners en présence de la présidente, ateliers-débats...

Le moment venu, ils auront aussi un rôle à jouer dans l'intégration et l'accompagnement des salariés des filiales qui, avec la fusion, accéderont automatiquement au sociétariat, en vertu du principe « une personne égale une voix ».

Enfin, il faut souligner que les instances représentatives du personnel constituent également des relais importants en direction de l'ensemble des salariés, y compris au niveau de notre comité d'entreprise européen.



2 000

**collaborateurs
fêtent les 50 ans
du groupe.**



74,9%

**des sociétaires ont confié
au CA le soin de réfléchir
à l'élargissement de la
coopérative.**

Le conseil d'administration



**CATHERINE
COUPET**

Présidente-directrice générale

**STÉPHANE
CHATELAIN**

Administrateur

**VIRGILE
DOS SANTOS**

Administrateur



“

**Le modèle coopératif est
une chance et une force.**

”

**BERTRAND
LÉGER**

Administrateur



**PHILIPPE
HIRTZIG**

Administrateur



**YOUSSEF
ACHOUR**

Administrateur

**YVONNE
DELEMOTTE**

*Administratrice et
représentante des
confédérations syndicales*

“

**Le nouveau nom du
groupe Up reflète la
richesse de notre
offre.**

”

**MARC
BEUGIN**

*Administrateur et
représentant des
confédérations
syndicales*



Répartition hommes / femmes



Nombre de réunions



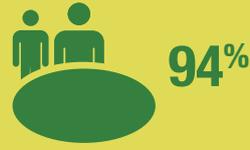
Nombre de représentants des salariés



Nombre de jours de formation pour les administrateurs



Taux moyen de participation des administrateurs



Nombre d'administrateurs extérieurs représentant les confédérateurs syndicaux



YVON LEGRAND

Invité permanent

MICKAËL DENIS

Administrateur



JEAN-PHILIPPE POULNOT

Administrateur

KARIMA SAADI

Représentante du CE



“

La réussite de notre plan stratégique passe par l'implication de tous.

”

CORINNE DEDEINE

Administratrice

ISABELLE JOBART

Représentante du CE

JACQUES LANDRIOT

Président d'honneur

“

Nos bons résultats à l'international confortent notre position de 3^{ème} acteur mondial.

”



STÉPHANE NICOLETTI

Administrateur

JEAN-MICHEL REYNAUD

Administrateur et représentant des confédérations syndicales



SYLVIE TROUILLARD

Secrétaire

Absent : Thomas Delpéch, représentant du CE.

Perspectives 2015

Up : un nouvel élan pour voir plus loin

La société évolue ? Le groupe aussi. Depuis 2014, il se donne un nouvel élan : en renforçant son modèle entrepreneurial, en anticipant les mutations de ses marchés, en redynamisant son image. Carrément.

Coopération

Convaincu que son modèle d'entrepreneuriat différent représente une force et une chance pour tous (entreprise, collaborateurs, clients et partenaires), le groupe Up a décidé d'associer plus de salariés à son capital. Mécaniquement réduit, aujourd'hui, par les rachats ou créations de filiales, à l'international notamment, ce nombre passerait ainsi de 16 % à 30 % des effectifs via l'intégration des sociétés de titres en France. Mais Up voit plus loin et réfléchit aux moyens d'intégrer l'ensemble des sociétés en France et à l'international.

Cette mesure de son plan stratégique se déroulera en plusieurs phases, validées dans le respect d'un mode de gouvernance participatif et démocratique.

La première étape, consacrée à l'étude des solutions, a été engagée dès le second semestre 2014. Cette

démarche offre au groupe un levier supplémentaire pour développer sa performance en mutualisant les énergies, inventer la coopérative de demain et devenir l'ambassadeur emblématique de l'économie sociale dans le monde.

Innovation

Se mettre au service de la personne, c'est répondre à ses besoins au moment précis où ils apparaissent, donc les anticiper. Dématérialisation des échanges, connectivité...

L'année 2015 sera marquée par un nouvel élan dans ce domaine. En termes de métiers, de produits et services, le groupe Up s'inscrit plus que jamais dans une démarche d'innovation, pour se préparer aux usages de demain, se rapprocher de ses parties prenantes et stimuler sa dynamique de transformation. Elle se concrétisera notamment par le soutien à un Accélérateur de Business pour expérimenter de nouveaux services associés au paiement, par une participation au fond d'investissement digital spécialisé dans les start-up, l'invest Digital 2, et par une incitation forte à la créativité et un appel aux talents en interne.

Objectif : offrir de nouvelles solutions plus simples, plus pratiques et plus personnalisées... Pour un groupe qui cherche à améliorer la vie au quotidien, c'est essentiel.

Touch Up

L'ESS au sommet en 2015

La 7^{ème} édition des Rencontres du Mont-Blanc (RMB) se prépare ! Prévu en novembre, le forum international des dirigeants de l'Économie Sociale et Solidaire mettra en lumière les solutions apportées par l'ESS aux grands défis de demain dans les villes et sur les territoires : inégalités, financement du développement, souveraineté alimentaire, changement climatique... Soutenus dès sa création en 2004 par le groupe Up, la Macif, la MAIF, le Groupe Crédit Coopératif entre autres, ces rencontres visent « à mondialiser au profit de tous ». Coopération entre organisations, visibilité des actions... grâce aux actions des Rencontres du Mont-Blanc, l'ESS est pionnière à l'international et reconnue par l'Organisation des Nations Unies.

“

Notre modèle coopératif nous donne un autre regard sur le monde et la société en général.

”

**CATHERINE
COUPET**

Ressources

Évolutions liées au numérique, déploiement à l'international... le financement du groupe est un nouvel enjeu. Indépendant depuis ses débuts, autofinçant la totalité de ses investissements, le groupe Up se tournera dans les prochaines années vers de nouvelles sources de financement, pour concrétiser ses ambitions de développement.

Nouvelle identité

Plus dynamique, plus internationale, plus chaleureuse, plus forte... Le groupe booste son identité en devenant Up. Deux petites lettres

à l'effet ressort qui portent en elles beaucoup d'idées : les mutations d'un groupe, passé en quelques années d'une entreprise française de produits à un groupe mondial de services, la richesse de son offre, le dynamisme de ses équipes, une liberté que peu d'entreprises peuvent revendiquer, une éthique et un état d'esprit particuliers, une ambition déterminée et constructive...

Ultravitaminée, elle aussi, la couleur orange exprime la volonté du groupe de faire progresser les échanges, dans un climat de respect et de professionnalisme avec toutes les parties prenantes.

Avant la fin de l'année 2016, tous les pays porteront haut ces couleurs de la nouvelle identité. Un zeste de bonne humeur, fédérateur, pour faire de la marque Up le label du progrès social dans le monde.



💡 INNOVATION

Siège social connecté

Tout à la fois lieu d'échanges et laboratoire d'expériences, zone de vie et d'accueil, un showroom high-tech ouvrira ses portes en 2015, au siège du groupe Up, à Gennevilliers. Cet espace hybride et ultraconnecté, proposera aux visiteurs et aux collaborateurs un voyage virtuel théâtralisé à travers le groupe et son histoire. Métiers d'autrefois, offres et expertises d'aujourd'hui, usages et enjeux de demain... Un parcours passionnant pour montrer que l'avenir s'édifie bel et bien sur les fondations d'hier.



Le 12 janvier 2015, le Groupe Chèque Déjeuner change de nom et devient le groupe Up.



Regards « croisés »



**ÉLISE
NACCARATO**

*Sociétaire et
responsable des relations presse
Membre du CHSCT*

“

À titre personnel, j'ajouterais que le sociétariat donne du sens à mon travail. Il me permet de voir plus loin que le quotidien et de dépasser les éventuelles difficultés de court terme.

”



**JEAN-LUC
LOPEZ**

*Sociétaire et
délégué régional Grands Comptes*

—
É.N. Le sociétariat nous apporte une vision plus large, plus globale sur l'entreprise. Nous avons accès à des informations qui dépassent le cadre de nos fonctions et qui nous permettent de nous sentir réellement impliqués dans un projet collectif.

Au-delà des rendez-vous formels que sont l'assemblée générale et l'assemblée du personnel, l'information circule en permanence *via*, par exemple, les comptes rendus filmés réalisés par la présidente à l'issue de chaque conseil d'administration, ou encore au cours de rencontres, de petits déjeuners programmés à intervalles réguliers.

La communication n'est du reste pas seulement descendante. Il y a parfois débat, désaccord. S'ajoute à cela la proximité quotidienne avec les administrateurs qui facilite encore les échanges. Il y a, au sein du groupe, une vraie volonté de transparence qui permet aux sociétaires de se sentir acteurs. De ce point de vue, on peut dire que le projet d'élargissement fait l'objet d'une véritable co-construction.

Chaque sociétaire a tous les éléments en main pour bien appréhender les enjeux et déterminer son choix à l'heure du vote. À titre personnel, j'ajouterais que le sociétariat donne du sens à mon travail. Il me permet de voir plus loin que le quotidien et de dépasser les éventuelles difficultés de court terme.

—
J-L.L. Je suis dans le groupe depuis près de 25 ans et dans le cadre de mon engagement au sein du comité de parrainage, j'accompagne régulièrement des salariés sur le point de devenir sociétaires. Je considère que c'est un véritable passage. Statutairement mais aussi philosophiquement, le sociétaire a un degré d'implication supplémentaire dans la mesure où il incarne tout ou partie des valeurs du groupe.

“

Le sociétaire fait partie intégrante du projet collectif et porte à ce titre une responsabilité.

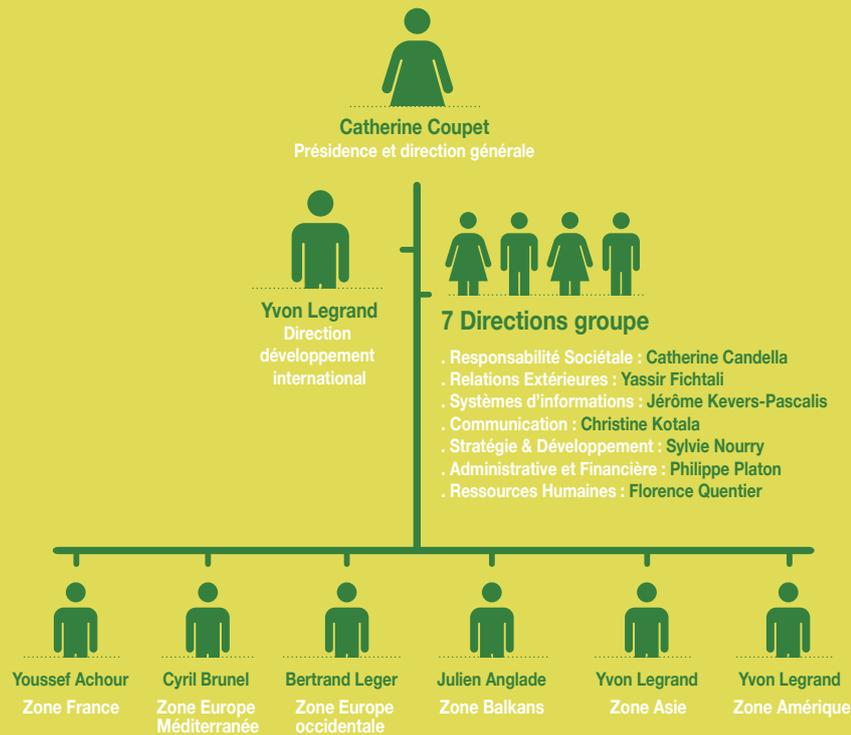
”

Au-delà des exigences strictement professionnelles, il fait partie intégrante du projet collectif et porte à ce titre une responsabilité.

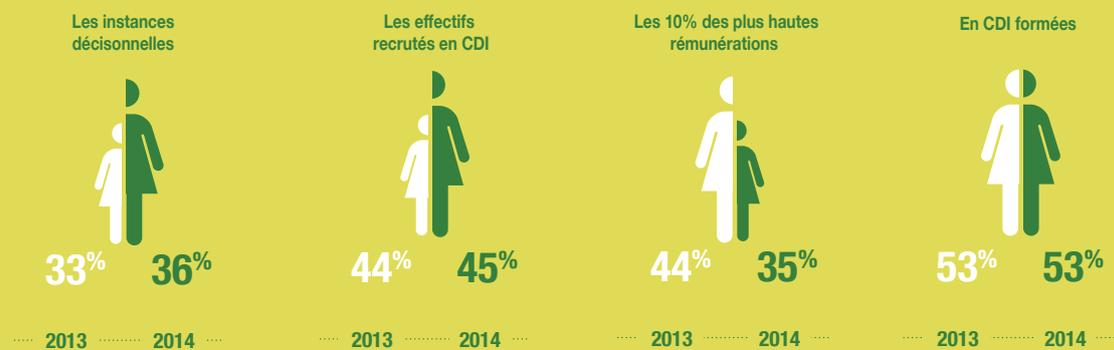
Cette singularité est un facteur de cohésion pour le groupe. Elle constitue un véritable atout dans le contexte actuel où nous sommes amenés à faire évoluer notre modèle économique, à innover et à faire face à l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché. Dans le même temps, nous avons aujourd'hui la maturité pour envisager l'élargissement de la coopérative. C'est un projet en totale cohérence avec nos valeurs de solidarité et d'équité, en même temps qu'une étape importante dans notre développement.

