

#TomorrowStartsToday



 DECATHLON

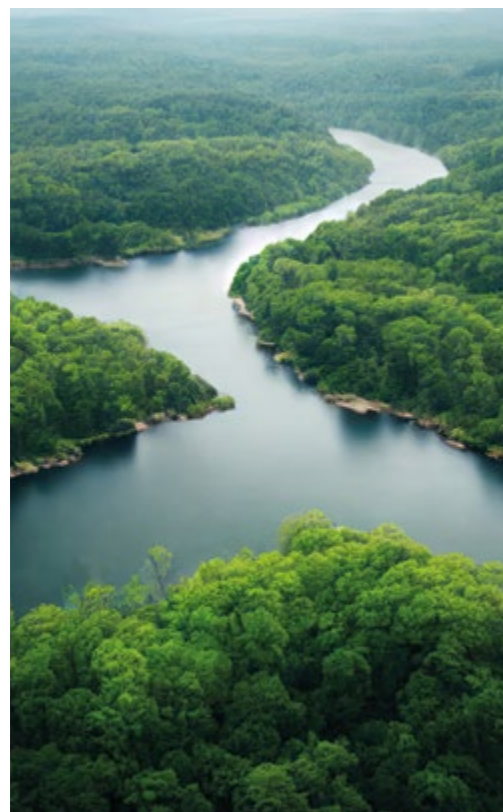
DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 2023

VITALITÉ | GÉNÉROSITÉ | RESPONSABILITÉ | AUTHENTICITÉ

SOMMAIRE



1	INFORMATIONS GÉNÉRALES	4
	ÉDITO	6
	DECATHLON EN CHIFFRES	8
	FAITS MARQUANTS 2023	10
	GOVERNANCE	12
	CONTEXTE ET TENDANCES	24
	SENS ET STRATÉGIE	28
	MODÈLE D'AFFAIRES ET CHAÎNE DE VALEUR	30
	PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS	34
	CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES	36
	INDICATEURS DE PERFORMANCE	40



2	PRÉSERVER LA NATURE	42
2.1	CHANGEMENT CLIMATIQUE	44
	STRATÉGIE CLIMAT ET PARTIES PRENANTES	46
	DÉCARBONATION DE LA PRODUCTION	56
	TRANSPORT ET LOGISTIQUE	59
	ACTIONS EN MAGASIN ET ENTREPÔT	61
	ÉCOMOBILITÉ DES COÉQUIPIER-ÈRES ET DES CLIENT-ES	64
	INDICATEURS DE PERFORMANCE	68
2.2	POLLUTION, UTILISATION DES RESSOURCES EN EAU	80
	INDICATEURS DE PERFORMANCE	88
2.3	BIODIVERSITÉ	92
	INDICATEURS DE PERFORMANCE	102
2.4	RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE	104
	ÉCOCONCEPTION DES PRODUITS	106
	ÉCONOMIE D'USAGE	116
	RECYCLAGE DES PRODUITS	120
	GESTION DES DÉCHETS OPÉRATIONNELS	123
	INDICATEURS DE PERFORMANCE	126



3	DÉVELOPPER L'HUMAIN	132
3.1	COÉQUIPIER-ÈRES	134
	BIEN-ÊTRE DES COÉQUIPIER-ÈRES	136
	DIVERSITÉ ET INCLUSION	138
	SANTÉ ET SÉCURITÉ	144
	COMPÉTENCES ET DÉVELOPPEMENT	150
	PARTAGE DE LA VALEUR ET ACTIONNARIAT	153
	INDICATEURS DE PERFORMANCE	156
3.2	DROITS HUMAINS EN PRODUCTION	170
	INDICATEURS DE PERFORMANCE	176
3.3	SÉCURITÉ ET SATISFACTION DES CLIENT-ES	178
	INDICATEURS DE PERFORMANCE	184
3.4	ENGAGEMENT SOCIÉTAL	186
	DYNAMIQUES TERRITORIALES	188
	FONDATION DECATHLON	193
	INDICATEURS DE PERFORMANCE	197



4	CRÉER DE LA VALEUR DURABLE	198
4.1	CONDUITE DES AFFAIRES	200
	ÉTHIQUE ET COMPLIANCE	202
	CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	206
	DIGITALISATION	214
	INDICATEURS DE PERFORMANCE	216
	PARTIES PRENANTES EXTERNES	220



5	ANNEXES	226
	NOTE MÉTHODOLOGIQUE	228
	ORGANISATION GÉNÉRALE DU REPORTING	228
	TABLEAU DE CORRESPONDANCE DPEF	237
	TABLEAU DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS PRINCIPAUX	238
	AVIS MOTIVÉ SUR LA CONFORMITÉ DE LA DÉCLARATION ET SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS	240
	GLOSSAIRE	243
	ÉCOSYSTÈME DE PUBLICATIONS	244
	REMERCIEMENTS	246

1

INFORMATIONS GÉNÉRALES

COLLECTIVEMENT ENGAGÉ·ES POUR DES PROGRÈS DURABLES

ÉDITO

DECATHLON EN CHIFFRES

FAITS MARQUANTS 2023

GOVERNANCE

CONTEXTE ET TENDANCES

SENS ET STRATÉGIE

MODÈLE D'AFFAIRES ET CHAÎNE DE VALEUR

PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS

CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

INDICATEURS DE PERFORMANCE

DECATHLON S'ENGAGE AUTOUR DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES





Édito

**Barbara
MARTIN COPPOLA**
Directrice générale de Decathlon

L'année 2023 a été déterminante pour Decathlon et sa transformation. Dans un monde où l'incertitude est devenue la norme, face aux crises géopolitiques, climatiques et à l'inflation grandissante, l'entreprise a œuvré à démontrer sa force et sa capacité d'adaptation. Guidé-es depuis plus d'un an par notre nouveau sens *"Move people through the wonders of sport"*¹, nos 100 701 coéquipier·ères ont su faire preuve de résilience, armé·es de la vitalité, de la générosité, de la responsabilité et de l'authenticité qui les caractérisent. Grâce à chacun·e d'entre eux·elles, nous avons réalisé des avancées significatives sur nos cinq piliers stratégiques², notamment en matière de durabilité.

Malgré un contexte mondial agité et des évolutions majeures menées en interne, je suis fière d'observer chaque jour leur engagement à construire avec passion une nouvelle ère pour Decathlon. Le résultat de notre dernière enquête interne en témoigne puisque 93 % se disent fier·ères de venir travailler chaque jour au sein de notre entreprise et 89 % des 71 307 participant·es ont indiqué contribuer à notre sens.

Pour construire le futur de Decathlon et pour les accompagner dans ces changements structurels d'ampleur, nous faisons évoluer nos formations pour les rendre plus homogènes, pour mesurer plus précisément la montée en compétence de chacun·e, pour accélérer la digitalisation et pour répondre à nos nouveaux besoins. Une conduite du changement adaptée est indispensable pour améliorer notre efficacité, notre niveau d'excellence et pour atteindre nos ambitions.

Il est aussi primordial de renforcer notre richesse humaine en favorisant toujours plus l'équité et l'internationalisation de nos équipes. Cette année, le nombre de femmes aux postes à hautes responsabilités a significativement augmenté passant de 19 % en 2022 à 31 % en 2023, nous rapprochant ainsi graduellement de notre objectif de parité à l'horizon 2026. Des progrès ont également été réalisés sur l'internationalisation de notre management avec 27 % de leaders internationaux en fin d'année 2023 (vs 15 % début 2022). L'ensemble des actions menées pour nos coéquipier·ères nous a aussi permis d'atteindre la 24^e place du classement Forbes des meilleurs employeurs mondiaux tous secteurs confondus (1^{re} entreprise française).

En parallèle, Decathlon a également à cœur d'avoir un impact positif sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, c'est pourquoi nous accompagnons nos fournisseurs au quotidien et veillons à ce que tous les enjeux humains soient bien adressés localement. Cette année, 89 % des sites concernés de fournisseurs de rang 1 ont été évalués A, B ou C sur leur responsabilité humaine en production pour un engagement fixé à 90 % d'ici à fin 2026³. Nous avons aussi lancé un travail visant à favoriser le développement de pratiques de rémunération responsables chez nos partenaires industriels pour nous assurer que leurs employé·es puissent répondre à leurs besoins élémentaires quotidiens ainsi qu'à ceux de leur famille.

L'un des enjeux majeurs de notre transformation se trouve également dans le respect des limites planétaires. Nous souhaitons que Decathlon joue un rôle moteur dans la transition environnementale en cours et devienne un modèle inspirant pour un avenir durable. Pour la deuxième année consécutive, nous sommes ainsi parvenus à réduire nos émissions absolues de CO₂ (-10 % vs 2022) tout en augmentant notre chiffre d'affaires et nous renforçons encore nos ambitions en suivant de nouvelles trajectoires de moyen et de long terme sur les scopes 1, 2 et 3 afin de contribuer à l'objectif mondial de "zéro émission nette" à l'horizon 2050.

Grâce à la mobilisation des équipes de conception, de production, d'approvisionnement et de retail, Decathlon a multiplié son chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception par 3,7 depuis 2021 pour atteindre la part de 38,8 % cette année. Nos collaborateur·trices sont aussi parvenu·es à concevoir des produits particulièrement innovants tels que la combinaison Yulex 100, fabriquée à base de caoutchouc naturel permettant d'éviter l'utilisation de néoprène : une première sur le marché des articles de sport. Une très forte attention a également été portée à la circularité en 2023 et nous avons ainsi obtenu une hausse de 24,7 % de notre chiffre d'affaires réalisé grâce à la seconde vie, à la location et à la réparation (420 millions d'euros).

Pour atteindre nos trajectoires, il est aussi crucial de faire équipe avec l'ensemble de nos parties prenantes et d'accélérer la décarbonation partout où nous pouvons avoir un impact. En facilitant la signature d'importants contrats financiers d'électricité renouvelable en Chine continentale par quatorze de nos partenaires industriels, nous avons franchi une étape majeure en 2023. L'investissement réalisé permettra de financer une ferme solaire offshore qui doublera le volume d'énergie renouvelable consommé par Decathlon dans le monde pour la fabrication de nos produits. Dans le même temps, l'accompagnement mené auprès de nos fournisseurs a permis de réduire la consommation de charbon des sites de production de rang 1 de 33 % par rapport à 2022.

Il nous reste aujourd'hui encore beaucoup à faire pour atteindre nos ambitions mais les avancées réalisées en 2023 sont pleines de promesses et j'ai une confiance totale dans notre entreprise. Grâce à nos 100 701 coéquipier·ères, je suis convaincue que nous construirons de grandes choses pour Decathlon au cours des années à venir. En 2024, nous dévoilerons notre nouvelle identité de marque et aurons aussi l'opportunité unique de faire rayonner les valeurs et le sens de Decathlon aux yeux de quatre milliards de spectateur·trices à travers notre partenariat avec les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.

Ensemble, je suis convaincue que nous aurons un impact positif sur le monde. Nous ferons découvrir la magie du sport à nos client·es pour une vie plus saine et plus heureuse, tout en contribuant à préserver la planète.

1. Faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport. Plus d'informations, p. 26.
2. Plus d'informations sur la nouvelle stratégie de Decathlon, p. 28.

3. Plus d'informations sur les audits humains en production, page 173.

DECATHLON EN CHIFFRES

au 31/12/2023

15,6 Mds €^{HT}

de chiffre d'affaires
15,4 Mds € HT en 2022

57

pays de distribution

1 749

magasins dans le monde
(en propre et en location, hors franchises)

72 entrepôts
et plateformes
logistiques

-11,7%

d'émissions absolues
de CO₂ éq. comparé à 2021

38,8%

du chiffre d'affaires réalisé avec des produits
bénéficiant d'une démarche d'écoconception
23 % en 2022

48,1%

d'électricité d'origine renouvelable
consommée par les sites de production
de la liste d'animation prioritaire⁴
44 % en 2022

2,27%

de chiffre d'affaires circulaire
(seconde vie, location, réparation)
1,82 % en 2022

86,7%

des sites concernés des
fournisseurs de rangs 1 et 2
sont notés A, B ou C sur leur
management environnemental
83,4 % en 2022

100 701 coéquipier·ères
104 116 en 2022

46,1%
de femmes

53,9%
d'hommes

Répartition par activités

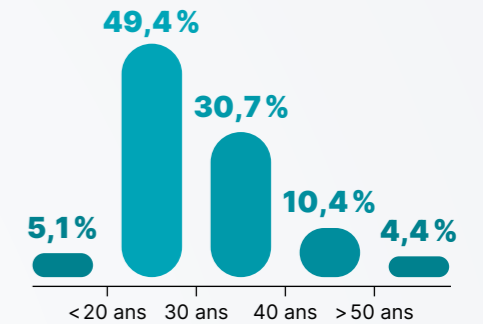
76,5% commerce et services web

10,3% logistique

5,6% conception et production

7,7% métiers supports

Répartition par tranches d'âge



89%

des coéquipier·ères sont heureux·euses de venir travailler
tous les matins au service du projet d'entreprise,
de leur projet et du sens de Decathlon
54 % "Oui, tout à fait" et 35 % "Oui, plutôt"

89%

des sites concernés
des fournisseurs de rang 1
évalués A, B ou C en
responsabilité humaine
en production (RHP)
86,7 % en 2022

4,61/5

de note moyenne attribuée
aux produits Decathlon
et aux autres marques
internationales (AMI)
4,54/5 en 2022

44 819

bénéficiaires en situation de fragilité ont pu pratiquer régulièrement
une activité sportive dans 22 pays grâce au soutien de la Fondation Decathlon

45
pays/régions
de production

2 245
coéquipier·ères accompagnent
localement 1 264 fournisseurs

53
fournisseurs
partenaires

36,4%
du montant total des achats
de Decathlon sont réalisés
chez ses partenaires industriels

12,4%

de chiffre d'affaires
de ventes digitales
12,4 % en 2022

FAITS MARQUANTS 2023



ENJEUX ET STRATÉGIES

- **Renforcement du Comité exécutif désormais composé de onze membres** (cinq femmes et six hommes) représentant six nationalités, p. 16
- **Réalisation d'un travail de refonte du portefeuille de marques** de Decathlon pour un déploiement progressif à partir de l'année 2024, p. 32

PRÉSERVER LA NATURE

- **Construction de nouvelles trajectoires de réduction carbone à moyen et à long terme** afin de contribuer à l'objectif mondial de "zéro émission nette" à l'horizon 2050, p. 50
- **Réduction des émissions absolues de carbone** de Decathlon pour la deuxième année consécutive, p. 52
- **Définition d'une première trajectoire biodiversité** visant à réduire l'impact annuel de Decathlon sur les écosystèmes terrestres, p. 95
- **Accélération du chiffre d'affaires** réalisé avec des produits ayant bénéficié d'une démarche d'écoconception, p. 106
- **Mise à jour du cadre visant à limiter au maximum l'utilisation de matières conventionnelles** et à passer à l'utilisation de matières permettant de réduire l'impact environnemental du Groupe, p. 110
- **Progression encourageante du chiffre d'affaires circulaire** et déploiement progressif des activités liées à l'économie d'usage, p. 116



DÉVELOPPER L'HUMAIN

- **Intégration de nouvelles questions portant sur la diversité, l'inclusion et le bien-être** dans l'enquête interne *Decathlon Teammates Barometer* en lien avec le nouveau sens de l'entreprise, p. 137
- **Augmentation du nombre de femmes aux postes à responsabilités**, p. 139
- **Refonte du modèle de développement des compétences avec la construction du projet Decathlon University**, p. 151
- **Lancement de travaux sur la rémunération** visant en interne à ce que 100 % des coéquipier·ères perçoivent un "salaire décent" à l'horizon 2026 et à favoriser en externe le développement de pratiques responsables chez les partenaires industriels, p. 154 et p. 175
- **Ouverture de deux nouveaux pays à l'actionariat salarié** : Indonésie et Luxembourg, p. 155



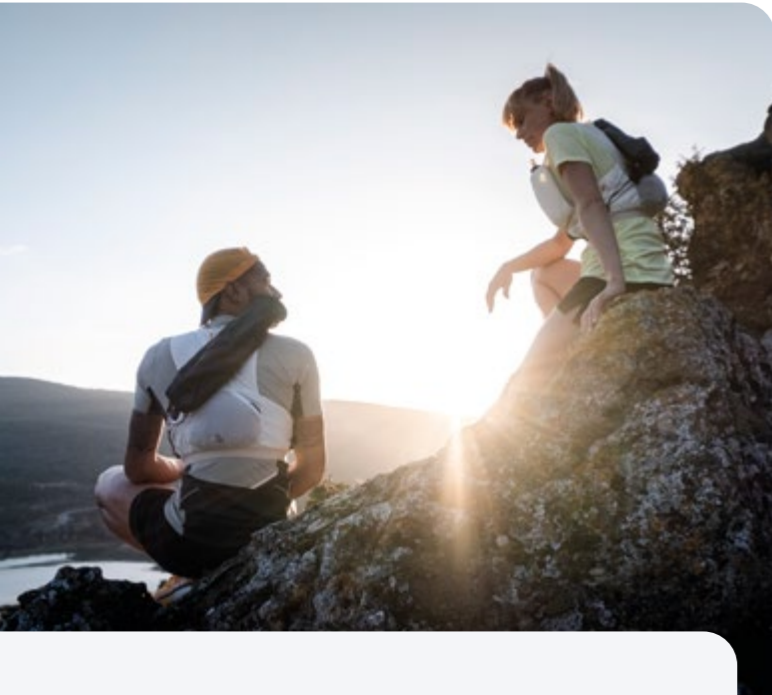
CRÉER DE LA VALEUR DURABLE

- **Actualisation de la liste des métiers les plus à risque et de la stratégie d'évaluation des tiers** en matière de corruption et de trafic d'influence, p. 204
- **Mise en place d'un nouveau processus de gestion des risques fournisseurs** pour les achats directs, p. 209
- **Lancement d'un processus externe d'évaluation ESG** des fournisseurs pour les achats indirects, p. 213



GOVERNANCE

S'organiser pour une performance plus durable



L'ESSENTIEL POUR 2023

Le Comité exécutif de Decathlon se renforce et est désormais composé de onze membres (cinq femmes et six hommes) représentant six nationalités.

En 2023, la direction financière devient direction financière et extra-financière dans l'optique d'élargir les fonctions traditionnelles de la finance à une création de valeur globale prenant en compte les enjeux ESG.

Les enjeux de développement durable impactant fortement le modèle d'entreprise, les attributions du Comité de transition environnementale sont désormais directement reprises par le Comité stratégique.

Fondé en 1976, Decathlon s'appuie sur un système de gouvernance unique :

- qui assure la **stabilité et l'indépendance** de ses organes de gouvernance (actionnaires familiaux, conseil d'administration et direction générale) ;
- qui porte une forte attention à la **cohérence du projet, et au long terme, avec l'implication des salarié-es (dont une majeure partie est actionnaire)** ;
- qui promeut une grande agilité en responsabilisant les coéquipier-ères au plus près des client-es.

Conscientes de l'importance des enjeux humains et environnementaux, les instances de gouvernance de l'entreprise placent le **développement durable au cœur de leurs stratégies** et veillent à son déploiement à travers toute l'organisation.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

3 événements Leaders' Summit rassemblant 300 leaders d'activités¹ de l'entreprise
3 en 2022

45,5 % de femmes et **54,5 %** d'hommes membres du Comité exécutif
30% de femmes et 70% d'hommes en 2022

6 nationalités représentées au sein du Comité exécutif
5 en 2022

1. Cet événement réunit, pendant quelques jours, les membres du Comité exécutif et près de 300 leaders d'activités (production, processus industriels, sports, pays et services). L'objectif de cette rencontre est de partager le projet et les piliers stratégiques.



Le système de gouvernance globale de Decathlon

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de Decathlon est le **garant de la vision stratégique de long terme de l'entreprise** ; il détermine ses grandes orientations et veille à leur mise en œuvre en prenant en compte les enjeux sociaux, environnementaux, d'éthique des affaires et de compliance. Au 31 décembre 2023, il est composé de sept administrateur-trices.

Pour mener ses activités, le Conseil d'administration s'appuie également sur les travaux du Comité stratégique et de ses comités spécialisés.

En 2023, un censeur a été nommé auprès du Conseil d'administration avec pour mission de rendre compte au Conseil des sujets de compliance.

Composition du Conseil d'administration au 31/12/2023

7 administrateur-trices 2 représentant-es des salarié-es	Âge moyen : 51 ans	Ancienneté moyenne : 5,6 ans
---	---------------------------------	---

LE COMITÉ STRATÉGIQUE ET LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le rôle du **Comité stratégique** est de conseiller et de guider le Conseil d'administration en lien avec les enjeux stratégiques de l'entreprise. Le Comité stratégique est chargé de :

- challenger et valider les orientations stratégiques établies par le Comité exécutif ;
- challenger et valider les partis pris humains ;
- challenger et valider la trajectoire fixée par le Comité exécutif et s'assurer de la cohérence des performances réalisées.

Les membres du Comité stratégique enrichis de deux experts externes se réunissent aussi pour apprécier les partis pris de la stratégie environnementale et le rythme de transformation. Plus d'informations p. 19.

Afin de gagner en efficacité et en pertinence, le Comité stratégique délègue certains sujets à deux comités spécialisés :

- le **Comité audit et financier**, plus d'informations p. 19.
- le **Comité humain et partage**, plus d'informations p. 19.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Au 31 décembre 2023, Barbara Martin Coppola (directrice générale) anime le Comité exécutif composé de onze membres. Il couvre les différentes fonctions de l'entreprise :

- retail ;
- digital ;
- produits et sports ;
- création de valeurs ;
- ressources humaines ;
- développement durable ;
- chaîne d'approvisionnement et logistique ;
- industrie et production ;
- marketing et communication, expérience client-e ;
- alliances et exploration.

Son rôle est de définir le projet et la stratégie de Decathlon ainsi que de conduire sa mise en œuvre. Il se réunit mensuellement et rend compte au Conseil d'administration toutes les huit semaines.

■ Un **référént compliance** a été nommé le 14 juin 2023 par la directrice générale au sein du Comité exécutif sur les sujets d'éthique des affaires, de prévention et de remédiation des risques sociaux, environnementaux et humains ainsi que sur la protection des données à caractère personnel et le reporting extra-financier. Cette mission implique le suivi de l'efficacité du déploiement du dispositif de conformité anticorruption, du Devoir de vigilance, de la protection des données à caractère personnel et du reporting extra-financier externe. Le référént compliance a également pour mission de promouvoir et d'assurer le respect des principes généraux relatifs à ces sujets et de s'assurer de la mise en œuvre des moyens nécessaires à l'atteinte des obligations réglementaires associées.

■ La **Commission éthique** a pour rôle de veiller au respect des valeurs et principes éthiques formulés dans le Code de conduite de Decathlon. Elle supervise la gestion des enquêtes internes sur les signalements relatifs à des conduites ou des faits potentiellement contraires à la loi et/ou aux procédures et politiques de Decathlon en matière d'éthique et de conformité. La Commission éthique est présidée par la directrice générale ; elle se réunit autant de fois que nécessaire sur convocation de l'un de ses membres permanents (1 réunion en 2023).

■ La **Commission de nomination** a pour mission de renforcer les ambitions et l'exigence de Decathlon dans son processus de recrutement et de nomination pour les 300 postes aux plus hautes responsabilités de l'entreprise. Elle œuvre également à renforcer la gestion des talents internationaux. La Commission de nomination se réunit autant de fois que nécessaire et a notamment pour ambition :

- de développer la diversité au sein des équipes, au service de la performance ;
- d'assurer la transversalité des nominations et le bon équilibre des talents internationaux ;
- de fidéliser les jeunes talents ;
- de conserver, reconnaître et maintenir les talents là où ils permettent une forte création de valeur.

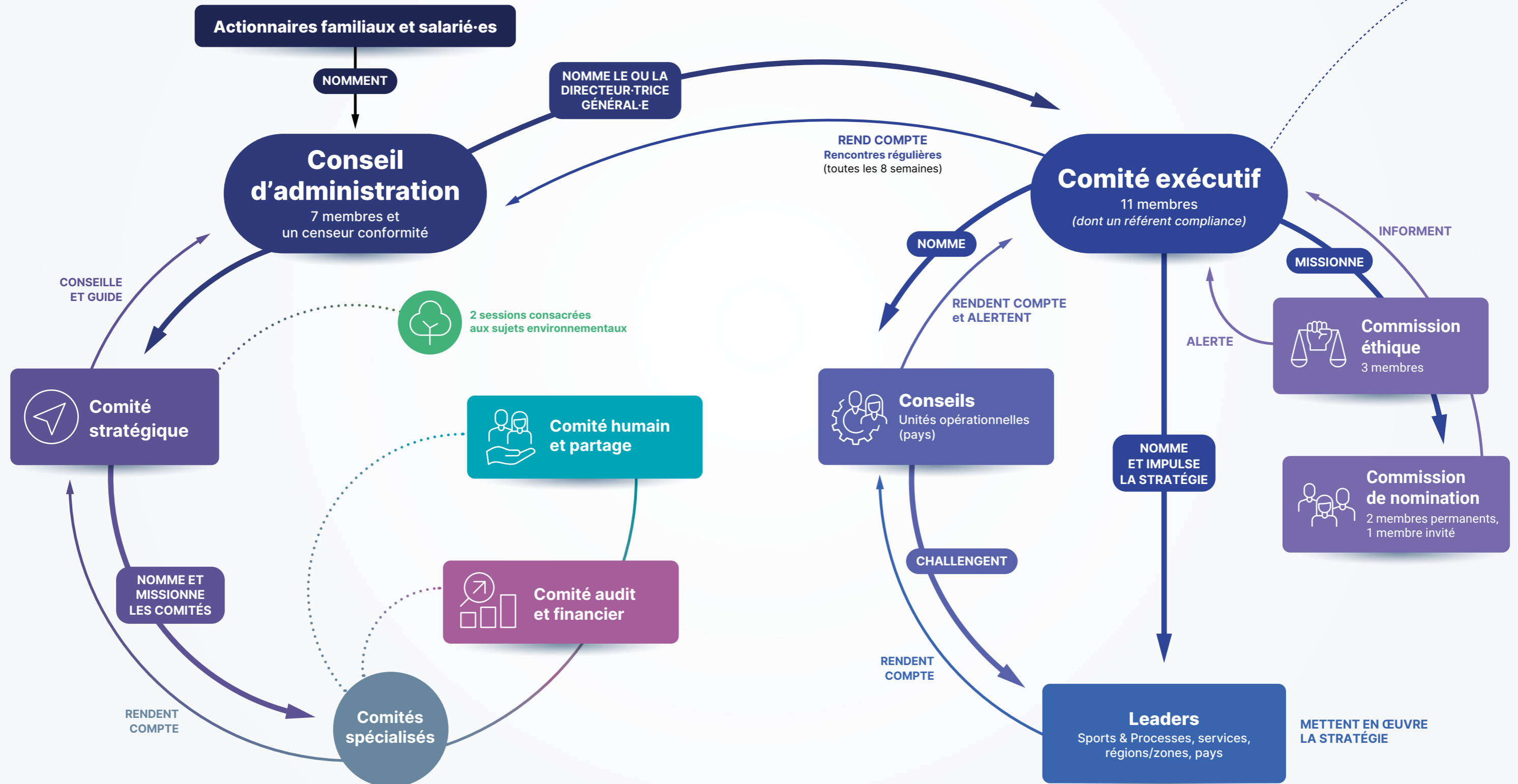
En fonction des besoins, des commissions de nomination *ad hoc* peuvent également être créées au sein des différentes filières d'activités de l'entreprise (12 réunions en 2023).

■ **Des conseils accompagnent et challengent** les orientations stratégiques et partis pris des principales unités opérationnelles (pays, sports, services, etc.). Ils se réunissent entre trois et quatre fois par an.

↓ DÉCOUVREZ LE SYSTÈME DE GOUVERNANCE GLOBALE DE DECATHLON EN PAGES SUIVANTES

LE SYSTÈME DE GOUVERNANCE GLOBALE DE DECATHLON

au 31/12/2023



Comité exécutif



6
nationalités

Âge moyen :
48 ans

11 membres



45,5%
de femmes



54,5%
d'hommes

La gouvernance des enjeux ESG



LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

Pour l'identification des risques extra-financiers les plus significatifs, l'audit interne et les équipes développement durable se sont appuyés sur un **principe de coconstruction**. Cette interconnexion permet de bénéficier de la méthodologie d'identification et de quantification des risques d'une part, et de l'expertise sur les sujets de développement durable d'autre part.

L'identification préliminaire des risques s'établit sur l'expertise des opérationnel·les qui sont les plus qualifié·es pour transmettre leur vision du terrain. Ces informations sont recueillies au moyen d'interviews, de consultations et d'analyses documentaires ; une synthèse est ensuite réalisée. Une fois les risques identifiés, un travail de quantification est mené pour **définir la probabilité de réalisation du risque extra-financier et l'importance de son impact**.

Dans le cas du risque climatique, par exemple, ce travail a permis d'identifier deux grands ensembles de risques :

- **les risques endogènes** liés à l'impact des activités de Decathlon sur l'environnement ;
- **les risques exogènes** qui sont les risques que Decathlon encourt en lien avec le changement climatique à l'échelle de la planète.

Sur la base d'échelles préétablies et chiffrées, les risques sont évalués, puis hiérarchisés, permettant leur représentation sous forme d'une cartographie² validée par le Comité exécutif et le Comité audit et financier. Elle engendre un plan d'audit qui permet d'évaluer le niveau de couverture des risques.

2. Plus d'informations sur la cartographie des risques, p.34.

LES COMITÉS ET LES ENJEUX ESG

Afin que toutes les composantes permettant un développement responsable soient présentes au plus haut niveau de Decathlon, plusieurs comités ont été mis en place. Leur mission est de mener les réflexions pour des décisions durables et profondes qui soient prises au même niveau que celles qui permettent à l'entreprise d'être réactive, agile et en perpétuelle adaptation, et ce, pour des résultats à moyen et long termes.

Le Comité stratégique et les enjeux environnementaux

Conscient de l'importance stratégique que revêtent les enjeux environnementaux pour la réussite de long terme de Decathlon, le Comité stratégique a directement repris les attributions du Comité de transition environnementale³ en 2023.

Lors de chaque session du Comité stratégique, l'évolution des principaux indicateurs environnementaux est systématiquement analysée.

En 2023, le Comité stratégique a consacré deux sessions à certaines thématiques prioritaires :

- le déploiement des enjeux environnementaux dans l'entreprise et leur prise en compte dans les missions et responsabilités des coéquipier·ères ;
- la réduction des émissions de CO₂ ;
- le développement des énergies renouvelables en production ;
- le chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception ;
- le développement des activités liées à l'économie circulaire ;
- les orientations stratégiques en matière de biodiversité et le choix des matières premières utilisées ;
- la présentation du nouveau projet stratégique de développement durable à l'horizon 2030.



3. Consulter la DPEF 2022 p.132, pour plus d'informations.

4. L'*affectio societatis* est une locution d'origine latine utilisée pour désigner l'élément intentionnel indispensable à la formation du lien qui unit les personnes qui ont décidé de participer au capital d'une société qu'elle soit civile ou commerciale.

5. Plus d'informations sur ce programme d'intégration, p.152.

Le Comité humain et partage

Émanation du Comité stratégique, le Comité humain et partage est composé de représentant·es des actionnaires familiaux et d'expert·es externes.

Ses attributions sont :

- de s'assurer de la continuité de la culture et des fondamentaux humains ;
- d'apprécier les indicateurs humains (dont l'engagement, le taux de rotation du personnel, la diversité et l'inclusion, la formation et l'accidentologie, etc.) ;
- de valider la politique de partage ;
- de challenger les dispositifs de rémunération ;
- de suivre les scénarios de remplacement aux fonctions clés ;
- d'entretenir l'*affectio societatis*⁴ ;

En 2023, le Comité humain et partage s'est réuni à trois reprises.

Le Comité audit et financier

Émanation du Comité stratégique, le Comité audit et financier est composé de représentant·es des actionnaires familiaux et d'expert·es externes.

Ses attributions sont notamment :

- d'apprécier le dispositif de contrôle interne et ses trois lignes de défense ;
- de challenger la cartographie des risques de l'entreprise ;
- de valider le plan annuel d'audit interne et de garantir l'indépendance de l'audit interne ;
- d'apprécier la bonne mise en place de la compliance ;
- de suivre les enjeux liés à la cybersécurité ;
- de valider les cadres d'autonomie financiers, juridiques et fiscaux.

En 2023, le Comité audit et financier s'est réuni à six reprises.

Le Comité exécutif

Les enjeux environnementaux et humains sont appréciés à **fréquence régulière par le Comité exécutif**. Au cours de l'année, des revues trimestrielles sont organisées sur des périodes de deux jours durant lesquelles sont notamment suivies et challengées en profondeur les initiatives stratégiques de développement durable.

À noter, **huit membres du Comité exécutif ont suivi une formation en présentiel de deux heures consacrée à la lutte anticorruption**. Au cours de cette session, différents sujets ont été abordés tels que les lois anticorruption extraterritoriales, les risques de corruption et les sanctions associées, le programme anticorruption de Decathlon, les règles à suivre concernant les cadeaux et les invitations, etc.

En 2024, une nouvelle session de formation sera proposée aux membres du Comité exécutif ayant récemment rejoint l'entreprise.

Deux nouveaux membres du Comité exécutif (Anna Turrell et Jimena Almendares) ont également suivi le **programme d'intégration international** créé en 2023 pour les coéquipier·ères recruté·es sur des postes à hautes responsabilités⁵. Au cours de ce programme, une demi-journée a été dédiée aux **enjeux d'équité femmes/hommes**.

L'INTÉGRATION DES CRITÈRES ESG DANS LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANT·ES

Les enjeux sociaux et environnementaux sont intégrés à la rémunération variable des membres du Comité exécutif via le versement annuel d'une prime dont la moitié repose sur les deux indicateurs ESG suivants :

- la réduction annuelle des émissions absolues de CO₂ éq. ;
- la contribution des collaborateur·trices au sens de l'entreprise "Move people through the wonders of sport"⁷.

Le taux de la prime annuelle s'élève au maximum à 30% du salaire de base.

Les indicateurs et les barèmes de cette prime annuelle sont revus chaque année pour garantir l'alignement des rémunérations sur les stratégies et les ambitions de l'entreprise. Proposés par les fonctions ressources humaines, développement durable et finances, ils sont validés par la direction générale de l'entreprise et le Comité humain et partage.

De plus, depuis 2021, quatre indicateurs sociaux et environnementaux sont également intégrés dans les plans d'incitation de long terme de Decathlon dont peuvent bénéficier les membres du Comité exécutif :

- l'équité femmes/hommes dans le top management ;
- l'internationalisation du top management ;
- le taux de réduction des émissions absolues de CO₂ éq. vs 2021 ;
- le chiffre d'affaires circulaire.

Avec ce système de rémunération, l'entreprise souhaite valoriser des collaborateur·trices particulièrement créateur·trices de valeur, des acteur·trices du changement et ainsi les fidéliser pour les performances durables de Decathlon.

LA STRATÉGIE ET SON PILOTAGE

L'humain et l'environnement sont au cœur de la stratégie d'entreprise de Decathlon ; ils constituent en cela deux de ses cinq piliers⁶. Ces derniers sont pilotés par la directrice du développement durable et le directeur des ressources humaines, tous deux membres du Comité exécutif. La stratégie de développement durable (ESG) de Decathlon se matérialise également aujourd'hui à travers le Plan de Transition 2020-2026⁸, un document qui peut être mis à jour annuellement en fonction des apprentissages tirés des expériences de l'entreprise et de l'évolution de la science, des méthodologies ainsi que des enjeux. Ce Plan de Transition est structuré autour de trois piliers :

1. Développer l'humain
2. Préserver la nature
3. Créer de la valeur durable

Cette organisation permet une diffusion de la compétence à différents niveaux :

- les leaders de processus du développement durable et les leaders humains Groupe, expert·es de leur sujet déploient les stratégies au quotidien et pilotent les indicateurs de performance durable ;
- les leaders du développement durable et les leaders des ressources humaines en pays sont de véritables relais de ces stratégies et prennent les décisions sur leur territoire.

Ces différents acteur·trices sont interconnecté·es, afin d'assurer la cohérence de la mise en application du Plan de Transition.

La direction du développement durable

La direction du développement durable a pour mission de "catalyser les Decathlonien·nes pour concilier le bien-être humain et les limites planétaires à travers le sport". Son organisation repose sur plusieurs axes de travail visant à :

- définir un futur désirable ;
- transformer l'ensemble des activités de Decathlon pour intégrer la transition environnementale ;
- piloter et rendre compte de la performance extra-financière de l'entreprise ;
- construire et développer la filière des métiers du développement durable.

Les collaborateur·trices dédié·es à ces sujets sont accompagné·es au quotidien par des équipes spécialisées dans la communication, le juridique, l'informatique et les ressources humaines.

La direction du développement durable est également reliée à différents réseaux opérationnels :

- les réseaux des Sports & Processus pour l'écoconception des composants et des produit ;
- les réseaux de production situés partout dans le monde pour assurer la vigilance autour du respect des droits humains fondamentaux et de l'environnement lors de la fabrication des produits Decathlon ;
- les réseaux de la logistique et du retail pour développer localement les stratégies liées à la transition environnementale ;
- les équipes de communication en magasin, pour développer la pédagogie et l'information autour du développement durable (gestion environnementale de l'énergie et des déchets, seconde vie des produits, etc.) pour les client·es et les utilisateur·trices.

→ EN 2023

En juillet 2023, Barbara Martin Coppola a nommé **Anna Turrell en tant que nouvelle directrice du développement durable.**

À la suite de cette nomination, **une nouvelle stratégie de développement durable a été construite** puis présentée au Comité stratégique en novembre dernier. Déployée en 2024, cette stratégie englobera le pilier 2 du projet d'entreprise 2023-2026¹⁰ tout en allant plus loin avec de nouvelles ambitions de moyen terme fixées à l'horizon 2030.

Les réseaux opérationnels seront également renforcés afin d'assurer l'implémentation de la stratégie dans les différents pays où l'entreprise est présente.

La direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines définit les politiques humaines et accompagne les leaders et les équipes dans leur mise en œuvre et leur déploiement au niveau local. Cette collaboration repose sur des leaders humains Groupe qui garantissent les conditions de succès et de performance des équipes et mesurent la création de valeur humaine durable.

Annuellement, **une enquête internationale Decathlon Teammates Barometer (DTB) vient mesurer le déploiement et la mise en action concrète des stratégies humaines**, ainsi que le niveau d'épanouissement et de performance des coéquipier·ères. Le DTB est le reflet de l'adhésion et de l'engagement des collaborateur·trices au sein de Decathlon, c'est un outil de mesure structurant qui permet d'évaluer l'efficacité des politiques humaines de l'entreprise.

La direction juridique et compliance

Garante de la sécurité juridique, la direction éclaire les opportunités et risques juridiques et compliance aux niveaux local et global et diffuse recommandations et bonnes pratiques.

La direction juridique et compliance est organisée autour de deux grandes thématiques :

- le juridique "affaires" qui couvre les sujets de droit des affaires tels que la propriété intellectuelle, le droit de la concurrence, le droit des sociétés, l'accompagnement juridique des enjeux de développement durable, le droit de la consommation, le droit commercial, les assurances, etc.
- la compliance qui regroupe l'éthique des affaires, le Devoir de vigilance, la protection des données personnelles, les douanes stratégiques et, depuis juin 2023, le reporting extra-financier.

L'INTÉGRATION DES ENJEUX FINANCIERS ET EXTRA-FINANCIERS

L'évolution des métiers de la finance

Face à l'ampleur des défis environnementaux et sociaux contemporains ainsi qu'à l'évolution de son modèle d'affaires (plus large et complexe), Decathlon œuvre à faire évoluer le spectre de responsabilités de ses financier·ères. **En accord avec le sens de l'entreprise, les fonctions traditionnelles de la finance tendent désormais à être élargies à une création de valeur globale prenant en compte les enjeux ESG.** Dans cette optique, la direction financière est donc devenue la direction financière et extra-financière en 2023.

D'ici à 2026, chacun·e des coéquipier·ères de la direction devra ainsi **favoriser l'atteinte des objectifs financiers, sociaux et environnementaux de l'entreprise en garantissant la fiabilité de la mesure, en animant la performance et en allouant les capitaux vers les projets les plus vertueux.** Amorcé en 2023, l'élargissement des responsabilités sera approfondi dès 2024 avec la mise en place d'un nouveau système de formation visant à développer les compétences nécessaires à cette transformation.

Les crédits à impact

Decathlon intègre depuis mars 2020 des critères ESG dans certaines de ses lignes de crédit bancaire. Symbole fort de lien entre la valeur financière et les investissements à long terme, ce projet de crédit à impact a été construit en partenariat avec Ethifinance¹¹, agence d'analyse extra-financière mandatée par Decathlon, qui évalue annuellement la pertinence des indicateurs extra-financiers utilisés. L'intégration de ces critères ESG dans les contrats de financement à long terme a déjà été réalisée avec onze partenaires bancaires (dont Crédit Agricole CIB et Natixis), soit via la mise en place d'avenants sur les contrats existants, soit par l'intégration de ces critères dans les nouveaux contrats.

En 2023, 71,3% du montant des crédits bancaires à moyen terme contractés par Decathlon est impacté par l'analyse de critères ESG (70,5% en 2022). L'objectif est que 100% des emprunts bancaires à moyen terme y soient soumis en 2025. Les critères d'évaluation sont : l'écoconception des produits, la satisfaction des collaborateur·trices et des client·es, les résultats des audits environnementaux et sociaux en production et l'intensité CO₂.

Ce contrat établi est le résultat d'une volonté d'amélioration continue des différents acteurs : prouver la performance et la résilience de l'entreprise grâce aux indicateurs extra-financiers peut permettre d'accéder à des taux d'intérêt plus intéressants, de la part d'une banque respectueuse des convictions durables de Decathlon. Pour les banques, il s'agit également d'un moyen de financer des activités plus responsables. Les évolutions de marge de crédit issues de ce partenariat sont reversées en intégralité à des associations.

Cette analyse prépare également l'entreprise à l'évaluation bancaire selon les critères ESG qui tendent à se généraliser. En prenant cette avance et en utilisant les indicateurs qui ont du sens pour l'entreprise, Decathlon assure une évaluation à long terme qui permet aux financeurs de se projeter dans l'avenir.



DÉCOUVREZ LE SCHÉMA DE LA GOUVERNANCE DES ENJEUX ESG EN PAGES SUIVANTES

11. Pour en savoir plus sur Ethifinance : <https://www.ethifinance.com/fr>.

6. Faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport.

7. Cet indicateur prend en compte la réponse aux quatre questions suivantes issues de l'enquête interne Decathlon Teammates Barometer (DTB) :

1) Je connais le nouveau sens de Decathlon : "Move people through the wonders of sport".

2) Le sens "Move people through the wonders of sport" me motive et guide mes actions au quotidien.

3) Je connais le projet de Decathlon (les cinq piliers stratégiques).

4) Je contribue au projet de Decathlon (les cinq piliers stratégiques) à travers mes responsabilités.

Plus d'informations sur les résultats du DTB, p. 137.

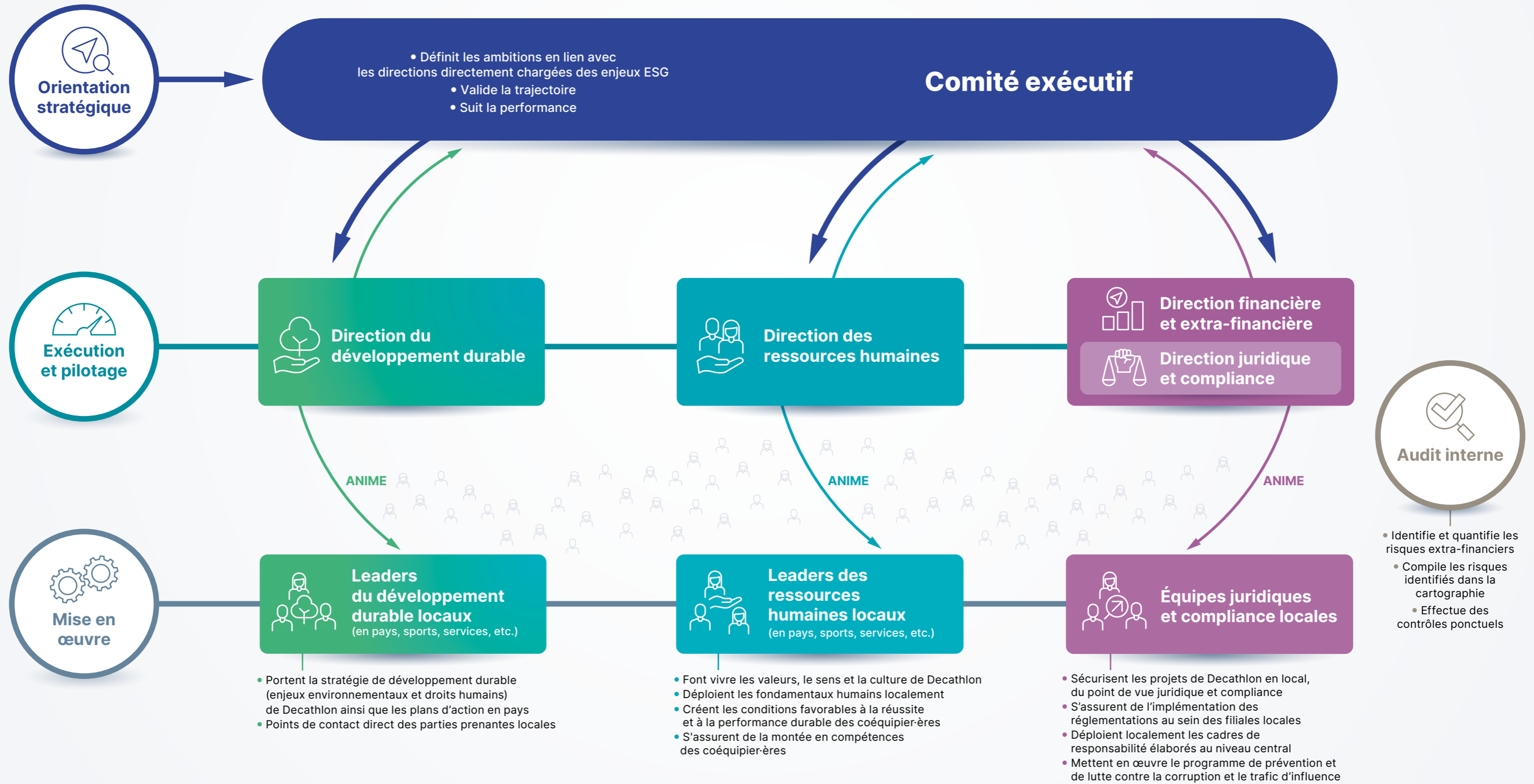
8. Plus d'informations sur la nouvelle stratégie de Decathlon p. 28.

9. Plus d'informations sur le Plan de Transition : <https://engagements.decathlon.fr/>.

10. Plus d'informations sur le projet 2023-2026, p. 28.

LA GOUVERNANCE DES ENJEUX ESG

au 31/12/2023



CONTEXTE ET TENDANCES

Le marché mondial des articles de sport

Decathlon pilote ses activités sur le marché mondial, avec une présence commerciale dans 57 pays/régions de distribution et une activité de production dans 45 pays/régions. Le secteur d'activité est celui de la distribution spécialisée avec trois sous-secteurs : la fabrication d'articles de sport, le commerce de détail d'articles de sport et de loisirs et les activités liées au sport. La distribution est assurée à la fois par des *pure-players* et des distributeurs non spécialisés (rayons sportifs de grands magasins, chaînes de distributeurs ou distributeurs indépendants). En termes de consommation, les articles de sport sont utilisés à la fois pour la pratique sportive ou pour leur extension d'usage (*casual wear*, *streetwear* ou *outdoor wear*). La distribution est multicanale : magasins physiques (de la grande surface au magasin de proximité) et e-commerce. Après avoir connu une baisse d'activité liée à la crise sanitaire, le secteur du sport a retrouvé le chemin de la croissance en 2021 et 2022 pour atteindre un marché estimé à 550 milliards d'euros¹². En 2023, la croissance du marché estimée à 4% à taux de change constant a ralenti sous l'effet d'une inflation élevée. Dans ce contexte, Decathlon s'attend à une croissance modérée cumulée de 17% sur la période 2024-2027.

DECATHLON
3^e acteur mondial du marché¹³

Les avantages compétitifs de Decathlon :

- Des valeurs humaines de vitalité, générosité et d'authenticité
- Une valeur de responsabilité qui permet d'oser
- Des équipes engagées
- Une forte culture de l'innovation produits
- Une chaîne de valeur intégrée
- Une connaissance unique du sport et des sportif-ves
- Des produits accessibles au plus grand nombre

Cinq grands changements pour faire évoluer Decathlon

- 1 Offrir tous les champs des possibles aux client-es** | Passer de la mise à disposition d'équipements sportifs à la possibilité donnée aux client-es de débiter un sport et d'y exceller
- 2 Créer des solutions innovantes** | Passer de la création de produits ingénieux à l'introduction d'innovations au sein de solutions connectées
- 3 Exceller à tous les niveaux** | Passer d'un large choix de produits et de la reconnaissance offerte aux client-es débutant-es à des solutions proposées pour tous les niveaux sportifs
- 4 Être leader dans la transition environnementale** | Passer de multiples initiatives de développement durable à la mise en place à grande échelle d'activités compatibles avec les limites planétaires
- 5 Se rassembler autour d'un Decathlon unifié** | Passer d'îlots de performance cloisonnés à une excellence délivrée en tant qu'entreprise unifiée partout à travers le monde

Des tendances mondiales structurantes

 <p>L'adoption toujours plus rapide des nouvelles technologies et de l'innovation</p>	<p>5 milliards d'utilisateur-trices actif-ves sur les médias sociaux, soit 62,3% de la population mondiale¹⁴</p>	<p>TENDANCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Attentes d'une expérience digitale complète ▪ Forte accélération des achats en ligne ▪ Hausse de la demande d'innovation, de personnalisation de l'offre et d'interaction avec les marques 	<p>→ OPPORTUNITÉS ET RÉPONSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rééquilibrer les canaux de distribution physiques et digitaux ▪ Créer des écosystèmes d'innovation ▪ Investir en R&D (moyens humains, techniques et financiers) ▪ Capitaliser sur la culture et les compétences en innovation ▪ Investir dans des start-up
 <p>L'urbanisation des populations</p>	<p>56 % de la population mondiale vit dans les zones urbaines¹⁵</p>	<p>TENDANCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoin de nouvelles pratiques sportives dans le milieu urbain ▪ Désir de nature augmenté ▪ Accélération des phénomènes de sédentarité et d'obésité 	<p>→ OPPORTUNITÉS ET RÉPONSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer une stratégie centrée sur les hubs urbains ▪ Proposer des produits plus adaptés aux pratiques urbaines (compacts, légers, etc.) ▪ Lutter contre la sédentarité en développant l'accompagnement sportif ▪ Créer du lien en proposant des expériences sportives qui rassemblent
 <p>Le changement climatique et le dépassement des limites planétaires</p>	<p>25 % de la population mondiale est aujourd'hui exposée à un niveau de stress hydrique extrêmement élevé chaque année¹⁶</p>	<p>TENDANCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Raréfaction des ressources naturelles mondiales ▪ Hausse de la fréquence des événements climatiques extrêmes ▪ Raréfaction de l'eau sur la chaîne d'approvisionnement ▪ Nécessité d'adapter la pratique sportive aux conditions climatiques 	<p>→ OPPORTUNITÉS ET RÉPONSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Préserver les terrains de jeu en réduisant les impacts environnementaux des activités de l'entreprise ▪ Accélérer la transformation vers une économie d'usage avec le développement de la seconde vie, de la location et de la réparation ▪ Sensibiliser client-es et coéquipier-ères ▪ Développer de nouvelles pratiques sportives aux conditions climatiques ▪ Concevoir une offre de produits adaptée (grand froid, grand chaud)
 <p>L'évolution des attentes des utilisateur-trices</p>	<p>70 % des consommateur-trices estiment que le développement durable est plus important pour eux qu'il y a deux ans et 65 % sont susceptibles de choisir une option plus durable même s'ils doivent payer plus cher¹⁷</p>	<p>TENDANCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Importance croissante donnée à la réputation de la marque et de ses produits ▪ Augmentation de la demande de produits écoresponsables ▪ Besoin de confort et accélération de la demande sur le segment <i>sportswear</i> ▪ Quête de bien-être physique et mental renforcé par les années de pandémie 	<p>→ OPPORTUNITÉS ET RÉPONSES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre des engagements forts pour le développement durable de l'entreprise et faire évoluer le modèle d'affaires ▪ Développer l'affichage environnemental sur les fiches produits ▪ Proposer des produits qui répondent aux tendances stylistiques actuelles ▪ Faire évoluer le narratif du sport

14. We are social, Meltwater, "Digital Report 2024" : <https://wearesocial.com/fr/blog/2024/01/digital-report-2024-les-utilisateurs%2b7trices-des-medias-sociaux-depassent-le-cap-des-5-milliards-dans-le-monde/>.
 15. ONU-Habitat, *Rapport sur les villes dans le monde*, 2022.
 16. World Resources Institute, "Aquaduct 4.0: Updated Decision-Relevant Global Water Risk Indicators", 16 août 2023 : <https://www.wri.org/research/aquaduct-40-updated-decision-relevant-global-water-risk-indicators>.
 17. NIQ, "The Green Divide", 2023 : <https://nielseniq.com/wp-content/uploads/sites/4/2023/09/NIQ-The-Green-Divide-2023-Global-Download.pdf>.

12. TTC : TVA incluse. Source : rapport GSE NPD.

13. Source : Capital IQ - Périmètre : marché de la fabrication et de la distribution d'articles de sport ou inspirés par le sport (textiles, chaussures, équipements).

MANIFESTO

Decathlon est né de l'amitié de passionnés de sport, animés par l'idée d'offrir à toutes et à tous l'opportunité de prendre plaisir à être actifs.

Leur volonté était alors de rendre le sport accessible au plus grand nombre.

Mais aujourd'hui, le rapport à l'activité physique est mis à rude épreuve. Partout dans le monde, des milliards de personnes ont un mode de vie sédentaire ; loin des terrains de jeu, oubliés par les grandes marques ou intimidés par un esprit de compétition généralisé.

Pourtant, nous croyons que le sport appartient à toutes et à tous ; qu'il est à la portée de chacun d'entre nous.

Qu'ils participent pour le plaisir ou pour la victoire, partout les gens nous parlent de bien-être, de joie et d'aventure. Le sport, c'est être tout simplement libre de prendre son sac à dos et d'aller marcher. C'est le bonheur de pédaler, de courir ou encore de voir son revers passer de l'autre côté du filet après l'avoir frôlé. C'est aussi la joie sur le visage d'un enfant, le plaisir d'un moment partagé. Le sport, c'est tout cela à la fois.

Chez Decathlon, nous aimons le sport. Pour les petits comme pour les grands, pour monter sur les podiums comme pour le seul plaisir de jouer. C'est pourquoi, nous souhaitons construire un monde où le sport est plus astucieux et adapté à tous les modes de vie. Nous voulons offrir des solutions sportives inclusives, équitables et abordables qui apportent santé et bien-être pour tous afin que chacun, débutant ou expert, puisse découvrir et vivre la magie du sport à sa façon. Ces solutions permettront à tous de bouger pour se sentir fier et sûr de soi. Bouger pour se rapprocher les uns des autres. Bouger pour être plus heureux et en meilleure santé.

Mais pour que le sport puisse améliorer la vie, nous devons aussi contribuer à protéger le vivant. Nous souhaitons favoriser une pratique du sport plus responsable et rendre nos activités compatibles avec les limites planétaires.

À l'aide de matériaux moins impactants, d'énergies renouvelables et de solutions circulaires, nous concevrons des produits qui résisteront à l'épreuve du temps et qui pourront se transmettre de génération en génération.

Cela sera notre héritage : révéler la magie du sport pour toutes et tous, grâce à la générosité, l'ingéniosité et la passion de nos coéquipier·ères.

Chez Decathlon, chaque jour, nous travaillons ensemble pour faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport.

NOTRE SENS

MOVE PEOPLE THROUGH THE WONDERS OF SPORT*

*Faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport

MOVE



Faire bouger :
1. physiquement,
avec des modes
de vie plus actifs



2. émotionnellement,
à travers la joie et la
convivialité du sport

PEOPLE

1. Rendre le sport
accessible à tou·tes

2. Pour améliorer la
qualité de vie de chacun·e

3. Pour protéger la
planète et le vivant

WONDERS OF SPORT

La magie du sport réside
dans la joie et le plaisir de
participer à sa façon.

Ce sens anime aujourd'hui l'ensemble des coéquipier·ères de decathlon et change la manière de s'adresser aux sportif·ves et au monde

NOTRE POSITIONNEMENT

"Chez Decathlon, nous contribuons à l'épanouissement individuel en levant les barrières physiques et émotionnelles du sport pour que chacun·e prenne du plaisir dans sa pratique au quotidien."

MAKE SPORT YOURS**

**Le sport à ta façon.

NOS VALEURS

VITALITÉ | GÉNÉROSITÉ | RESPONSABILITÉ | AUTHENTICITÉ

SENS ET STRATÉGIE

1 Customer Experience¹⁸

L'expérience client-e Decathlon, dans son intégralité, est la meilleure de sa catégorie, dans le secteur du sport

2 Sustainability¹⁹

Decathlon joue un rôle moteur pour la planète ; l'entreprise est un modèle inspirant pour un avenir durable

5 Human²⁰

Decathlon est une entreprise moderne centrée sur l'humain, où l'excellence du geste et l'épanouissement des coéquipier-ères se renforcent mutuellement

4 Sports & Countries²¹

Decathlon renforce l'excellence et le style de ses produits, dans des sports stratégiques et se concentre dans les pays à fort potentiel

3 Value Chain²²

Decathlon met en place une chaîne de valeur omnicanale à la pointe

OBJECTIF

-20 % d'émissions absolues de CO₂ à l'horizon 2026 sur la base des émissions mesurées en 2021

LEVIERS

1. Décarboner les activités de l'entreprise

Réduire l'intensité carbone des produits ; investir dans des matières premières moins impactantes ; accompagner les fournisseurs dans l'utilisation de sources d'énergies renouvelables ; décarboner le transport ; agir sur la mobilité des client-es et des collaborateur-trices, etc.

2. Optimiser l'offre et concevoir des produits qui durent dans le temps

Maximiser la création de valeur économique tout en réduisant les émissions de CO₂ (agir sur la construction de l'offre en considérant le ratio marge/CO₂ par produit) ; développer une offre de produits au service de la circularité (produits durables, réparables, recyclables, traçables).

3. Faire passer les modèles d'affaires circulaires à grande échelle

Développer des modèles d'affaires (seconde vie, location, réparation) pour garantir l'accès au sport et la création de valeur.

4. Impacter son écosystème grâce à sa capacité de plaidoyer et de mobilisation

CONDITIONS DE SUCCÈS

- Pilotage intégré de la performance environnementale
- Transformation digitale

OBJECTIFS

50 % de femmes leaders d'ici à 2026

90 % des coéquipier-ères **contribuent** au projet de Decathlon en 2026

LEVIERS

1. Se centrer sur l'humain

Decathlon est reconnu pour sa culture et ses valeurs de partage : du sens, de la passion, du savoir, de la responsabilité, de la valeur économique. Le respect et l'intégrité de chacun-e sont au centre des relations avec toutes les parties prenantes.

Decathlon est une marque employeur connue, reconnue et désirée par les client-es et tou-tes les passionné-es de sport.

2. Exceller dans nos responsabilités

Decathlon est reconnu pour le développement des compétences et le niveau d'expertise de ses équipes, de leurs savoir-faire digitaux, pour la qualité des relations humaines et l'environnement de travail.

L'engagement des coéquipier-ères et leur sens de la responsabilité contribuent à toujours mieux servir nos client-es.

3. Attirer et faire grandir les talents

Decathlon est une entreprise ouverte sur le monde, inclusive et engagée dans la diversité.

Le Groupe est reconnu comme l'un des meilleurs employeurs pour débiter sa carrière professionnelle.

4. Exécuter et conduire le changement ensemble et uni

Decathlon crée un environnement et une culture favorable à l'apprentissage continu pour garantir des performances durables.

18. Expérience client-e.
19. Durabilité.
20. Humain.
21. Sports & pays.
22. Chaîne de valeur.

MODÈLE D'AFFAIRES ET CHAÎNE DE VALEUR

au 31/12/2023



NOTRE SENS : MOVE PEOPLE THROUGH THE WONDERS OF SPORT*

*Faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport

NOS RESSOURCES

Un engagement fort des coéquipier·ères par l'autonomie et la responsabilité

- 100 701 coéquipier·ères dont 46,1% de femmes et 53,9% d'hommes
- Plus de 80 nationalités
- Des métiers complémentaires et variés, de la conception à la distribution

Une chaîne de valeur consacrée à la pratique sportive accessible à tou·tes

- 1 749 magasins, 72 entrepôts et plateformes logistiques
- 1 264 fournisseurs : 923 rang 1, 341 rang 2
- 53 partenaires avec lesquels Decathlon entretient une relation de proximité
- Une culture d'audit responsable : 851 audits industriels en responsabilité humaine en production et 137 audits environnementaux

Une forte culture de l'innovation produits

- Des ateliers et laboratoires internes ; des investissements en R&D continus
- Coconception et cocréation avec les client·es
- Partenariats techniques avec des athlètes de haut niveau

Des liens privilégiés et pérennes avec les client·es, les partenaires et les territoires d'implantation

- Présence dans 57 pays/régions de distribution
- Activités de production dans 45 pays/régions

Concevoir les produits et les distribuer en limitant l'impact sur l'environnement

- 687 171 494 kWh d'énergie consommée (gaz et électricité, dont 87,1% d'électricité issue de sources renouvelables)
- 5 779 millions tonnes-kilomètres transportés à l'international
- 8,77 kg éq. CO₂ par produit vendu, 0,67 kg éq. CO₂/euro
- 16 procédés industriels utilisant des matières premières

Des bases financières solides

- Un actionariat familial stable
- 5,7 milliards d'euros de capitaux propres



CRÉATION DE VALEUR

- 89% des coéquipier·ères sont heureux·euses de venir travailler tous les matins au service du projet d'entreprise, de leur projet et du sens de Decathlon
- 55,7% de salarié·es actionnaires
- Accompagnement sur le développement personnel et les compétences
- 3,1 milliards d'euros consacrés aux salaires

- 12,3 années d'ancienneté moyenne pour les fournisseurs
- Des relations de confiance avec les partenaires industriels : 89% des sites concernés des fournisseurs de rang 1 notés A, B ou C en responsabilité humaine en production
- 86,7% des sites concernés des fournisseurs de rang 1 et rang 2 notés A, B ou C en responsabilité environnementale locale

- Des marques propres Decathlon pour répondre aux usages sportifs
- 95 dépôts de brevets et extensions de brevets à l'international
- Un événement *Reveal Innovation*, qui célèbre la culture d'innovation produits

- 4,61/5 de note moyenne attribuée aux produits Decathlon et AMI
- 4,1 milliards de contributions directes et indirectes, dont 1,4 milliard d'impôts, taxes et cotisations sociales à la charge de Decathlon
- 44 819 bénéficiaires de la Fondation, grâce aux 118 projets soutenus par Decathlon

- 2,27% de chiffre d'affaires circulaire (seconde vie, location, réparation)
- 38,8% du chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception
- 549 sites de fournisseurs ont une trajectoire de réduction des émissions de CO₂ alignée sur la science validée par Decathlon
- Obtention du score C au questionnaire climat de l'organisation CDP

- 15,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires hors taxes
- 800 millions d'euros distribués en dividendes
- 24,8% de taux effectif d'imposition Groupe
- 931 millions d'euros de résultat net

PARTIES PRENANTES GAGNANTES



Collaborateur·trices, partenaires sociaux - Grandir grâce à la responsabilité et la liberté, pouvoir prendre des décisions au plus près de leur impact



Partenaires d'affaires, fournisseurs de produits Decathlon - Construire des partenariats à long terme pour partager des valeurs et des objectifs sociaux et environnementaux communs



Client·es, utilisateur·trices, associations de consommateurs, clubs sportifs - Objectif : client·es satisfait·es



Médias, ONG, fédérations professionnelles, enseignement et recherche, communautés locales, experts ESG
Dialoguer de manière pragmatique, transparente et sincère



Commission européenne, OCDE, ministère de l'écologie, éco-organismes, collectivités
Agir en amont plutôt qu'être spectateurs du rythme des législations



AFIR/AFM, banques, etc.
Contrôler et assurer les investissements pour une entreprise résiliente et durable

Portefeuille de marques

Au 31 décembre 2023, Decathlon propose 36 marques pour répondre aux usages sportifs de ses client-es. À noter, le Groupe a entrepris un travail visant à simplifier la lisibilité et la compréhension de ses offres produits. En se basant sur les besoins de ses client-es et de ses pays de distribution, l'entreprise a décidé de refondre son portefeuille de marques sur trois niveaux.