La gouvernance

Organigramme du groupe Up



Les femmes dans le groupe



La gouvernance

Comité exécutif groupe

Répartition
hommes / femmes

13



5 8

Nombre de réunions

10



Taux moyen de participation

95%



Nombre de jours de formation
du comité exécutif

99



Comités de direction

Répartition
hommes / femmes

87



29 58

Nombre de réunions

292



Taux moyen de participation

91%



Nombre de jours de formation
du comité de direction

101,5



Assemblée générale

Répartition
hommes / femmes

356



199 157

Nombre de réunions

1



Taux moyen de participation

95%



Actionnariat



	2012	2013
Sociétaires	350	353
Capital détenu par les sociétaires	100%	100%



Le taux de couverture indiqué dans les données chiffrées, est calculé sur la base des effectifs des sociétés ayant reporté la donnée considérée.
Le groupe s'emploie à améliorer, chaque année, son reporting extrafinancier.

Le contrôle interne

Le groupe Up s'est engagé à mettre en place et maintenir un haut niveau de qualité de son contrôle interne. Ainsi, même si aucune réglementation ne nous y oblige, nous avons choisi de communiquer, à compter de cette année, sur notre dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Notre groupe met en œuvre un dispositif de contrôle interne efficace grâce à :

- des règles et principes structurants qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du groupe ;
- un référentiel de contrôle interne qui liste les contrôles clés à mettre en œuvre afin de couvrir les principaux risques rencontrés dans nos activités ;
- des responsabilités formellement définies : le contrôle interne est une des responsabilités fondamentales de la direction générale de chaque entité juridique et opérationnelle.
- un pilotage et une animation du contrôle interne à tous les niveaux du groupe :
 - le conseil d'administration veille à la mise en œuvre de la politique de contrôle interne et de gestion des risques du groupe ;
 - le comité exécutif du groupe pilote l'ensemble du dispositif ;
 - des « correspondants contrôle interne » sont chargés, dans les principales entités opérationnelles du groupe, de l'animation du contrôle interne. Leur action est coordonnée par la Direction Audit & Normes du groupe.

Panorama Certificats /Labels

(*) en nombre.

Pays	France	République Tchèque	Slovaquie	Roumanie	Turquie	Espagne	Italie	Mexique
Certificat Labels	ISO 9001 (6*) ISO 14001 (4*) PEFC (4*) OFG (4*) ISO 26000 (4*) BC02	ISO 9001 (2*)	ISO 9001	ISO 9001 ISO 14001 RSE 10 ISO 27001 Work Life Balance	ISO 9001 BC02	ISO 9001 RSE 10	ISO 9001 SA 8000	Great Place to Work

Éthiques des affaires

Nombre de personnes formées à la lutte contre la corruption (2013-2014)	Nombre de personnes formées aux politiques relatives aux droits de l'homme (2013-2014)	Nombre de codes d'éthique formalisés	Nombre de réunions sur le thème de l'éthique des affaires en 2014
311	0	4	11

Actions juridiques

	Zone France		Zones hors France		Total groupe	
	Valeur	Taux de couverture	Valeur	Taux de couverture	Valeur	Taux de couverture
Griefs traités par la médiation	5	96%	2	99%	7	98%
Griefs traités par la voie contentieuse	2	96%	0	99%	2	98%
Nombre de plaintes déposées par des salariés auprès d'instances compétentes en matière d'emploi	5	96%	1	99%	6	98%
Nombre de plaintes déposées par des habitants riverains pour des nuisances environnementales	0	61%	1	96%	1	80%
Nombre de plaintes déposées par des sociétés riveraines pour des nuisances environnementales	0	61%	0	74%	0	68%
TOTAL	12	82%	4	93%	16	88%



Une réelle dynamique de croissance au sein du groupe Up.



Doubler le chiffre d'affaires et le volume d'émission à l'horizon 2018, multiplier par trois son résultat, dématérialiser 60 % des offres... le défi est lancé. S'appuyant sur ses 2 550 collaborateurs en 2015, le groupe Up accentue les actions déjà mises en œuvre : amplification de sa croissance externe, développement de ses quatre marchés, poursuite de la dématérialisation de ses offres. Une stratégie qui a fait la preuve de son efficacité.

Faits marquants 2014

5,7 milliards d'euros. C'est le volume d'activité atteint par le groupe en 2014, poussé par l'activité de son périmètre historique en hausse de 12,6% (+549 millions d'euros) et l'effet des nouvelles acquisitions pour +19,8% (+913 millions d'euros). Malgré un contexte de fortes tensions concurrentielles, le chiffre d'affaires augmente quant à lui de 18,5%, à 317 millions d'euros pour l'année, traduisant une réelle dynamique de croissance au sein du groupe.

Une croissance hétérogène

En France, la pression sur les marges se traduit par une stagnation du chiffre d'affaires malgré une augmentation de 3,9% du volume d'émission, tandis que Sí Vale, la filiale mexicaine, connaît une croissance organique de 26% de son volume, portée par une nette amélioration de son activité commerciale. Représentant plus de 41 millions d'euros, la croissance externe du groupe est le principal accélérateur du chiffre d'affaires, qui est soutenu par une croissance organique à hauteur de 10 millions d'euros. Comme en 2013, les différences de change continuent à peser sur l'activité, avec un impact de -56 millions d'euros sur le volume d'émission, essentiellement dû à la dépréciation de la livre turque.

Des leviers de développement

En 2014, au niveau international, le groupe s'est concentré sur l'intégration de ses acquisitions

récentes et sur la structuration de son organisation par zones géographiques et par marchés. Après le rachat de 41% de la société Day Ristoservice en Italie, le groupe Up est devenu actionnaire majoritaire à hauteur de 90 % et l'un des leaders sur le marché italien des titres restaurant. Avec le rachat de Bonus en Pologne, la filiale détient désormais 12% du marché des cartes prépayées. En Bulgarie, le groupe acquiert Tombou, émetteur de titres de services, à hauteur de 65%. En Slovaquie, après le rachat du portefeuille Sodexo Pass SR en 2013, la filiale détient 36,5% de part de marché. Le groupe Up a également fait porter ses efforts sur la diffusion de bonnes pratiques commerciales et sur la mise en place d'outils susceptibles d'adapter sa gouvernance à sa nouvelle dimension internationale : analyse du risque, reporting et contrôle interne. Le 23 décembre 2014, le groupe Up a par ailleurs intégré le fonds d'investissement CoopEst. Dédié au développement économique et social dans les pays d'Europe centrale et orientale, ce dernier intervient dans dix pays, dont la Pologne, la Roumanie et la Bulgarie. Une manière pour le groupe de consolider sa stratégie d'investissement dans les pays où il est présent.

Un métier à préserver

Depuis la publication, en décembre 2013, du décret royal espagnol supprimant l'exonération sociale des titres de services prépayés, le groupe reste particulièrement attentif aux évolutions législatives dans ses différents pays d'implantation. Dans tous les pays, le groupe mène

des actions de lobbying auprès des gouvernements pour le titre restaurant et l'ensemble de ses produits. Il poursuit également son travail d'influence auprès de la Cour de Justice de l'Union Européenne et, à Washington, auprès du Centre International pour le Règlement des Différends sur les Investissements. Son objectif : obtenir l'indemnisation des pertes occasionnées en Hongrie, par les mesures gouvernementales qui ont conduit à l'expropriation *de facto* des principaux acteurs du marché des titres de services.

Simple, pratiques, et personnalisées

Riche en innovations, l'année 2014 illustre en effet le dynamisme des filiales dans le développement d'une offre adaptée à la clientèle et à la culture locales. En Roumanie, une analyse fine du portefeuille a permis la création d'une offre packagée, segmentée autour de quatre niveaux de services. En Turquie, la filiale Multinet complète son offre Otelnat par le lancement d'une plateforme de réservation de nuitées d'hôtel en ligne. Sa valeur ajoutée : l'accès à des prix stables et plus compétitifs, un vaste choix entre plus de 600 hôtels sur l'ensemble du pays, la possibilité de contrôler et de valider les réservations des collaborateurs, une réduction des tâches administratives. Déjà novatrice sur un marché traditionnellement réservé aux agences de voyage, cette plateforme affiche encore d'autres ambitions : proposer de nouvelles offres de services, sur les marchés de la stimulation et de la fidélisation. Mais Multinet ne compte pas s'arrêter là. En 2014, elle a également

lancé un système de fidélité dans les principales villes de Turquie, baptisé Parantez, et ouvert un portail consacré aux restaurants affiliés, Restonot. Conçu comme un véritable réseau social, celui-ci offre aux bénéficiaires la possibilité d'attribuer des notes à ces établissements, de poster des commentaires et de partager leur avis sur les autres réseaux sociaux.

Anticipant les besoins des clients, le Département Stimulation Fidélisation et Récompenses, en France, propose une nouvelle solution digitale, Stim Rewards, première plateforme d'animation et boutique 100% Web. Sa mission : mieux accompagner les entreprises via un portail complet, tous supports (smartphone, ordinateur, tablette), mais aussi des offres tarifaires packagées et une gestion des profils optimale. Sur la même période, la France a également lancé sa plateforme *jechoismoncadeau.com*. Celle-ci est destinée aux comités d'entreprise ou aux entreprises qui souhaitent offrir à

leurs bénéficiaires le choix du support et de leur cadeau. Ses avantages : simplicité, sécurité et un très large réseau (chèque-cadeau électronique, multienseigne, mono-enseigne, carte et chèque culturels, coffret-cadeau...).

L'année 2014 a par ailleurs vu se concrétiser de nombreux autres projets. Initiée en 2013, la carte « Cheque Transporte » a été lancée en Espagne pour encourager les bénéficiaires à utiliser les transports en commun en contrepartie de réductions fiscales. En République Tchèque, après un abandon de l'État pendant trois ans, le Chèque de Services se relance sur le marché. Dans ce pays, la filiale a également produit Gallery Beta, une solution on-line de gestion des avantages aux salariés dans l'entreprise. Pour ses affiliés, la Roumanie a mis sur le marché Cheque-on-line, un module informatique de téléchargement des factures et des historiques des transactions pour les affiliés. Un service qui a de l'avenir.

Un pas de plus vers la dématérialisation

Un an après l'application du décret autorisant l'émission de titres restaurant dématérialisés, la carte Chèque Déjeuner s'installe progressivement dans le paysage français. Aujourd'hui plus de 10 000 cartes sont en circulation. Et ses perspectives ne s'arrêtent pas là : en France, le support numérique devrait atteindre 50 % de la valeur d'émission en 2018. Au Portugal, la filiale propose déjà une carte 2^e génération, plus pratique et plus sûre, qui améliore la qualité de vie des usagers ainsi qu'une application mobile. Au menu : remises, promotions des affiliés, information sur l'itinéraire, outil de calcul de partage d'addition... La carte et ses services associés s'inscrivent chaque jour un peu plus dans le quotidien des utilisateurs !



Médical et social : un marché en forme

Pour accompagner les nouveaux usages, tout en respectant les normes européennes, les organismes publics, en France, se munissent de badge d'authentification multiapplication. Depuis 2014, la filiale Alios propose cette carte aux établissements de santé. Cette carte présente l'identité du porteur, sa qualification professionnelle et donne également accès aux dossiers des patients, au restaurant d'entreprise ou au parking. Ce service innovant place Alios en acteur majeur sur ce marché.

Spécialiste des plateformes logicielles pour la coordination des soins à domicile, la filiale Arcan facilite elle aussi la vie des professionnels avec Arcan'Mobile. Saisie de la visite, transmission des données, relevé des signes vitaux (température, pouls, pression artérielle, albuminémie...), photos des prescriptions ou des plaies, prise des commandes de consommables directement au chevet du patient, messages et alertes... Cette application fait figure d'assistant modèle. Enfin, quel travailleur social n'a pas connu l'angoisse liée à la recherche d'un logement d'urgence pour une famille à la rue ? Depuis 2014, à Paris, cette démarche s'est

considérablement allégée. Grâce à la plateforme d'interconnexion avec le Samu Social mise en place par la société Implicit, l'accompagnant instruit informatiquement les dossiers, enregistre tous les critères utiles et l'envoie automatiquement au bon interlocuteur. Pour soutenir ces innovations, le groupe Up a renforcé ce marché avec l'acquisition en mars 2015 de la société ABC Engeneering, leader des solutions de gestion de l'accompagnement et de l'insertion sociale.



**MARTA
NAGY**

Directrice générale Pologne

Témoignage



En Pologne, l'année 2014 a été marquée par le rachat et l'intégration de la société Bonus System qui représente 12% du marché national. Cette acquisition nous permet de renforcer la présence du groupe dans un pays en croissance dont le marché présente une configuration très particulière : pour des raisons de législation, la Pologne connaît en effet un faible taux de pénétration des produits de repas. En revanche, les produits cadeaux et incentive sont particulièrement développés. Autre spécificité : plus de 80 % du marché est dématérialisé. Nous nous situons donc dans une logique très différente de celle de la France. Après avoir réussi l'intégration humaine et technique de Bonus, l'enjeu est désormais

de rentabiliser cette acquisition. Bonus est leader des cartes cadeaux, mais ce type de produit reste trop saisonnier. Il nous faut donc innover, inventer, expérimenter... C'est ce que l'équipe de Bonus a commencé à faire en imaginant Openbenefit, une plateforme à partir de laquelle les utilisateurs peuvent gérer leurs cartes, faire des achats monétisés auprès de détaillants partenaires et télécharger des bons de réduction. L'objectif d'Openbenefit est d'inciter les employeurs à ouvrir des comptes en monnaie virtuelle. Les salariés pourront ainsi acheter directement des chèques-cadeaux et profiter de nombreuses offres monétisées dans de nouvelles catégories comme la culture, l'éducation, les ateliers éducatifs, les loisirs et le sport...



Point de vue



**BERTRAND
LÉGER**

*Directeur général zone
Europe occidentale*

L'année 2014 a été marquée par une forte croissance externe en Europe. Comment cela s'est-il traduit concrètement ?