Dès 2024, Decathlon deviendra la principale marque visible sur les produits. En complément, et afin de renforcer la confiance et la crédibilité portées aux produits par les client-es, neuf labels seront également apposés sur les articles pour les domaines sportifs suivants :

- Quechua : sports de montagne
- Tribord : sports d'eau
- Caperlan : pêche et équitation
- Kuikma : sports de raquette

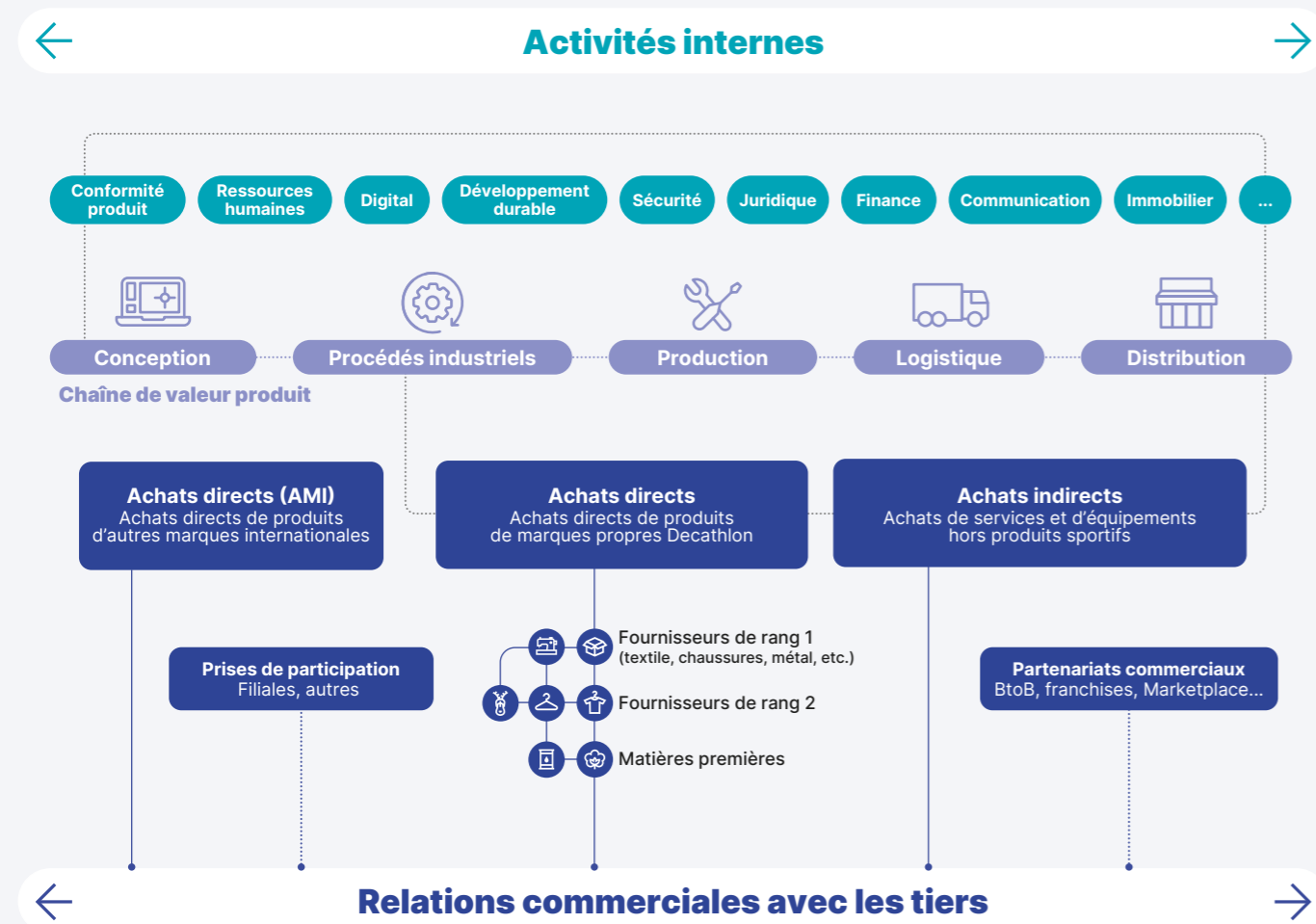
- Rockrider : vélo tout terrain
- B'twin : mobilité et sports de glisse urbains
- Domyos : sports de fitness
- Kipsta : sports collectifs
- Inesis : golf et sports de précision

À celles-ci s'ajouteront quatre marques expertes qui proposeront une offre de produits et des expériences spécifiques pour convaincre les sportif-ves les plus exigeant-es.

- Van Rysel : vélo route
- Kiprun : course à pied
- Simond : randonnée, escalade et alpinisme
- Solognac : chasse

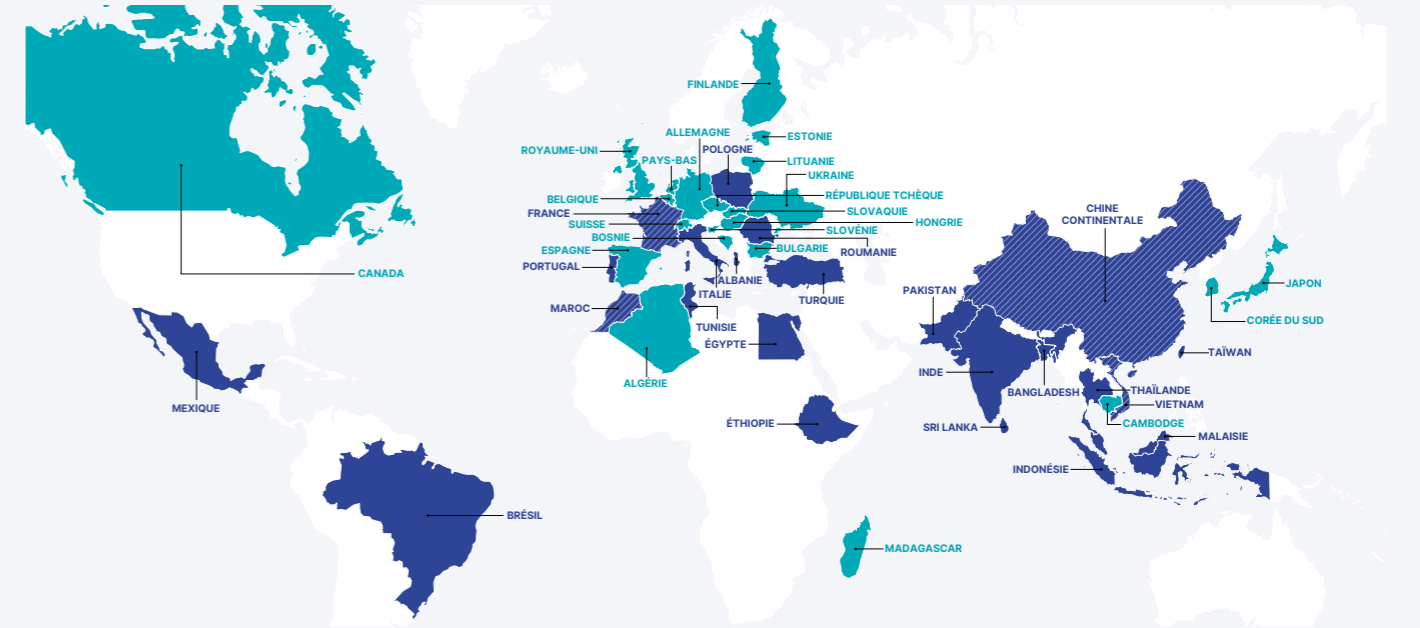
Le déploiement de ce nouveau portefeuille de marques se fera progressivement au cours des trois prochaines années.

Chaîne de valeur



Pays/régions de production

Decathlon travaille avec des fournisseurs dans 45 pays/régions. Quelque 2245 coéquipier-ères animent la production des pays/régions dans lesquels ils et elles sont implanté-es, et éventuellement la production des pays limitrophes quand ceux-ci n'ont pas de bureau de production Decathlon. L'entreprise possède également neuf sites de production en propre au sein desquels sont fabriqués certains de ses articles. Le Groupe y développe le réseau Decathlon Manufacturing Way visant à promouvoir l'excellence opérationnelle. Ce réseau permet aux équipes Decathlon ainsi qu'à leurs fournisseurs partenaires de s'inspirer et d'échanger autour des meilleures pratiques connues à ce jour.



■ Pays/régions de production avec bureau (équipe) :

Afrique : Égypte, Éthiopie, Maroc, Tunisie | **Amérique :** Brésil, Mexique | **Asie du Nord :** Chine continentale, Taïwan | **Asie du Sud-Est :** Indonésie, Malaisie, Thaïlande, Vietnam | **Asie du Sud-Ouest :** Bangladesh, Inde, Pakistan, Sri Lanka | **Europe :** Albanie, France, Italie, Pologne, Portugal, Roumanie, Turquie.

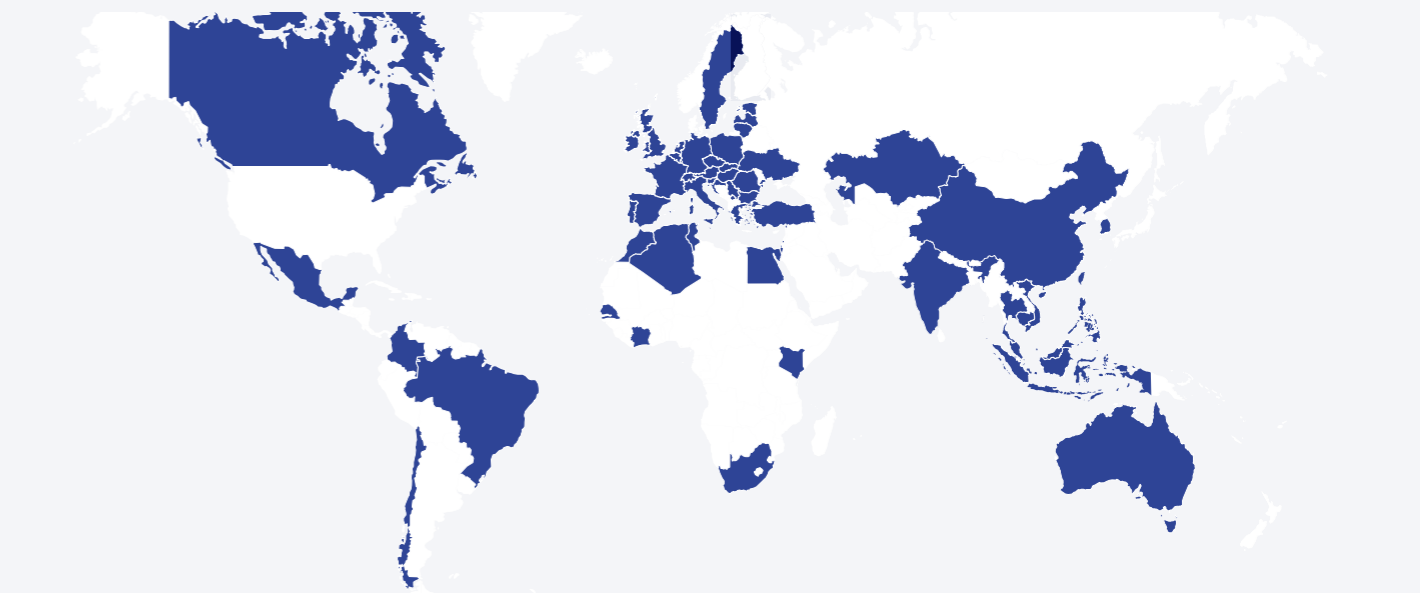
■ Pays/régions de production sans bureau (équipe présente dans un pays limitrophe) :

Afrique : Maroc | **Asie du Nord :** Chine continentale | **Asie du Sud-Est :** Thaïlande | **Europe :** France.

■ Pays/régions de production sans bureau (équipe présente dans un pays limitrophe) :

Afrique : Madagascar, Algérie | **Amérique :** Canada | **Asie du Nord :** Japon, Corée du Sud | **Asie du Sud-Est :** Cambodge | **Europe :** Allemagne, Belgique, Bosnie, Bulgarie, Estonie, Espagne, Finlande, Hongrie, Lituanie, Pays-Bas, République Tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suisse, Ukraine.

Pays/régions de distribution



Europe Occidentale : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse
Europe de l'Est : Bulgarie, Croatie, Estonie, Grèce, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Malte, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Ukraine | **Asie-Pacifique :** Australie, Cambodge, Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Vietnam | **Afrique et Moyen-Orient :** Afrique du Sud, Algérie, Côte d'Ivoire, Égypte, Israël, Kenya, Maroc, Sénégal, Tunisie, Turquie | **Amérique :** Brésil, Canada, Chili, Colombie, Mexique
Chine Continentale, Corée du Sud, Hong-Kong, Kazakhstan, Taïwan | Inde

PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS

Pour Decathlon, un risque est la possibilité qu'un événement implique des conséquences susceptibles d'affecter son capital humain, environnemental, matériel, financier et réputationnel.

L'entreprise mène un travail approfondi pour évaluer ses principales vulnérabilités, pour anticiper la gestion des risques identifiés et pour réduire leur impact direct afin d'atteindre ses différents objectifs : créer et préserver la valeur et piloter les écarts de performance. Les risques extra-financiers sont pilotés grâce aux dispositifs de gestion et de contrôle internes qui jouent un rôle clé dans la conduite et le suivi de ses activités sur toute la chaîne de valeur : conception des produits, production, logistique et distribution.

DÉVELOPPER L'HUMAIN	- RISQUES	+ OPPORTUNITÉS
Performances humaines, sens et valeurs	Perte du sens, manque de clarté des valeurs de l'entreprise	Engagement des coéquipier·ères, cohésion
Gestion des emplois et des compétences	Perte de compétences dont expertise, attractivité insuffisante, désemployabilité, réponse inadéquate au besoin de développement, absence d'anticipation sur les évolutions métiers, perte de lien des coéquipier·ères avec l'entreprise	Disponibilité et qualité du maintien des compétences, développement des talents
Partage de la valeur créée	Baisse de rémunération	Partage de la valeur, participation au développement de l'entreprise, adhésion au projet
Sécurité physique des personnes dans les activités de distribution, de logistique et de services	Accident, maladie	Santé et sécurité des coéquipier·ères, bien-être, qualité de vie au travail
	Atteinte à la santé lors de l'usage du produit ou service	Santé et sécurité des client·es, sécurité des produits (innocuité, solidité, etc.)
	Accident, maladie	Sécurité des client·es dans les magasins
Sécurité psychique des personnes	Risques psychosociaux	Qualité de vie au travail
Droits humains fondamentaux	Atteinte grave aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes, coéquipier·ères, tiers, fournisseurs, prestataires	-
Diversité, équité et inclusion	Traitement inéquitable des coéquipier·ères, inégalité des chances liée au genre, à l'âge, à l'origine culturelle, aux compétences, à l'origine ethnique, à la nationalité, à la religion ou à l'orientation sexuelle	Internationalisation, échanges culturels, performance multinationale
Expérience client·e	Mauvaise image, insatisfaction, perte de chiffre d'affaires	Satisfaction client·e, recommandation, fidélité, montant du panier, innovation produit, nouvelles façons de consommer

MÉTHODOLOGIE

Ce tableau présente et décrit les principaux risques extra-financiers identifiés au sein de l'entreprise. L'évaluation de ces risques est un travail continu. Elle peut être complétée en fonction des évolutions du contexte interne et/ou externe. Ces risques sont identifiés et évalués grâce à des éléments d'information internes (réfèrent-es internes, Comité exécutif, porteurs de risques) et externes (rapport de l'IFACI, par exemple). Decathlon conduit ses analyses à la fois sous l'angle des risques [-] et des opportunités [+]. En 2023, la revue des risques globaux réalisée par l'audit interne a permis l'identification et la mise à jour dans la matrice de nouveaux risques au niveau du groupe Decathlon, ainsi que la reformulation de certaines occurrences, favorisant la précision des sujets. Sous l'influence d'une nouvelle politique interne globale, dans un contexte de pression réglementaire accru, il a notamment été relevé une montée des risques liés aux politiques humaines et à la conformité, ainsi que des risques physiques et de transition liés au changement climatique (renforcement des réglementations, risques de dommage aux biens et aux personnes, raréfaction des ressources etc.). Retrouvez l'ensemble des risques identifiés précédemment dans la DPEF 2022, page 24.

Pour assurer la maîtrise de ses risques extra-financiers, Decathlon s'organise avec : un-e "réfèrent-e entreprise" (le pilote du risque), qui appréhende le risque, définit le cadre d'autonomie (cadre d'action), le rend disponible et le fait vivre. Il le diffuse dans la communauté des réfèrent-es situés dans les pays. Chaque leader (responsable du pays, de l'agglomération, du magasin et/ou du sport/processus de fabrication) avec le soutien de son relais, a la responsabilité d'adapter ce cadre d'autonomie localement et de le faire respecter.

PRÉSERVER LA NATURE	- RISQUES	+ OPPORTUNITÉS
Changement climatique	Risques physiques et risques de maladaptation à la transition environnementale	Économies d'énergie, disponibilité des ressources
Impacts environnementaux tout au long de la chaîne de valeur	Pollution plastique et chimique, atteinte à la biodiversité, pollution de l'eau, de l'air et des sols, gestion des déchets	Maîtrise des émissions et pollution, protection et optimisation des ressources sur la chaîne de valeur
Conformité avec la réglementation environnementale et ESG	Risques réputationnels et juridiques	Influence positive sur les parties prenantes
Transformation du modèle d'affaires pour atteindre les objectifs environnementaux	Ouverture aux autres partenaires économiques non efficiente	Nouvelles habitudes de consommation, développement de l'économie de l'usage et de la circularité

CRÉER DE LA VALEUR DURABLE	- RISQUES	+ OPPORTUNITÉS
Cybersécurité	Indisponibilité des systèmes, fuite des données personnelles de parties prenantes internes et externes, manipulation des informations liées à l'entreprise	Respect et protection des données personnelles
Données extra-financières	Manque de gouvernance de la donnée, fiabilité, intégrité, accès inadéquat	Maîtrise des données sur toute la chaîne de valeur, meilleure gestion des informations, meilleures prises de décisions, efficacité de l'organisation
Éthique des affaires	Faits de fraude/corruption interne et externe	Intégrité, loyauté, valeurs et principes moraux dans la poursuite des activités, confiance dans les relations d'affaires

AUTRES RISQUES CONSIDÉRÉS

Decathlon porte une attention particulière aux risques liés à la divulgation, perte ou modification inappropriée de données personnelles de ses client·es et collaborateur·trices, en se conformant notamment au respect du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Decathlon évalue également, notamment dans le cadre du Devoir de Vigilance, l'influence des interactions externes. Par ailleurs, d'autres risques peuvent exister dont Decathlon n'a pas connaissance à la date de la présente déclaration ou évalués comme non significatifs à cette même date et qui pourraient avoir dans le futur un impact négatif sur l'entreprise.

CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

Objectifs et méthodologie

Le processus de consultation des parties prenantes revêt trois objectifs principaux chez Decathlon :

- **se tenir à l'écoute de l'écosystème d'affaires** et évaluer les attentes de chaque groupe envers les évolutions de Decathlon ;
- **identifier les enjeux ESG prioritaires** à travailler et analyser leur évolution par rapport aux années précédentes ;
- **anticiper les enjeux émergents** en matière de durabilité et permettre la mise à jour de la politique ESG de Decathlon.

En 2022, pour identifier ses enjeux prioritaires, Decathlon a réalisé une consultation de ses parties prenantes en adoptant une première approche de double matérialité en interrogeant ses parties prenantes internes et externes sur la matérialité d'impact (*inside-out*) et sur la matérialité financière (*outside-in*).

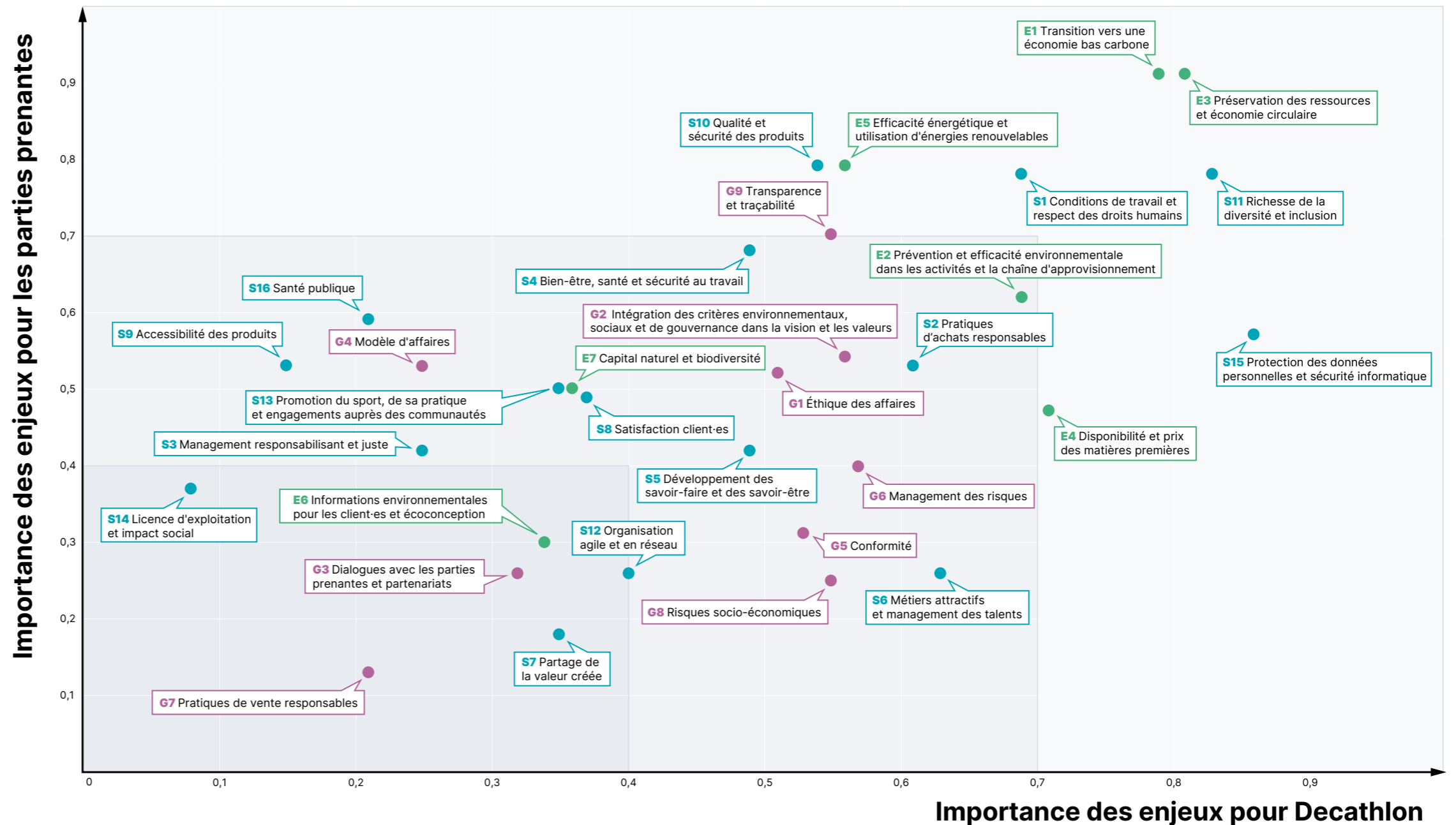
En 2023, Decathlon a mis à jour sa méthodologie de consultation de ses parties prenantes internes et externes dans le but de rester à l'écoute des attentes de son écosystème d'affaires, de l'opinion publique, de ses partenaires d'affaires, de ses collaborateurs et de ses pairs.

L'évaluation de l'avis des parties prenantes externes est réalisée notamment à l'aide de l'outil Datamaran²³ utilisant l'intelligence artificielle, permettant d'analyser un grand nombre de sources selon :

- **l'approche de l'analyse d'impact avec :**
 - une analyse comparative des rapports ESG des entreprises sélectionnées ;
 - une analyse des initiatives volontaires non contraignantes émises par des organismes d'autorégulation du secteur, par des ONG ou autres ;
 - une analyse d'opinion basée sur la presse et les médias en ligne ;
- **une analyse financière avec :**
 - une analyse des rapports financiers d'entreprises sélectionnées ;
 - un recensement des initiatives volontaires des marchés financiers ;
 - une analyse des réglementations obligatoires assorties de sanctions financières et l'analyse des exigences de divulgation du *Sustainability Accounting Standards Board*²⁴.

L'évaluation des enjeux des parties prenantes internes a été réalisée auprès d'un panel représentatif des activités de l'entreprise, composé de 30 Decathlonien-nés en 2023. Interrogé-es via un questionnaire spécifique, les répondant-es se sont exprimé-es sur le degré d'importance (de non important à stratégique) de chacun des 32 enjeux des trois piliers ESG de Decathlon : développer l'humain, préserver la nature, créer de la valeur durable.

Les données internes et externes ont été consolidées (à représentation équitable entre les données externes et internes) via l'outil Datamaran et retraitées mathématiquement pour les positionner sur une échelle allant de 0 à 1 (de l'enjeu évalué comme le moins matériel jusqu'au plus matériel), afin de représenter la matérialité d'impact et la matérialité financière.



23. Pour en savoir plus sur Datamaran : <https://www.datamaran.com/>.
24. Pour en savoir plus sur le standard SASB : <https://sasb.ifrs.org/>.

Résultats et analyse 2023

LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 2023

Les résultats sont hiérarchisés selon trois catégories de priorités : les enjeux de rang 1, les enjeux de rang 2 et les enjeux de rang 3.

Pour 2023, les enjeux positionnés sont les suivants :

1. Enjeux de rang 1 (notation supérieure à 0,7 dans au moins l'une des deux matérialités). Ces enjeux doivent bénéficier d'un haut niveau de performance. On y retrouve pour Decathlon : la transition vers une économie bas carbone, la préservation des ressources et l'économie circulaire, la richesse de la diversité et de l'inclusion, la disponibilité et les prix des matières premières, la sécurité informatique, l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables, la transparence et la traçabilité, les conditions de travail et les droits humains, la qualité et la sécurité des produits.

2. Enjeux de rang 2 (notation comprise entre 0,5 et 0,7 dans au moins l'une des deux matérialités) : ces enjeux doivent bénéficier de plans d'action plus spécifiques. On y retrouve : la prévention et l'efficacité énergétique, la création de valeur durable, l'intégration des enjeux ESG, le management des risques, les pratiques d'achats équitables, les conditions de travail, la santé et le bien-être dans les conditions de travail, le développement des compétences et des savoir-faire, la compliance, les risques socio-économiques, l'organisation agile et les relations en réseau, l'attractivité et le management des talents, le capital naturel et la biodiversité, le modèle d'affaires, le rayonnement du sport, l'engagement de la communauté de pratique, la santé publique, le management équitable et responsabilisant, la satisfaction client-e, l'accessibilité des produits.

3. Enjeux de rang 3 (notation inférieure à 0,5 dans les deux matérialités) : ces enjeux doivent faire l'objet d'efforts intensifiés. On y retrouve : l'information environnementale des client-es, le dialogue avec les parties prenantes et les partenariats, les pratiques de vente responsables, le partage de la valeur, la licence d'exploitation et l'impact social.

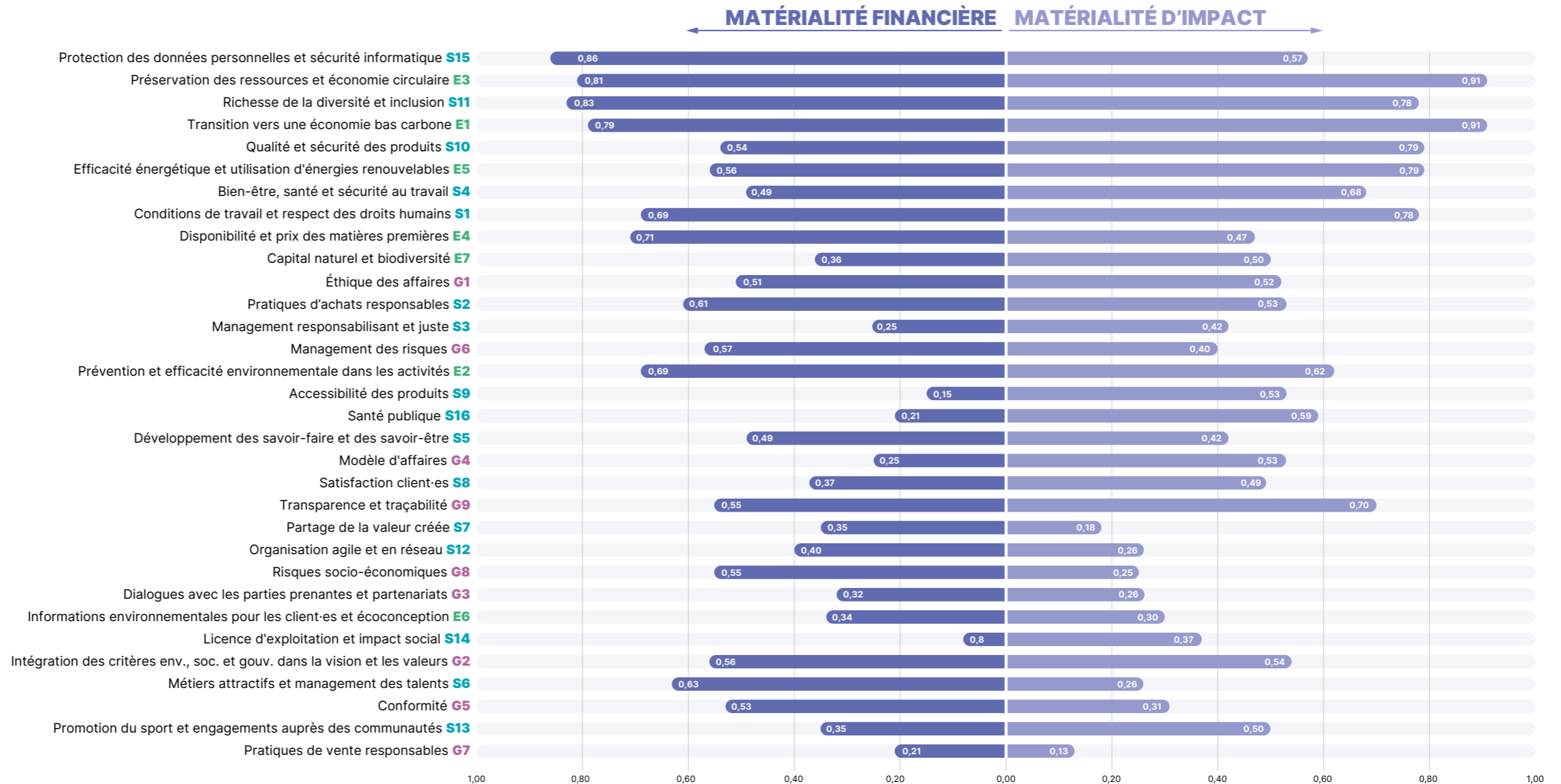
L'ANALYSE DES RÉSULTATS 2023

Les enjeux prioritaires que sont la transition vers une **économie bas carbone, le respect des droits humains, la diversité, l'inclusion et l'économie circulaire** se sont particulièrement renforcés cette année dans l'avis des parties prenantes.