B.L. Nous avons en effet considérablement renforcé notre présence dans des pays où nous étions déjà implantés. Différentes opportunités se sont présentées à nous, que ce soit *via* un transfert de portefeuille en Slovaquie, une acquisition en Pologne ou une montée en capital en Italie. Il est aujourd'hui primordial de conforter notre positionnement en Europe en y déployant notre savoir-faire et nos valeurs et en investissant de nouveaux marchés. Prenons le seul exemple de la Pologne : le rachat de Bonus System, deuxième opérateur national, nous apporte 12 % de parts de marché dans un pays totalement dématérialisé. Il nous permet par ailleurs de pénétrer le secteur de l'incentive.

Comment se présentent les deux autres projets menés en Slovaquie et en Italie ?

B.L. En Slovaquie, le groupe a repris la quasi totalité de l'activité de Sodexo dans le cadre d'un transfert de portefeuille qui s'est réalisé dans d'excellentes conditions. Cette opération nous place en position de leader dans le pays et nous a permis de faire venir à nous de grandes sociétés locales et internationales. Ce n'était d'ailleurs pas gagné d'avance et il a fallu toute l'énergie et l'enthousiasme de nos collaborateurs locaux pour parvenir à les fidéliser. Il y a aussi beaucoup d'enthousiasme en Italie où nous sommes devenus actionnaires majoritaires à 90 % de la filiale Day Ristoservice, l'un des leaders italiens des titres restaurant. Jusqu'ici, nous étions coactionnaires à hauteur de 49 % avec le groupe de restauration Camst. Cette prise de capital nous ouvre d'importantes perspectives. Day entend jouer un rôle de premier plan face aux défis à venir sur notre marché, d'autant plus que la filiale est portée par une équipe particulièrement créative.

“

Il est primordial de conforter notre positionnement en Europe.

”

Quelles sont les grandes priorités pour demain sur la zone Europe ?

B.L. Nous allons poursuivre le travail d'intégration des nouvelles filiales et entendons continuer notre croissance externe en nous tournant vers d'autres pays. Mais, à l'instar de l'ensemble du groupe, notre priorité demeure l'innovation autour de la dématérialisation, du paiement sur mobile et du développement de nouveaux produits et services, de programmes d'incentive ou d'avantages publics et sociaux. Nous serons également très attentifs aux politiques nationales et veillerons à être présents au côté des gouvernements pour les accompagner dans leurs réflexions sur les grandes thématiques sociétales que sont par exemple la petite enfance, le vieillissement de la population, la dépendance etc. Autre dimension importante : le volet social avec la poursuite de la mise en place du comité d'entreprise européen auquel adhèrent la Slovaquie, l'Italie et la République Tchèque.

Chiffres clés 2014 par zone

FRANCE

2,9 
milliards €
de volume d'affaires

91 862
clients 

19,9M 
utilisateurs

1393 
milliers de
commerçants affiliés

EUROPE

1,3 
milliard €
de volume d'affaires

96 393
clients 

2,2M 
utilisateurs

153,8 
milliers de
commerçants affiliés

ASIE

0,4 
milliard €
de volume d'affaires

11 960
clients 

0,4M 
utilisateurs

24,5 
milliers de
commerçants affiliés

AMÉRIQUES

1,4 
milliard €
de volume d'affaires

9 821
clients 

4M 
utilisateurs

125,4 
milliers de
commerçants affiliés

14

JUIN 2015

Implantation
au Brésil

La répartition du volume d'émission



Zone France



Zone Europe (hors France)



Zone Asie



Zone Amérique

- 01 FRANCE
- 02 ALLEMAGNE
- 03 POLOGNE
- 04 RÉPUBLIQUE TCHÈQUE
- 05 SLOVAQUIE
- 06 HONGRIE
- 07 ROUMANIE
- 08 BULGARIE
- 09 ITALIE
- 10 TURQUIE
- 11 ESPAGNE
- 12 PORTUGAL
- 13 MAROC
- 14 MEXIQUE

SEPTEMBRE 2015

**Implantation
en Belgique**

Perspectives 2015

Internationalisation, diversification, innovation : des perspectives ambitieuses

En 2015, le groupe aborde la deuxième année de son plan stratégique, avec des ambitions conséquentes et avec confiance, misant sur les bons résultats des chantiers ouverts les années précédentes : un volume d'émission en hausse de 18,5% et un chiffre d'affaires en croissance de 10,7%.

De nouveaux horizons à l'international

S'appuyant sur les résultats positifs liés à l'acquisition de Sí Vale au Mexique en 2013, l'extension de l'implantation géographique du groupe à l'étranger se poursuit. Soutenu par une politique budgétaire adaptée, dans le respect de sa stabilité financière, un programme ambitieux de développement a été décidé sur l'Amérique latine.

Au Brésil, l'acquisition d'un acteur du marché avantages aux salariés permettra au groupe de réaliser 1 milliard d'euros de volume d'émission supplémentaire par an. En 2015, 37% du volume d'émission et 28% du chiffre d'affaires du groupe seront réalisés dans des pays émergents (Asie, Amérique).

À la carte

En offrant plus de souplesse et de richesse à notre offre, la dématérialisation des titres et des services, constitue l'un des grands chantiers du groupe. En Roumanie, avec l'obtention d'une licence MasterCard, le groupe va lancer sa première carte repas. Quant à la France, elle prépare le lancement de sa carte Chèque Déjeuner 2^{ème} génération et le lancement de ses cartes Chèque Lire et Chèque Culture, et accélère le déploiement de sa carte Cadhoc.

Partout, les avancées sont notables dans ce domaine et se poursuivront en 2015. A la fin de l'année, en France, 5% des utilisateurs de chèques déjeuner devraient être équipés en carte.

Au plus près des attentes

Le groupe renforce, en 2015, sa démarche d'innovation pour se préparer aux enjeux de demain. Et les premiers résultats sont déjà là ! Désireux de se positionner en leader sur le marché des comités d'entreprise en France, le groupe Up est en passe de lancer une solution digitale 100% Web vouée à ce public très courtisé. Baptisée AppliCE, elle simplifie et professionnalise les missions des élus des CE grâce à une application de gestion, un logiciel de comptabilité, une boutique de e-commerce et une base documentaire intégrés.

“

Des moyens sont mis en œuvre pour accélérer la transformation du business model et la fertilisation croisée des filiales du groupe en matière d'innovation et d'approche marché.

”

CATHERINE
COUPET

2018 en bref

10 Mds €

volume
d'émission



500 M€

CA 

70% 

activité du groupe
à l'étranger

Spécialisée dans la gestion de la relation client, la filiale CEV pose un nouveau regard sur la fidélité et innove en proposant à ses clients une plateforme de marketing relationnel : Fid Data.

Quant à la filiale Day Ristoservice, en Italie, elle se distingue par le développement d'une série complète de services novateurs autour de l'alimentation : un site Web réservé aux affiliés pour acheter des matières premières en ligne, via un PC, une tablette ou un smartphone, et recevoir leur commande en magasin mais aussi un programme de fidélité, un système de push pour limiter le gaspillage, la livraison de plats préparés aux salariés en partenariat avec les restaurateurs voisins, une application pour encourager une alimentation saine et équilibrée.

Cap sur la croissance

Tous ces efforts devraient se concrétiser en 2015 par des résultats en croissance. En termes de volume d'émission consolidé, le groupe Up envisage d'atteindre 6,8 milliards d'euros, un chiffre en hausse de 18,5%. Le chiffre d'affaires devrait totaliser 351 millions d'euros (+10,7%). Il est particulièrement soutenu par les marchés d'Amérique latine, de Turquie et, dans une moindre mesure des autres zones, qui bénéficient d'une amélioration de leur conjoncture ainsi que des efforts commerciaux réalisés ces dernières années.

La zone France, pour sa part, devrait connaître une nouvelle année de croissance plus modérée.

INNOVATION

La relation client entre dans une nouvelle ère

Avec plusieurs centaines de déploiement partout dans le monde, la technologie iBeacon s'apprête à conquérir la planète. Ensemble de balises diffusant un signal régulier vers les smartphones, via une application spécifique, le système se prête à de multiples usages : accueil, conseil, diffusion d'une offre, guidage. CEV, la filiale spécialiste des solutions de fidélisation et d'animation de la relation client et citoyenne, ne pouvait que l'intégrer à ses programmes de fidélité. Bientôt, des services associés permettront de connaître encore mieux le client en lui proposant des expériences nouvelles...

2018 en bref

49%
volume



36%
chiffre
d'affaires



**dans des pays
émergents
(Asie, Amérique)**

60%
volumes
dématérialisés



Point de vue



**YVON
LEGRAND**

Directeur du développement international

“

Notre implantation en Amérique du Sud s'accélère.

”

Le groupe Up a connu un fort développement international ces dernières années. Quelle est la logique en œuvre ?

Y.L. Nous devons faire face à de grands concurrents internationaux, bien implantés sur le marché français. Nous ne pouvions donc en aucun cas rester un groupe franco-français. Il était primordial de nous tourner vers de nouveaux marchés et d'exporter nos savoir-faire. Nous avons commencé par l'Europe, mais ce développement s'est aussi orienté vers l'Asie, *via* la Turquie, et surtout l'Amérique latine avec l'acquisition, fin 2013, de Sí Vale, leader des titres de services prépayés au Mexique. Nous n'agissons ni par opportunisme ni dans le souci d'aller chercher une main d'œuvre à moindre coût. Notre objectif est de renforcer l'assise du groupe en répartissant les risques sur différents pays. Ce qui nous conduit également à explorer, au-delà du titre restaurant, de nouveaux marchés dans les domaines de l'aide aux salariés, aux citoyens et de solutions corporate.

Y-a-t-il de nouveaux projets de développement sur 2015 ?

La forte croissance, de l'ordre de 30 à 40 %, enregistrée par notre filiale mexicaine nous a convaincu

d'accélérer notre implantation en Amérique du Sud. Nous sommes en train de finaliser une importante opération au Brésil qui apportera à terme au groupe près d'un milliard d'euros par an. Cette acquisition sera formalisée d'ici la fin du premier semestre 2015. Elle renforcera notre positionnement sur les produits dématérialisés, en particulier sur les titres alimentation, carburant et les titres sociaux. C'est une belle avancée qui nous permettra par la suite de regarder en direction d'autres pays du continent tels que la Colombie ou le Chili.

Qu'en est-il de l'objectif fixé par le groupe de réaliser 70 % de son activité à l'étranger à l'horizon 2018 ?

Compte tenu de la morosité du marché français, nous avons effectivement besoin de cet équilibre pour garantir la sécurité financière du groupe. Grâce aux récentes évolutions en Amérique du Sud, nous en sommes en très bonne voie pour atteindre l'objectif de 70 %. Avec un volume d'émission global de 6,5 milliards d'euros, dont 2,8 milliards en France, nous serons, dès fin 2015, sur un rapport de 60 à 40 %. Mais notre développement international ne s'arrêtera évidemment pas là. Nous sommes toujours en veille active du côté de l'Asie où des opportunités peuvent se présenter dans des pays comme l'Inde, le Viêt Nam, l'Indonésie et les Philippines.



**YOUSSEF
ACHOUR**

Directeur général zone France

“

La dématérialisation nous donne l'opportunité de diversifier notre offre.

”

En France, l'année 2014 a été marquée par la dématérialisation des titres restaurant. Comment le groupe vit-il cette évolution ?

Y.A. C'est d'abord une évolution très symbolique qui est intervenue au moment même où le groupe fêtait ses 50 ans. Nous ouvrons ainsi un nouveau chapitre de notre histoire. Pour autant, la dématérialisation ne constitue pas un big bang pour l'émetteur historique que nous sommes. Le passage à la carte nous donne simplement l'opportunité de proposer, à côté du titre papier, un nouveau support à nos clients et de travailler à la diversification de notre offre. La carte prépayée n'est pas une fin en soi. La dématérialisation élargit considérablement le champ des possibles. Nous travaillons à la création de nouveaux services associée, par exemple, à nos applications mobiles.

Le support papier est-il amené à disparaître ?

Y.A. En France, il y a un véritable attachement à ce support. Il n'est donc pas question pour nous de bousculer les habitudes des utilisateurs. Notre volonté est au contraire de les accompagner et de les fidéliser en leur proposant toute une palette de possibilités sur l'ensemble de nos titres. Dans tous les cas, le Chèque Déjeuner conservera une place prépondérante dans les années à venir.

Fin 2014, nous comptons 10 000 porteurs de carte pour 1,2 million d'utilisateurs quotidiens. Notre objectif est de parvenir à 5 % d'utilisateurs de carte sur 2015 et à 40 ou 45 % à l'horizon 2018. La disparition du support papier n'est donc absolument pas d'actualité.

Vous évoquez la diversification de l'offre. Quelle forme prendra-t-elle ?

Y.A. La dématérialisation, la généralisation des smartphones, le développement des nouvelles technologies ouvrent d'énormes possibilités en matière de mobilité, de portabilité. À partir de notre métier de base, nous avons aujourd'hui l'opportunité de construire une offre nouvelle pour toute la communauté des utilisateurs qu'il s'agisse des entreprises, des établissements affiliés (restaurateurs etc.) ou encore des bénéficiaires. Parallèlement au développement des solutions titres en France, qui a été jusqu'ici la partie la plus visible de l'iceberg, nous sommes engagés depuis longtemps dans cette démarche prospective. Elle a motivé toute notre politique d'acquisition et de développement international ces dernières années. Il nous faut maintenant capitaliser sur ces savoir-faire acquis et accélérer notre processus d'innovation. C'est tout l'enjeu de la démarche Open Innovation, lancée à l'échelle du groupe pour mobiliser nos équipes en interne mais aussi des partenaires extérieurs autour de la création de nouveaux services.