Les enjeux environnementaux sont ressortis nettement de l'analyse avec des tendances quasiment exclusivement à la hausse. L'attention apportée aux sujets humains dans l'entreprise (particulièrement les enjeux de formation et le management responsabilisant) est également ressentie, ainsi que la transition durable du modèle d'affaires et l'intégration des critères ESG. Le sujet de la conformité en lien avec l'enjeu de la directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)²⁵ est aussi un élément saillant de l'analyse.

LES PERSPECTIVES

Dans l'optique de l'application de la CSRD à l'échéance 2025 pour Decathlon, la consultation des parties prenantes est un outil indispensable dans le processus d'analyse de double matérialité, pierre angulaire du futur rapport de durabilité des entreprises. La prise en compte des avis et des attentes des parties prenantes de Decathlon permettra d'alimenter son analyse des impacts, des risques et des opportunités sous le prisme de la matérialité d'impact et de la matérialité financière et ainsi de déterminer les enjeux matériels sur lesquels Decathlon devra reporter.



Témoignage



Donato CALACE,
responsable des comptes
et de l'innovation, Datamaran

"En 2023, Decathlon a poursuivi son travail pour valider ses enjeux prioritaires, en veillant aux questions émergentes ayant un impact sur l'entreprise tout en observant les impacts potentiels sur son écosystème. Ce processus interne solide a favorisé l'alignement des convictions internes ainsi que l'acculturation continue du leadership, permettant d'établir les bases nécessaires à la gouvernance et à la surveillance ESG, conformément aux exigences de la CSRD."



Interview

Frédéric MERLEVEDE,
directeur industriel, Decathlon et participant à la consultation des parties prenantes internes

"Comment s'intègrent les enjeux ESG et les résultats de l'analyse de matérialité dans le processus industriel chez Decathlon ?




Plusieurs éléments permettent la prise en compte et l'intégration des enjeux ESG dans le processus industriel de Decathlon, notamment la prise de conscience de l'évolution du cadre réglementaire et la mise en place de moyens de suivi (indicateurs de performance) et alertes afin de mesurer le niveau de maîtrise et de risque. Par l'affectation de moyens humains sur les sujets de développement durable et la définition de priorités collectives, nous accompagnons plus particulièrement nos fournisseurs à être en conformité avec les attentes de Decathlon, en œuvrant pour assurer une traçabilité de nos matières et en garantissant le respect des engagements.

La mise en place d'un outil de répartition des rôles et des responsabilités dans le projet industriel permet de définir le terrain de jeu. Ce cadre garantit des réactions adéquates en cas d'alertes observées. Enfin, l'intégration d'indicateurs de performance environnementaux dans les primes des équipes permet une plus grande responsabilisation et un engagement fort de celles-ci.

Qu'as-tu pensé du processus de consultation des parties prenantes ?

Ce processus est fondamental, car l'exercice mené permet d'une part l'éveil des consciences à ces différentes thématiques ESG et d'autre part une analyse des thématiques sous un angle plus large couvrant les différents domaines de l'entreprise (recrutement, finance, etc.)."

INDICATEURS DE PERFORMANCE

INFORMATIONS "PROFIL DE L'ENTREPRISE"			
INFORMATIONS ÉCONOMIQUES CHIFFRES D'AFFAIRES			
	2022	2023	
Chiffre d'affaires Decathlon HT (CA)	15,4 Mds €	15,6 Mds € (Note 1)	
Évolution du chiffre d'affaires N/N-1	+11,7%	+1,14% (Note 2)	
% du chiffre d'affaires réalisé hors magasin (e-commerce, b2b, Marketplace externe, etc.)	15,5%	15,6%	
% du chiffre d'affaires e-commerce	12,4%	12,4%	
CHIFFRE D'AFFAIRES DES PRODUITS BÉNÉFICIAIRE D'UNE DÉMARCHE D'ÉCOCONCEPTION			
% de chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception	 23,03%	38,80% (Note 3)	
CHIFFRE D'AFFAIRES CIRCULAIRE			
% de chiffre d'affaires circulaire (seconde vie, ateliers, location) - Monde : (Note 4)	 1,82%	2,27% (Note 4)	
→ % CA réalisé avec les produits de seconde vie - Monde	0,25%	0,55%	
→ % CA par la vente des produits et services qui servent la réparation et la maintenance des produits - Monde	1,50%	1,61%	
→ % CA réalisé avec la location de produits - Monde	0,07%	0,11%	
Quantité de produits Decathlon & AMI de seconde vie vendus dans le monde	731 482	1 021 374	
% de chiffre d'affaires circulaire (seconde vie, ateliers, location) - France :	 3,01%	3,71% (Note 4)	
→ % CA réalisé avec les produits de seconde vie - France	0,51%	0,97%	
→ % CA réalisé par la vente des produits et services qui servent la réparation et la maintenance des produits	2,45%	2,62%	
→ % CA réalisé avec la location de produits - France	0,05%	0,12%	
Quantité de produits Decathlon & AMI de seconde vie vendus en France	293 039	385 988	

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 1 : Avec une croissance de 2,4% (hors impact Russie), 2023 a été marquée par un environnement commercial challengeant : le pouvoir d'achat des consommateurs a été soumis à une forte pression inflationniste, éloignant l'entreprise de ses prévisions initiales plus ambitieuses. La bonne gestion du coût de revient des marchandises vendues a permis, dès le second semestre, de baisser les prix afin de redonner du pouvoir d'achat aux client-es tout en préservant la marge de Decathlon. Le e-commerce (12% du chiffre d'affaires) a contribué à la progression des ventes en affichant une évolution positive de 2,8%.

En 2023, l'Europe a contribué à 75% de la croissance totale de l'entreprise (à taux de change constant) et la Chine a renoué avec une croissance de son chiffre d'affaires grâce aux actions mises en œuvre localement.

Note 2 : À taux de change constant.

Note 3 : En 2023, Decathlon réalise 38,8% de son chiffre d'affaires annuel avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception, quand son objectif était fixé à 35% (soit +3,8 points par rapport à l'engagement défini). Depuis 2021, cette part a été multipliée par 3,7, en passant de 10,4% de chiffre d'affaires en 2021 à 38,8% en 2023. En volume, cela représente 7,1 milliards d'euros (TTC) sur l'année (soit une augmentation de 3 milliards d'euros par rapport à 2022) et plus de 500 millions d'articles écoconçus vendus (+300 millions par rapport à 2022). Cette performance a été portée, comme l'année précédente, par les produits dits "textiles", avec une progression de la part moyenne du chiffre d'affaires des produits écoconçus évoluant de 40% à 60% (soit +20 points). L'accès aux technologies combiné à une disponibilité internationale importante des matières premières a permis le maintien de l'accélération initiée les années précédentes.

Une progression significative est également à souligner sur les produits à base de "métaux" (hors cycles) tels que les équipements de fitness par exemple, et les produits "chaussants", qui sont passés respectivement d'une part de 38% en 2022 à 60% en 2023 (soit +22 points) et de 16% à 38,5% (soit +22,5 points). Dans une moindre mesure, Decathlon est parvenu à augmenter la part des produits à base de plastique et de composite bénéficiant d'une démarche d'écoconception, malgré les difficultés techniques rencontrées sur ces typologies de produits. Enfin, la performance sur les produits "cycles" reste à un niveau plus faible (6,5%) et des travaux sont engagés pour faire croître la proportion de produits "cycles" écoconçus. Decathlon a pour objectif d'atteindre une part de 50% en 2024 sur cet indicateur, avec l'ambition d'atteindre les 55%.

Note 4 : Cette année, Decathlon souhaite que son chiffre d'affaires circulaire soit le plus juste reflet de ce qui se passe dans les pays retail, en prenant en compte les résultats remontés dans les outils du groupe mais aussi ceux provenant des outils locaux.

Cette organisation a permis d'avoir une meilleure visibilité sur l'activité Location en 2023 et de l'intégrer dans le périmètre du chiffre d'affaires circulaire. Le CA circulaire, réalisé avec les produits de seconde vie, l'entretien et la réparation des produits dans les ateliers ainsi que la location des produits est en hausse en 2023, à la fois en France et à l'international. Le chiffre d'affaires circulaire global en 2022 était de 1,75% (hors location) du chiffre d'affaires total de Decathlon, et progresse, à périmètre équivalent à 2,09% en 2023. En incluant la location, le chiffre d'affaires circulaire a représenté 2,27% du CA total en 2023 (il était de 1,82% sur cette même base en 2022).

Les modèles circulaires de Decathlon comprennent les options de seconde vie telles que la reprise, les produits sauvegardés (stocks endommagés provenant des retours clients, de l'activité de vente au détail ou des produits de location) et les transactions de client à client (trocatillon). Les modèles de location tels que les abonnements et les locations à court terme, ainsi que les services de réparation et d'entretien fournis par le biais d'ateliers et d'initiatives de réparation en autonomie (*Do It Yourself*) continuent d'être inclus.

INFORMATIONS "PROFIL DE L'ENTREPRISE"		
CHAÎNE DE VALEUR DISTRIBUTION ET PRODUITS		
	2022	2023
Nombre de pays/régions de distribution	59	57 (Note 5)
Nombre de magasins Decathlon dans le monde	1 771	1 749 (Note 6)
Nombre de nouveaux points de vente N/N-1 (en propre, hors franchises)	+ 68	+ 86 (Note 7)
Nombre d'entrepôts et de plateformes logistiques	74	72
Nombre de marques de produits Decathlon	36	36 (Note 8)
Quantités de produits vendues	1,26 Mds	1,19 Mds
CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT		
Nombre de pays/régions de production :		
→ avec des équipes Decathlon physiquement présentes	23	23
→ sans équipes Decathlon physiquement présentes	20	21
Nombre de bureaux de production Decathlon	42	42
Nombre de fournisseurs pour les produits Decathlon :		(Note 9)
→ fournisseurs de rang 1 (composants et produits finis)	956	923
→ fournisseurs de rang 2	311	341
Nombre de coéquipier-ères en charge de la relation et animation des fournisseurs	2 429	2 245
Nombre de sites de production Decathlon en propre	9	9

En 2023, Decathlon s'est concentré sur le déploiement des modèles circulaires (abonnement locatif et reprise) dans quatre pays pilotes : les Pays-Bas, l'Espagne, l'Italie et la Belgique, pour ensuite à partir de 2024, déployer à plus grande échelle. Compte tenu de la représentativité importante des dix pays ayant la plus forte activité circulaire au sein de Decathlon, ils ont fait l'objet d'un suivi particulier en 2023. Ces pays ont représenté 86% du chiffre d'affaires circulaire de Decathlon. Les enseignements tirés des pays pilotes ont permis de rapidement mettre en œuvre et déployer les stratégies définies pour chaque modèle d'affaires.

En 2023, la structure des équipes a été adaptée pour répondre aux ambitions de croissance des modèles circulaires. Deux pans prioritaires de la stratégie Decathlon, l'abonnement locatif et la reprise, ont connu un doublement de leur chiffre d'affaires, notamment grâce aux stratégies déployées dans différents pays pour dynamiser ces modèles économiques. Les ateliers, un autre modèle circulaire, ont également affiché une croissance positive de 17%. Cependant, le chiffre d'affaires du modèle de réparation en autonomie (DIY) n'a pas répondu aux attentes, malgré une croissance ajustée grâce à l'ajout de nouveaux articles. Les efforts des équipes sont désormais concentrés sur ce modèle pour inverser la tendance.

En 2024, l'objectif principal sera de développer les modèles circulaires dans douze pays majeurs de Decathlon (Allemagne, Belgique, Chine continentale, Espagne, France, Inde, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Suisse). Un accent particulier sera mis sur la reprise, les abonnements de location et la réparation en autonomie (DIY). Le développement du digital jouera un rôle crucial dans l'évolutivité de ces modèles d'affaires. Dans le cadre de cet effort, le Circular Hub sera déployé dans les magasins pour améliorer l'expérience circulaire des clients. Le Circular Hub fait partie intégrante de la stratégie circulaire de Decathlon. Il s'agit d'un lieu spécifique dans les magasins Decathlon centralisant les services durables et circulaires (réparation, rachat et recyclage). A fin 2023, un *Circular Hub test* est déployé dans le magasin de Saint-Sébastien en Espagne.

Note 5 : En propre, hors franchises.

En 2023, Decathlon a fermé l'intégralité de ses magasins en propre dans plusieurs pays (Russie, Bangladesh et République Démocratique du Congo) et a ouvert des magasins en Estonie.

Note 6 : Un magasin Decathlon est considéré comme tel s'il remplit les conditions suivantes :

- il appartient ou est loué par Decathlon ;
- il est ouvert toute l'année (bail de plus d'un an) ;
- il dispose d'un stock et de caisses (un point *Click&Collect* sans article physique n'est pas considéré comme un magasin Decathlon) ;
- des coéquipier-ères Decathlon travaillent sur ce site ;
- il n'a pas un statut de magasin franchisé.

Sont inclus : les magasins Alltricks et les magasins de marques propres à Decathlon. Dans ce sens, la donnée de 2022 a été mise à jour afin qu'elle soit comparable à 2023.

Note 7 : Il s'agit du nombre d'ouvertures brutes sans tenir compte des fermetures.

Note 8 : Au 31 décembre 2023, Decathlon propose 36 marques pour répondre aux usages sportifs de ses client-es. À noter, le Groupe a entrepris un travail visant à simplifier la lisibilité et la compréhension de ses offres produits. En se basant sur les besoins de ses client-es et de ses pays de distribution, l'entreprise a décidé de refondre son portefeuille de marques sur trois niveaux.

Dès 2024, Decathlon deviendra la principale marque visible sur les produits. En complément, et afin de renforcer la confiance et la crédibilité portées aux produits par les client-es, neuf labels seront également apposés sur les articles pour les domaines sportifs suivants : Quechua (sports de montagne), Tribord (sports d'eau), Caperlan (pêche et équitation), Kuikma (sports de raquette), Rockrider (vélo tout terrain), B'twin (mobilité et sports de glisse urbains), Domyos (sports de fitness), Kipsta (sports collectifs) et Inesis (golf et sports de précision).

À celles-ci s'ajouteront quatre marques expertes qui proposeront une offre de produits et des expériences spécifiques pour convaincre les sportif-ves les plus exigeant-es : Van Rysel (vélo route), Kiprun (course à pied), Simond (randonnée, escalade et alpinisme haut de gamme) et Solognac (chasse).

Le déploiement de ce nouveau portefeuille de marques se fera progressivement au cours des trois prochaines années.

Note 9 : Fournisseur de rang 1 : fournisseur lié contractuellement avec une société de Decathlon pour la production ou l'assemblage de produits finis/semis finis (via contrat de fabrication) ou pour l'approvisionnement de matières premières ou composants (via contrat d'achat), recevant les bons de commandes et facturant directement ladite société.

Fournisseur de rang 2 : fournisseur contribuant à la chaîne de valeurs des produits Decathlon, en relation commerciale directe avec un fournisseur de rang 1, avec lequel il organise la gestion des bons de commande et de facturation. Decathlon se réserve la possibilité d'intervenir dans le choix ou la validation de ce fournisseur de rang 2, sans toutefois intervenir dans la relation commerciale et juridique entre ces fournisseurs de rangs 1 et 2.

2

PRÉSERVER LA NATURE

LES PLAISIRS DES SPORTS DANS UN ENVIRONNEMENT PRÉSERVÉ

CHANGEMENT CLIMATIQUE

POLLUTION, UTILISATION DES RESSOURCES EN EAU

BIODIVERSITÉ

RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

DECATHLON S'ENGAGE AUTOUR DES OBJECTIFS
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES





2.1

CHANGEMENT CLIMATIQUE

STRATÉGIE CLIMAT ET PARTIES PRENANTES
DÉCARBONATION DE LA PRODUCTION
TRANSPORT ET LOGISTIQUE
ACTIONS EN MAGASIN ET ENTREPÔT
ÉCOMOBILITÉ DES COÉQUIPIER·ÈRES
ET DES CLIENT·ES
INDICATEURS DE PERFORMANCE

STRATÉGIE CLIMAT ET PARTIES PRENANTES

S'inscrire dans les objectifs mondiaux

En mars 2023, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) a publié la synthèse de huit ans de travaux; un document qui propose aujourd'hui l'état le plus complet de la science climatique.

Ce rapport rappelle le rôle sans équivoque des activités humaines sur le réchauffement entraînant des changements rapides dans l'atmosphère, les océans, les sols, la cryosphère et la biosphère, et ce, dans toutes les régions du monde.

Si les scientifiques considèrent qu'il est encore possible de limiter la hausse des températures, il est aujourd'hui indispensable de ne plus perdre de temps et de mettre en place toutes les actions nécessaires. Face à l'urgence climatique de nouveau mise en lumière par le GIEC, Decathlon poursuit ses efforts afin d'atténuer ses émissions et de s'inscrire dans la trajectoire mondiale +1,5°C.

L'ESSENTIEL POUR 2023

Decathlon construit de nouvelles trajectoires de réduction à moyen et à long terme afin de contribuer à l'objectif mondial de "zéro émission nette" à l'horizon 2050. Ces trajectoires visent à atteindre des objectifs de réduction soumis à l'initiative Science Based Targets en 2023 et validés en mars 2024.

Pour la deuxième année consécutive, l'entreprise parvient à réduire ses émissions absolues de carbone tout en augmentant son chiffre d'affaires.

Decathlon rejoint l'association Climate Dividends afin de participer à l'élaboration d'un cadre permettant aux entreprises de calculer leurs émissions évitées.

Le Groupe maintient son engagement au sein d'initiatives internationales (RE100, Charte de l'industrie de la mode pour l'action climatique de la CCNUCC¹, Net Zero Initiative, etc.) afin de lutter collectivement contre le changement climatique.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

-11,7%
d'émissions absolues de CO₂
comparé à 2021

10 434 665 t.éq.CO₂ en 2023,
-10% vs 2022

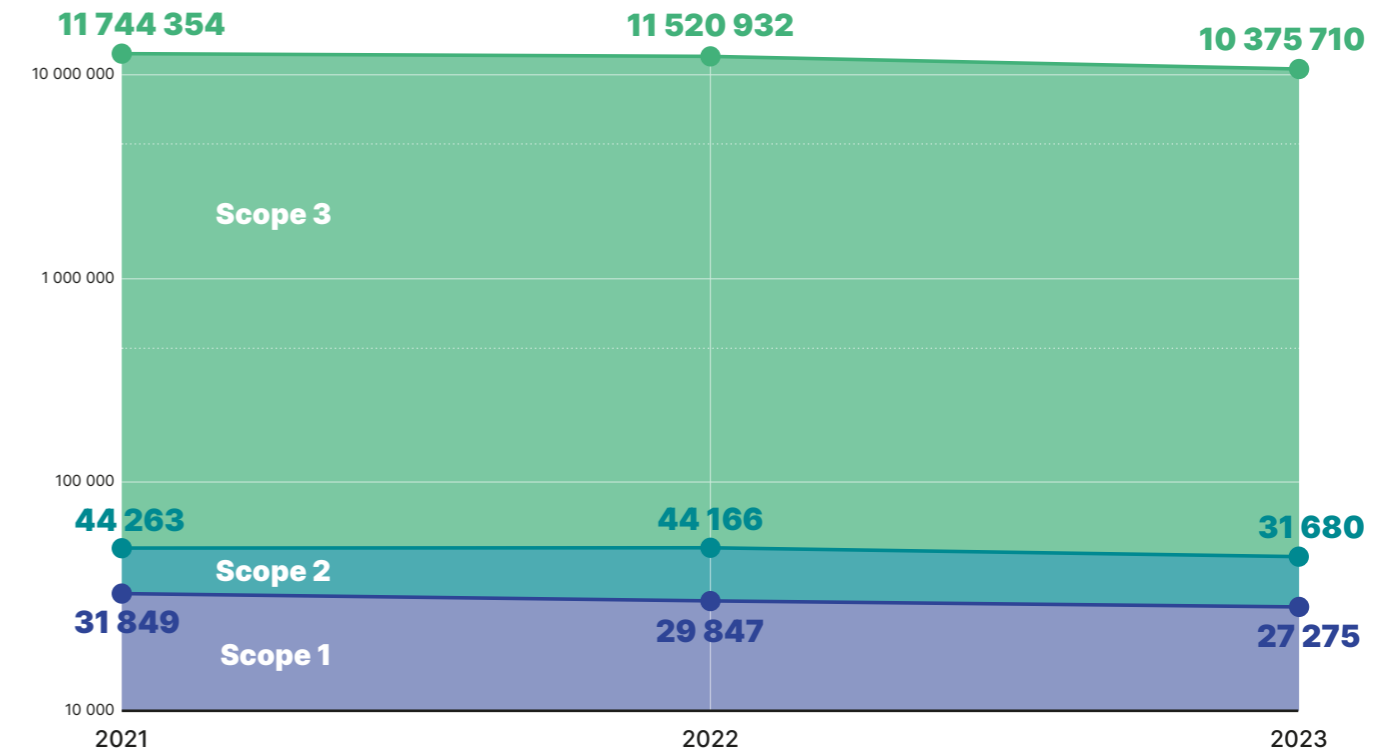
8,77 kg éq.CO₂
émis par produit vendu
8,73 kg éq.CO₂/produit en 2022

909 423 t.éq.CO₂
évitées grâce à la vente de
produits de mobilité douce
1 072 780 t.éq.CO₂ en 2022

Répartition des émissions de gaz à effet de serre de Decathlon par scope²

En t.éq.CO₂ - au 31/12/2023

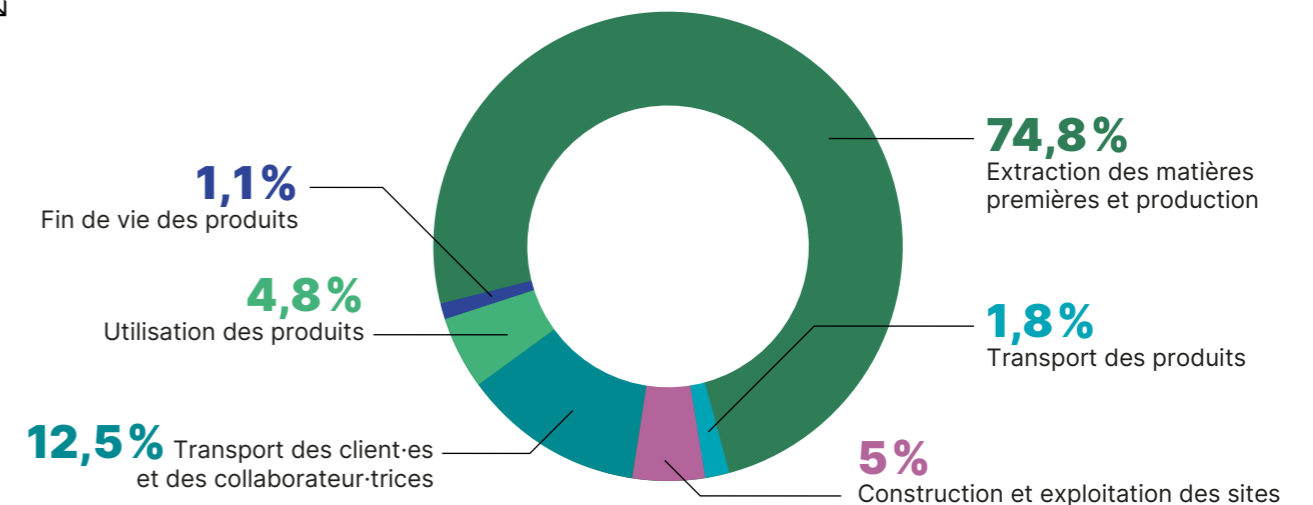
Afin de rendre lisibles et comparables les écarts d'émissions de CO₂ éq. entre les scopes 1, 2 et 3, Decathlon a fait le choix d'un graphique utilisant une échelle logarithmique.



- **Scope 1** : les émissions directes
- **Scope 2 - Méthode market-based³** : les émissions indirectes liées aux consommations énergétiques
- **Scope 3** : les autres émissions indirectes (approvisionnement, transport, utilisation, fin de vie, etc.)

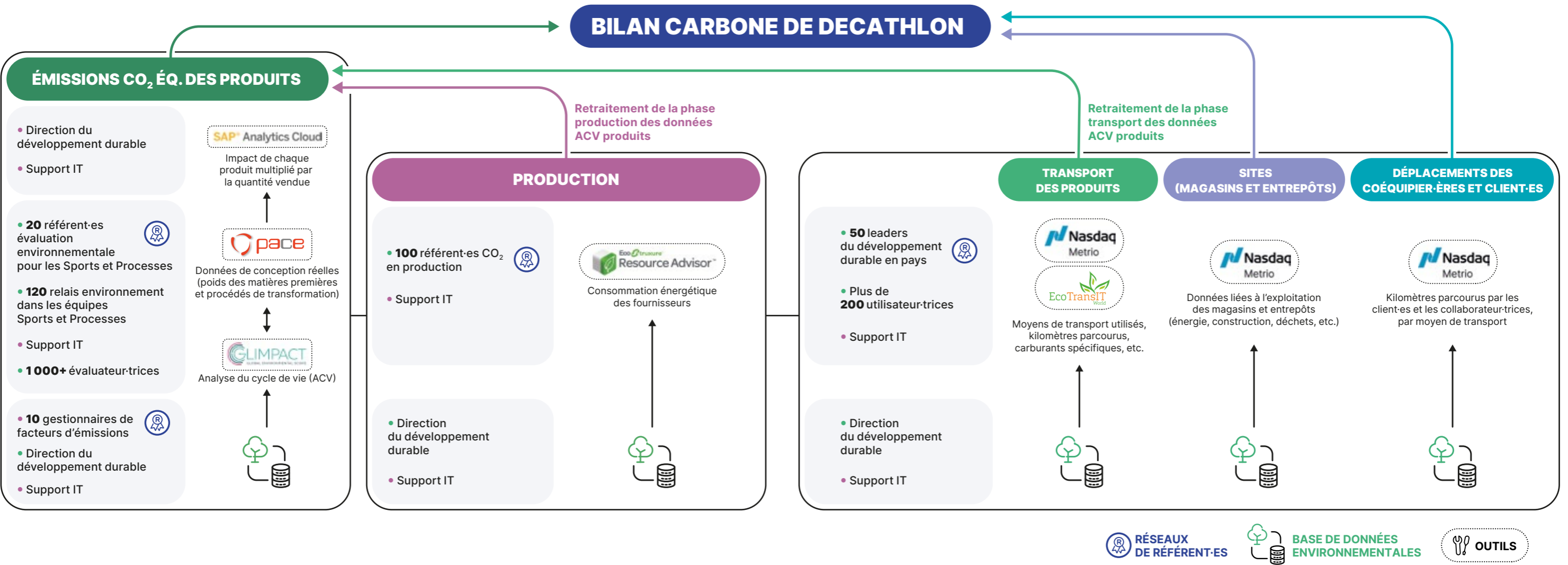
Répartition des émissions de gaz à effet de serre par étape du cycle de vie des produits⁴

au 31/12/2023



2. L'historique 2021-2022 a été retraité à la suite de la mise en conformité volontaire des mesures de Decathlon avec le protocole international GHG Protocol. Ces évolutions méthodologiques ont vocation à aligner le bilan carbone de l'entreprise sur les standards internationaux. Voir note 10 page 68 pour plus d'informations.
3. Méthode market-based : méthode de calcul des émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergies, utilisant les facteurs d'émissions relatifs aux mix énergétiques spécifiques auxquels souscrivent les fournisseurs (incluant notamment les certificats d'origine).
4. À noter, les étapes du cycle de vie ont ici été rassemblées pour une lisibilité simplifiée. La répartition des émissions de gaz à effet de serre réalisée selon les catégories du GHG Protocol est disponible page 70.

1. Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques.



Construire une gouvernance renforcée autour des enjeux climatiques

LE RÔLE DES ORGANES DE GOUVERNANCE EXÉCUTIF ET NON EXÉCUTIF

Les partis pris de la stratégie environnementale définis par la direction du développement durable et le rythme de transformation associé sont appréciés par le Comité stratégique. Les enjeux environnementaux sont aussi analysés à fréquence régulière par le Comité exécutif.

Au cours de l'année, des revues trimestrielles sont organisées sur des périodes de deux jours durant lesquelles sont notamment suivies et challengées en profondeur les initiatives stratégiques de développement durable.

➔ Retrouvez les informations consacrées aux organes de gouvernance chargés du développement durable, p. 19.

UN RÉSEAU CHARGÉ DU SUIVI DES ÉMISSIONS DE CO₂

Chaque référent-e CO₂ est responsable de l'évaluation des émissions et des actions visant à les réduire. Le réseau est composé de plusieurs groupes d'acteur-trices, à différents niveaux de l'entreprise :

- le réseau de référent-es évaluation environnementale Sports & Processes, constitué d'une vingtaine de personnes chargées de former les ingénieur-es composants et produits à la bonne évaluation environnementale des articles de sport dans l'outil PACE;
- le réseau de gestionnaires de facteurs d'émissions⁵ dans les processus industriels, constitué de dix personnes responsables du choix des données environnementales les plus représentatives pour la production de Decathlon. Si ces données ne sont pas disponibles dans les bases publiques, les gestionnaires travaillent avec les fournisseurs de l'entreprise ainsi qu'avec des bureaux d'études indépendants spécialisés dans l'analyse du cycle de vie (ACV) pour développer des données conformément aux exigences européennes;
- le réseau de référent-es CO₂ en production constitué d'une centaine de personnes responsables du suivi de la mesure énergétique chez les fournisseurs, de leurs engagements Science Based Targets et du suivi des plans d'action visant à réduire l'impact carbone en production;
- les leaders du développement durable en pays, soit près de 50 personnes qui coordonnent la mesure CO₂ et des actions de réduction.

VERS UNE GOUVERNANCE DE LA DONNÉE ENVIRONNEMENTALE

Depuis plusieurs années, les équipes de la conception, de la production, de la logistique et du retail se mobilisent pour se doter d'outils spécifiques afin d'améliorer la fiabilité du calcul d'impact de leurs activités. Decathlon œuvre aujourd'hui à mettre en place une véritable gouvernance afin de professionnaliser la structuration et la gestion de ses données environnementales.

Les outils utilisés par Decathlon en 2023 :

- SAP Analytics Cloud⁶ est utilisé depuis le 1^{er} janvier 2021 afin de rendre visible la performance environnementale globale de Decathlon (émissions de CO₂ éq., chiffre d'affaires réalisé avec des produits ayant bénéficié d'une démarche d'écoconception) et de permettre son animation par les équipes des Sports & Processes. Depuis 2022, cet outil intègre l'impact des produits, mesuré grâce à l'outil Glimpact⁷ qui s'appuie sur la méthode *Product Environmental Footprint* développée sous le contrôle de la Commission européenne.
- PACE est un outil développé en interne qui centralise les informations liées à la conception des articles (matières premières, procédés industriels, etc.). Ces informations sont ensuite utilisées pour calculer l'impact environnemental de tous les produits et composants via Glimpact.