A man with dark, wavy hair, wearing a dark suit jacket over a vertically striped shirt and dark trousers, is captured in a dynamic, mid-air pose. He is holding a dark book in his right hand, looking towards it. The background is a solid, vibrant red. Overlaid on the image is large, white, sans-serif text that reads "EVENT COURAGER" in four rows: "EVEN", "COUR", "RAGE", and "GER".

EVEN-
COUR-
RAGE-
GER

Croire en l'humain, c'est aussi cela l'esprit Scop !

À tous, le groupe s'efforce de garantir les mêmes chances de développement professionnel et d'épanouissement personnel au travail. Pour créer les conditions nécessaires à la mise en pratique de ses valeurs progressistes et d'équité, il s'active et innove en permanence : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sensibilisation et plans d'actions en faveur de la diversité, structuration et internationalisation du dialogue social, promotion de la qualité de vie au travail... Un atout essentiel à la réussite collective du groupe aujourd'hui et – plus encore – demain...

Faits marquants 2014

Une méthodologie payante

Afin de proposer des rémunérations cohérentes et équivalentes, dans chaque entité du groupe, en France, il était nécessaire de procéder d'abord à la mise en place d'une classification des emplois, autrement dit de les classer selon des critères communs (autonomie, technicité requise, expérience...), quelle que soit leur famille professionnelle d'origine. C'est désormais chose faite, en concertation avec les organisations syndicales et autres comités d'entreprise. Simple et compréhensible par tous, cette grille de classification des emplois est utilisable tant individuellement pour mesurer sa trajectoire professionnelle que collectivement pour faire vivre le dialogue social.



**JOSÉ-ANTONIO
GARCÍA LEÓN**

Directeur général Mexique (Si Vale)

En débat

La RSE est-elle négociable ? Tel était le sujet du dernier « Café social », organisé par le groupe Up le 5 juin 2014 en partenariat avec le portail Miroir Social. Cette rencontre autour d'un petit-déjeuner a permis à Catherine Candella, directrice RSE du groupe de défendre la vision originale et collaborative du groupe, celle d'une co-construction des indicateurs RSE avec les CE, CCE et comités de groupe. Un levier de dialogue et progrès, notamment dans le cadre d'une vision internationale.

En toute transparence

Salaire direct, salaire variable, redistribution collective, protection sociale, investissement formation, activités sociales et culturelles... En juin 2014, chaque salarié, en France, recevait pour la 2^{ème} année consécutive son bilan social individuel, cartographie personnelle de sa rémunération globale pour l'année écoulée. De quoi se faire une vision plus claire de son positionnement au sein du groupe et mieux envisager ses marges de progression.

Témoignage



Pour la quatrième année consécutive, Si Vale a été reconnue par l'Institut Great Place To Work comme l'une des meilleures entreprises mexicaines en matière de qualité de vie au travail. Cette reconnaissance vient récompenser une démarche volontariste engagée depuis 2010. Année après année, nous avons travaillé avec l'Institut Great Place To Work pour identifier et activer tous les leviers afin d'améliorer le quotidien de nos collaborateurs. Chaque année, une enquête anonyme vient valider ces avancées. Notre action a principalement porté sur la communication interne et le rapprochement entre le management et les équipes. Les cadres intermédiaires ont été formés pour favoriser cette cohésion, mais

tous les managers sont concernés. Je participe moi-même régulièrement à des moments d'échange et de partage avec les collaborateurs. Si Vale est également très avancée sur le terrain de la diversité et de l'égalité hommes/femmes. Enfin, nous avons déployé une politique RSE qui nous a valu, en 2014, de recevoir un label d'entreprise socialement responsable. Cet engagement sociétal contribue à donner du sens au travail de chaque collaborateur. Comme directeur général, je suis attaché à l'idée que chaque salarié puisse s'épanouir au sein de l'entreprise. C'est une condition pour relever les défis qui s'offrent à nous dans la perspective des objectifs 2018 fixés par le groupe.



Regards « croisés »



**EMMANUEL
VATTAT**

*Chargé de bureau d'études,
Implicit (filiale française)*

E.V. Chez Implicit, notre principal métier est l'informatique puisque nous sommes éditeurs de logiciels. C'est à ce titre que j'ai été sollicité, en 2014, pour participer aux travaux de l'observatoire métiers dédié à l'informatique, mis en place par les RH groupe. L'objectif était de cartographier nos différents métiers et de définir le plus précisément possible les pratiques professionnelles adossées à chacun d'eux. Aujourd'hui, nous disposons d'une base commune, déclinable sur chaque filiale.

En 2014, Implicit a par ailleurs mené sa première campagne d'entretiens de progrès. Indépendamment de l'entretien d'évaluation, ce rendez-vous annuel, déployé sur l'ensemble du groupe, permet de faire le point avec chaque salarié sur la pratique de son métier. On prend le temps d'envisager avec lui les moyens à mettre en œuvre pour l'améliorer et l'optimiser. Cela peut passer par la formation, la modification d'un process... C'est vraiment une démarche « gagnant-gagnant » qui permet à la fois de tirer le collaborateur vers le haut, de favoriser son épanouissement professionnel et, pour l'entreprise, d'améliorer ses performances à tous les niveaux.

O.C. En Roumanie, il n'existe pas d'obligation légale en matière de GPEC. Dans les entreprises, la formation est considérée comme une charge puisqu'il n'existe pas de dispositif d'incitation de la part de l'État. La démarche du groupe est donc un atout pour notre filiale. Au plan national, nous sommes les plus performants sur le marché des titres, mais si nous voulons conserver cet avantage, nous devons anticiper les besoins, développer les compétences des salariés et accompagner les changements.

“

**Anticiper pour rester
les plus performants.**

”

La GPEC constitue donc un enjeu primordial, en particulier dans le contexte d'évolution technologique et commercial que nous nous apprêtons à vivre cette année avec le lancement des titres électroniques. Le travail réalisé autour de l'observatoire des métiers est également fondamental pour acquérir, à l'échelle du groupe, une culture, des valeurs et des pratiques professionnelles communes.



**OANA
CIOBANU**

DRH de la filiale en Roumanie

Regards « croisés »



**SABINE
HENNO**

Secrétaire du comité d'entreprise européen



**ANNA
LASOVA**

Représentante de la Slovaquie, membre titulaire du comité d'entreprise européen

— Le 4 novembre 2014 a été signé l'accord portant création du comité d'entreprise européen du groupe Up. Comment est née l'idée du CEE ?

S.H. En 2011, la direction a proposé aux élus du CE français de participer à la création de cette nouvelle instance qui réunirait, à terme, des représentants des différentes filiales européennes. Face au développement du groupe au niveau européen et international, il était pertinent de porter le dialogue social au-delà des frontières. Le CEE n'a évidemment pas vocation à se substituer aux CE nationaux, mais il est un levier de cohésion pour les salariés et il nous permettra de participer aux décisions économiques, sociales, sociétales et environnementales ayant une portée transnationale. Il nous a fallu près de 3 ans de préparation, de formation et de négociation pour faire aboutir ce projet, qui associe aujourd'hui 18 élus – titulaires et suppléants – représentant 6 pays : la France, l'Espagne, la Roumanie, la Slovaquie, la République Tchèque et l'Italie.

— Comment s'organise aujourd'hui le travail du CEE ?

S.H. Chaque année, quatre réunions, deux plénières et deux comités restreints, sont programmées alternativement au siège de Gennevilliers et dans chacun des

pays. Les enjeux immédiats portent sur la mise en place de la protection des élus – car toutes les législations nationales ne sont pas aussi favorables qu'en France –, la définition du règlement interne et la poursuite des formations. D'ici un an et demi, nous serons à mi-mandat. Dans la perspective de cette échéance, qui sera l'occasion d'un premier bilan avec la direction, notre objectif est d'être opérationnel, d'avoir une réelle visibilité, d'être en mesure de formuler des propositions et de montrer toute la valeur ajoutée du CEE pour les salariés.

A.L. En tant qu'élue du comité d'entreprise slovaque, j'ai été formée puis j'ai participé aux négociations qui ont conduit à la création du CEE, dont je suis aujourd'hui membre titulaire. À ce titre, je bénéficie de 90 heures annuelles de délégation et de 10 jours de formation sur la durée de mon mandat. La création du CEE est encore récente, mais les échanges, influencés par la diversité culturelle des 6 pays concernés, y sont très riches. Je constate aussi avec bonheur un effet positif sur les collaborateurs slovaques qui se trouvent renforcés dans leur sentiment d'appartenance au groupe. Leur regard ne se porte plus seulement sur la Slovaquie. Ils sont en demande d'informations sur le groupe et sur son développement. Ils cherchent à comprendre les choses dans une perspective élargie, plus européenne. Je crois qu'ils prennent aujourd'hui la mesure de la dimension sociale du groupe qui leur échappait jusqu'ici.

Point de vue



**JEAN-FRANÇOIS
POUPARD**

Directeur du cabinet Syndex

“
Le groupe Up a compris que son développement international doit s'accompagner d'un dialogue social fructueux
”

— Quel rôle le cabinet Syndex a-t-il joué dans la mise en place du comité d'entreprise européen ?

J.-F. P Notre intervention a été assez inhabituelle. Nous sommes des experts syndicaux, notre métier est de conseiller et d'accompagner les représentants des salariés. Mais, en tant que coopérative, nous appartenons aussi à l'économie sociale et solidaire et avons de nombreuses affinités avec le groupe Up, dont l'identité est en partie marquée par la culture syndicale. De façon tout à fait exceptionnelle, nous avons donc accompagné à la fois les représentants syndicaux et la direction du groupe dans la mise en place du CEE. Dès le départ, c'est au cabinet Syndex qu'a été confiée l'étude d'opportunité, en 2011. Nous avons ensuite formé les représentants des différents pays, les membres du Groupe spécial de négociation et le management de chaque filiale. Cela a permis de placer tous les acteurs sur un même niveau d'information. Cette approche atypique n'a toutefois pas empêché que la mise en place du CEE fasse l'objet d'une véritable négociation entre direction et représentants syndicaux.

— Quelles sont les spécificités de l'accord instituant le CEE ?

J.-F. P Il résulte d'abord d'une volonté de la direction d'harmoniser la pratique du dialogue social au niveau européen, là où préexistent des approches managériales et des cultures syndicales très différentes. Le groupe Up a compris que son développement international ne peut que s'accompagner d'un dialogue social fructueux. Il s'est donc engagé là dans une démarche très anticipative qui a conduit à la signature d'un accord exemplaire et même ambitieux à bien des égards. Je note par exemple les moyens importants accordés à la formation, qui doit se poursuivre de façon continue au-delà de la phase préliminaire. Autres points forts : les deux réunions plénières annuelles (là où la directive européenne n'en préconise qu'une seule), le budget alloué à la traduction des rapports et documents, ou encore l'obligation de consultation du CEE sur tous les projets transnationaux du groupe, y compris hors du cadre européen. À chaque fois, on a recherché le mieux-disant. La feuille de route est donc clairement tracée. Tout l'enjeu, désormais, est de faire vivre ce projet ambitieux.

Perspectives 2015

Miser sur l'individu pour réussir collectivement

Développer les compétences de ses collaborateurs, s'engager toujours plus pour la diversité, ouvrir largement le dialogue social et garantir une vraie qualité de vie au travail : dans le domaine des ressources humaines, le groupe Up s'est défini trois priorités en totale cohérence avec ses valeurs et son activité. Une démarche qui a du sens pour aller dans la bonne direction...

Compétences

Plus qu'un emploi, le groupe Up offre à ses salariés la possibilité de s'engager dans un véritable parcours professionnel évolutif. S'appuyant sur différents outils – une cartographie des métiers, un référentiel de compétences pour chaque métier, des entretiens annuels –, la démarche fournit à chacun des repères fiables pour progresser. Elle facilite la réduction des écarts entre compétences existantes et compétences requises pour le bon développement de l'entreprise. Elle permet aussi d'accompagner efficacement les collaborateurs vers les métiers de demain, tout en leur offrant des perspectives claires d'évolution. La mise à jour des référentiels est assurée par un Observatoire des métiers, réuni au moins tous les deux ans. Le système de gestion des entretiens de progrès garantit par ailleurs, à tous, une évaluation objective. Un dispositif dynamique pour conjuguer efficacité et motivation, ambitions et démarche d'innovation.

Diversité

Pour le groupe, la diversité représente un levier de performance autant qu'une valeur à défendre. C'est pourquoi il renforce, année après année, sa politique volontariste de lutte contre les discriminations, axée sur l'accueil des salariés en situation de handicap et sur l'égalité hommes-femmes notamment. Avec, en ligne de mire, une évolution professionnelle équitable pour chacun. En 2013, le groupe Up a signé une convention avec l'Agefiph (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées), destinée à déboucher sur un accord de groupe en France en 2015. Sa finalité repose sur l'amélioration significative du taux d'emploi des personnes en situation de handicap en 2018. Ses leviers : communication et sensibilisation des collaborateurs, formation des managers, recrutement, accompagnement, gestion de l'inaptitude et maintien dans l'emploi... Engagé en faveur de l'égalité professionnelle hommes-femmes depuis de nombreuses années, signataire là encore d'un accord sur le sujet en 2013, le groupe Up poursuit également ses efforts, dans ce domaine, pour faire évoluer les consciences et les pratiques dans tous ses pays d'implantation. Si le groupe met l'accent sur la sensibilisation du comité exécutif aux acteurs du recrutement, il cherche aussi, systématiquement, à équilibrer les candidatures et les actions de formation. Un outil d'analyse en cours de création permettra bientôt de définir les actions correctives à mettre en œuvre. Entretiens post-congé parental, crèches,... Up soutient également très concrètement la parentalité.

Dialogue

Par ses racines coopératives et participatives autant que par la nature de ses activités, le groupe Up ne peut qu'être profondément attaché à un dialogue social vivant. Une concertation respectueuse des réglementations locales, mais portant des ambitions bien plus larges, source de réussite collective. C'est pourquoi, il forme tous ses dirigeants et ses représentants du personnel européens à la réglementation sociale et au fonctionnement du dialogue social dans chaque pays. Aujourd'hui, il innove encore en créant le premier comité d'entreprise européen (CEE). Son objectif ? Renforcer son dialogue social au niveau transnational, en disposant d'une représentation légitime et formée des salariés dans toutes les sociétés du groupe en 2018. Un instrument au service d'une autre préoccupation : offrir à tous une qualité de vie optimale au travail.

Touch Up

Dialogue entre pairs

En 2007, en France, le groupe contribuait à créer Miroir Social, un site internet collaboratif, animé par et pour les partenaires sociaux permettant d'échanger sur l'information sociale. Mission accomplie ! Aujourd'hui, le portail compte 12 000 membres, 500 abonnés et 2 500 visiteurs par jour. Au groupe Up, responsabilité rime avec encourager tous les acteurs du dialogue social !

Bilan social groupe

Effectifs

Évolution des effectifs du groupe

Le groupe voit ses effectifs progresser de 5,8% et compte à fin 2014, 2 355 salariés. Cette progression s'explique par une hausse des effectifs dans toutes les zones du groupe, et principalement dans la zone Amérique avec près de 25% d'augmentation.

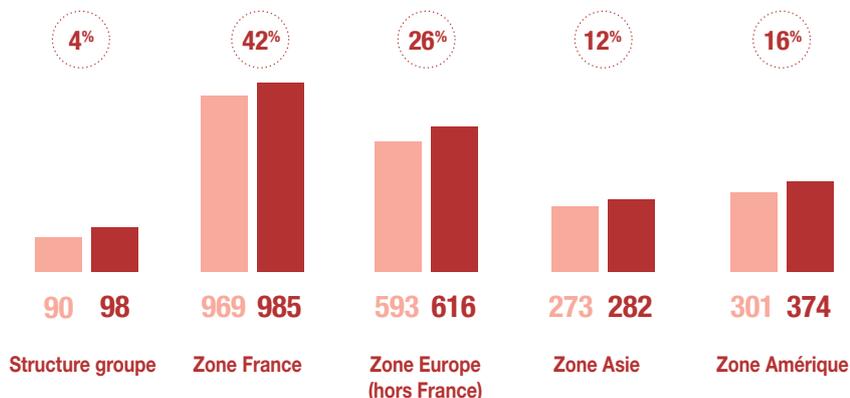


Évolution des effectifs par zone

2013 | 2014

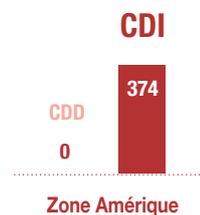
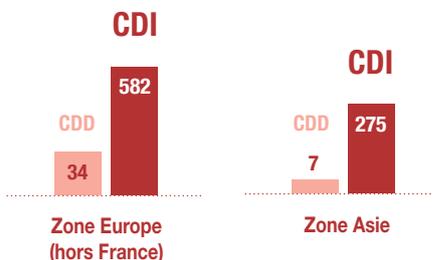
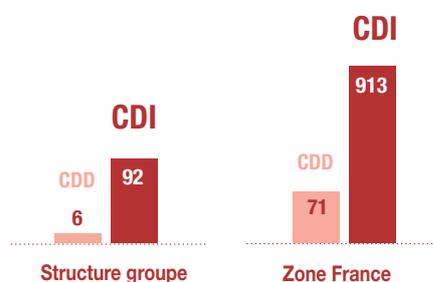
À fin 2014, 54% des salariés du groupe travaillent hors de France contre 52,4 % à fin 2013. Cette tendance va se poursuivre avec la stratégie de croissance du groupe sur différentes zones géographiques.

Répartition de l'effectif du groupe



Effectif par contrat

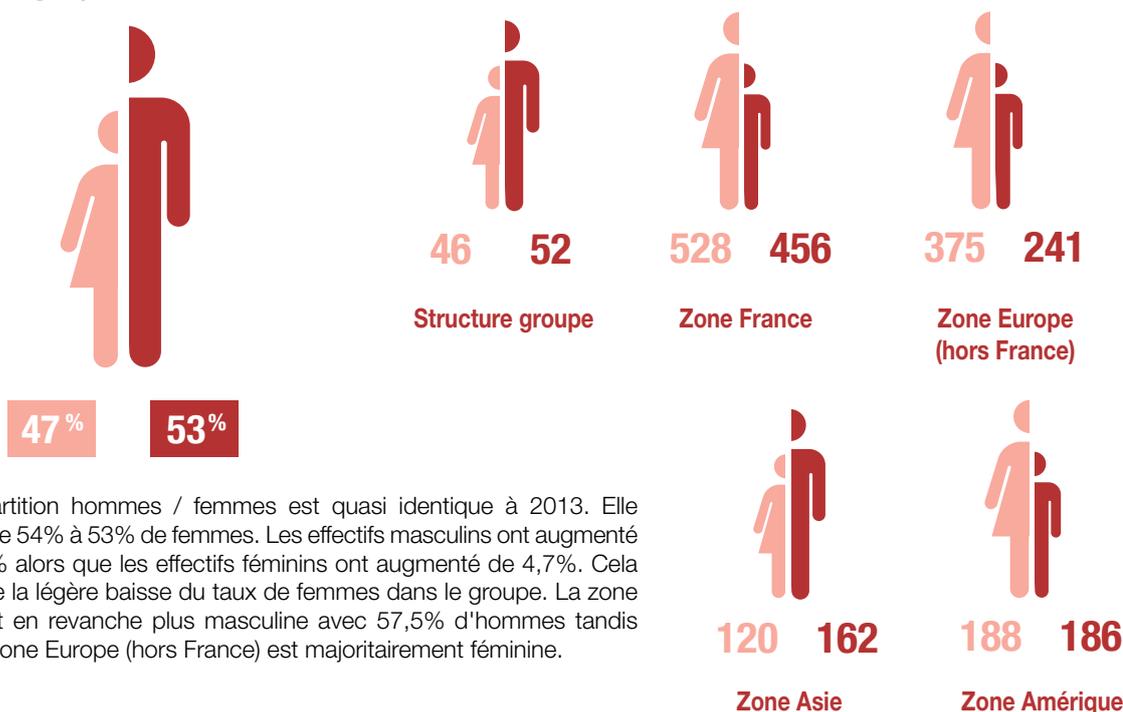
Le taux d'emploi des salariés en CDD dans le Groupe est faible puisqu'il représente 5% du nombre total de contrats.



Bilan social groupe

Taux féminisation

Répartition par sexe
de l'effectif du groupe

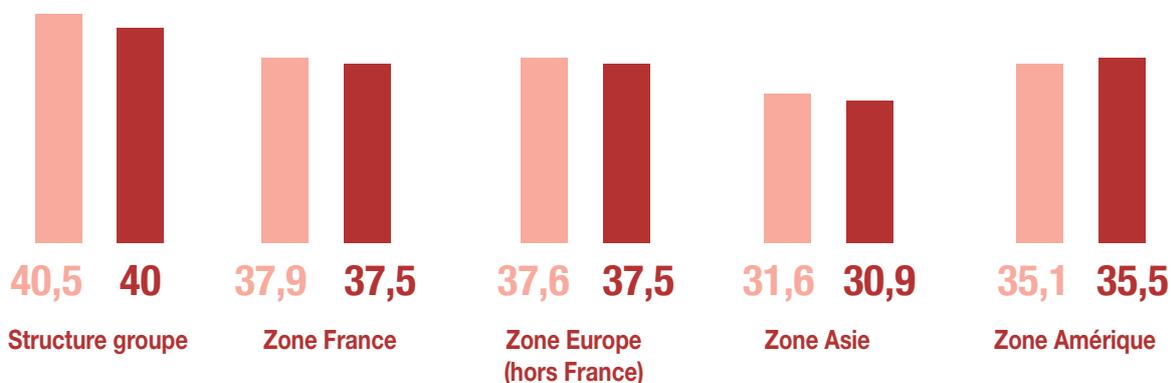


La répartition hommes / femmes est quasi identique à 2013. Elle passe de 54% à 53% de femmes. Les effectifs masculins ont augmenté de 6,9% alors que les effectifs féminins ont augmenté de 4,7%. Cela explique la légère baisse du taux de femmes dans le groupe. La zone Asie est en revanche plus masculine avec 57,5% d'hommes tandis que la zone Europe (hors France) est majoritairement féminine.

Âge moyen

2013 | 2014

37 ans



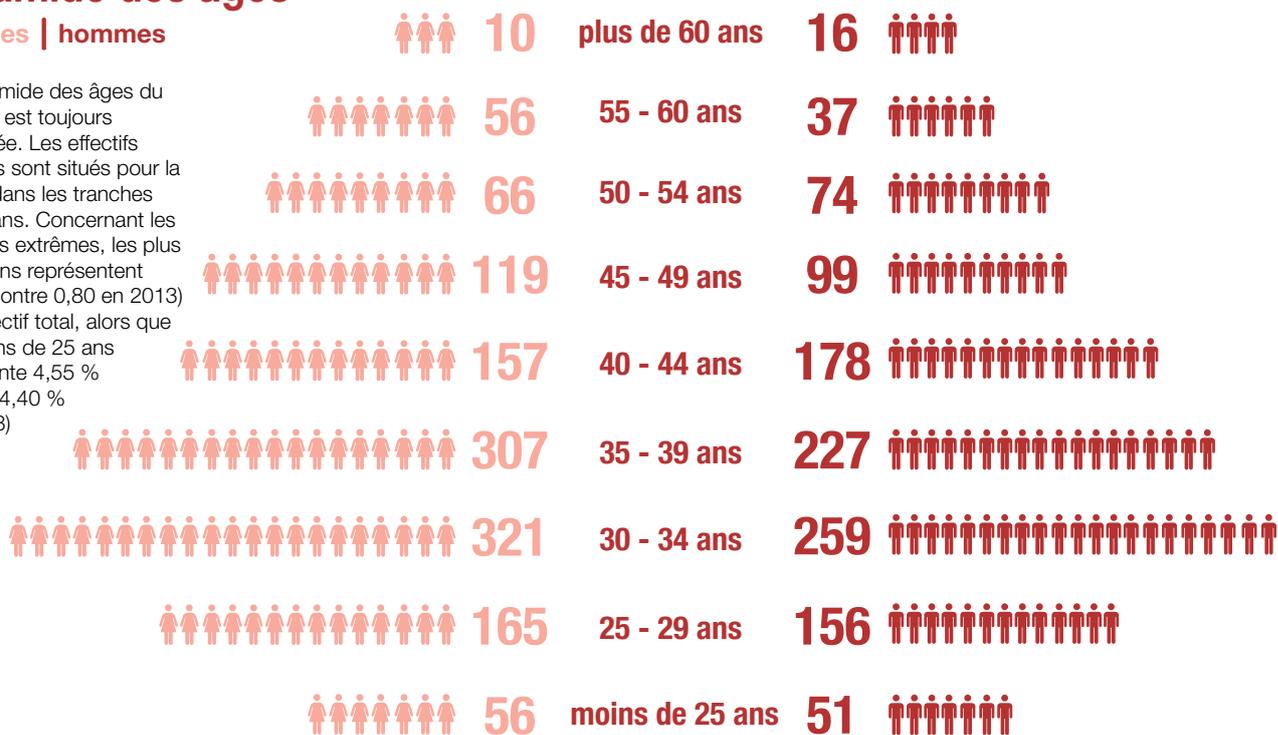
L'âge moyen du groupe augmente légèrement et passe de 36,7 à 36,9 ans. Dans les zones Europe et France, l'âge moyen est homogène autour de 37,5 années.

Les moyennes d'âges sont plus basses au Mexique et en Turquie où elles sont sous la moyenne avec 35,5 ans et 30,9 ans

Pyramide des âges

femmes | hommes

La pyramide des âges du Groupe est toujours équilibrée. Les effectifs féminins sont situés pour la moitié dans les tranches 30-39 ans. Concernant les tranches extrêmes, les plus de 60 ans représentent 1,1% (contre 0,80 en 2013) de l'effectif total, alors que les moins de 25 ans représente 4,55 % (contre 4,40 % en 2013)



Répartition de l'ancienneté par sexe

femmes | hommes

La forte croissance de la filiale mexicaine explique la forte présence de collaborateurs de moins de 6 mois d'ancienneté. Ils représentent près de 12% de l'effectif global.

Les tranches les plus représentées sont celles situées entre 2 et 15 ans d'ancienneté, avec 65% des effectifs. 24,4% des effectifs du groupe ont plus de 10 ans d'ancienneté.



Bilan social groupe

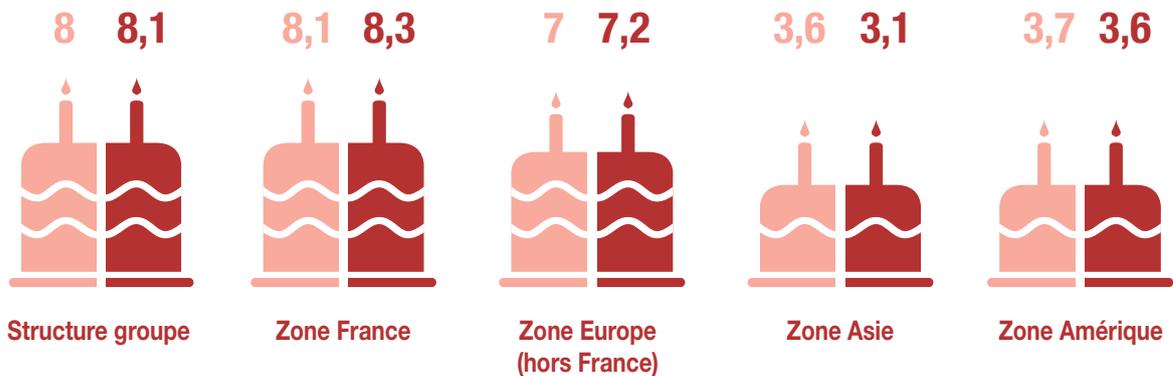
Ancienneté moyenne

2013 | 2014

L'ancienneté moyenne est stable en 2014.