- Resource Advisor⁸ est l'outil permettant à chaque fournisseur de Decathlon de partager mensuellement ses consommations énergétiques : 995 sites de production utilisent cet outil de manière régulière. Les fournisseurs doivent renseigner plusieurs types de données comme les sources d'énergie scopes 1 et 2 (kg de charbon, kWh d'électricité, m³ de gaz, etc.) mais aussi des informations relatives à leurs activités (nombre de pièces produites, taille, poids, processus de production, etc.). Grâce aux facteurs d'émissions⁹, l'outil permet d'obtenir les émissions de CO₂ éq. des sites de production et de visualiser leur performance via des tableaux de bord interactifs.

- EcoTransIT World¹⁰ est un outil externe qui permet à Decathlon de calculer l'impact CO₂ éq. du transport international des produits finis à partir de données réelles (poids des produits, point de chargement et de déchargement, mode de transport, etc.).

- Nasdaq Metrio¹¹ permet de mesurer depuis 2020 l'impact environnemental des pays dans lesquels Decathlon est présent. Les tableaux d'analyse proposés par l'outil viennent soutenir la mise en place de politiques environnementales¹². L'outil Nasdaq Metrio couvre plus de 95% de l'impact de l'activité des magasins et entrepôts¹³.

6. Pour en savoir plus sur SAP Analytics Cloud : <https://www.sap.com/>. - 7. Pour en savoir plus sur Glimpact : <https://www.glimpact.com/>.

8. Pour en savoir plus sur Resource Advisor : <https://www.se.com/fr/fr/work/services/energy-and-sustainability/energy-and-sustainability-software/energy-management-software-resource-advisor.jsp>.

9. Les facteurs d'émissions permettent de traduire la consommation d'énergie en émissions de gaz à effet de serre. Ils sont dépendants des pays et des sources d'énergie.

10. Pour en savoir plus sur EcoTransIT World : <https://www.ecotransit.org/fr/>. - 11. Pour en savoir plus sur Nasdaq Metrio : <https://www.metrio.net/fr/accueil>.

12. En tant qu'entreprise française, Decathlon a l'obligation légale de calculer et de communiquer son bilan carbone par filiale :

Bilan carbone par entité juridique - loi française (article L229-25 du Code de l'environnement).

13. À partir de données réelles et à défaut estimées, voir note méthodologique, page 235.

Renforcer et déployer les stratégies

UNE AMBITION ALIGNÉE SUR LE SCÉNARIO 1,5 °C

En 2022, Decathlon a défini une cible pour l'ensemble de sa chaîne de valeur, alignée sur la trajectoire globale d'un réchauffement limité à 1,5°C, scénario de référence le plus ambitieux du GIEC. Decathlon vise ainsi à **réduire de 20% ses émissions absolues de CO₂ à l'horizon 2026 sur la base des émissions mesurées en 2021**. En ligne avec le Corporate Net-Zero Standard¹⁴ et l'objectif mondial de neutralité carbone, l'entreprise a également construit en 2023 de nouvelles trajectoires à moyen et à long terme et vise ainsi à :

- **réduire de 42% ses émissions absolues de CO₂ à l'horizon 2030** sur la base des émissions mesurées en 2021 (scopes 1 et 2 + scope 3);
- **réduire de 90% ses émissions absolues de CO₂ à l'horizon 2050** sur la base des émissions mesurées en 2021 (scopes 1 et 2 + scope 3) et neutraliser les émissions résiduelles pour contribuer à l'atteinte de la neutralité carbone mondiale.

Ces trajectoires ont été construites pour atteindre des objectifs de réduction soumis à l'initiative Science Based Targets en 2023 et validés en mars 2024.

Pour atteindre cette ambition à court terme, **le Groupe a identifié quatre leviers d'action différents** dans son projet d'entreprise 2023-2026 :

1. Décarboner les activités de l'entreprise (principal levier de réduction)
2. Optimiser l'offre et concevoir des produits qui durent dans le temps
3. Faire passer les modèles d'affaires circulaires à grande échelle (afin de créer de la valeur économique avec un très faible impact carbone)
4. Impacter son écosystème grâce à sa capacité de plaidoyer et de mobilisation

Ces quatre leviers seront soutenus par un pilotage intégré de la performance environnementale et la transformation digitale de l'entreprise.

➔ **Retrouvez plus d'informations sur le projet d'entreprise 2023-2026, p. 28 et 29.**



UNE VOLONTÉ DE CONTRIBUER À LA NEUTRALITÉ CARBONE À L'HORIZON 2050

Decathlon se donne pour objectif de rendre ses activités compatibles avec les enjeux climatiques mondiaux tels que définis par la science et de contribuer ainsi à l'atteinte de la neutralité carbone à l'horizon 2050. Pour cela, le Groupe s'inspire notamment du référentiel de la Net Zero Initiative¹⁵ (NZI) qui préconise au secteur privé d'agir sur trois piliers complémentaires :

1. La réduction des émissions directes et indirectes induites par les activités de l'entreprise
2. La réduction des émissions en dehors de la chaîne de valeur du Groupe (ou émissions évitées) via l'offre de produits et services ou le financement de projets de réduction
3. L'augmentation des puits de carbone (ou séquestration)

Contribution à la neutralité carbone mondiale à l'horizon 2050



Réduire les émissions directes et indirectes de l'entreprise



Contribuer à réduire les émissions planétaires via l'offre de produits et de services (émissions évitées)



Soutenir le développement des puits de carbone

Decathlon priorise aujourd'hui la réduction de ses émissions induites en valeur absolue et amorce un travail de mesure des émissions évitées pour son écosystème, au-delà de sa chaîne de valeur. L'enjeu de la séquestration carbone sera exploré dans le cadre d'un travail plus large mené par Decathlon sur son approvisionnement en matières premières.

Évaluer les risques et les opportunités climatiques pour construire des stratégies d'adaptation

Sur la base de données climatiques et des modélisations notamment partagées par le GIEC et le World Resources Institute¹⁶ et en intégrant les coordonnées géographiques de la majorité de ses sites, **Decathlon a identifié vingt risques et cinq opportunités pour l'entreprise**. Afin de mener de premières actions d'adaptation, **sept risques et trois opportunités ont été priorités** par le Groupe en prenant en compte leur probabilité d'occurrence à court et moyen terme, leur impact financier potentiel et leur lien avec les stratégies d'atténuation en cours.

Les sept risques priorités :

1. Augmentation des prix et raréfaction des matières premières dues à l'impact du stress hydrique
2. Augmentation des coûts engendrée par un prix des matières premières en hausse du fait de nouvelles réglementations/restrictions environnementales
3. Interruption de la production en raison de pénuries d'eau/d'une mauvaise qualité de l'eau
4. Baisse de la productivité et hausse de la pénibilité du travail au sein des sites de production en raison de l'augmentation des températures
5. Interruption de la distribution dans les magasins du fait des chaleurs extrêmes
6. Réduction de la pratique des sports de plein air et des ventes en raison de la hausse des températures et des vagues de chaleur
7. Augmentation des coûts due à de nouvelles taxes carbone et à la tarification des émissions de gaz à effet de serre

Les trois opportunités priorités :

1. Réduction des coûts grâce aux solutions d'économie circulaire (ex. : recours au recyclage)
2. Augmentation des ventes liées aux nouveaux services et modèles d'affaires développés grâce à la recherche, au développement et à l'innovation
3. Positionnement du sport comme un moyen de réduire les effets négatifs des changements climatiques sur la santé et le bien-être des êtres humains

En 2023 et en collaboration avec des expert-es externes, **Decathlon a lancé une nouvelle analyse de risques, d'opportunités et de résilience climatiques** couvrant l'ensemble de ses activités, et de ses parties prenantes, alignée sur des standards et des cadres internationaux reconnus. La nouvelle analyse de risques climatiques du Groupe sera finalisée en 2024 et permettra à Decathlon de travailler sur de nouveaux scénarios d'adaptation pour ses différentes activités. À noter, la dernière analyse des risques climatiques a été présentée par la directrice du développement durable au Comité audit et financier ainsi qu'au Comité stratégique en fin d'année 2023¹⁷. Ces deux organes de gouvernance ont ainsi été éclairés sur les risques climatiques inhérents aux activités de l'entreprise et soutiennent l'intégration de ces enjeux aux processus décisionnels majeurs, reconnaissant ainsi le rôle central des facteurs climatiques dans l'évolution de l'orientation stratégique de Decathlon.

14. Pour en savoir plus sur le Corporate Net-Zero Standard : <https://sciencebasedtargets.org/net-zero>.
15. Pour en savoir plus sur la Net Zero Initiative : <https://www.carbone4.com/projet-nzi>.

16. Pour en savoir plus le World Resources Institute : <https://www.wri.org/>.
17. Plus d'informations sur la gouvernance de Decathlon, p. 12.

→ LA PERFORMANCE 2023

au 31/12/2023
CHIFFRE CLÉ

- 10 %

d'émissions carbone en valeur absolue vs 2022 grâce aux actions menées par Decathlon telles que l'accélération de l'écoconception des produits et le développement des énergies renouvelables en production (à hauteur de 4 points de cette réduction), et à la baisse des quantités vendues en 2023 (à hauteur de 6 points)

→ Retrouvez les informations complètes sur les performances 2023 dans le détail des indicateurs, p. 68.

LES PRODUITS¹⁸

En 2023, **38,8 % du chiffre d'affaires a été réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception** (vs 23 % en 2022), **une performance multipliée par 3,7 depuis 2021** (10,4 %) et dépassant l'objectif annuel initialement fixé à 35 %. Pour les produits (sphère d'impact la plus importante de Decathlon), il est possible de constater une baisse de 11,7 % des émissions de CO₂ par euro de chiffre d'affaires hors taxes par rapport à 2021. L'ensemble des actions menées ont aussi participé à hauteur de 4 points à la réduction de 10 % des émissions absolues par rapport à 2022, et ce, malgré une hausse du chiffre d'affaires total. Cette année, Decathlon réussit donc pour la deuxième fois consécutive à réduire ses émissions absolues de carbone tout en augmentant son chiffre d'affaires. L'animation des fournisseurs de la liste d'animation prioritaire vers la cible de 45 % d'électricité consommée d'origine renouvelable d'ici à fin 2023 pour fabriquer les produits a aussi significativement participé à cette performance.

→ Plus d'informations sur les performances liées à l'écoconception p. 106.

L'ÉNERGIE EN PRODUCTION

Cette année, l'impact de la production a fortement diminué grâce aux actions menées par les fournisseurs pour déployer les énergies renouvelables et réduire l'utilisation de charbon ainsi que du fait du ralentissement de la production compte tenu du niveau de stock élevé. Les faits marquants suivants peuvent être mentionnés cette année pour la production :

- **995 sites de production sont autonomes** dans la mesure de leurs émissions de CO₂ éq. (contre 846 en 2022) ;
- **549 sites de production ont fixé une trajectoire** de réduction alignée sur la science¹⁹ (475 en 2022) ;
- **48,1 % d'électricité d'origine renouvelable consommée par les sites de production de la liste d'animation prioritaire²⁰** (44 % en 2022) ;
- **Arrêt progressif de l'usage du charbon chez les fournisseurs de rang 1 et de rang 2** : 36 sites de production identifiés (dont 27 de rang 1 et 9 de rang 2) ont encore consommé cette énergie fossile en 2023 contre 43 sites en 2022 (32 sites de rang 1, 11 de rang 2). L'arrêt progressif ou complet de l'utilisation du charbon par 6 nouveaux sites de production cette année associé à une baisse de la production a permis de diminuer la consommation de cette énergie de 33 % pour les fournisseurs de rang 1 et de 59 % pour les fournisseurs de rang 2 ;
- **357 sites de production représentant 92 % des émissions de CO₂ mesurées évalués sur la maturité de leur système de gestion de l'énergie** permettant d'identifier 55 sites matures.

→ Plus d'informations sur l'accompagnement des fournisseurs dans la décarbonation de la production, p. 56.

LE TRANSPORT DES PRODUITS

Le transport des produits Decathlon représente une faible part du bilan carbone de l'entreprise, soit 1,8 %. Pour autant, le Groupe poursuit ses actions pour réduire cet impact et déploie des stratégies (réduction du transport aérien, développement de moyens de transport bas carbone, etc.) qui ont permis de réduire de 28,5 % les émissions de CO₂ éq. générées par activité en 2023.

→ Plus d'informations sur le transport des produits, p. 59.

LA CONSTRUCTION ET L'EXPLOITATION DES SITES

Une réduction significative de l'impact carbone lié à la construction peut être relevée pour l'année 2023 et s'explique par une baisse des surfaces construites (117 000 m² en 2023 vs 197 000 m² en 2022). L'impact lié à la consommation d'énergie a diminué cette année (687 171 494 kWh consommés en 2023 vs 775 292 918 kWh en 2022), quand celui lié à l'utilisation de l'air conditionné a légèrement augmenté à la suite de la fiabilisation des données pays²¹. À noter, 87,1 % de l'électricité consommée par l'entreprise est issue de sources renouvelables cette année.

→ Plus d'informations sur les énergies renouvelables et la consommation d'énergie en magasin et en entrepôt, p. 61.

LES DÉPLACEMENTS DES COÉQUIPIER-ÈRES ET DES CLIENT-ES

En raison des restrictions budgétaires et des nouvelles règles mises en place dans l'entreprise en 2023, les déplacements professionnels ont baissé de 7 % cette année entraînant ainsi une diminution de l'impact carbone (13 390 t éq. CO₂ en 2023 vs 14 465 en 2022). Il est également possible de constater une baisse de l'empreinte carbone liée aux déplacements des coéquipier-ères principalement expliquée par une réduction du nombre d'heures travaillées (81 732 t éq. CO₂ en 2023 vs 86 886 en 2022). Enfin, les émissions de CO₂ liées aux déplacements des client-es ont diminué de 2,3 % cette année en raison du développement de l'écomobilité.

→ Plus d'informations sur l'écomobilité des client-es et des coéquipier-ères, p. 64.

LES ÉMISSIONS ÉVITÉES

Selon l'Agence de la transition écologique (ADEME)²², "les 'émissions évitées' par une organisation concernent les réductions d'émissions réalisées par ses activités, produits et/ou services, lorsque ces réductions se réalisent en dehors de son périmètre d'activité. Elles sont évaluées au regard d'un scénario de référence"²³.

Plusieurs activités menées par Decathlon sont ainsi concernées par cette définition : vente de vélos et trottinettes favorisant la mobilité douce, location et réparation de produits, vente d'articles en seconde vie, actions menées sur la durabilité, etc. Les externalités positives de ces solutions ne sont pas toutes prises en compte dans le bilan carbone du Groupe (actions hors périmètre ou difficiles à quantifier) mais sont pourtant **primordiales pour contribuer à réduire les émissions de carbone à l'échelle planétaire**. Signe de l'importance accordée à la mesure des émissions évitées, la méthodologie (validée par un organisme indépendant) qui a permis d'aboutir à une première estimation pour Decathlon a été présentée aux expert-es chargé-es d'évaluer la valeur de part de l'entreprise.

Ce nouvel indicateur permet une visibilité complémentaire au bilan carbone global du Groupe.

Selon la méthodologie de NZI²⁴, pour mesurer les émissions évitées de Decathlon, il est nécessaire de comparer un scénario de référence et un nouveau scénario intégrant des solutions de réduction. Cette année, Decathlon a poursuivi le travail mené sur la mobilité et **élargi la mesure des facteurs d'évitement à quinze familles de produits de mobilité douce** (vs 2 en 2022) qui ont fait l'objet d'une enquête post-achat client-es afin d'améliorer la précision des facteurs d'évitement, par rapport aux données standard de l'ADEME²⁵. Cette étude a notamment permis d'identifier les produits qui génèrent le plus de report modal²⁶. En 2023, le *longtail*, vélo cargo électrique destiné à un usage urbain quotidien, est le produit de mobilité douce qui permettra, sur l'ensemble de sa durée de vie, d'éviter le plus d'émissions de CO₂ (4,3 t éq. CO₂ par vélo).

En 2023, 1313 325 produits de mobilité douce Decathlon ont été vendus en Europe, permettant ainsi d'éviter l'émission de 909 423 tonnes de CO₂ éq.

En l'absence de standard international permettant de cadrer la mesure des émissions évitées, Decathlon a rejoint en 2023 l'initiative **Climate Dividends²⁷** aux côtés de douze autres entreprises. L'objectif de cette association est d'établir un cadre précis permettant aux entreprises de calculer leurs émissions évitées, tout en certifiant les méthodes de calcul considérées comme fiables²⁸. Le Climate Dividends est une unité de mesure extra-financière de référence pour les entreprises, leur permettant ainsi de valoriser les capacités de décarbonation de leurs solutions.

En 2023, Decathlon a également rejoint un groupe de travail animé par Carbone4²⁹ aux côtés d'autres entreprises du secteur du textile et de la chaussure afin de développer une méthodologie de calcul NZI **des émissions évitées grâce à la durabilité et la circularité des produits**. Ce travail conjoint a abouti à la **publication d'un guide méthodologique** destiné à l'ensemble des entreprises du secteur. À travers le partage de ce guide, Decathlon contribue à développer la mesure des émissions évitées, et ce, afin d'encourager la décarbonation de la société.

LA NOTE 

En 2023, Decathlon a de nouveau répondu au questionnaire de l'organisation Carbon Disclosure Project (CDP)³⁰ sur la base des performances réalisées en 2022. **L'entreprise s'est vu attribuer la note C** (vs B en 2022), et ce, dans un contexte d'exigences croissantes et d'ajout de nouvelles thématiques. Plusieurs points forts ont pu être identifiés cette année en lien avec les engagements de Decathlon : l'alignement de la méthodologie du bilan carbone sur le GHG Protocol, la stratégie d'entreprise et l'implication de la gouvernance sur les enjeux de développement durable. Des axes d'amélioration ont également été relevés, à savoir :

- s'assurer d'une meilleure cohérence globale des données rapportées tout au long du questionnaire et provenant de plusieurs outils/équipes au sein de Decathlon ;
- mentionner les initiatives de réduction des émissions prévues dans les années futures et non plus seulement celles qui ont été finalisées ;
- s'assurer de suivre précisément la méthodologie de remplissage du CDP.

À noter, ces axes de progrès mettent en évidence des problématiques méthodologiques plutôt qu'une remise en cause des stratégies engagées et à venir.

22. Pour en savoir plus sur l'ADEME : <https://www.ademe.fr/>.

23. ADEME, "Les émissions évitées, de quoi parle-t-on ?", janvier 2020 : <https://librairie.ademe.fr/cadic/406/fiche-technique-emissions-evitees-2020-02.pdf?modal=false>.

24. NZI, Carbone 4 "Le Guide Pilier B - Calculer et valoriser ses émissions évitées", 2022, p. 84 : https://www.carbone4.com/files/Net_Zero_Initiative_Guide_pilier_B.pdf?_ga=2.161278196.834740943.1680073397-1746672540.1680073397.

25. ADEME, "Actualisation de l'étude d'évaluation des services vélos", 2021 : <https://librairie.ademe.fr/mobilite-et-transport/4934-diagnostic-d-evaluation-des-services-velos.html>.

26. Le report modal est un changement d'un mode de transport carboné vers une alternative moins impactante.

27. Pour en savoir plus sur Climate Dividends : <https://www.climate-dividends.com/>.

28. La méthodologie NZI, à laquelle Decathlon se réfère pour le calcul de ses émissions évitées, est ainsi reconnue par Climate Dividends.

29. Pour en savoir plus sur Carbone 4 : <https://www.carbone4.com/>. - 30. Pour en savoir plus sur le CDP : <https://www.cdp.net/en>.

18. Hors transport, en amont et en aval de la chaîne de valeur. Ces plans d'action sont validés par Decathlon, chaque fournisseur lui faisant parvenir une lettre d'engagement signée.

20. 546 sites de production choisis par les acheteur-euses de Decathlon pour être animés sur les sujets de la décarbonation au 31/12/2023.

21. De nouveaux pays ont commencé à collecter des données réelles permettant une meilleure estimation de l'utilisation d'air conditionné, estimation auparavant sous-évaluée. Pour plus d'informations, voir note 13, p. 69.



Impliquer les coéquipier·ères dans la transition environnementale de Decathlon

LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DES COÉQUIPIER·ÈRES

Depuis 2022, l'enquête interne *Decathlon Teammates Barometer*³¹ (DTB) prend en compte la dimension environnementale dans le vécu des coéquipier·ères³². Cette année, 76% des personnes interrogées ont répondu être animées sur au moins un indicateur environnemental intégré à leur mission (vs 74% en 2022).

LE DÉPLOIEMENT DE FORMATIONS CONSACRÉES AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Decathlon se donne pour objectif de former 100% de ses coéquipier·ères aux causes et aux conséquences du changement climatique d'ici à 2026.

Pour cela, l'entreprise propose à ses collaborateur·trices différents formats de formation : l'atelier collaboratif de la Fresque du climat³³, le parcours Axa Climate³⁴ ou encore l'expérience The Week³⁵. **En 2023, 9 756 collaborateur·trices ont participé à l'une de ces formations** (vs 7 596 en 2022³⁶) dispensées par 234 animateur·trices actif·ves internes. Depuis janvier 2021, 17 385 coéquipier·ères ont ainsi été sensibilisé·es aux enjeux du changement climatique.

31. Plus d'informations sur le DTB, p.137.

32. À noter, une seule des deux questions proposées en 2022 a été conservée dans l'enquête interne 2023 à la suite de la mise à jour du questionnaire ayant été réalisée cette année.

33. Pour en savoir plus sur la Fresque du climat : <https://fresqueduclimat.org/>.

34. Pour en savoir plus sur Axa Climate : <https://climate.axa.fr/>.

35. Pour en savoir plus sur The Week : <https://www.theweek.ooo/>.

36. À noter, la donnée 2022 a été mise à jour afin de prendre en compte le nombre de personnes ayant participé à The Week.

Participer à des initiatives internationales

Afin d'agir collectivement pour lutter contre le changement climatique, Decathlon s'engage depuis plusieurs années au sein d'initiatives et de coalitions internationales³⁷, notamment :

Contribution à la neutralité carbone mondiale :



Standards d'engagements :



Standards d'évaluation et cadres de reporting :



37. Plus d'informations sur ces initiatives, p.216.

DÉCARBONATION DE LA PRODUCTION

Engager les fournisseurs vers des pratiques moins impactantes pour l'environnement

En 2023, 74,8% du total des émissions de CO₂ de Decathlon sont induits par l'extraction de matières premières et par les étapes de production nécessaires à la fabrication des articles de sport. Afin de contribuer à l'effort mondial visant à tendre vers la neutralité carbone à l'horizon 2050, il est donc primordial pour Decathlon d'agir avec ses fournisseurs afin de réduire son empreinte sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. L'énergie utilisée en production à travers le monde émanant encore majoritairement de ressources fossiles (charbon, gaz, pétrole), Decathlon a décidé en 2017 d'accompagner ses fournisseurs dans leur transition.

La stratégie de décarbonation de la production de Decathlon est structurée autour de plusieurs piliers :

- la mesure de l'énergie consommée;
- l'engagement des fournisseurs à réduire leur empreinte;
- la construction de trajectoires de sortie du charbon;
- le déploiement de programmes d'efficacité énergétique;
- le déploiement des énergies renouvelables;
- l'identification d'opportunités de collaboration et d'incitations économiques pour la décarbonation des fournisseurs.

Ces piliers sont vérifiés lors des audits environnementaux pour les sites concernés (voir p. 83) et sont également animés plus largement auprès de l'ensemble des fournisseurs en raison du caractère prioritaire que revêt cette stratégie pour l'entreprise.

L'ESSENTIEL POUR 2023

Decathlon évalue les fournisseurs représentant 92 % des émissions de CO₂ mesurées et les accompagne pour une meilleure gestion de l'énergie en production via la mise en place de différents projets d'efficacité énergétique.

L'entreprise poursuit son engagement afin d'éliminer toute utilisation du charbon pour ses fournisseurs de rang 1 à l'horizon 2025 et de ses fournisseurs de rang 2 à l'horizon 2030.

Les sites de production de la liste d'animation prioritaire³⁸ de Decathlon consomment désormais 48,1% d'électricité d'origine renouvelable contre 44% en 2022.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

995
sites de production mesurent leurs émissions de CO₂
846 en 2022

549
sites de production ont fixé une trajectoire de réduction alignée sur la science validée par Decathlon
475 en 2022

Mettre en place des programmes d'efficacité énergétique

Afin de réduire l'impact de ses fournisseurs les plus émetteurs de CO₂, Decathlon se mobilise pour les accompagner dans l'analyse de leur maturité en matière de management de l'énergie puis dans la mise en place de programmes d'efficacité adaptés. Cette année, douze référent-es efficacité énergétique ont accompagné les fournisseurs dans leur démarche.

L'ÉVALUATION DE LA MATURITÉ ÉNERGÉTIQUE DES SITES DE PRODUCTION

En 2023, Decathlon a déployé une enquête consacrée à l'efficacité énergétique permettant d'évaluer la maturité du système de gestion de l'énergie de 357 sites de production représentant 92 % des émissions de CO₂ mesurées liées aux achats de produits et de services. Cette enquête a permis d'obtenir les résultats suivants :

- 37% des émissions de CO₂ mesurées liées à la production sont générées par des sites considérés comme matures dans leur gestion de l'énergie et prêts à mener des programmes d'optimisation;
- 34% des émissions de CO₂ mesurées liées à la production sont générées par des sites considérés comme en progrès dans leur gestion de l'énergie et pouvant être accompagnés pour s'améliorer;
- 6% des émissions de CO₂ mesurées liées à la production sont générées par des sites considérés comme non matures et ayant besoin d'un accompagnement sur les fondamentaux de la gestion de l'énergie;
- 15% des émissions de CO₂ mesurées liées à la production sont générées par des sites n'ayant pas répondu à l'enquête avec l'ensemble des informations attendues.

En parallèle, des projets pilotes d'optimisation de l'énergie ont été lancés au sein de six sites de production en collaboration avec des organisations externes et pour une durée estimée de deux ans :

- Decathlon a notamment travaillé avec ÖKOTEC³⁹, filiale du Groupe Veolia⁴⁰, pour installer un logiciel de récolte et d'analyse de données énergétiques en production au sein de cinq sites représentant 8,6% de l'empreinte carbone de l'entreprise. Cet outil permettra aux ingénieur-es d'ÖKOTEC d'identifier les pertes énergétiques des principales infrastructures des usines (chaudières, compresseurs d'air, refroidisseurs, etc.) ainsi que de proposer et de suivre la mise en place de mesures d'économie d'énergie;
- Dans le cadre du test du logiciel Cool Planet⁴¹ au sein d'un site européen d'assemblage de vélos, les ingénieur-es ont identifié que la récupération de chaleur ainsi que d'autres mesures pourraient permettre d'économiser 10% du gaz et de l'électricité utilisés par ce site.

LE PROJET "SUSTAINABLE TEXTILE PROCESSING"

En 2021, une équipe d'ingénieur-es méthodes de Decathlon a lancé le projet "Sustainable Textile Processing"⁴² afin d'accompagner les 30 sites de production les plus consommateurs d'énergie, d'eau et de produits chimiques (vs 25 en 2022).

Grâce à ce projet, des actions d'optimisation des procédés, de réduction de la consommation d'eau et des pertes énergétiques sont menées au plus près de la production, au niveau des machines des fournisseurs. Plusieurs faits marquants peuvent être relevés pour 2023 :

- la poursuite des actions menées pour améliorer les procédés de teinture pour le polyester et le coton conventionnels chez sept fournisseurs représentant 20% des volumes d'achat de Decathlon pour le textile via l'expérimentation de nouvelles machines et technologies permettant de réduire la consommation d'eau (teinture sans sel réduisant fortement la consommation d'énergie lors du traitement de l'eau, teinture CO₂ supercritique⁴³, test d'un spray permettant de pulvériser directement le tissu avec un colorant, lavage à l'ultrason, etc.);
- le déploiement progressif de compteurs sur les machines de certaines lignes de production afin de mesurer précisément la consommation d'eau et d'énergie à toutes les étapes du processus de fabrication. Installés au sein de quinze sites de production en 2023 (vs 5 en 2022), ces compteurs ont déjà permis d'améliorer la fiabilité de leurs données environnementales et de pouvoir enclencher des actions d'amélioration adaptées dans une logique de cercle vertueux;
- le lancement de la certification interne "ECODYE"⁴⁴ comprenant quatre critères que sont la consommation en eau, la consommation en énergie, les émissions de CO₂ et le recyclage de l'eau. À l'aide des mesures réalisées par les compteurs mentionnés précédemment, il est aujourd'hui possible d'affiner les seuils permettant d'évaluer et de sélectionner les fournisseurs. De premiers composants ont ainsi pu être référencés "ECODYE" cette année, Decathlon poursuivant ses efforts pour définir, à terme, des critères de certification pour toutes les familles de produits.

En 2023, Decathlon a estimé que ces actions avaient permis d'empêcher l'émission de 30 000 tonnes CO₂éq.⁴⁵ (vs 45 000 tonnes⁴⁶ en 2022) et la consommation de 300 000 m³ d'eau (vs 240 000 m³ en 2022), soit 2% de l'impact de l'activité textile pour l'entreprise⁴⁷.



39. Pour en savoir plus sur ÖKOTEC : <https://www.oekotec.de/en/>.

40. Pour en savoir plus sur Veolia : <https://www.veolia.fr/>.

41. Pour en savoir plus sur Cool Planet : <https://www.coolplanet.io/>.

42. Production textile environnementalement responsable.

43. Gaz comprimé sous haute pression.

44. Dye : teinture.

45. La valeur numérique du CO₂ est évaluée sur la base de la méthode *Product Environmental Footprint* (empreinte environnementale des produits) 3.1.

46. À noter, il est possible d'observer une réduction des émissions de CO₂éq. moins importante en 2023 du fait de la baisse des quantités produites et du changement de méthode de calcul.

47. Plus d'informations sur le sujet de la consommation d'eau, p. 87.

Arrêter toute utilisation du charbon

Decathlon s'engage à éliminer toute utilisation du charbon pour ses fournisseurs de rang 1 à l'horizon 2025 et pour ses fournisseurs de rang 2⁴⁸ à l'horizon 2030.

Pour atteindre cet engagement, les équipes ont réalisé des études de faisabilité et de coûts pour tous les sites de production utilisant du charbon, et ont travaillé à la mise en place de trajectoires de réduction.

En 2023, 36 sites de production (27 sites de rang 1 et 9 de rang 2) ont encore consommé cette énergie fossile contre 43 sites en 2022 (32 sites de rang 1, 11 de rang 2).

Au 31 décembre 2023, ce nombre est descendu à 30, six sites de fournisseurs de rang 1 ayant arrêté d'utiliser du charbon en cours d'année. Cette performance associée à une baisse de la production a permis cette année de diminuer la consommation de cette énergie de 33 % pour les fournisseurs de rang 1 et de 59 % pour les fournisseurs de rang 2 par rapport à 2022.

Développer les énergies renouvelables

LA STRATÉGIE

L'utilisation des sources d'énergie d'origine renouvelable par les sites de production de Decathlon est essentielle pour réduire drastiquement les émissions de CO₂ de l'entreprise.

Pour réduire au maximum son impact, la priorité de Decathlon est aujourd'hui de privilégier l'installation de nouvelles capacités de production d'électricité d'origine renouvelable.

L'entreprise vise donc désormais, par ordre de priorité, à soutenir ses fournisseurs dans :

1. L'installation de nouvelles capacités de production
2. La participation à des projets existants hors site
3. L'achat de certificats d'attributs énergétiques⁴⁹ (en complément)

LA SIGNATURE DE CONTRATS FINANCIERS D'ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLE EN CHINE CONTINENTALE

En novembre 2023, Decathlon a aidé à réunir quatorze partenaires industriels avec CGN⁵¹ pour signer des contrats financiers⁵² d'électricité renouvelable en Chine continentale⁵³.

Avec un investissement de 1,4 milliard de yuans⁵⁴ par CGN, la ferme solaire *offshore* devrait produire 260 GWH d'électricité renouvelable par an. Avec une surface de 2,2 km², ce projet doublera le volume d'énergie renouvelable consommé par Decathlon dans le monde pour sa production. Cela équivaut aux émissions carbone provenant de la consommation d'électricité de plus de 35000 foyers ou de l'utilisation de 41000 voitures à essence par an⁵⁵. Cette initiative représente ainsi une étape majeure pour l'entreprise dans ses efforts visant à décarboner sa production en accompagnant les fournisseurs à s'équiper en énergies renouvelables.

Témoignage



Anna TURRELL,
directrice du développement durable,
passionnée de yoga

"La lutte contre le changement climatique exige un effort collectif massif de la part de chacun-e d'entre nous. Près de 75% des émissions de Decathlon proviennent de l'extraction de matières premières et des étapes de production de nos produits. Pour rester sur la trajectoire globale d'un réchauffement limité à 1,5°C, nous devons donc accélérer la décarbonation partout où nous avons un impact et une influence. L'accord sur les énergies renouvelables conclu entre les partenaires industriels de Decathlon et CGN représente une étape importante pour garantir un avenir à faible émission de carbone pour la production industrielle à l'échelle mondiale. Seule une action climatique inclusive et équitable nous permettra d'atteindre notre objectif. C'est pourquoi, pour Decathlon, la lutte contre le changement climatique est un travail d'équipe."

À noter, l'entreprise a également noué des partenariats avec différents fournisseurs d'énergies renouvelables sur site et hors site au Bangladesh, en Chine continentale, en Inde et au Vietnam. Ces collaborations, qui incluent des études de faisabilité, visent à accompagner les fournisseurs de Decathlon dans l'adoption et le déploiement des énergies renouvelables localement.

48. Un recensement plus exhaustif des fournisseurs de rang 2 utilisant du charbon est en cours.

49. Preuves d'achats permettant aux entreprises de garantir et de communiquer à leurs consommateurs leur approvisionnement en énergie renouvelable, de l'anglais *Energy Attribute Certificates* (EAC).

50. 546 sites de production choisis par les acheteur-euses de Decathlon pour être animés sur les sujets de la décarbonation au 31/12/2023.

51. Pour en savoir plus sur CGN : <http://en.cgnpc.com.cn/>.

52. Contrats d'achat d'électricité agrégés (PPA) et contrat d'approvisionnement spécifique à un projet avec un fournisseur d'électricité.

53. Pour plus d'informations sur la signature de ce contrat : <https://www.decathlon-united.media/pressfiles/decathlon-initiative-majeure-energies-renouvelables-en-chine>.

54. Environ 179 millions d'euros.

55. Selon le calculateur d'équivalences de gaz à effet de serre de l'EPA : <https://www.epa.gov/energy/greenhouse-gas-equivalencies-calculator>.

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Décarboner le transport de marchandises

Dans un contexte environnemental, économique et géopolitique global mouvant, l'optimisation et la décarbonation des circuits de transport de produits finis représentent des opportunités importantes pour les entreprises.

Ainsi, pour limiter son impact et répondre aux enjeux actuels du transport de marchandises, Decathlon poursuit ses efforts en vue d'atteindre l'objectif de réduction de 20% d'émissions absolues de CO₂ à l'horizon 2026, sur la base des émissions mesurées en 2021.

L'ESSENTIEL POUR 2023

Decathlon déploie sa nouvelle stratégie internationale de décarbonation du transport, alignée sur l'ambition de l'entreprise de réduire de 20% ses émissions absolues de CO₂ à l'horizon 2026, sur la base des émissions mesurées en 2021.

Répartition des volumes de produits finis transportés par moyens de transport utilisés

au 31/12/23



Aérien : 0,03 %
0,4 % en 2022⁵⁶



Routier : 10,7 %
8,5 % en 2022



Maritime : 89,3 %
88,4 % en 2022



Ferroviaire⁵⁷ : 0 %
2,7 % en 2022

56. L'historique 2022 a été retraité à la suite de la mise à jour du processus de collecte des données. Pour plus d'informations, voir note méthodologique, p.75.

57. Pour plus d'informations, voir note 26, p.75.

58. Plus d'informations sur la certification des bâtiments, p.62.

59. À la suite d'un changement de processus de collecte des données, la donnée 2022 a été réévaluée. Pour plus d'informations, voir note méthodologie, p.75.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

72
entrepôts logistiques dans le monde
74 en 2022

14
entrepôts ont reçu une certification environnementale⁵⁸
13 en 2022

24,6 %
de kilomètres bas carbone pour le transport des produits en Europe
25,2 % en 2022

111,9 g éq.CO₂
générés par article, dans le monde
168 grammes en 2022⁵⁹

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

48,1 %
d'électricité d'origine renouvelable consommée par les sites de production de la liste d'animation prioritaire⁵⁰
44 % en 2022

8,1 %
d'électricité d'origine renouvelable consommée par les sites de production de la liste d'animation prioritaire, hors achat de certificats
6 % en 2022

Déployer la nouvelle stratégie de décarbonation du transport à l'échelle internationale

En 2023, Decathlon a mis en place **sa nouvelle stratégie internationale de décarbonation du transport comprenant quatre piliers** :

- la mesure et le **suivi de la performance CO₂ des pays**, en définissant une trajectoire de réduction adaptée aux contextes locaux ;
- la **montée en compétence** des équipes sur la décarbonation, permettant une meilleure analyse des offres des transporteurs ;
- l'**animation d'un réseau international** pour favoriser le partage de bonnes pratiques ;
- la mise en place de **partenariats responsables** avec les transporteurs, notamment grâce à la notation EcoVadis⁶⁰.

Le but de cette stratégie est de **rendre le transport moins impactant en réduisant l'empreinte carbone de l'entreprise à l'échelle internationale**.

Diminuer l'impact du transport

LA RÉPARTITION DES MODES DE TRANSPORT

Afin d'atteindre ses objectifs climatiques, Decathlon priorise les actions sur les modes de transport représentant le plus grand potentiel de réduction d'émissions.

Le transport aérien

Le transport aérien est le mode de transport le plus impactant en matière d'émissions de gaz à effet de serre. En 2023, Decathlon a renforcé la collaboration entre l'ensemble des filières de sa chaîne de valeur afin de réduire la part de l'aérien dans les choix de transports. Cela se traduit par un suivi accru des demandes de transport, notamment permis par l'intégration d'objectifs de réduction d'émissions dans les fiches de poste de certains postes clés. Ce travail a permis de respecter le budget CO₂ aérien annuel de 2023. **Ainsi, le volume de produits Decathlon transportés par avion est passé de 0,4 % en 2022 à 0,03 % en 2023.**

Le transport routier

Afin de réduire l'impact lié au transport routier, Decathlon **utilise les contrats avec les transporteurs comme leviers d'action** pour décarboner le transport des produits finis. Les responsables achat, dont la formation est au cœur de la stratégie de décarbonation du transport, sont désormais en mesure de préciser les contrats passés avec les transporteurs routiers, en fixant notamment un cadre pour l'achat de biocarburants. Ce travail a permis à l'entreprise d'optimiser l'utilisation du transport routier et de faire évoluer les partenariats avec les transporteurs afin de réduire les émissions liées à ce mode de transport.

Le transport maritime

En 2023, Decathlon a souhaité collaborer avec des transporteurs utilisant des biocarburants. La hausse du prix des biocarburants, couplée à une vigilance accrue de l'entreprise sur les secteurs de dépense prioritaires, a cependant conduit à une mise à l'arrêt temporaire de cette solution. À noter, au regard des tonnes transportées par kilomètre parcouru, la part des émissions de CO₂ liées au transport maritime demeure l'une des plus faibles du marché du transport.

À la suite des efforts menés par les équipes en 2023, **l'impact CO₂ total de l'activité de transport de produits finis Decathlon a diminué de 28,5 % par rapport à 2022.**

L'ENJEU DU TRANSPORT POSTACHEMINEMENT CHEZ DECATHLON

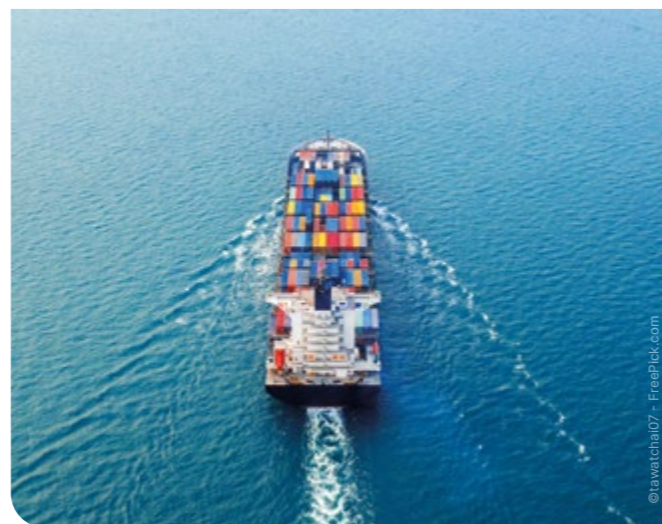
Le contexte global

L'année 2023 a été marquée par un contexte inflationniste global qui a conduit à une baisse de la consommation au niveau mondial. Ainsi, la tension observée sur le secteur du transport postacheminement à la sortie de la crise sanitaire a continué de s'atténuer, permettant à Decathlon de mieux aligner les volumes de transports sur les besoins réels et également de réduire la durée de vie des stocks en entrepôts. Pour effectuer les choix de transports appropriés, quatre critères sont pris en compte : la qualité du service, le délai de livraison, les solutions d'énergies alternatives et le coût du transport.

Les principales avancées en Europe en 2023

En 2023, 71% des produits transportés sont acheminés en Europe. Le sujet du transport postacheminement dans cette zone est donc primordial pour faire baisser l'impact de Decathlon. En atteignant **87,9 % de kilomètres parcourus en Europe avec des moyens de transport alternatifs au diesel pour le transport de ses produits** (vs 62% en 2022), l'entreprise dépasse cette année son objectif initialement fixé à 65%. Ainsi, des initiatives ont été menées en pays avec l'utilisation, en France, de colza (faiblement émetteur de CO₂) comme solution d'énergie alternative et le développement, en Belgique et en France, du carburant HVO⁶¹ pour les camions fonctionnant au diesel composé intégralement d'huiles recyclées. En parallèle, Decathlon continue d'utiliser pour certains entrepôts logistiques des services de trains et de barges, permettant d'augmenter les quantités transportées tout en réduisant les émissions de CO₂ liées au transport des produits.

Cette année, les équipes chargées de la logistique et du transport ont également travaillé sur la mesure des **facteurs d'émissions par type de carburant**. Ceci a notamment permis de diffuser les connaissances acquises sur les enjeux et les conséquences environnementales de chaque mode de transport au sein des équipes opérationnelles et de faire des choix éclairés lors de la sélection.



ACTIONS EN MAGASIN ET ENTREPÔT

Améliorer la performance environnementale des bâtiments

Selon le dernier rapport de l'Alliance mondiale pour les bâtiments et la construction (GlobalABC), hébergée par le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), le secteur du bâtiment représentait 37% des émissions de CO₂ liées à l'énergie et aux processus en 2022⁶². Malgré une réduction de 3,5% de l'intensité énergétique, la demande d'énergie et les émissions associées ont augmenté d'environ 1% par an depuis 2021. Si aucun effort n'est réalisé pour accélérer la décarbonation des bâtiments, les résultats à long terme ne seront pas suffisants pour s'inscrire dans la trajectoire mondiale d'un réchauffement limité à +1,5°C.

Conscient de l'importance cruciale du bâtiment dans la lutte contre le changement climatique, Decathlon axe notamment ses efforts sur ses consommations d'énergie et s'est ainsi engagé à se fournir en électricité 100% issue de sources **renouvelables dans ses magasins et entrepôts à l'horizon 2026**. Parallèlement, l'entreprise met en place des plans d'action liés à l'efficacité énergétique et à la production d'énergies renouvelables. Afin d'intégrer cet objectif dans une stratégie immobilière durable, le Groupe engage désormais des investissements permettant la certification environnementale de ses bâtiments en propre.

L'ESSENTIEL POUR 2023

À la suite du déploiement de la **stratégie immobilière durable à l'échelle du Groupe, Decathlon valide les expérimentations** menées pour la production d'énergies renouvelables sur site (panneaux photovoltaïques) et poursuit la certification environnementale de bâtiments en propre.

Sept nouveaux pays/nouvelles régions commencent à se fournir en électricité renouvelable en 2023. Au global, l'entreprise atteint 87,1% d'électricité issue de sources renouvelables (majoritairement grâce à l'achat de certificats de garantie d'origine).

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

87,1 %
d'électricité issue de sources renouvelables
84,8% en 2022

48,4 %
des aires de vente magasins en propriété possèdent une certification environnementale
22,8% en 2022

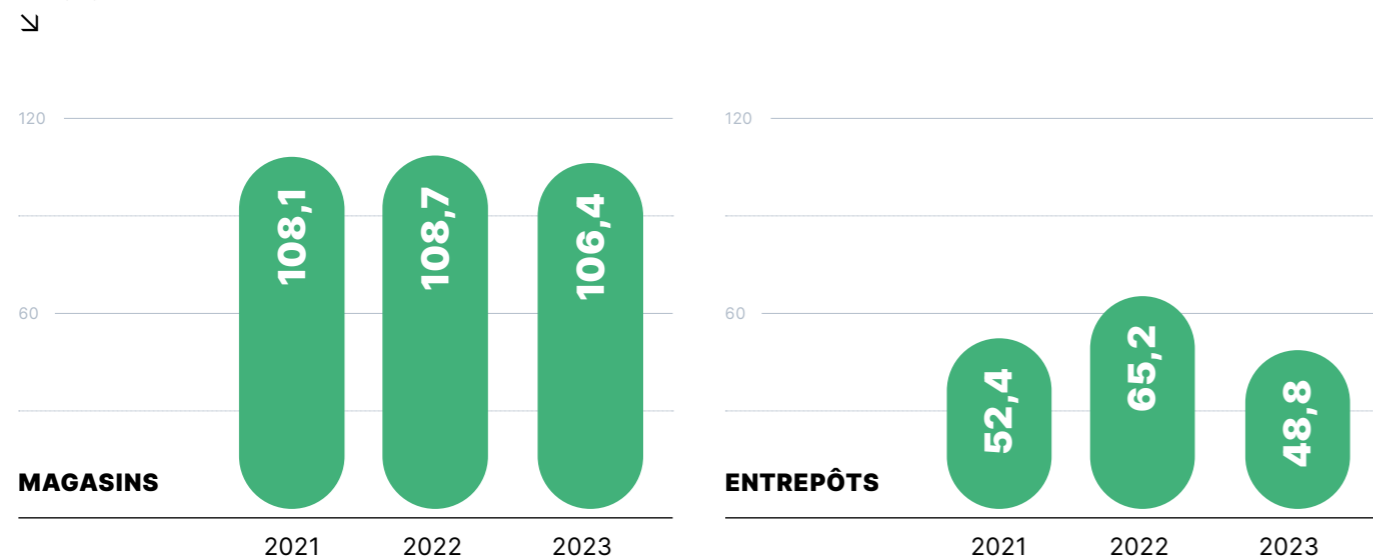
60. Plus d'informations sur EcoVadis, p.221.

61. HVO est l'acronyme de *Hydrotreated Vegetable Oil*, qui signifie huile végétale hydrotraitée.

62. Global ABC, PNUE, "Rapport sur l'état mondial des bâtiments et de la construction", mars 2024 : <https://www.unep.org/fr/resources/rapport/rapport-sur-letat-mondial-des-batiments-et-de-la-construction>.

Évolution de l'efficacité énergétique - magasins et entrepôts

Par an dans le monde en kWh/m²
au 31/12/2023



Déployer une stratégie immobilière durable à l'échelle internationale

Les objectifs de Decathlon sont d'atteindre "100% d'électricité issue de sources renouvelables dans les magasins et entrepôts en propriété" ainsi qu'une "certification environnementale pour 100% des bâtiments en propriété" à l'horizon 2026. En 2023, les plans d'action définis sur ces deux thématiques ont été poursuivis parallèlement. Cette stratégie est déployée dans un premier temps pour les magasins et entrepôts détenus en propre par l'entreprise, puis pour les bâtiments loués, et compte notamment deux axes majeurs :

- 1. La certification environnementale des magasins et entrepôts :** pour ses bâtiments, Decathlon privilégie les certifications internationales et plus particulièrement la certification EDGE niveau 1 (*Excellence in Design for Greater Efficiencies*)⁶³, un programme développé par l'International Finance Corporation, membre du groupe de la Banque mondiale. En 2023, **217 magasins (dont 162 en propriété) et 14 entrepôts** détiennent déjà une certification au niveau global (Leed, Breeam, HQE, EDGE, etc.). Ce sont donc 122 nouveaux magasins⁶⁴ et un nouvel entrepôt qui ont été certifiés en 2023. Depuis 2022, Decathlon utilise un mécanisme d'incitation afin de soutenir le financement d'une partie des coûts engagés par les équipes locales lors de l'obtention de la certification environnementale. Consacré aux sites en propriété, ce mécanisme vise à accélérer le nombre de sites certifiés. En complément, Decathlon a signé un contrat avec SGS⁶⁵ et Sintali⁶⁶ permettant de certifier Edge 101 magasins en propre en 2023.
- 2. Le recours aux énergies renouvelables dans les magasins et entrepôts grâce à l'installation de panneaux photovoltaïques sur site⁶⁷** en priorité, puis *via* des projets de production hors site⁶⁸ et, en dernier lieu, une démarche complémentaire avec des certificats de garantie d'origine. Pour plus d'informations, voir note 37, p.76.



→ LES PERFORMANCES 2023

L'ÉNERGIE RENOUVELABLE

Chez Decathlon, la consommation d'énergie est au cœur de toutes les activités. Soucieuse de limiter son impact sur la planète, l'entreprise s'est donc engagée en 2020 à se fournir en électricité 100 % issue de sources renouvelables à l'horizon 2026 sur ses activités en propre.

En 2023, **7 nouveaux pays/nouvelles régions** se sont engagés dans cette voie. Au global, Decathlon **atteint 87,1% d'électricité renouvelable en 2023** contre 84,8% en 2022. Cette année, l'approvisionnement en électricité renouvelable a été réalisé :

- pour 3,4 % grâce aux panneaux photovoltaïques installés sur site (vs 2,5% en 2022) ;
- et pour 96,6 % grâce à l'achat de contrats d'approvisionnement en énergie verte et de certificats de garantie d'origine (vs 97,5% en 2022).

À noter, la part d'approvisionnement réalisée grâce à l'installation de panneaux solaires photovoltaïques sur site est amenée à augmenter au cours des prochaines années. À la suite d'un appel d'offres lancé en Europe en 2022, un protocole d'accord a pu être signé pour l'installation de panneaux photovoltaïques au sein de 74 sites de Decathlon dans 7 pays. En 2023, le déploiement a ainsi commencé pour l'Allemagne (6 sites), la Belgique (1 site), l'Espagne (7 sites) et l'Italie (15 sites), et se poursuivra au cours des prochaines années. À cela s'ajoute la signature de 16 autres contrats pour dix pays⁶⁹ et de trois lettres d'intention⁷⁰ en 2023.

CHIFFRE CLÉ au 31/12/2023

7

nouveaux pays/nouvelles régions commencent à se fournir en électricité renouvelable issue de sources renouvelables : Australie, Égypte, Irlande, Malaisie, Serbie, Slovaquie, et Taïwan

LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Cette année, Decathlon a diminué sa consommation totale d'énergie qui est passée de 775 292 918 kWh en 2022 à 687 171 494 kWh en 2023. Cette performance peut être expliquée par la fermeture de certains magasins en Chine continentale et de tous les sites russes, ainsi que par les efforts réalisés pour améliorer l'efficacité énergétique et la sobriété, notamment dans les pays les plus consommateurs d'énergie en Europe. À noter, une partie de la réduction s'explique également par une surestimation de la consommation totale d'énergie pour 2022⁷¹.

La performance de Decathlon en matière d'efficacité énergétique reste stable en 2023 :

- **en magasin :** malgré les mesures d'efficacité énergétique introduites en 2022 (installation de LED, déploiement de systèmes de gestion de l'énergie, démarches de certification de bâtiments, plans de sobriété), la performance reste stable en magasin (106,4 kWh/m² en 2023 vs 108,7 kWh/m² en 2022). L'impact de ces mesures est en effet à comparer à d'autres facteurs pouvant entraîner une hausse de la consommation d'énergie, tels que l'augmentation de l'utilisation de l'air conditionné au cours d'étés plus chauds ou encore la croissance du digital ;
- **en entrepôt :** malgré l'écart significatif observé entre les données 2022 et 2023 (65,2 kWh/m² en 2022 vs 48,8 kWh/m² en 2023), la performance reste également stable en entrepôt, un problème lié aux données 2022 ayant été identifié en cours d'année⁷². Malgré les mesures d'efficacité énergétique mises en place, la poursuite de la mécanisation des entrepôts cette année tend à accroître la consommation d'énergie.

63. Pour en savoir plus sur EDGE : <https://edgebuildings.com/>.

64. Dont 103 en propriété et 19 en location.

65. Pour en savoir plus sur les activités de SGS : <https://www.sgs.com/>.

66. Pour en savoir plus sur Sintali : <https://www.sintali.com/>.

67. *Via* des contrats d'achat d'électricité (*Power Purchase Agreements - PPA*).

68. Production d'électricité renouvelable sur un site éloigné.

69. Australie, Chine continentale, Colombie, Espagne, France, Lettonie, Malaisie, Philippines, Roumanie, et Thaïlande.

70. Pologne, Royaume-Uni et Taïwan.

71. Pour plus d'informations, voir note 34, p.76.

72. Pour plus d'informations, voir note 38, p.76.

ÉCOMOBILITÉ DES COÉQUIPIER·ÈRES ET DES CLIENT·ES

Promouvoir une mobilité moins impactante pour l'environnement

La mobilité des client·es qui se rendent en magasin tout comme celle des coéquipier·ères de Decathlon qui se rendent sur leur lieu de travail représentent 12,5% des émissions totales de CO₂ de l'entreprise en 2023. Afin de promouvoir des modes de déplacements moins impactants pour l'environnement et d'encourager leur usage au quotidien, Decathlon se positionne comme un acteur d'une mobilité douce⁷³. Les objectifs principaux de cette stratégie sont : réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à l'activité commerciale, tout en mettant en avant les bienfaits pour la santé des modes de déplacements actifs, pour tou·tes.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

0,78 %
des émissions carbone
de Decathlon proviennent
des déplacements de ses
coéquipier·ères

0,75% en 2022⁷⁴

11,67 %
des émissions carbone de
Decathlon proviennent des
déplacements des client·es

10,76% en 2022

40 %
des kilomètres parcourus
par les coéquipier·ères
pour se rendre sur leur lieu
de travail sont réalisés
grâce à la mobilité active
ou à la mobilité douce⁷⁵

34% en 2022⁷⁶

21 %
des kilomètres parcourus
par les client·es pour se
rendre dans les magasins
Decathlon sont réalisés
grâce à la mobilité active
ou à la mobilité douce⁷⁷

17% en 2022

L'ESSENTIEL POUR 2023

Un **indice d'accessibilité est déployé au sein des pays prioritaires** afin que les sites puissent autoévaluer leur accessibilité.

Decathlon poursuit l'**organisation d'événements de sensibilisation** lors de la Semaine de la mobilité.

Decathlon **atteint dès 2023 son objectif de 40% des kilomètres parcourus par les coéquipier·ères en mobilité douce** initialement fixé à l'horizon 2026.



🔍 Définitions : mobilité active et mobilité douce

- **La mobilité active pour Decathlon** : moyens de transport qui utilisent l'énergie humaine sans assistance, à l'exception de l'assistance électrique.
- **L'écomobilité ou mobilité douce pour Decathlon** : moyens de transport émettant moins de 0,10 kg de CO₂ équivalents par kilomètre, ainsi que les bus et les voitures électriques. Les voitures thermiques et les motos ne rentrent pas dans le pourcentage d'écomobilité.

Viser des objectifs ambitieux et construire une stratégie internationale

LES OBJECTIFS

Désireux d'encourager le développement de l'écomobilité pour ses client·es et collaborateur·trices, Decathlon vise à atteindre deux objectifs à l'horizon 2026 :

- **Pour les collaborateur·trices** : 40% de kilomètres parcourus par les coéquipier·ères pour se rendre sur leur lieu de travail réalisés grâce à la mobilité active ou à la mobilité douce. Pour mesurer cet indicateur, plusieurs outils sont utilisés selon les pays :
 - un **sondage interne** pour identifier le nombre de kilomètres parcourus, au niveau du magasin et au niveau du pays (dans 33 pays);
 - une **application mobile**, qui permet de calculer automatiquement les parcours;
 - une **déclaration** via le logiciel de gestion des données humaines⁷⁸.
- **Pour les client·es** : 30% de kilomètres parcourus par les client·es pour se rendre dans les magasins Decathlon réalisés grâce à la mobilité active ou à la mobilité douce.

LA STRATÉGIE

Afin d'atteindre ces objectifs, Decathlon se fonde sur une approche globale⁷⁹ externe permettant de favoriser la mobilité durable et de réduire la consommation d'énergies fossiles et des émissions de gaz à effet de serre liées aux transports. Cette approche comporte trois grands principes :

- **éviter** : diminuer le besoin en déplacements motorisés et les distances;
 - **transférer** : accroître la part des modes de transport moins énergivores;
 - **améliorer** : améliorer l'efficacité énergétique des véhicules.
- L'entreprise met ainsi en place une stratégie autour de cinq piliers :
- **faciliter l'accès aux sites Decathlon** via des modes de transport moins impactant pour les coéquipier·ères et les client·es en favorisant la mobilité douce;
 - **développer une méthodologie pour mesurer** précisément l'impact de la mobilité à l'échelle globale;
 - **développer des alliances** avec des acteur·trices clés du secteur de la mobilité;
 - **sensibiliser les client·es et les coéquipier·ères** à l'activité physique et à la mobilité douce;
 - **aider les autres entreprises à réduire leurs émissions** en lien avec la mobilité en partageant les bonnes pratiques et expertises développées par Decathlon.

73. Pour en savoir plus : <https://conseilsport.decathlon.fr/mobilite-douce-trotinette-roller-velo-definition-et-conseils>.

74. Les données 2022 ont été retraitées, Decathlon étant passé cette année à la méthodologie du GHG protocol pour le calcul de son bilan carbone. Plus d'informations dans la note méthodologique, p. 70.

75. Sondage réalisé en 2023 par 33 pays.

76. Cette donnée a été réactualisée à la suite d'une erreur détectée sur la valeur 2022. Pour plus d'informations, voir note méthodologique, p. 78.

77. Sondage réalisé en 2023 par 21 pays.

78. Logiciel RH : Effiplan.

79. Cette approche est adoptée par différentes organisations et différents experts comme le Programme des Nations unies pour l'environnement. Pour en savoir plus : https://www.transformative-mobility.org/wp-content/uploads/2023/03/ASI_TUMI_SUTP_INUA_No-9_April-2019-Mykme0.pdf.

Déployer des actions pour renforcer l'écomobilité

LA MISE EN PLACE D'UN INDICE D'ACCESSIBILITÉ

En 2023, l'entreprise a déployé un indice permettant aux sites d'autoévaluer leur niveau d'accessibilité au sein des pays comptant le plus grand nombre de coéquipier-ères et de client-es. Cet outil a permis d'établir un premier état des lieux qui permettra de définir, dès 2024, les priorités de développement d'infrastructures locales pour parvenir à réduire l'impact de la mobilité des client-es et des coéquipier-ères sur l'environnement. Cet indice sera déployé à l'ensemble des pays dès 2024.

LE DÉPLOIEMENT PROGRESSIF DE LA STRATÉGIE

À la suite des tests menés en Espagne au cours de ces dernières années⁸⁰, Decathlon partage désormais les plans d'action éprouvés (développement d'une application pour inciter les coéquipier-ères au covoiturage, développement d'infrastructures dédiées à l'écomobilité sur les sites Decathlon, etc.) au plus grand nombre de pays tout en les accompagnant dans la construction de leur propre stratégie d'écomobilité, et ce, afin de prendre en compte les contraintes et spécificités locales. En 2023, un guide consacré à l'écomobilité a été diffusé à l'international. Ce dernier permet de partager les bonnes pratiques à l'ensemble des pays et sert de base de réflexion pour suivre le modèle espagnol, très avancé sur le sujet.

Grâce au développement d'un réseau mondial et d'un partage régulier de bonnes pratiques, des actions sont progressivement mises en place dans certains pays⁸¹. Au sein de chacun de ces pays, les chef-fes de projet nommé-es mettent en place des plans d'action adaptés au contexte local et basés sur la stratégie globale de Decathlon.



LA SENSIBILISATION DES CLIENT-ES

Afin de favoriser le changement rapide d'habitudes dans les déplacements quotidiens, 18 pays⁸² ont organisé des événements de sensibilisation lors de la **Semaine de la mobilité** ayant eu lieu du 16 au 22 septembre 2023. Des ateliers de réparation de vélos et de personnalisation de casques pour les enfants, des tests produits en magasin, des distributions d'équipements de sécurité et des conseils par les équipes mobilisées sur place ont été proposés à cette occasion. À noter, **155 événements dédiés à l'écomobilité** ont également été organisés au cours de l'année au sein de huit pays⁸³.

En 2023, Decathlon a également créé le réseau **"safe cycling network"**⁸⁴ en partenariat avec l'Urban Cycling Institute⁸⁵. Ce réseau d'expert-es a pour vocation de **porter la voix de la sécurité cycliste pour toutes et tous en dehors des sites de Decathlon**.

LA PROMOTION DE L'ÉCOMOBILITÉ À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE

La mobilité active représente un double enjeu de préservation de l'environnement et de santé publique. Selon l'Organisation mondiale de la Santé, 28 millions d'enfants sont exposés au risque d'obésité à l'horizon 2035. Afin d'agir sur cet enjeu et de promouvoir des modes de déplacements moins impactants pour l'environnement, Decathlon s'implique pour favoriser l'utilisation du vélo à l'échelle européenne. En association avec des parties prenantes externes (EU Cycling Strategy⁸⁶, Cycling Industries Europe⁸⁷, Confederation of the European Bicycle Industry⁸⁸), le Groupe est ainsi à l'origine d'échanges avec les institutions européennes pour contribuer à la construction de politiques publiques visant à rendre la mobilité plus douce et active.

En 2023, la Commission européenne a proposé une stratégie déclinée en 36 points⁸⁹ destinée à engager l'Union européenne dans le déploiement de solutions et d'infrastructures pour favoriser la mobilité active. Celle-ci sera étudiée par le Parlement européen en 2024.

→ LES PERFORMANCES 2023

En 2023, **40% des kilomètres parcourus par les coéquipier-ères de Decathlon pour se rendre sur leur lieu de travail ont été réalisés grâce à la mobilité active ou à la mobilité douce** (33% en 2022). Cette progression a été permise par la forte mobilisation des équipes pour animer le sujet ainsi que par le partage de bonnes pratiques entre pays. L'engagement du Plan de Transition ayant été atteint, une nouvelle cible sera définie en 2024.

À noter, **21% des kilomètres parcourus par les client-es** pour se rendre dans les magasins Decathlon ont été effectués grâce à la mobilité active ou à la mobilité douce en 2023 (17% en 2022). L'objectif d'atteindre 30% à l'horizon 2026 reste inchangé.