Les zones Amériques et Asie sont celles ayant l'ancienneté la plus basse, nous verrons que ce sont aussi celles ayant le turnover le plus élevé.

6,58 ans



Rémunération

(en millions d'euros)

Évolution de la masse salariale du groupe

La masse salariale du groupe progresse de 8,6%.

Cette augmentation s'explique principalement par la hausse des effectifs.

61,16^M € 65,44^M € 71,08^M €



2012

2013

2014

Répartition de la masse salariale du groupe



Absentéisme

2013 | 2014

Taux d'absentéisme du groupe

Le taux d'absentéisme reste stable en 2014. Les zones qui connaissent la plus forte baisse sont les zones France et Europe.

4,96%



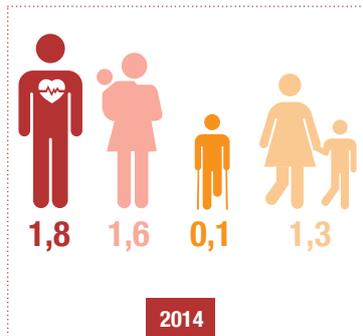
Évolution de l'absentéisme

Maladie | Maternité paternité | Congé sans solde | Congé parentaux

Dans les zones Asie et Amérique, l'augmentation s'explique par un accroissement des taux de maternités même si les absences maladie diminuent. Le taux d'absentéisme maladie baisse fortement depuis 3 ans. Il est passé en dessous de la barre des 2% en 2014.

L'effectif ayant eu au moins un arrêt maladie est de 40%, le nombre de jours d'absence maladie moyen est 16,3 jours par personne absente, ce qui est faible au regard des statistiques.

	2012	2013
Maladie	2,43	2,22
Maternité Paternité	1,94	1,43
Congé sans solde	0,40	0,12
Congés parentaux	1,01	1,22



Turnover

2013 | 2014

Le turnover est en hausse de 3,35 points. Les taux augmentent dans toutes les zones surtout hors France. Les zones Asie et Amérique sont les zones qui connaissent le plus fort turnover.

La zone Europe hors France voit son taux de turnover augmenter de 7,2 points, principalement expliqué par les restructurations en Pologne et en Espagne.



Bilan social groupe

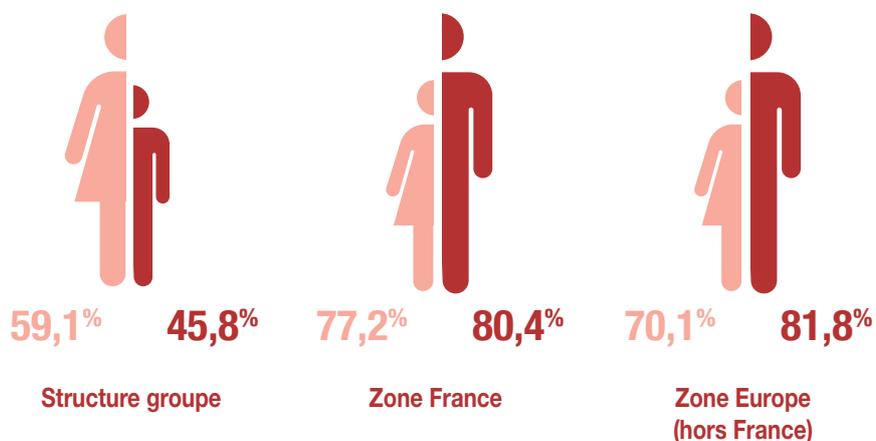
La gestion prévisionnelle des emplois entretiens de progrès

Taux de salariés ayant bénéficié d'un entretien de progrès



Taux d'entretiens de progrès par sexe

C'est la première année que nous publions les chiffres des entretiens annuels de progrès. L'effort de déploiement de ces entretiens, essentiels au développement des compétences des collaborateurs, sera poursuivi dans les années à venir.



Politique handicap du groupe

Répartition de l'effectif équivalent temps plein des salariés en situation de handicap

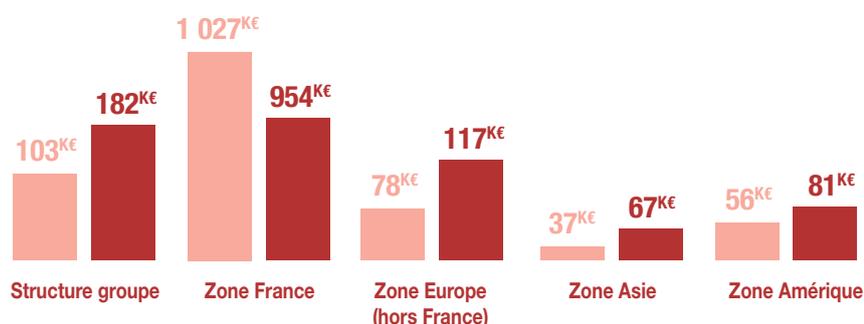
Le groupe poursuit sa politique volontariste d'intégration dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap et ce dans tous ses pays d'implantation.



Formation

2013 | 2014

Investissements en formation



Les investissements en matière de formation progressent de 7% par rapport à 2013. Cela s'explique par l'effort particulièrement marqué dans les zones Amérique, Europe et Asie, avec une hausse de l'investissement de plus de 50% pour toutes ces zones.

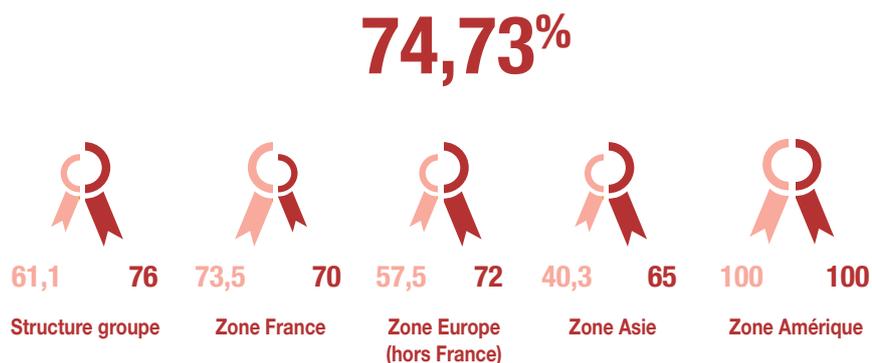
Nombre de jours en formation



1760 collaborateurs ont été formés en 2014.

Le nombre de jours moyen de formation par collaborateur est de 3,5 jours.

Taux d'accès à la formation



Le taux d'accès à la formation augmente de 6,5 points en 2014. La forte progression a été réalisée en Turquie avec un taux de 64,5%. L'accent a été mis en Turquie sur les formations français, anglais, ventes, et IT.



S'engager auprès de ceux qui s'engagent.

Être un acteur emblématique de l'économie sociale impose l'exemplarité en termes d'équité sociale. Soutien aux personnes en situation de handicap, aide aux populations précaires, projets éducatifs... Les filiales et leurs salariés, ainsi que la Fondation, sont présents sur tous les terrains. Ils mettent en œuvre de très nombreuses initiatives sociétales, portés individuellement ou collectivement par des équipes entières. Aujourd'hui, le groupe ouvre deux chantiers fondamentaux pour pérenniser et renforcer cette démarche : construire une politique d'achat responsable, sur une base participative, et articuler ses actions solidaires autour d'un projet commun fort.

Faits marquants 2014

Soutien indéfectible

En Espagne, la complexité de la situation économique n'a pas empêché les salariés de prendre part à une dizaine d'initiatives, en 2014, en faveur des enfants ou des personnes handicapées. Quelques exemples : publicités gratuites pour les initiatives de l'ONG World Vision sur les nappes de restaurants ou sur la couverture des chèques déjeuner, dons de matériel à la Croix-Rouge, tombola en faveur de l'association Acción Contra el Hambre ou de l'association Aspado...

Tous concernés

Le 13 mai 2014, un incendie dans la mine de charbon de Soma (Turquie), causait la mort de 301 ouvriers. Désireux d'apporter leur aide aux familles endeuillées, les salariés de la filiale Turque Multinet se sont aussitôt mobilisés en faveur des orphelins : 50 d'entre eux, âgés de 9 à 17 ans, ont été identifiés comme ayant particulièrement besoin de soutien. Les salariés de Multinet les ont tous rencontrés. Ils leur ont remis une carte leur permettant de bénéficier d'une aide alimentaire à hauteur de 150 livres turques (50 euros), versées tous les mois, durant trois ans. Un « petit plus », pour les familles, qui démontre l'engagement de tous les acteurs du groupe.

Dans la course

Pour l'éducation des jeunes, pour la défense de la biodiversité, pour promouvoir la santé... Les salariés du groupe n'hésitent jamais à s'impliquer. Le 2 août 2014, à Mexico, ils étaient ainsi une centaine à participer à une course organisée par leur filiale Sí Vale, pour promouvoir l'importance d'un style de vie plus équilibré. D'autres sociétés du groupe participent chaque année à de telles manifestations. L'engagement, c'est un état d'esprit au groupe Up !

200% plus solidaires !

Un nouvel accord d'entreprise, signé le 1^{er} juin 2014, en France, offre aux salariés des filiales Chèque Déjeuner, Chèque Cadhoc, Rev&Sens et Chèque Domicile un jour supplémentaire de « congé solidarité », pour se consacrer à une association à caractère social, éducatif ou sanitaire. C'est potentiellement 200 jours par an qui sont offerts à la société civile, en complément du lundi de Pentecôte.

Et le gagnant est...

la filiale Apologic. Répartis en 50 équipes, 900 collaborateurs du groupe, en France, se sont impliqués, pendant 18 mois, dans un grand challenge RSE. Organisée par le groupe, cette compétition citoyenne visait à encourager en interne les bonnes pratiques en termes de responsabilité sociale. Consommation, achats responsables, prévention, solidarité... Au total, 1 169 actions, baptisées ID'UP, ont été initiées et 10 associations se sont vues remettre une subvention par les équipes qui les soutenaient. Le progrès, ça fait du bien au quotidien !



Une collaboratrice de Multinet s'est rendue sur place à Soma (Turquie) pour rencontrer les familles.

Perspectives 2015

Up : Un dialogue ouvert pour faire toujours mieux

Depuis toujours, l'engagement sociétal du groupe Up est indissociable de son activité et de sa culture d'entreprise. Dans une démarche de progrès continu, le groupe structure aujourd'hui ses différentes actions avec la société civile. Avec une même dynamique : agir ensemble !

International

S'engager en faveur de la société civile et des plus vulnérables en particulier fait partie de l'ADN du groupe. Exporter les initiatives à succès aussi. Après cinq ans de réussite croissante en France, l'opération « Je déj', je donne » menée avec Action contre la Faim sera ainsi dupliquée : en Italie en 2015 et dans d'autres pays par la suite. Une première, pour ce type d'initiative, qui montre la volonté du groupe de mutualiser ses expertises lorsque c'est possible.

En 2014, « Je déj', je donne » aura recueilli 320 000 euros dans l'Hexagone. De même, la Fondation du groupe Up, qui soutient actuellement 61 associations ou coopératives, en France, vient de changer de dimension en se déployant pour la première fois dans de nouveaux pays. Activement épaulée par les salariés, elle œuvre notamment dans les secteurs de la prévention-santé, de la citoyenneté, de la culture et de l'éducation, du développement durable et de la création d'entreprise.

Concertation

Le dialogue avec ses parties prenantes constitue l'un des piliers de la politique RSE du groupe. Une approche qui s'avère aussi pertinente que nécessaire dans le domaine des achats responsables. En 2014, la France a lancé un vaste mouvement de concertation auprès de 88 fournisseurs afin de cerner leur perception des engagements et des habitudes du groupe en matière de développement durable, leurs attentes, mais aussi leurs propres bonnes pratiques RSE. Seconde étape, le 4 juin : l'organisation d'une conférence à Paris pour débattre, entre partenaires, des pistes à explorer pour construire collectivement une politique d'achat responsable, structurée, pérenne et mutuellement bénéfique. Ces échanges se poursuivent en 2015. Après la France, le groupe entend également déployer cette démarche volontaire et participative à l'international.

Construction

Afin de donner plus de puissance et de cohésion à cette implication, le groupe UP a souhaité mieux structurer les programmes d'actions engagées. La réflexion initiée s'articule autour d'un projet commun, porteur de sens, cohérent avec l'identité coopérative du groupe.

Une manière de conforter l'impact positif de ces efforts sur les bénéficiaires et sur l'entreprise, mais aussi de renforcer la légitimité internationale du groupe Up. Et comme pour partager les bonnes idées, le mieux c'est d'en parler, une enquête a été réalisée auprès de toutes les filiales du groupe Up pour faire émerger une vision claire de leurs objectifs, les axes de leur engagement, leurs domaines d'intervention et leurs processus clefs. Le groupe lancera sa politique de mécénat à la rentrée 2015.

“

On appelle achat responsable tout achat qui intègre, dans un esprit d'équilibre entre les parties prenantes, des exigences, spécifications ou critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique.

L'Observatoire des Achats Responsables.

”

Point de vue



**JOËL
MARIE**

Responsable Grand Compte La Poste

“

La Poste et le groupe Up évoluent dans le même écosystème.

”

— Quelles relations de travail avez-vous établi avec le Groupe Up ?