80. Pour plus d'informations, consulter la DPEF 2022, p.112.

81. Brésil, Chili, Colombie, France, Hongrie, Italie, Pologne, Thaïlande.

82. Allemagne, Chili, Colombie, Corée du Sud, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Philippines, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Serbie, Slovaquie, Slovaquie, Suisse, Thaïlande, Tunisie.

83. Belgique, Côte d'Ivoire, Croatie, France, Hongrie, Philippines, Slovaquie, Tunisie.

84. Réseau pour la sécurité cycliste.

85. Pour en savoir plus sur l'Urban Cycling Institute : <https://urbancyclinginstitute.org/>.

86. Pour en savoir plus sur EU Cycling Strategy : https://ecf.com/eu_cycling_strategy.

87. Pour en savoir plus sur Cycling Industries Europe : <https://cyclingindustries.com/>.

88. Pour en savoir plus sur la Confederation of the European Bicycle Industry : <https://www.conebi.eu/>.

89. Pour en savoir plus sur la proposition de la Commission européenne : https://transport.ec.europa.eu/document/download/7be18abd-4901-420a-b3a7-2485c96a7e0a_en?filename=European_Declaration_on_Cycling_en_0.pdf.

LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE (DANS NOS MAGASINS ET ENTREPÔTS, CHEZ NOS FOURNISSEURS)		
	2022	2023
ÉMISSIONS CO₂ SCOPES 1,2 ET 3		
Répartition des émissions de gaz à effet de serre par catégories sur le scope 3 (du 01/01 au 31/12) :		(Note 14)
→ Catégorie 1 : Produits et services achetés	9 061 874 t.éq.CO ₂ (78,65 %)	8 092 557 t.éq.CO₂ (78,00 %)
→ Catégorie 2 : Biens immobilisés	105 960 t.éq.CO ₂ (0,92 %)	94 732 t.éq.CO₂ (0,91 %)
→ Catégorie 3 : Activités associées à l'énergie et aux combustibles	36 743 t.éq.CO ₂ (0,32 %)	35 229 t.éq.CO₂ (0,34 %)
→ Catégorie 4 : Transport et distribution en amont	258 728 t.éq.CO ₂ (2,25 %)	184 909 t.éq.CO₂ (1,78 %)
→ Catégorie 5 : Déchets générés par les opérations	28 790 t.éq.CO ₂ (0,25 %)	29 597 t.éq.CO₂ (0,29 %)
→ Catégorie 6 : Voyages professionnels	14 465 t.éq.CO ₂ (0,13 %)	13 390 t.éq.CO₂ (0,13 %)
→ Catégorie 7 : Déplacements domicile-travail des employé-es	86 886 t.éq.CO ₂ (0,75 %)	81 732 t.éq.CO₂ (0,78 %)
→ Catégorie 8 : Actifs en location en amont	8 558 t.éq.CO ₂ (0,07 %)	7 658 t.éq.CO₂ (0,07 %)
→ Catégorie 9 : Transport et distribution en aval (déplacements des clients)	1 239 250 t.éq.CO ₂ (10,76 %)	1 210 561 t.éq.CO₂ (11,67 %)
→ Catégorie 10 : Transformation des produits vendus	0 t.éq.CO ₂ (0 %)	0 t.éq.CO₂ (0 %)
→ Catégorie 11 : Utilisation des produits vendus	544 114 t.éq.CO ₂ (4,72 %)	502 520 t.éq.CO₂ (4,84 %)
→ Catégorie 12 : Traitement de fin de vie des produits vendus	130 297 t.éq.CO ₂ (1,13 %)	117 263 t.éq.CO₂ (1,13 %)
→ Catégorie 13 : Actifs en location en aval	0 t.éq.CO ₂ (0 %)	0 t.éq.CO₂ (0 %)
→ Catégorie 14 : Franchises	3 447 t.éq.CO ₂ (0,03 %)	3 795 t.éq.CO₂ (0,04 %)
→ Catégorie 15 : Investissements	1 820 t.éq.CO ₂ (0,02 %)	1 767 t.éq.CO₂ (0,02 %)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 14 : Le passage du bilan carbone de Decathlon au format du GHG Protocol implique une distribution des émissions selon les scopes et catégories fixés par ce standard. Les émissions se répartissent donc telles que présentées dans le tableau.

LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE (DANS NOS MAGASINS ET ENTREPÔTS, CHEZ NOS FOURNISSEURS)		
	2022	2023
ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS CO₂		
Évolution des émissions de gaz à effet de serre par rapport à la valeur de l'année N-1	-1,91 %	-10,00 %
Évolution des émissions de gaz à effet de serre par rapport à la valeur de l'année de référence 2016	9,01 %	-1,87 %
% de réduction en valeur absolue sur les scopes 1 et 2 depuis 2016	-62,98 %	-68,84 %
INTENSITÉ D'ÉMISSIONS CO₂		
Intensité d'émissions CO ₂ en kg éq.CO ₂ par produit vendu	8,73 kg éq.CO ₂ /produit vendu	8,77 kg éq.CO₂ /produit vendu
Évolution de l'intensité d'émissions CO ₂ par produit vendu par rapport à la valeur de l'année N-1	-3,55 %	0,44 %
Évolution de l'intensité d'émissions CO ₂ par produit vendu par rapport à la valeur de l'année de référence 2016	-10,26 %	-9,87 %
Intensité d'émissions CO ₂ en kg éq.CO ₂ par chiffre d'affaires (CA HT)	0,75 kg éq.CO ₂ /€	0,67 kg éq.CO₂/€
Évolution de l'intensité d'émissions CO ₂ par chiffre d'affaires par rapport à la valeur de l'année N-1	-12,2 %	-10,70 %
Évolution de l'intensité d'émissions CO ₂ par chiffre d'affaires par rapport à la valeur de l'année de référence 2016	-29,63 %	-37,16 %

ÉMISSIONS ÉVITÉES	2022	2023
-------------------	------	------

ÉMISSIONS ÉVITÉES	2022	2023
Scope 4 (du 01/01 au 31/12)	1 072 780 t.éq.CO ₂	909 423 t.éq.CO ₂ (Note 15)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 15 : Cet indicateur est reporté pour la première fois cette année. Afin d'assurer la comparabilité des données, les émissions évitées de l'année 2022 ont été calculées. Le calcul des émissions évitées porte uniquement sur la vente de produits de mobilité permettant aux clients de réduire leur utilisation des modes de transport carbonés. Les émissions évitées se calculent comme la différence d'impact entre les émissions émises sans solution (par exemple, l'utilisation d'une voiture) et avec solution (par exemple, l'utilisation d'un vélo).

Afin d'obtenir la contribution de Decathlon aux émissions évitées, 15 catégories de produits de mobilité urbaine (vélo et trottinettes) ont été étudiées pour obtenir 15 facteurs d'évitement, qui sont ensuite multipliés par les quantités de produits neufs vendus. Les émissions évitées avec les produits Decathlon sont attribuées à 100 % à l'entreprise et à 23 % pour les AMI.

Des travaux de vérification ont été entrepris avec l'organisme tiers indépendant Mazars (hors audit) afin de consolider la méthodologie employée.

DÉCARBONATION (FOURNISSEURS)	2022	2023
------------------------------	------	------

FOCUS MANAGEMENT CO ₂ DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT		
Nombre de sites de production autonomes sur la mesure de leurs émissions CO ₂ ,éq (du 01/01 au 31/12)	846	995 (Note 16)
Nombre de sites de production ayant une trajectoire de réduction alignée avec la science (du 01/01 au 31/12)	475	549 (Note 17)
% de sites de production de la liste d'animation prioritaire ayant une trajectoire de réduction alignée avec la science	n/a	83 % (Note 18)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 16 : Cet indicateur concerne l'ensemble des sites de production qui mesurent leurs émissions carbonees dans l'outil Resource Advisor.

Pour être comptabilisé le site doit à minima avoir déclaré une consommation d'électricité entre le 01/01/2023 et le 31/12/2023. Un site qui aurait, par exemple, déclaré 1 mois de consommation en 2023 dans l'outil est donc comptabilisé.

Note 17 : Afin d'être comptabilisé, un site de production a deux solutions. Il peut suivre le processus de validation officiel de SBTi ou suivre le processus de validation interne de Decathlon. Ce dernier comprend trois étapes : définir sa trajectoire grâce à l'outil excel de SBTi (1), signer une lettre d'engagement (2), proposer un plan d'actions (3). Ces trois étapes sont validées par les équipes de Decathlon.

Note 18 : Cet indicateur est reporté pour la première fois cette année.

Le périmètre de l'indicateur couvre un panel de sites de production choisis par les acheteur-euses de Decathlon et destinés à être animés sur les thématiques de décarbonation. Au 31/12/2023, il y a 546 sites dans ce panel dont 454 ayant une trajectoire alignée avec la science (83 %).

L'augmentation de la part de sites de production ayant une trajectoire de réduction alignée avec la science vient principalement de la validation de sites en Chine, au Bangladesh et en Italie.

DÉCARBONATION (FOURNISSEURS)	2022	2023
------------------------------	------	------

FOCUS SUR LA GESTION DE L'ÉNERGIE DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT		
% d'électricité d'origine renouvelable consommée par les sites de production de la liste d'animation prioritaire (du 01/01 au 31/12)	44 %	48,1 % (Note 19)
% d'électricité d'origine renouvelable sans certificats de compensation, consommée par les sites de production de la liste d'animation prioritaire (du 01/01 au 31/12)	6 %	8,1 % (Note 20)
Nombre de sites de production de la liste d'animation prioritaire ayant réalisé un questionnaire de maturité énergétique (du 01/01 au 31/12)	n/a	357 (Note 21)
→ Nombre de sites de production évalués comme matures dans la gestion de l'énergie	n/a	55 (Note 22)
Nombre de sites de production de rang 1 utilisant du charbon (du 01/01 au 31/12)	32	27 (Note 23)
Nombre de sites de production de rang 2 utilisant du charbon (du 01/01 au 31/12)	11	9 (Note 23)
Tonnes de charbon consommées par les sites de production de rang 1	571 627 tonnes	381 454 tonnes (Note 24)
Tonnes de charbon consommées par les sites de production de rang 2	97 165 tonnes	40 138 tonnes (Note 25)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Le périmètre des indicateurs en lien avec la liste d'animation prioritaire couvre un panel de sites de production choisis par les acheteur-euses de Decathlon pour être animés sur les questions de décarbonation et pour lesquels des données sont disponibles. Au 31/12/2023, 546 sites figuraient au sein de ce panel.

Note 19 : Le pourcentage total d'électricité renouvelable consommée pour l'année 2023 est de 48,1 %, ce qui est supérieur à l'objectif de Decathlon de 45 %. Ce chiffre englobe tous les types d'approvisionnement, en prenant en compte l'achat de certificats de compensation, tel que catégorisé par le panel de fournisseurs.

Note 20 : Cet indicateur est reporté pour la première fois cette année.

Ce chiffre englobe différentes méthodes d'approvisionnement, y compris sur site (installation de panneaux solaires sur le site de production) et hors site, par l'intermédiaire du recours au tarif vert (basé sur un projet) ou de contrats d'achat d'électricité (PPA). L'objectif principal est de stimuler l'approvisionnement en énergie renouvelable par le déploiement d'initiatives sur site, hors site et de tarifs verts (basés sur des projets).

Note 21 : En 2023, 357 sites ont lancé une enquête permettant de mesurer leur politique et leur niveau de gestion de l'énergie, leur infrastructure de collecte de données sur l'énergie et la pertinence de leurs investissements en matière d'efficacité énergétique. Bien que ces 357 sites ne représentent que 65 % des sites de la liste d'animation prioritaire, ils représentent, à eux seuls, 92 % de l'empreinte carbone de la production (la majorité des sites de production n'ayant pas répondu à l'enquête ont une faible consommation d'énergie).



Note 22 : Cet indicateur est reporté pour la première fois cette année.

En 2023, 55 sites sont évalués "matures" en termes de gestion de leur énergie, signifiant ainsi qu'ils ont une gestion avancée de leur consommation d'énergie, incluant par exemple des compteurs de données numériques sur leurs machines qui mesurent automatiquement leur consommation et calculent l'efficacité énergétique. Ces 55 sites représentent 10 % des sites figurant sur la liste prioritaire de Decathlon. Cependant, la plupart d'entre eux sont des sites de production majeurs dont la consommation d'énergie est importante, ce qui explique pourquoi ils accordent leur priorité à la gestion de l'énergie. Les sites "matures" concernés par cette enquête représentent 37 % de l'empreinte carbone en matière de production.

Note 23 : La majeure partie de l'empreinte carbone de Decathlon provient de la fabrication des produits vendus dans les magasins. Pour réduire cette empreinte, Decathlon travaille avec des partenaires industriels pour éliminer progressivement l'utilisation du charbon comme combustible dans ses processus en faveur de combustibles à faible teneur en carbone. Au 31 décembre 2023, ce nombre est descendu à 30, six sites de fournisseurs de rang 1 ayant arrêté d'utiliser du charbon en cours d'année.

Note 24 : En 2022, il était indiqué que les sites de production de rang 1 ont consommé 417 088 tonnes métriques de charbon. Or, ces chiffres ne tenaient pas compte des données de décembre 2022. Un audit de l'inventaire carbone a entraîné une modification des chiffres de 2022 après la publication du rapport. La consommation réelle en 2022 était de 571 627 tonnes métriques. En prenant en compte cet ajustement de la donnée pour 2022, la réduction de la consommation de charbon sur les sites de rang 1 s'élève à 33 % en 2023.

Note 25 : En 2022, il était indiqué que les sites de production de rang 2 ont consommé 111 436 tonnes métriques de charbon. Or, un audit de l'inventaire carbone a entraîné une modification des chiffres de 2022 après la publication du rapport. La consommation réelle en 2022 était de 97 165 tonnes métriques. En prenant en compte cet ajustement de la donnée pour 2022, la réduction de la consommation de charbon sur les sites de rang 2 s'élève à 59 % en 2023.

GESTION DE L'ÉNERGIE	2022	2023
CONSUMMATION D'ÉNERGIE		
Consommation globale d'énergie par types d'énergie des sites (magasins Decathlon, sites de Marques et entrepôts) (du 01/01 au 31/12)	775 292 918 kWh	687 171 494 kWh (Note 34)
→ Consommation d'électricité	702 325 244 kWh	614 273 769 kWh (Note 34)
→ Consommation de gaz	72 967 674 kWh	60 986 686 kWh (Note 35)
→ Consommation d'eau chaude	n/a	11 911 039 kWh (Note 36)
Consommation d'électricité provenant de source renouvelable (du 01/01 au 31/12)	595 697 046 kWh	534 740 052 kWh
→ Consommation d'électricité renouvelable achetée	n/a	516 380 896 kWh
→ Consommation d'électricité renouvelable produite sur site	n/a	18 359 156 kWh
Part d'électricité consommée issue de sources renouvelables (du 01/01 au 31/12)	84,8 %	87,1 % (Note 37)
INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE		
Efficacité énergétique dans les magasins (du 01/01 au 31/12)	 108,7 kWh/m ²	106,4 kWh/m² (Note 38)
Efficacité énergétique dans les entrepôts (du 01/01 au 31/12)	 65,2 kWh/m ²	48,8 kWh/m² (Note 38)
Intensité énergétique (du 01/01 au 31/12)	n/a	44 Wh/€ (Note 39)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 34 : Les données montrent une diminution de la consommation totale d'énergie entre 2022 et 2023. Cela s'explique en partie par la finalisation de la fermeture de tous les sites en Russie, certains efforts d'efficacité énergétique et de sobriété réalisés en particulier dans une partie des plus grands pays consommateurs d'énergie en Europe, ainsi que des fermetures de magasins en Chine continentale conformément à la stratégie de repositionnement local de Decathlon. Toutefois, après un examen approfondi, il s'est avéré qu'en raison de problèmes liés aux données de consommation d'énergie des entrepôts, les données relatives à la consommation totale d'énergie en 2022 étaient plus élevées qu'elles n'auraient dû l'être. Des erreurs manuelles et d'estimation ont été détectées, ce qui pourrait expliquer une partie de la réduction présentée dans le tableau. Decathlon a pris des mesures pour améliorer la fiabilité des données énergie en renforçant les processus internes d'assurance qualité et de contrôle de la qualité.

Note 35 : La consommation de gaz a diminué de manière significative en 2023 en raison de la fermeture de tous les sites en Russie, mais aussi grâce aux efforts de réduction progressive de la consommation de gaz dans la plupart des pays européens consommateurs de gaz (dont notamment la France, la Pologne, l'Italie et le Royaume-Uni), combinés à des mesures de sobriété pour réduire le chauffage.

Note 36 : Quelques pays européens ont recours à l'achat d'eau chaude. Cette source d'énergie n'était pas incluse dans les rapports DPEF sur la consommation d'énergie au cours des années précédentes. Bien que la consommation d'eau chaude achetée devrait rester négligeable à l'avenir, il a été décidé de l'inclure par souci d'exhaustivité.

Note 37 : De nombreux pays ont réussi à augmenter la part de l'électricité renouvelable en raison d'une forte détermination à décarboner leur consommation d'électricité. La liste des nouveaux pays/régions qui ont réussi à couvrir toute ou une partie de leur électricité à partir de sources renouvelables comprend la Malaisie, la Slovaquie, la Serbie, l'Australie, l'Égypte, l'Irlande et Taïwan (reprise de la consommation d'énergie renouvelable en 2023 après une interruption temporaire en 2022).

L'objectif est d'atteindre 100 % d'électricité renouvelable d'ici 2026 sur tous les sites de Decathlon en propriété (achat et production directe), en utilisant des options reconnues par l'initiative RE100. La priorité est donnée à l'installation de panneaux photovoltaïques sur tous les sites où cela est techniquement possible, aux projets hors site en obtenant des contrats d'achat d'électricité (*Power Purchase Agreement*) et enfin aux contrats d'approvisionnement en énergie verte ou certificats d'énergie verte dégroupés.

À partir de 2023, l'approvisionnement en électricité renouvelable se répartit comme suit :

- 3,4 % pour les panneaux photovoltaïques sur site (chiffre en hausse grâce aux appels d'offres régionaux d'achat d'électricité sur site en Europe et en Asie, ainsi qu'à des initiatives locales). Le déploiement de panneaux photovoltaïques étant en cours, la part d'électricité renouvelable sur site devrait augmenter dans les années à venir ;
- et 96,6 % pour les achats *via* des contrats d'approvisionnement en énergie verte et des certificats d'énergie verte dégroupés.

En ce qui concerne les installations photovoltaïques sur site, un appel d'offres a été lancé en Europe en 2022 et a abouti à la signature d'un protocole d'accord pour 74 sites dans 7 pays. Le déploiement a commencé en 2023 (Allemagne (6), Belgique (1), Espagne (7), Italie (15)) et se poursuivra au cours des prochaines années. À cela s'ajoute 16 contrats supplémentaires couvrant 10 pays (Malaisie (1), Philippines (1), Espagne (5), Chine continentale (1), Roumanie (3), Colombie (1), France (1), Lettonie (1), Australie (1) et Thaïlande (1)), et 3 lettres d'intention supplémentaires signées en 2023 avec des partenaires locaux pour un déploiement potentiel de contrats de PPA sur site (Royaume-Uni (2), Taïwan (3), Pologne (15)) à partir de 2024.

En ce qui concerne les PPA hors site, des travaux préparatoires ont été réalisés en interne avant le lancement, prévu pour 2024, d'un appel d'offres de PPA hors site incluant les pays européens. Quelques PPA hors site ont été signés en Europe (France, Belgique et Pologne) et d'autres pays étudient les possibilités qui s'offrent à eux, notamment en Asie et en Amérique latine.

Le recrutement d'un responsable énergie au niveau du groupe en 2023 devrait permettre d'accélérer l'approche de l'approvisionnement en énergie renouvelable et d'étudier l'optimisation des achats de l'entreprise, y compris la capture de solutions PPA hors site à l'échelle internationale.

Note 38 : - Magasins : En 2023, la performance en matière d'efficacité énergétique est restée stable pour les magasins. Et ce, malgré les mesures d'efficacité, notamment l'installation de LED, le déploiement de systèmes de gestion de l'énergie, les initiatives de certification des bâtiments et les plans de sobriété (en particulier la réduction du chauffage) introduits en 2022. Toutefois, les avantages de ces mesures peuvent être comparés à d'autres facteurs ayant un impact sur la consommation d'énergie, tels que les étés chauds entraînant une augmentation des besoins de refroidissement et la croissance du digital.

- Entrepôts : Il convient de noter que les données suggèrent une amélioration substantielle de l'efficacité énergétique des entrepôts entre 2022 et 2023, ce qui s'explique en grande partie par les problèmes liés aux données de 2022 identifiés après la publication du rapport DPEF 2022, comme expliqué ci-dessus. En réalité, l'efficacité énergétique dans les entrepôts comme dans les magasins est restée relativement stable. Bien que les mesures de sobriété aient contribué à améliorer l'efficacité énergétique des entrepôts, la mécanisation s'est poursuivie en 2023 et a participé à l'augmentation de la consommation d'énergie.

Note 39 : Cet indicateur est reporté pour la première fois cette année, d'où l'absence de données en 2022. Il permet à Decathlon d'affiner sa gestion de l'énergie en rapportant sa consommation d'énergie à son chiffre d'affaires.

CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE DES MAGASINS ET ENTREPÔTS	2022	2023
CERTIFICATION DES BÂTIMENTS		
Nombre de magasins Decathlon ayant obtenu une certification environnementale (situation au 31/12)	113	217 (Note 40)
Nombre de magasins Decathlon ouverts sur l'année ayant obtenu une certification environnementale (du 01/01 au 31/12)	13	122
% des aires de vente magasins en propriété avec certification environnementale (situation au 31/12)	22,8 %	48,4 %
Nombre d'entrepôts Decathlon ayant obtenu une certification environnementale (situation au 31/12)	13	14 (Note 40)
Notes méthodologiques DPEF 2023		
Note 40 : En matière de certification environnementale, l'objectif est de certifier l'ensemble des sites détenus en propre par Decathlon d'ici à 2026. En 2022, un mécanisme incitatif interne a été développé par les équipes centrales de Decathlon dans le but d'accélérer la certification environnementale d'ici à 2026. Le principe est de rembourser une partie des coûts engagés par les équipes locales lors de l'obtention de la certification environnementale. Ce mécanisme concerne les sites détenus en propre et vise à obtenir la certification Edge niveau 1 (certification créée par la Banque mondiale, centrée sur les piliers d'efficacité opérationnel et avec un logiciel qui permet de décider en amont les actions green les plus efficaces par pays et types de projet). En complément de ce dispositif et afin d'accélérer le nombre de sites certifiés par rapport à 2022, Decathlon a signé un contrat avec SGS/Sintali (organismes internationaux certificateurs Edge), ce qui a permis à 101 magasins en propriété de recevoir la certification Edge. À fin 2023, si l'on ajoute les sites en location et les autres labels environnementaux, ce sont 122 magasins ouverts en 2023 qui ont reçu une certification environnementale. Au total, 231 sites ont fait l'objet d'une certification environnementale en 2023 (217 magasins et 14 entrepôts).		
Nombre de sites Decathlon (magasins, entrepôts) ayant suivi un Diagnostic Biodiversité (situation au 31/12)	26	30 (Note 41)
% de nouveaux magasins français en propriété labellisés Signature Biodiversité (situation au 31/12)	0 %	0 (Note 42)
% de notre parc immobilier français ayant fait l'objet d'une amélioration continue en biodiversité (label Signature Biodiversité) (situation au 31/12)	1,6 %	4,7 % (Note 43)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 41 : La certification utilisée est le label Signature Biodiversité.

Note 42 : L'indicateur porte sur le nombre de projets intégrant une emprise foncière non bâtie (pour les permis déposés à partir du 01/01/2023).

Le résultat est de zéro en 2023, car il n'y a pas eu de nouveaux projets en propriété.

Note 43 : À fin 2022, sept sites français avaient fait l'objet d'un DPE (Diagnostic de Performance Environnementale) : Saint Malo, Hénin Beaumont, Haguenau, Lorient, Vannes, Tarbes et Dunkerque. À cela s'ajoutent sept nouveaux sites à fin 2023 : Barentin, Cormontreuil, Lannion, Limoges, Quetigny, Rennes Breton et Saint-Brieuc. Ces 14 sites représentent 4,7 % du parc immobilier français de Decathlon intégrant la démarche "Signature Biodiversité" (dont 3,2 % de renaturation complète et 1,5 % d'actions d'amélioration).

L'ambition de Decathlon est d'atteindre 10 % du parc immobilier français intégrant la démarche "Signature biodiversité" en 2024.

ÉCOMOBILITÉ 2022 2023

ÉCOMOBILITÉ DES COÉQUIPIER-ÈRES

% de kilomètres parcourus par les client-es pour se rendre dans les magasins Decathlon réalisés grâce à la mobilité active ou la mobilité douce (du 01/01 au 31/12)	17 %	21 % (Note 44)
% de kilomètres parcourus par les coéquipier-ères pour se rendre sur leur lieu de travail réalisés grâce à la mobilité active ou la mobilité douce (du 01/01 au 31/12)	34 %	40 % (Note 44)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 44 : Une erreur liée au logiciel utilisé pour calculer le pourcentage de kilomètres parcourus par les coéquipier-ères a été détectée sur la valeur de 2022 et a été actualisée pour cette édition.

L'objectif pour 2026 est d'atteindre 30 % de kilomètres parcourus en écomobilité par les clients pour se rendre dans les magasins Decathlon (17 % réalisés en 2022 et 21 % en 2023), et 40 % pour les coéquipier-ères allant sur leurs lieux de travail. Concernant le pourcentage de kilomètres parcourus par les coéquipier-ères, les équipes travaillent au développement d'un nouvel objectif plus ambitieux au regard des résultats obtenus en 2023.

À noter que la mobilité active pour Decathlon se réfère aux moyens de transport qui utilisent l'énergie humaine sans assistance, à l'exception de l'assistance électrique. L'écomobilité ou mobilité douce pour Decathlon se réfère, quant à elle, aux moyens de transport émettant moins de 0,10 kg de CO₂ par kilomètre, ainsi qu'aux bus et aux voitures électriques. Les voitures thermiques et les motos ne rentrent pas dans la part du transport lié à l'écomobilité.

ACTIONS DE SENSIBILISATION 2022 2023

ACTIONS DE SENSIBILISATION AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Nombre total d'activités sportives organisées en France pour nos client-es-utilisateur-trices (du 01/01 au 31/12)	5 300	6 374 (Note 45)
Nombre de magasins concernés en France par ces activités sportives (du 01/01 au 31/12)	207	201
Nombre d'événements en lien avec le développement durable organisés par les magasins français (du 01/01 au 31/12)	150	91
Nombre d'actions de sensibilisation en lien avec le développement durable dans le monde (du 01/01 au 31/12) :	1 453	1 420 (Note 46)
→ organisées par les magasins Decathlon	1 404	1 391
→ organisées par les entrepôts Decathlon	27	14
→ organisées par les bureaux de production et services centraux	22	15
Nombre d'actions de sensibilisation en lien avec le développement durable dans le monde (du 01/01 au 31/12) :	1 453	1 420
→ liées à l'écomobilité	320	218 (Note 47)
→ liées aux déchets et à la pollution environnementale	1 133	1 202
Nombre de personnes impliquées dans les événements en lien avec le développement durable dans le Monde (entrepôts, production et magasins Decathlon) (du 1/01 au 31/12)	44 928	95 287 (Note 48)
% des sites qui ont organisés au moins un événement de sensibilisation dans l'année (du 01/01 au 31/12)	48,9 %	47,5 % (Note 49)

SENSIBILISATION DES COLLABORATEUR-TRICES À L'ENJEU CLIMAT

Nombre de collaborateur-trices sensibilisé-es aux causes et conséquences du changement climatique (du 01/01 au 31/12)	7 596	9 756 (Note 50)
--	-------	------------------------

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 45 : L'année 2023 a été l'occasion pour Decathlon de confirmer son engagement à agir pour la pratique sportive malgré un contexte économique et géopolitique complexe. Les équipes en magasin ont su trouver les ressources pour poursuivre et développer leurs actions localement : 201 magasins et ou sites de l'enseigne ont organisé 6 271 événements (hors Vitalsport) sur l'année, ce qui représente une progression de 18,3 % par rapport à 2022, et ont rassemblé 61 207 participants. Parmi ces événements, 91 (-39 %) concernent des actions en lien avec le développement durable et ont été organisés par 75 magasins, entrepôts ou services Decathlon (-10,7 %). Malgré ces chiffres en recul, la fréquentation a augmenté de 10,6 % puisque 6 094 personnes ont participé aux différentes opérations organisées. Au cours de ces événements, 7 203 tonnes de déchets ont été ramassées ainsi que 124 611 mégots de cigarettes.

En 2023, Decathlon a mobilisé 103 magasins pour l'organisation de la 28^{ème} édition du Vitalsport. Cet évènement, exclusif de l'enseigne et qui vise à promouvoir la pratique du sport, a fédéré 2 321 associations et clubs sportifs partenaires et les équipes ont pu accueillir 321 285 visiteurs. Le public a répondu présent cette année, ce qui se traduit par une fréquentation moyenne par site en progression.

En conclusion, l'année 2023 restera une année durant laquelle l'impact des actions des magasins est en progression avec des fréquentations en hausse au regard du nombre d'événements organisés.

Note 46 : 48 pays/régions ont organisé des actions de sensibilisation, événements organisés depuis les magasins ou entrepôts Decathlon, soit avec les collaborateurs internes, soit avec des clients externes. Il y a eu six sortes d'événements en 2023 : *Clean Up Days* (ces *Clean Up Days* ont lieu au cours de l'année et incluent la journée de l'océan le 08/06/2023), le *World Clean Up Day* (16 septembre 2023), la semaine de la mobilité (du 16 au 22 septembre 2023), des événements mobilité (au cours de l'année), des plantations d'arbres et des opérations de collecte d'articles de sports usagés avec un objectif de revalorisation.

9 pays/régions ont organisé des actions de sensibilisation depuis leurs entrepôts : Brésil (1), Canada (1), Chili (1), Colombie (2), Inde (2), Espagne (2), Etats-Unis (1), Pays-Bas (3), Royaume-Uni (1). Et 6 pays/régions depuis leurs bureaux de production et services centraux : Colombie (5), Italie (2), Pays-Bas (3), Roumanie (1), Royaume-Uni (1), Tunisie (3).

Note 47 :

- 218 événements liés à l'écomobilité ont eu lieu en 2023 au cours de l'année et lors de la semaine de la mobilité du 16 au 22 septembre : Allemagne (54), Chili (8), Colombie (3), Corée du sud (4), Espagne (25), France (4), Italie (56), Pays-Bas (25), Philippines (2), Pologne (1), Portugal (3), Royaume-Uni (14), Serbie (3), Slovaquie (5), Slovénie (4), Suisse (2), Thaïlande (1), Tunisie (4).

- 1 202 événements liés aux déchets et à la pollution environnementale ont eu lieu en 2023 pour 95 287 participants : *Clean Up Days* (523), opérations de collecte (193), *Earth hour* (36), journée de l'océan (1), plantations d'arbres (33) et *World Clean Up Day* (416).

Note 48 : L'indicateur comprend l'ensemble des participants déclarés dans l'outil de suivi comme ayant participé à l'évènement. Les participants à des opérations de collecte et les participants de *Earth day* ne sont pas compris car il était impossible de récupérer une donnée. De plus, certains sites n'ont pas remonté l'information car l'indicateur principal d'animation est actuellement le nombre de sites et non le nombre de participants.

Note 49 : Le nombre de sites pris en compte au 31/12/2023 pour le calcul de cet indicateur est de 1 863 (72 entrepôts + 42 bureaux de production + 1 749 magasins Decathlon), et au minimum 884 d'entre eux ont organisé une action de sensibilisation.