J.M. En réalité, c'est une relation à double sens. D'un côté, La Poste est fournisseur du groupe Up, en France. Nous assurons notamment la distribution des titres de paiement, ce qui représente un volume très important, et nous avons par ailleurs été sollicités pour notre prestation Docapost, une solution d'accompagnement à la transition numérique. D'un autre côté, nous sommes également clients du groupe Up puisque les collaborateurs de La Poste bénéficient d'avantages tels que Le Chèque Culture.

— En 2014, vous avez participé à la démarche de concertation du groupe en direction de ses fournisseurs. Comment avez-vous perçu cette initiative ?

J.M. En mars 2014, le groupe Up nous a effectivement interrogé, via un questionnaire, sur notre perception de sa démarche en matière d'achat responsable et sur notre propre politique RSE. Cette consultation a ensuite donné lieu à une restitution, au mois de juin, à Paris, dans les locaux de l'ObsAR (Observatoire des Achats Responsables), au cours de laquelle nous avons pu partager entre clients et fournisseurs et mettre en

perspective des bonnes pratiques en matière d'achat responsable. Ce type de démarche a une vraie valeur ajoutée. Elle permet de créer une dynamique entre partenaires pour construire ensemble une véritable chaîne de valeur.

— Comment La Poste vient-elle alimenter cette chaîne de valeur ?

J.M. La Poste est signataire du Pacte mondial* depuis 2003. Nous avons, depuis, développé une politique RSE volontariste et veillons à en intégrer les principes à tous les niveaux du groupe. Nous sommes par exemple engagés dans une démarche ambitieuse de compensation carbone. À ce titre, La Poste possède la première flotte au monde de véhicules électriques. Conscients de notre poids auprès de nos 32 000 fournisseurs, nous sommes également signataires de la Charte des relations interentreprises. Nous sommes engagés dans une démarche d'amélioration commune avec nos prestataires et avons déployé un référentiel d'achat responsable, à l'intention de nos acheteurs. Nous nous reconnaissons donc totalement dans la démarche du groupe Up et avons conscience d'évoluer dans le même écosystème.

() Le Pacte mondial est une initiative des Nations Unies lancé en 2000 afin d'inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable. Le groupe Up est également signataire de cette charte.*

“

Il n'y a pas d'éducation, pas d'émancipation possible, là où règne la faim.

”



**MIKE
PENROSE**

Directeur général d'Action contre la Faim

En quoi consiste votre partenariat avec le groupe Up ?

M.P. Le groupe Up est notre deuxième plus gros partenaire en France grâce à l'opération « Je dèj', je donne » qui a permis de collecter près de 2 millions d'euros depuis son lancement, en 2009. Le principe est très simple : sur chaque carnet chèque déjeuner, une information invite l'utilisateur à glisser un ou plusieurs titres restaurant* dans une enveloppe et à les envoyer sans affranchissement à Action contre la Faim. Au début de chaque année, nous sommes aussi habilités à collecter les titres restaurants périmés de l'année précédente. C'est une opération d'autant plus intéressante qu'elle peut être facilement relayée par d'autres entreprises en direction de leurs salariés.

Pour en savoir plus :
www.jedej-jedonne.com

(* L'opération fonctionne également avec les Chèques Cadhoc®, Chèques Lire®, Chèques Disque®, Chèques Culture®, selon le même principe que les titres restaurant.

Concrètement, comment sont utilisés ces dons ?

M.P. Les sommes collectées permettent à ACF de poursuivre ses actions de prévention et de traitement de la malnutrition partout dans le monde. Nous intervenons dans plus de 47 pays. Nos programmes d'intervention reposent à la fois sur des soins, l'apport et la préservation des moyens d'existence des populations, l'assainissement de l'eau et l'accompagnement des personnes. Les enfants de moins de cinq ans sont les principales victimes de malnutrition aiguë. Pour donner une idée précise de l'utilité des dons, deux titres restaurant à 7 euros permettent à un enfant malnutri de bénéficier pendant 4 semaines d'un traitement à base de pâte nutritionnelle.

Le partenariat avec le groupe Up est-il amené à évoluer ?

M.P. Tout d'abord, c'est un partenariat solide et pérenne fondé sur la défense commune d'un principe fondamental : le droit de manger. À travers le Chèque Déjeuner, le groupe Up permet aux salariés d'accéder à un vrai déjeuner, à un repas équilibré. Ce droit de manger, Action contre la Faim le revendique et le défend dans le monde entier. Avec les années, l'opération « Je dèj', je donne » s'est révélée très efficace. C'est pourquoi nous envisageons aujourd'hui de l'étendre à l'Italie, et peut-être aussi à l'Allemagne, où nous avons ouvert des bureaux l'an passé et où le groupe Up est également présent.

Touch Up

Citoyens à tout âge

Agir aujourd'hui avec les citoyens de demain, c'est encourager l'émergence d'une autre société civile ! Convaincu de son rôle à jouer dans cette transformation, le groupe Up soutient, en France, depuis près de dix ans, l'association Les Petits Citoyens, dédiée à la promotion des droits de l'enfant et à l'apprentissage de la citoyenneté. Un partenariat en pleine croissance : après la création de fiches scolaires pédagogiques, d'un site Internet et d'une collection de petits livres, le groupe Up et Les Petits citoyens présentaient le 17 novembre, un film et un jeu, consacrés au handicap. Respect !

JE DEJ' JE DONNE

Utilisez votre don celui de sauver des vies ! Merci pour votre soutien.

FAITES DON DE VOS CHÈQUES DÉJEUNER 2014 À ACTION CONTRE LA FAIM JUSQU'AU 28 FÉVRIER

1. Choisissez votre chèque déjeuner (Cadhoc®, Lire®, Disque®, Culture®).
2. Glissez-le dans l'enveloppe "Je dèj', je donne" (à télécharger sur www.jedej-jedonne.com).
3. Envoyez-la à Action contre la Faim (à l'adresse indiquée sur l'enveloppe).

ACTION CONTRE LA FAIM

Avec 1 € en Chèques Déjeuner, 1 enfant malnutri bénéficie d'un traitement à base de pâte nutritionnelle pendant 4 semaines.*

Up

Regards « croisés »



FRANÇOIS SAINT-PAUL

Ambassadeur de France en Roumanie



Notre partenariat avec Up România s'inscrit dans une politique de coopération locale sur des projets solidaires.



ELENA PAP

Directrice générale de Up România

F.S.-P. Début 2015, l'Ambassade de France s'est engagée au côté de Up România afin de rendre opérationnelle à l'échelle du pays la convention cadre signée par le ministère français des Affaires étrangères, la Fondation Groupe Chèque Déjeuner (aujourd'hui groupe Up) et la Fondation de France. À travers cette convention, nous allons apporter, avec Up România, un appui à deux projets locaux à vocation sociale et environnementale. Le premier, porté par l'association Ateliere Fara Frontiere (Atelier Sans Frontières), vise à l'insertion de personnes en grande précarité via un travail réalisé au sein d'atelier de confection qui a pour spécificité de recycler du matériel publicitaire (bâches, bannières...) en sacs, trousse et autres accessoires de mode éthique. Le deuxième projet est une initiative de l'association Valentina România qui s'est donné pour mission principale d'aider à la scolarisation d'enfants du quartier populaire de Ferentari, à Bucarest. En 2009, cette association a créé, à l'initiative d'une française, un atelier destiné à former les mères de ces enfants, souvent sans emploi, au métier de couturière. La démarche engagée par l'Ambassade de France au côté de Up România s'inscrit dans le cadre d'une coopération plus large avec les institutions publiques roumaines visant à développer des initiatives solidaires de ce type.

E. P. Up România s'inscrit pleinement dans la culture du groupe en matière d'engagement social, de solidarité et de coopération. Nous avons à cœur de relayer ces valeurs en Roumanie. Notre métier est d'œuvrer au bien-être des gens, ce qui fait de nous des partenaires naturels de projets à vocation sociale tels que ceux portés par les associations Atelier Sans Frontières et Valentina România. En lien étroit avec l'ambassade de France à Bucarest, nous avons choisi d'apporter notre soutien à ces deux projets compte tenu à la fois de leur pertinence et de leur engagement sur le long terme, qui nous permet d'envisager un partenariat durable. Nous avons défini ensemble, avec chacune des associations, les modalités de parrainage les plus adaptées et élaboré un calendrier afin de suivre l'évolution des projets. Notre soutien se traduit également par des actions de communications et événementielles permettant de donner une visibilité aux projets et de faciliter la collecte de fonds. Il faut aussi souligner l'importance du partenariat avec l'Ambassade de France qui est, depuis le début, très impliquée dans la démarche et assure, au niveau local, un lobby très actif pour le développement de l'économie sociale. C'est d'ailleurs à la Résidence de France, sous la présidence de l'ambassadeur, qu'a été organisée, en février 2015, la cérémonie de remise de chèque au deux associations par la Fondation du groupe Up.



INNOVATION

La Fondation Up élargit ses horizons

10 mars 2014 : le groupe signe une convention de partenariat avec le ministère des Affaires étrangères, afin de développer les actions de sa Fondation à l'international. Maroc, Roumanie, Turquie... sept initiatives sont déjà lancées. En 2015, quatre nouveaux pays seront concernés. Les actions de la Fondation rayonnent. Avec un objectif : agir pour le développement local et contre l'exclusion, partout où le groupe Up est présent.



Nous avons à cœur de relayer les valeurs du groupe en Roumanie.



ELENA PAP



Le taux de couverture indiqué dans les données chiffrées, est calculé sur la base des effectifs des sociétés ayant reporté la donnée considérée. Le groupe s'emploie à améliorer, chaque année, son reporting extrafinancier.

Fondation du groupe Up

France | International



Actions solidaires menées directement par les filiales et le groupe

Filiales françaises | Filiales internationales | Structures groupe

Répartition des subventions d'un montant global de 447 388 €

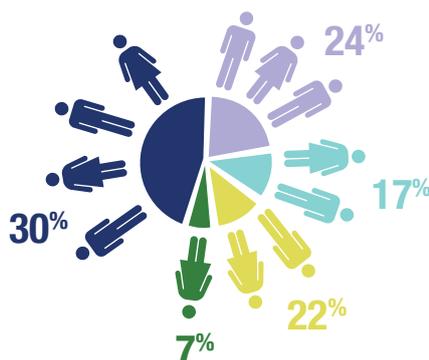


Répartition par zone du nombre de projets soutenus



Domaines subventionnés

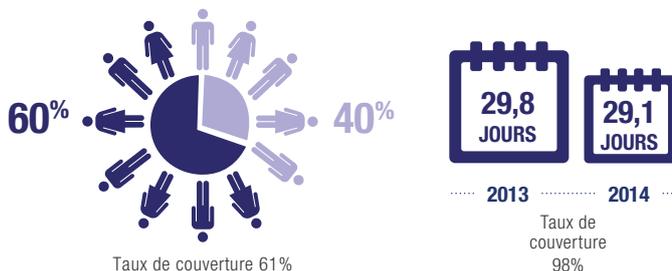
Solidarité | Santé | Handicap | Culture et Éducation | Environnement et biodiversité



Politique d'achat

Achats réalisés localement
Dans le pays | Hors pays

Délai comptable moyen de règlement des fournisseurs



Recours au secteur protégé et adapté en France
(Établissement et Services d'Aide par le Travail, Entreprises Adaptées)



Dialogues avec nos Fournisseurs

	Nombre de fournisseurs	Taux de couverture
Fournisseurs évalués sur leurs pratiques sociales et/ou environnementales	7	57%
Fournisseurs ayant mis en place un plan d'amélioration à la suite d'une évaluation ou d'un audit	2	51%
Fournisseurs pour lesquels les relations ont pris fin à la suite d'une évaluation ou d'un audit	20	55%



PRÉ SER VER

Donner du sens à nos actions est dans notre nature.

Être une société de services à faible impact environnemental devrait-il être incompatible avec une mobilisation contre le réchauffement climatique ? Pas au groupe Up. Initié en 2008, la politique environnementale du groupe s'avère profondément volontaire. 14 Bilans Carbone® en 2015, plan de réduction ou aspiration à compenser les dépenses énergétiques... toutes les filiales s'impliquent pour alléger leur empreinte sur l'environnement et préserver l'avenir des générations futures. Le groupe Up s'efforce également de mettre à la disposition de ses clients des solutions susceptibles d'encourager des comportements plus verts.

Faits marquants 2014

Small is green

Parfois, il suffit simplement d'un peu d'imagination pour produire des résultats étonnants. Réduire le nombre d'encarts dans les chèquiers chèque déjeuner français ou la taille des chèques déjeuner bulgares d'environ un tiers, a permis d'économiser 26 tonnes de papier pour la France (soit l'équivalent de 347 arbres et de 34 tonnes CO₂ équivalents) et 4 tonnes de papier pour la Bulgarie en 2014. Des petites mesures pour de grands effets.

Le compte est bon

La filiale turque Multinet, spécialisée dans les services prépayés, est la première filiale hors Hexagone du groupe à réaliser son Bilan Carbone®. Publiée fin 2014, cette photo de l'empreinte sur le climat a décelé un poste majeur d'émission de CO₂ : 65% des émissions sont liées au carburant consommé par ses clients de l'activité leasing de véhicules. Un inventaire indispensable pour mettre les projets sur la bonne route...

Touch Up

Ensemble contre l'effet de serre

En 2010, déjà, soit deux ans avant que la loi ne l'impose aux grandes entreprises, le groupe Up s'était doté, en France, d'un dispositif de comptabilisation – puis de réduction – de ses émissions de gaz à effet de serre (GES). Une expérience qu'il a souhaité partager le plus largement possible. En

Permis de bonne conduite

Il y a voitures et... voitures. Désormais, leur consommation et leur niveau d'émissions de gaz à effet de serre conditionnent systématiquement le choix des véhicules du groupe, lors de la constitution des flottes ou de leur renouvellement. Huit sociétés ont déjà intégré des véhicules hybrides à leur parc et six forment leurs collaborateurs à l'écoconduite (46% des conducteurs français de véhicules de fonction ont été formés). Cet effort se traduit dans les chiffres puisque la moyenne des émissions des véhicules des sociétés titres françaises est passée de 136 gCO₂ par km à 103 gCO₂ en 4 ans.

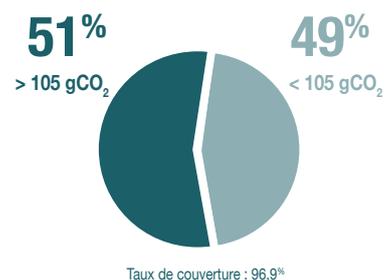
Mode d'emploi

Ses bons conseils ludiques font l'unanimité. Uniquement publié en français, jusqu'alors, le Guide du citoyen responsable est désormais en cours de traduction. Ce manuel pratique et intelligent permet d'accompagner les collaborateurs dans l'ensemble de leurs pratiques professionnelles et personnelles.

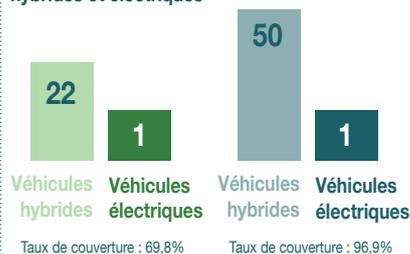
2014, avec 32 autres entreprises et organisations, Up s'est donc prêté à une expérimentation pour le compte de l'Association Bilan Carbone (ABC) : tester, en expert, un nouvel outil de management des GES. Baptisé SM-GES (Système de Management des GES), celui-ci permet à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur pays d'implantation, d'intégrer le bilan carbone comme outil de pilotage. L'étau se resserre sur les gaz à effets de serre...

Parc automobile

Pourcentage de véhicules ayant des émissions < 105g CO₂ par km



Nombre de véhicules hybrides et électriques



Consommation de carburant (en litres)

Consommation moyenne de carburant en litres par véhicule



Nombre de sociétés ayant un objectif de réduction



Perspectives 2015

Protection de l'environnement : des initiatives multiples pour un progrès global

Lutter contre le réchauffement climatique est l'affaire de tous. En s'engageant, dès 2010, dans une politique active de diminution de ses émissions de gaz à effet de serre et de maîtrise de son impact environnemental, le groupe Up a d'ores et déjà montré son sens des responsabilités. Aujourd'hui, il se lance un nouveau défi : élargir cette démarche à tout son écosystème.

14 Bilans Carbone®

Agir au-delà des obligations légales est toujours un choix. Si Chèque Déjeuner France est soumis au bilan des gaz à effet de serre réglementaire, ce n'est pas le cas des autres filiales. Pourtant, en évaluant ses émissions, chaque organisation prend la mesure de sa consommation d'énergie, de ses impacts et peut déployer des actions pour diminuer sa dépendance aux énergies fossiles. En 2015, les filiales mexicaine et roumaine réaliseront leurs 1^{ers} Bilans Carbone®. La même année, toutes les sociétés françaises le renouvelleront. Avec Multinet qui a accompli le sien en 2014, c'est au total 14 filiales du groupe qui inscrivent dans leur stratégie leur volonté de lutter contre le changement climatique.

Exemplarité

Entre hausse du prix de l'électricité - estimée à près de 30 % - et remontée du prix du pétrole, 2017 devrait être l'année où entreprises comme particuliers prendront la mesure du

coût réel de l'énergie. Le groupe Up s'y prépare et a placé la maîtrise de l'énergie comme axe stratégique. Chaque filiale établit systématiquement un plan de réduction ou un projet de compensation volontaire de ses consommations. En France, par exemple, c'est une véritable chasse au gaspillage que mène la société Apologic. Rien n'est laissé au hasard. Objectifs : une baisse de 15 % de la consommation électrique et 5 % de gaz consommé en moins ainsi que 20 kg de papier épargné en un an. Une vigilance qui prévaut également en matière d'achats d'équipement ou d'aménagements des locaux.

Accompagnés et encouragés

L'implication du groupe en faveur du développement durable se révèle aussi clairement dans le choix ou le développement de ses activités. Depuis 2014, la filiale française Adéquation, spécialisée dans la création de dispositifs sur mesure, accompagne les acteurs privés fournisseurs d'énergie et/ou de carburant, qui accompagnent leurs clients pour l'obtention de Certificats d'économie d'énergie (CEE). Ce dispositif permet d'encourager des entreprises, des particuliers à réaliser des travaux de performance énergétique des bâtiments et des achats de matériels plus économes. Chaque année ce sont plus de 40 000 demandes qui sont ainsi instruites et traitées par Adéquation. En 2015, c'est ABC Engineering, éditeur de progiciels qui viendra compléter les offres du groupe. Non seulement pour sa gamme de progiciels consacrée à l'action sociale mais également pour ses outils d'animation et de pilotage de projets de développement durable dont un futur logiciel de gestion des Certificats d'économie d'énergie.

INNOVATION

Au service de la planète

Si les produits et les services développés par le groupe Up se caractérisent avant tout par leur finalité sociale, pourquoi ne pas les utiliser également pour inciter leurs bénéficiaires à adopter des comportements plus verts ? Tel est le nouveau challenge dans lequel se lancent les filiales du groupe. En Espagne, cette approche s'est déjà concrétisée par la conception d'une carte à puce « Cheque Transporte » proposée par les entreprises à leurs collaborateurs. Gérable en ligne, elle permet à son titulaire d'acheter très simplement ses titres de transports en commun, tout en bénéficiant des allègements d'impôts prévus par la loi pour ceux qui privilégient ainsi les transports publics... Ou comment mettre le service... au service de la planète.



Point de vue



SEVKET BASEV

Président du conseil d'administration
de Multinet (Turquie)

**Total des émissions de gaz
à effet de serre directes et indirectes
de Multinet (Turquie)**



“

**L'environnement,
un engagement sur
la durée.**

”

Quelles actions concrètes menez-vous pour améliorer ce bilan carbone ?

S.B. Nous avons par exemple inauguré les nouveaux locaux de deux succursales, qui sont désormais installées dans des bâtiments répondant aux normes environnementales. Notre plan d'amélioration prévoit également la conduite de diagnostics énergétiques. Au siège, à Istanbul, où la circulation automobile est totalement saturée, nous encourageons nos collaborateurs à utiliser les transports en commun et avons mis en place un système de navette, destiné en particulier aux collaborateurs habitants de l'autre côté du Bosphore. Nous expérimentons, par ailleurs, l'utilisation par nos commerciaux de véhicules hybrides qui intéressent également notre activité leasing, mais les coûts sont assez élevés du fait de l'absence de subvention.

Comment avez-vous intégré la question environnementale chez Multinet ?

Multinet est engagé dans une démarche RSE globale où la préoccupation environnementale s'associe à d'autres enjeux, comme par exemple l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs.

En 2014, à la demande du groupe, nous avons travaillé sur notre bilan carbone. Nous avons mis en place une série d'indicateurs qui nous ont permis de définir des pistes d'action. Notre approche du sujet est toutefois assez spécifique. En effet, nous évoluons sur un marché dématérialisé, ce qui est un atout. Dans le même temps, nous sommes la seule entreprise du groupe à avoir une activité de leasing automobile via notre filiale Multicar, ce qui pèse, évidemment, sur notre bilan carbone.

Envisagez-vous d'autres axes de progression ?

On peut dire aujourd'hui que la question environnementale est intégrée au niveau du conseil d'administration et du top management de Multinet. Le sujet figure désormais à l'ordre du jour des réunions mensuelles du comité de direction et nous avons commencé à sensibiliser les salariés pour qu'ils se mobilisent à leur tour. Nous souhaitons donc poursuivre nos efforts pour continuer à réduire l'impact environnemental de Multinet. C'est un engagement sur la durée. Mais nous sommes aussi tributaires des politiques publiques dans le domaine automobile ou encore en matière de tri sélectif pour lequel il n'existe aucune filière aujourd'hui. La Turquie est un pays en plein développement où les choses peuvent avancer très vite. Nous sommes prêts aujourd'hui à suivre ces évolutions.

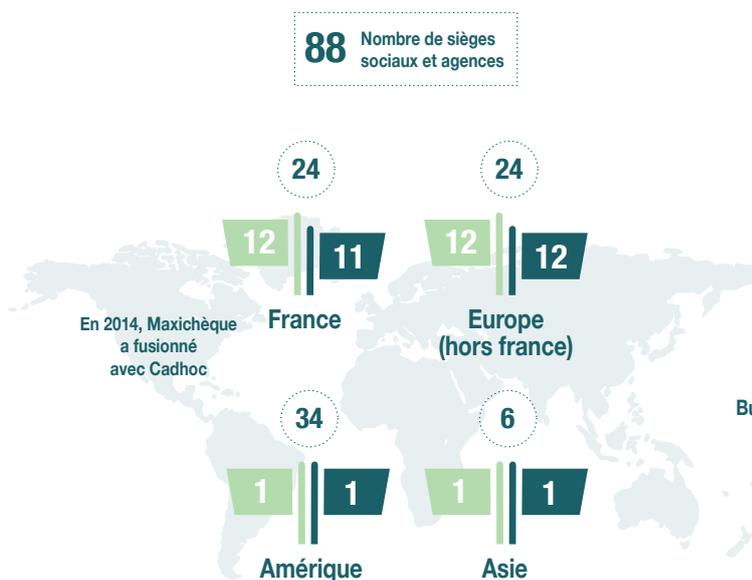


Le taux de couverture indiqué dans les données chiffrées, est calculé sur la base des effectifs des sociétés ayant reporté la donnée considérée.
Le groupe s'emploie à améliorer, chaque année, son reporting extrafinancier.

Informations environnementales

Filiale 2013 | Filiale 2014

Implantations du groupe



Sensibilisation et formation des collaborateurs

La formation à l'environnement concerne, en 2014, la zone France sur les thèmes : habilitation électrique, écoconduite, label PEFC.

25 750 €



Budget consacré à la formation de nos collaborateurs à l'environnement
Taux de couverture : 78,8%

138



Collaborateurs formés à l'environnement
Taux de couverture : 79,8%

Budget total alloué à l'environnement

257 854 €

Taux de couverture : 87,3%

Ce budget est principalement consacré au traitement des déchets, au contrôle réglementaire, aux audits et à la formation.

Déchets



Nombre de sièges sociaux réalisant les tris sélectifs suivants	Nombre 2013	Taux de couverture 2013	Nombre 2014	Taux de couverture 2014
Papier/carton	8	71%	12	91%
Verre	3	47%	7	80%
Plastique	6	48%	11	71%
Canettes	4	50%	5	77%
Piles/batteries	5	44%	7	65%
DEEE*	7	46%	12	80%
Déchets compostables	2	57%	2	78%
Bombes aérosol	3	47%	3	76%
Déchet chimiques solides/liquides	1	28%	7	80%
Toners d'imprimantes	8	49%	11	76%
Ampoules/tubes	4	46%	7	85%
Puces électroniques	1	15%	1	81%

(*) Déchets d'équipements électriques et électroniques

Données environnementales

Consommation de matières premières papier (en tonnes)

2013 | 2014

Quantité de papier éditique et bureautique achetée

Consommation moyenne de papier par personne (kg)



La zone France (notamment les filiales Chèque Déjeuner et Rev&Sens) a rationalisé sa consommation de papier éditique et bureautique, conduisant à une baisse de 33%

de la consommation moyenne par personne. Hors France, le taux de couverture progresse pour s'établir à 49% en 2014, contre 19% en 2013.

Quantité de papier production acheté



Les données 2013 ont été retraitées avant de pouvoir comparer plus précisément les résultats 2014 et 2013. Le mode de calcul comprend désormais les quantités de papier achetées par les sites de production du groupe.

2013 | 2014

Quantité de papier marketing achetée



Nombre de sociétés ayant un objectif de réduction en 2014



Consommation en énergie et en eau

2013 | 2014

Consommation de gaz (en kWh)



Le meilleur taux de couverture explique en partie les augmentations constatées. À noter, une forte augmentation de la consommation de la filiale turque due à un changement

de paramétrage de la chaudière de l'immeuble et à l'ouverture d'une salle de sport.

Consommation d'électricité (en kWh)



La consommation d'électricité baisse globalement en France, en raison d'un hiver moins rude et d'actions menées par la filiale Rev&Sens. À l'international, la comparaison entre 2014 et 2013 est moins pertinente car

la collecte des données ne concerne pas les mêmes filiales. À noter toutefois, que les actions menées par Up România ont permis une baisse de 10% des consommations de cette filiale.

Consommation d'eau (en litres par salarié)



En France, les sites de province ont une consommation moyenne faible (12 509 l/personne). À noter, une augmentation de la consommation de 29%, au niveau du site de Gennevilliers due au remplissage des bassins.

Hors France, les consommations moyennes en Slovaquie et Roumanie sont assez élevées (supérieures ou égales à 10 000 l/personne/an). À noter qu'en Slovaquie, cette forte consommation en 2014 est liée à un dégât des eaux.

Nombre de sociétés ayant un objectif de réduction



Remerciements



Ce rapport annuel a été :

imaginé par **Broca & Wernicke** - agence de communication et conseil du groupe Up,
réalisé par **Sabooj** - agence de communication adaptée,
imprimé par **Handiprint** - imprimerie adaptée,
écrit par **Solange Hemery-Jauffret** - entreprise Vedacom,
entretiens menés par **Étienne Guillermond** - coopérative Coopaname.