D'ici à 2026, 100 % des sites devront organiser au moins un évènement par an.

Note 50 : Depuis janvier 2021, 17 385 collaborateur-trices ont été sensibilisé-es aux causes et conséquences du changement climatique en participant à la Fresque du climat "Axa Climate" ou "The Week". À noter que 234 collaborateurs ont donné au moins une formation en 2023.

À noter, la donnée 2022 a été mise à jour afin que celle-ci prenne en compte le nombre de personnes ayant participé à The Week.

AFFICHAGE ENVIRONNEMENTAL 2022 2023

COMMUNICATION SUR NOS PRODUITS

% des produits chaussures et textiles Decathlon qui affichent leur empreinte carbone (du 01/01 au 31/12)	60,34 %	n/a (Note 51)
---	---------	----------------------

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 51 : La donnée au 31/12/2023 est temporairement indisponible pour plusieurs raisons :

- Un problème informatique est en cours depuis décembre 2023, empêchant Decathlon de visualiser la section d'affichage environnemental sur ses pages produits. Par conséquent, il est impossible d'extraire le nombre de pages produits sur lesquelles l'empreinte carbone est affichée au 31 décembre 2023 ;

- En outre, la base de données utilisée pour calculer l'évaluation environnementale a été mise à jour en 2023, afin de l'aligner sur l'évolution des standards européens de la méthode européenne PEF (*Product Environmental Footprint*). Le nouveau calcul de l'empreinte carbone des produits Decathlon a nécessité le renvoi de toutes les données depuis les outils de conception jusqu'à l'affichage client. Ces transferts massifs de données prennent du temps car les données environnementales transitent par plusieurs outils numériques avant d'être mises à la disposition des client-es.

Toutefois, les objectifs de Decathlon sont de poursuivre la mise en place d'un affichage environnemental pour tous les produits textiles et les chaussures ainsi que de rétablir l'affichage environnemental sur les pages produits du site internet en 2024, avec pour ambition d'atteindre 100 % des produits textiles et chaussures de Decathlon ayant un affichage de leur empreinte carbone d'ici à 2026.



2.2

POLLUTION, UTILISATION DES RESSOURCES EN EAU

INDICATEURS DE PERFORMANCE



POLLUTION, UTILISATION DES RESSOURCES EN EAU

Lutter contre la pollution et réduire la consommation d'eau



L'ESSENTIEL POUR 2023

86,7% des sites concernés des fournisseurs de rangs 1 et 2 sont notés A, B ou C sur leur management environnemental à fin 2023, un résultat en hausse de 4% par rapport à 2022.

L'entreprise atteint le niveau 2 de maturité selon la classification (en trois niveaux) de la fondation Zero Discharge of Hazardous Chemicals⁴ pour sa gestion du risque chimique.

Decathlon poursuit des travaux de modélisation pour définir une trajectoire de réduction de son empreinte plastique afin de maintenir ses activités dans les limites planétaires.

En parallèle, l'entreprise travaille également à diminuer l'utilisation du plastique à usage unique en le supprimant progressivement de ses emballages ou en le recyclant.

Decathlon intègre de nouvelles questions à sa grille d'audit environnemental afin d'améliorer la gestion de l'eau en production.

Depuis début 2022, deux nouvelles limites planétaires¹ ont été franchies correspondant à la pollution chimique globale (microplastiques, solvants, etc.) et au cycle de l'eau douce².

Face à ce constat alarmant, Decathlon continue d'accompagner ses fournisseurs dans la mise en place de pratiques moins impactantes pour l'environnement en travaillant sur les enjeux de l'utilisation des ressources et de la pollution industrielle de l'eau, du sol et de l'air. Dans ses activités, l'entreprise agit aussi pour réduire l'utilisation des plastiques et s'engage à atteindre zéro plastique à usage unique dans ses emballages à l'horizon 2026³.

Mener des audits environnementaux en production

LE CODE DE CONDUITE ET LA GRILLE D'AUDIT ENVIRONNEMENTAL

Les exigences minimales et les ambitions de Decathlon en matière de respect de l'environnement sont précisées dans le Code de conduite⁵ de l'entreprise.

Son application est vérifiée par la présence régulière sur le terrain des équipes de production locales de Decathlon et par un système d'audit interne et externe qui s'appuie sur une grille régulièrement mise à jour.

➔ Retrouvez plus d'informations sur la stratégie d'achat, le système d'audit, le cadre de conformité et les compétences en production p.206.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

264 sites de production de rangs 1 et 2 concernés⁶ par les audits environnementaux
271 en 2022

86,7% des sites concernés de fournisseurs de rangs 1 et 2 sont notés A, B ou C sur leur management environnemental
83,4% en 2022

À travers sa grille d'audit, l'entreprise se concentre aujourd'hui sur la vérification de cinq sujets principaux :

- 1. La gouvernance des risques environnementaux** : les fournisseurs doivent mettre en place un système de gouvernance robuste permettant une gestion efficace des risques environnementaux. Sont évaluées : l'organisation managériale, les politiques environnementales, les stratégies d'amélioration continue ainsi que la capacité des fournisseurs à détecter et atténuer leurs risques grâce à des autoévaluations régulières et la mise en place de plans d'action correctifs.
- 2. Le traitement des eaux industrielles sur site** : les eaux industrielles rejetées doivent être conformes aux exigences de Decathlon et des réglementations locales. En cas de divergence entre les normes locales et le cahier des charges de l'entreprise, Decathlon applique la règle la plus stricte. L'entreprise demande également un suivi précis des quantités d'eau utilisées, ainsi que de leur gestion au sein des usines de production.
- 3. La gestion des déchets dangereux** (chimiques, biochimiques, électriques ou encore de production) : les déchets dangereux doivent être stockés dans des zones spécifiques, protégées des événements météorologiques (pluie, soleil) et sans risque qu'une fuite ne vienne atteindre les nappes phréatiques, principales sources d'eau potable. Decathlon demande le suivi précis des quantités de déchets dangereux entrant dans l'usine et générées par le fournisseur.
- 4. La pollution de l'air** : le rejet dans l'atmosphère de particules fines, de gaz nocifs (NO_x et SO_x) et d'autres types de polluants gazeux doit être limité et des systèmes de filtration adaptés doivent être installés dans les usines. Pour préciser ses exigences, Decathlon a publié en 2021 un guide indiquant le niveau de rejet maximum recommandé selon les sources d'énergie utilisées (charbon, biomasse, pétrole raffiné, gaz).
- 5. La gestion de l'énergie** : les émissions de CO₂ doivent être mesurées sur les scopes 1 et 2, et des stratégies de long terme doivent être mises en place afin que les trajectoires de réduction des émissions soient alignées sur la science et l'ambition mondiale de limiter le réchauffement climatique à 1,5°C.

Ces thématiques sont évaluées en audit afin de refléter une situation à un instant t, permettant ainsi d'identifier des pistes de progrès à court, moyen et long terme sur le site de production. Decathlon demande à ses fournisseurs d'obtenir au minimum la note de C (sur une échelle allant de A à E). En cas de résultat D, le fournisseur a entre six mois et un an pour mettre en place des actions correctives et s'améliorer.

En cas de résultat E lié à un risque de pollution immédiat pour l'environnement, des actions sont mises en place sur-le-champ pouvant aller jusqu'à la suspension instantanée de la production dans l'attente de la résolution du problème détecté. Une fois le risque direct écarté, il est attendu du fournisseur de mettre en place un plan d'action préventif dans un délai de trois mois afin de garantir une résolution durable.

En 2023, les équipes ont travaillé, en collaboration avec un réseau d'auditeuses et de référentes internes, à la mise à jour du système d'audit existant. Dès sa mise à jour en 2024, celui-ci intégrera des critères répondant aux standards du programme Roadmap to Zero établi par la fondation Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC). Ainsi, Decathlon demande à ses fournisseurs de s'engager sur des indicateurs de performance communément utilisés à travers l'industrie afin de faciliter le reporting et de mieux maîtriser son impact environnemental.

1. Les limites planétaires sont constituées des grands processus qui conditionnent et régulent la vie sur Terre, identifient des seuils à ne pas dépasser, au risque d'effets d'emballage. Pour en savoir plus : Stockholm Resilience Center, *Planetary boundaries* et CERDD, "Les limites planétaires, un socle pour repenser nos modèles de société", 2021.

2. Science advances, "Earth beyond six of nine planetary boundaries", 13 septembre 2023, <https://www.science.org/doi/10.1126/sciadv.adh2458>.

3. Hors nutrition, chimie et cosmétique, et produits nécessitant une protection pour assurer leur technicité, produits soumis à une contrainte légale.

4. Pour en savoir plus sur la fondation Zero Discharge of Hazardous Chemicals : <https://www.roadmaptozero.com/>.

5. Le Code de conduite de Decathlon est accessible sur : <https://engagements.decathlon.fr/les-documents-legaux>.

6. Voir la définition des sites concernés p.84.

LES SITES CONCERNÉS

Pour sélectionner les sites de production concernés par les audits environnementaux, Decathlon a choisi un indicateur basé sur la quantité d'eau usée générée par jour et par site. **Jusqu'au 31 décembre 2023, les sites concernés étaient ceux générant plus de 50 m³ d'eau industrielle usagée.** Afin de renforcer sa maîtrise des risques environnementaux en production, l'entreprise alignera dès 2024 son système d'audit sur les normes ZDHC et évaluera dès lors les sites générant plus de 15 m³ d'eau industrielle usagée. Une forte utilisation d'eau va en effet de pair avec une consommation importante de produits chimiques entraînant un risque de pollution directe et mettant en danger la santé des populations locales. Cet usage nécessite également de plus grandes ressources énergétiques avec de potentielles émissions de polluants. Aujourd'hui, les pays possédant le plus de sites concernés par le management environnemental sont la Chine continentale, le Vietnam, l'Inde, le Bangladesh, la Turquie, Taiwan et le Sri Lanka.

→ LA PERFORMANCE 2023 DU PANEL DE FOURNISSEURS

En 2023, **86,7% des sites concernés des fournisseurs de rangs 1 et 2 sont notés A, B ou C** selon la grille d'audit de Decathlon (vs 83,4% en 2022).

En 2023, l'entreprise poursuit ses progrès pour s'aligner sur l'engagement visant à ce que 90% des sites de fournisseurs de rangs 1 et 2 soient évalués A, B ou C à l'horizon 2026. Ces progrès s'expliquent par :

- **une forte mobilisation des coéquipier·ères en production** pour maintenir le lien avec les fournisseurs et les guider vers des pratiques de production moins impactantes pour l'environnement;
- **la réalisation de 137 audits** (vs 142 en 2022) **et la mise en place de 41 plans d'action correctifs** au sein des sites de production notés D et E;
- **un nombre croissant d'auditeur·trices internes** (26 vs 24 en 2022) et un nombre plus important de collaborateur·trices formé·es à la validation d'auditeur·trices permettant ainsi une plus grande autonomie et la possibilité d'agir plus rapidement pour prendre des mesures correctives.

Mettre en place la démarche ZDHC pour limiter le risque chimique

CHIFFRE CLÉ au 31/12/2023

86 %
des échantillons produits
des marques Decathlon
testés conformes
aux exigences chimiques
85,8% en 2022

- **le niveau 2**, pour lequel les entreprises doivent rendre compte de leur performance et de la réussite de la mise en place des outils ZDHC dans leur chaîne de valeur;
- **le niveau 3**, qui permet aux entreprises de se positionner en tant que leaders, excellant dans la lutte contre l'utilisation de produits chimiques dangereux.

En 2023, **Decathlon atteint le niveau 2 de cette classification avec un an d'avance sur l'objectif initial.** Cela illustre le travail mené par l'entreprise depuis cinq ans pour s'aligner sur la vision de ZDHC, notamment à travers l'utilisation de la liste restrictive des substances chimiques (RSL). À l'horizon 2026, l'entreprise vise à atteindre le dernier palier d'excellence proposé par ZDHC.

L'année 2023 a également été marquée par le travail des équipes de Decathlon pour **impliquer un maximum de fournisseurs concernés⁸ dans la démarche ZDHC.** Ainsi, 317 sites de production de rangs 1 et 2 ont entamé des démarches d'alignement sur les standards du programme *Roadmap to Zero* (soit 78%). Ces sites de production se sont notamment connectés à la plateforme de la fondation (ZDHC Gateway) afin de partager leurs données, signe d'une importance grandissante accordée au programme par le réseau de fournisseurs de Decathlon (+ 30 points vs 2022).

Résultats de l'intégration du programme *Roadmap to Zero* au 31 décembre 2023 :

- 47% des sites de production de composants ont reporté leur inventaire de produits chimiques (34% en 2022);
- 27% des sites de production ont participé au programme de formation sur la gestion du risque chimique (18,6% en 2022);
- 74% des sites de production concernés⁹ ont reporté leurs résultats sur la qualité de l'eau à la sortie de leur usine (26% en 2022).

Afin d'harmoniser ses procédures et de mettre en place les meilleures pratiques pour la gestion du risque chimique dans sa chaîne de valeur, **Decathlon a signé en 2022 l'initiative portée par la fondation ZDHC.** Cet organisme favorise l'engagement collectif des marques signataires et de leurs fournisseurs grâce à la mise en œuvre d'une feuille de route (programme *Roadmap to Zero*) et de standards en production, pour arriver à l'objectif de **zéro rejet de substances chimiques dangereuses.**

Chaque année, les progrès de chacun des signataires sont évalués par un cabinet d'audit externe via l'analyse d'indicateurs de performance établis par ZDHC. Le résultat de ce rapport permet ensuite de classer les entreprises selon **trois niveaux de maturité⁷** :

- **le niveau 1**, pour lequel les entreprises démontrent leurs connaissances ainsi que la bonne intégration du programme ZDHC dans leurs prises de décisions pour une gestion moins impactante des produits chimiques;

7. Pour en savoir plus sur les trois niveaux de maturité définis par ZDHC : <https://knowledge-base.roadmaptozero.com/hc/en-gb/articles/9455338372509-What-Supplier-to-Zero-levels-are-available>.

8. Les fournisseurs concernés par les critères ZDHC font partie des secteurs du textile, du cuir, de l'habillement et du chaussant.

9. L'ensemble des sites générant plus de 15 m³ d'eau usagée par jour sont concernés. Parmi les sites générant moins de 15 m³, sont concernés uniquement ceux faisant de la décharge directe d'eaux usées dans l'environnement.

Lutter contre la pollution plastique

CHIFFRE CLÉ au 31/12/2023

1548
tonnes supplémentaires
d'emballages en plastique
à usage unique supprimées
et/ou évitées pour les produits
Decathlon
1319 en 2022

MESURER ET RÉDUIRE L'IMPACT DE DECATHLON

Construire une trajectoire de réduction

Decathlon mène des travaux de recherche et de modélisation afin de pouvoir, à terme, réduire le potentiel relargage de plastique engendré par ses activités. En 2023, les équipes ont développé un tableau de bord dynamique permettant de faire un nouvel état des lieux de l'empreinte de l'entreprise en matière de pollution plastique à l'échelle du Groupe, mais aussi des pays, des sports et des procédés industriels. Cet outil, développé avec Environmental Action¹⁰, en utilisant les méthodologies du Plastic Leak Project¹¹ et du Plastic Footprint Network¹², vise à fiabiliser et à automatiser les données.

Sur la base de cette nouvelle étude, les équipes travaillent à la construction d'**une trajectoire de réduction** visant à maintenir les activités de l'entreprise dans les limites planétaires. Pour cela, des leviers d'action ont d'ores et déjà été identifiés :

- **le renforcement des modèles d'affaires circulaires** (seconde vie, location, réparation) ;
- **le remplacement du plastique à usage unique** par des alternatives moins impactantes ;
- **le recyclage des équipements sportifs en fin de vie et la gestion des déchets.**

À travers ces études, **Decathlon vise aussi à contribuer à la création d'un standard international** qui permettra, à terme, d'inscrire les objectifs de réduction d'utilisation du plastique dans un cadre légal commun à l'ensemble des acteurs de l'industrie.

Faire avancer la recherche sur la fragmentation des fibres plastiques

Les coéquipier·ères membres du projet *"Textile Microplastic Leak"*¹³ poursuivent également leurs travaux sur les microplastiques à la suite des analyses d'impact¹⁴ réalisées en 2021.

Depuis 2022, **tous les paramètres techniques des tissus (fil, matière, structure, etc.) font l'objet d'analyses approfondies** par un chercheur préparant une thèse de doctorat. D'ici à fin 2025, l'objectif est de créer un **outil d'aide à la conception** qui permettra de recenser les choix de matériaux pour réduire au maximum le relargage de fragments de fibres plastiques. Ces travaux rendront également possible l'écriture d'une trajectoire précise et rigoureuse dans le cadre de l'engagement signé avec le Microfibre Consortium visant à s'approcher d'un impact nul de la fragmentation des fibres textiles sur l'environnement naturel d'ici à 2030¹⁵.

Reflète de l'importance grandissante accordée au sujet, l'ADEME¹⁶ a accordé en 2023 une **subvention de 100 000 € au projet**, permettant ainsi de **pérenniser Decathlon comme moteur de la recherche sur la fragmentation des microplastiques.** En parallèle, **l'entreprise a intégré cette année le Plastic Footprint Network** afin de contribuer aux discussions pour faire entrer cet enjeu dans le système de notation environnementale des produits.



10. Pour en savoir plus Environmental Action : <https://www.e-a.earth/>.

11. Pour en savoir plus sur le Plastic Leak Project : <https://quantis.com/who-we-guide/our-impact/sustainability-initiatives/plastic-leak-project/>.

12. Pour en savoir plus sur le Plastic Footprint Network et sa méthodologie : <https://www.plasticfootprint.earth/assessment-methodology/>.

13. *Textile Microplastic Leak* : Relargage de microplastiques issus du textile.

14. Pour plus d'informations sur cette analyse, consulter la DPEF 2021, "Comparer les tissus pour réduire le relargage de microplastiques", p. 97.

15. Pour en savoir plus sur la feuille de route du Microfibre Consortium : <https://www.microfibreconsortium.com/roadmap>.

16. Pour en savoir plus sur l'ADEME : <https://www.ademe.fr/>.

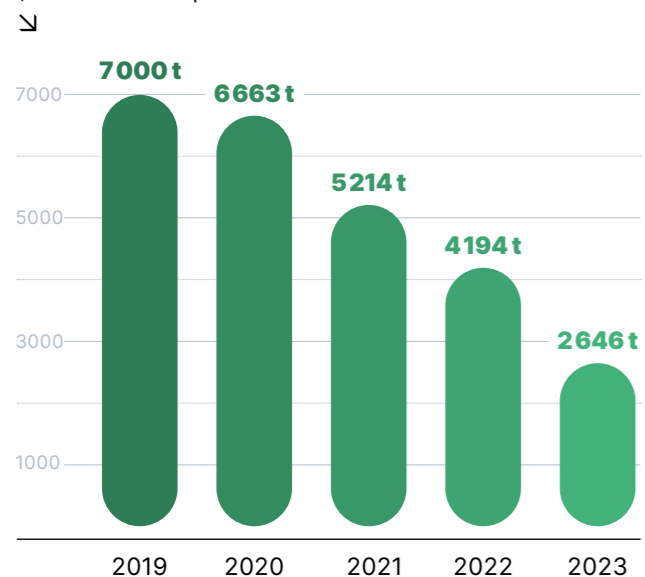
ALLER VERS LE ZÉRO PLASTIQUE À USAGE UNIQUE

Les équipes de Decathlon ont défini une stratégie environnementale prenant en compte toutes les étapes du cycle de vie des emballages. L'entreprise vise ainsi à réduire l'impact de ces derniers grâce à une démarche d'amélioration continue et se donne pour objectif d'atteindre **95 % d'emballages certifiés FSC et PEFC d'ici à 2025 et zéro plastique à usage unique dans ses emballages¹⁷ d'ici à 2026**. Cette stratégie se décline en trois axes :

- **supprimer** le composant plastique, sans remplacement ;
- **reconcevoir et remplacer** le composant plastique par des matériaux écoconçus ;
- travailler sur la **circularité** afin de passer d'un usage unique à des usages multiples.

Réduire l'impact des emballages de produits finis

Estimation des quantités de plastique encore utilisées pour l'emballage des produits Decathlon (sur la base des quantités 2019)



En 2020, Decathlon a estimé les quantités d'emballages en plastique nécessaires pour emballer ses produits à **7000 tonnes pour l'année 2019**. Afin d'obtenir un état des lieux à jour des quantités utilisées, l'entreprise a lancé en 2023 un travail de réévaluation des emballages restants à supprimer pour atteindre l'objectif de zéro plastique à usage unique. Pour évaluer le plus justement possible ces quantités, le travail d'analyse s'est prolongé pour prendre en compte les réorganisations internes et les nouvelles stratégies écrites en cours d'année. La nouvelle estimation sera disponible en 2024.

En parallèle, de nouveaux travaux sur la conception des emballages de produits ont été menés en 2023 et permettront dès leur application d'éviter la consommation de 1548 tonnes supplémentaires de plastique par an à l'échelle mondiale.



En 2023, les emballages en plastique rétractable et les mousses en plastique à usage unique des **bodyboards Olaian¹⁸ 100 et 500** ont été retirés. Le passage à un emballage en carton a permis d'éviter la consommation de 10 tonnes de plastique par an.

Réduire l'impact des emballages en logistique

Les emballages e-commerce

Afin de supprimer progressivement les pochettes en plastique à usage unique des circuits logistiques pour l'expédition de commandes e-commerce, **Decathlon œuvre depuis 2021 à leur remplacement par des enveloppes en papier, moins impactantes pour l'environnement**.

En 2023, Decathlon a réduit de 79 % le poids des pochettes en plastique utilisées pour le e-commerce (185 tonnes utilisées cette année vs 876 tonnes en 2022). Pour ce faire, des solutions d'emballage alternatives ont été largement déployées telles que les enveloppes en papier (292 tonnes vs 72 tonnes en 2022) et les boîtes en carton (7735 tonnes vs 5085 tonnes en 2022).

Les emballages de conditionnement

Cette année a également été marquée par l'**animation et la fiabilisation de la remontée des données pour les emballages de conditionnement**. En 2023, 1631 tonnes d'emballage en plastique à usage unique ont été utilisées (vs 1628 tonnes en 2022). Pour réduire sa consommation d'emballage plastique, Decathlon développe aujourd'hui des alternatives composées de cellulose (ruban adhésif papier, calage papier, etc.) et œuvre au remplacement du film étirable plastique en entrepôt.

Réduire la consommation de plastique à usage unique en magasin

Chez Decathlon, des actions sont menées en magasin pour limiter l'utilisation du plastique à usage unique.

Les sacs de caisse

En 2023, les quantités de sacs en plastique à usage unique disponibles en caisse ont **diminué de 93,5 % par rapport à 2022**, et ce, grâce à l'arrêt complet de leur emploi dans 18 pays cette année. Afin d'atteindre l'ambition de zéro sac de caisse en plastique à usage unique, les quatre pays (Italie, Cambodge, Kazakhstan, Serbie) ayant encore recours à ce type d'emballage feront l'objet d'un accompagnement personnalisé par les équipes afin de supprimer les quantités restantes (1,2 tonne).

Les cintres

Decathlon met en place différentes actions afin de limiter sa consommation de cintres en plastique à usage unique :

- **la conception de cintres à partir de matières recyclées** : 68,7 % de matière recyclée (polypropylène recyclé) utilisée dans la fabrication de nouveaux cintres en 2023 (56 % en 2022) ;
- **la collecte des cintres utilisés pour la vente : 65 % de cintres collectés** (65 % en 2022). Malgré les actions identifiées en 2022 pour atteindre au moins 75 % de collecte d'ici à fin 2023, l'objectif n'a pas pu être atteint. Cela s'explique principalement par une difficulté d'animation de la collecte en magasin. En 2024, celle-ci fera l'objet d'un suivi intensifié, de sorte à atteindre l'objectif fixé ;
- **la réutilisation des cintres** : 71,3 millions de cintres réutilisés (65,4 millions en 2022), notamment grâce aux progrès réalisés pour faciliter le renvoi des cintres collectés en magasin vers les fournisseurs de produits basés en Asie (35 % de taux de réutilisation vs 21 % en 2022).

Pour 2024, Decathlon prévoit de mener les actions suivantes :

- l'utilisation en boucle fermée dans chaque magasin d'un **cintre circulaire** compatible avec la majorité des vestes et des pulls commercialisés à l'automne ;
- la poursuite de tests réalisés avec des professionnels du "Comment vendre" afin de **limiter le nombre de produits cintres en magasin** ;
- le **remplacement de deux millions de cintres en plastique par des cintres en carton** pour certaines typologies de produits tels que les maillots de bain.

Mesurer et réduire la consommation d'eau

CHIFFRE CLÉ au 31/12/2023

650
sites de production de rangs 1 et 2 autonomes dans la mesure de leur consommation d'eau¹⁹
n/a en 2022

Selon le dernier rapport de l'organisation World Resources Institute²⁰, **un quart de la population mondiale est aujourd'hui exposée à un niveau de stress hydrique extrêmement élevé chaque année** et 50 % de la population est affectée sur une durée minimum d'un mois par an.

Or, pour fabriquer les articles Decathlon et plus particulièrement ses produits textiles, les fournisseurs sont amenés à utiliser d'importants volumes d'eau. **Les activités de l'entreprise peuvent donc impacter la disponibilité des ressources et il est ainsi primordial d'accompagner les fournisseurs dans une meilleure gestion de l'eau**.

Aussi, **des pénuries d'eau pourraient avoir un impact financier sur l'entreprise, c'est pourquoi Decathlon travaille à la mise en place d'actions d'adaptation sur ses risques climatiques prioritaires**. Parmi eux figurent l'augmentation des prix et la raréfaction des matières premières dues à l'impact du stress hydrique ainsi que l'interruption de la production en raison de pénuries d'eau ou d'une mauvaise qualité de l'eau.

Pour réduire sa vulnérabilité dans la chaîne d'approvisionnement et limiter son impact sur l'environnement, **Decathlon mène depuis 2021 différentes actions auprès de ses fournisseurs** dont le projet "Sustainable Textile Processing"²¹ conduit auprès des 30 fournisseurs les plus consommateurs d'énergie, d'eau et de produits chimiques. Ce projet a permis d'éviter la consommation de 300 000 m³ d'eau en 2023 (vs 240 000 m³ en 2022).

Cette année, Decathlon a également mené un **état des lieux sur l'utilisation de l'eau** au sein des sites de production en intégrant de nouvelles questions à sa grille d'audit. La collecte de ces données auprès des fournisseurs permet à Decathlon de mieux comprendre **comment l'eau est gérée à travers son réseau**. Pour plus de précisions, sont mesurées :

- les quantités d'eau utilisées à des fins domestiques ;
- les quantités d'eau utilisées à des fins industrielles ;
- les quantités d'eau recyclée.



17. Hors nutrition, chimie et cosmétique, et produits nécessitant une protection pour assurer leur technicité, produits soumis à une contrainte légale.


18. Olaian : marque de Decathlon dédiée au surf.

19. Indicateur suivi depuis 2023.

20. World Resources Institute, "Aqueduct 4.0: Updated Decision-Relevant Global Water Risk Indicators", 16 août 2023 : <https://www.wri.org/research/aqueduct-40-updated-decision-relevant-global-water-risk-indicators>.

21. Plus d'informations sur le projet "Sustainable Textile Processing", p.57.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

GESTION ENVIRONNEMENTALE EN PRODUCTION		
	2022	2023
PÉRIMÈTRE & NOMBRE D'ÉVALUATIONS ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE & TERRITORIALE CHEZ NOS FOURNISSEURS		
Nombre de sites de production concernés par les évaluations environnementales (situation au 31/12) :		(Note 52)
→ Nombre de sites de production de rang 1 concernés	182	216
→ Nombre de sites de production de rang 2 concernés	89	48
Nombre d'évaluations environnementales réalisées (du 01/01 au 31/12)	142	137 (Note 53)
Nombre d'évaluations environnementales réalisées en interne (du 01/01 au 31/12)	81	97 (Note 53)
FOCUS SUR LES RÉSULTATS D'ÉVALUATIONS ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE & TERRITORIALE CHEZ NOS FOURNISSEURS		
% des sites de production de rangs 1 et 2 évalués A, B ou C lors des évaluations environnementales (situation au 31/12)	 83,4 %	86,7 % (Note 54)
Résultats des évaluations environnementales des partenaires et sites de production en propre (situation au 31/12) :		
	97,1 %	93,6 %
→ % des sites de production des fournisseurs partenaires évalués A, B ou C	- A : 2,9 % B : 42,9 % C : 51,4 %	- A : 0 % B : 58,1 % C : 35,5 %
→ Nombre de sites de production des fournisseurs partenaires évalués A, B ou C	34	29

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 52 : Les sites de production concernés par les audits environnementaux sont uniquement ceux présents dans l'outil utilisé par Decathlon, GEX, à l'exclusion des sièges sociaux et groupes de sièges sociaux.

Les sites de production de rang 1 concernés par un audit environnemental sont au nombre de 216 (au 31/12/2023). Les sites de production de rang 2 concernés par un audit environnemental sont au nombre de 48 (au 31/12/2023).

Note 53 : Au 31/12/2023, 137 évaluations environnementales ont été réalisées : 97 à l'aide de 26 auditeurs internes de Decathlon (dont 6 nouveaux en Turquie, en Inde, à Taïwan et au Vietnam) et 40 par le biais d'organismes d'audit externes (SGS, Bureau Veritas et TÜV Rheinland).

Note 54 : L'objectif du pourcentage de sites évalués A, B ou C est resté identique à celui de 2022 (82 %) en raison de la migration vers le nouvel outil utilisé par Decathlon pour la gestion de ses fournisseurs (GEX). À fin 2023, un score de 86,7 % A, B ou C a été atteint (sur 264 sites), ce qui représente une augmentation de 3 points par rapport à 2022.

Parmi les 216 sites de production de rang 1, 182 d'entre eux sont évalués A, B ou C. Et parmi les 48 sites de production de rang 2, 42 sont évalués A, B ou C.

GESTION ENVIRONNEMENTALE EN PRODUCTION		
	2022	2023
CONSUMMATION ET POLLUTION DES EAUX		
Nombre de sites de production de rang 1 et 2 autonomes en ce qui concerne la mesure de leur consommation d'eau (du 01/01 au 31/12)	n/a	650 (Note 55)
Nombre de sites de production concernés par le programme ZDHC Output chez Decathlon (du 01/01 au 31/12)	n/a	199 (Note 56)
% des sites de production concernés qui ont téléchargé leurs rapports ZDHC Clearstream sur la plateforme ZDHC GATEWAY (du 01/01 au 31/12)	n/a	84,5 (Note 56)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 55 : Cet indicateur est reporté pour la première fois cette année, d'où l'absence de donnée pour 2022.

En 2023, 650 sites de production surveillent leur consommation d'eau (industrielle, domestique et recyclée), à l'aide de l'outil Resource Advisor.

Note 56 : Ces indicateurs sont reportés pour la première fois cette année.

En 2023, 406 sites de production sont concernés par le programme ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals), dont 199 par le programme ZDHC Output qui concerne la gestion de leurs eaux usées. Parmi ces 199 sites, 84,5 % ont bien effectué des tests sur les eaux usées dont les rapports sont disponibles dans l'outil ZDHC Gateway.

GESTION DES SUBSTANCES CHIMIQUES		
	2022	2023
INNOCUITÉ DES PRODUITS GESTION DES SUBSTANCES CHIMIQUES		
% de fournisseurs ayant signé la dernière version des exigences RSL de Decathlon sur les substances chimiques (du 01/01 au 31/12)	81,6 %	n/a (Note 57)
% d'échantillons conformes aux exigences chimiques de Decathlon (du 01/01 au 31/12)	85,8 %	86 % (Note 58)
Nombre de sites de production Decathlon ayant été formés au management du risque chimique (du 01/01 au 31/12)	44	63 (Note 59)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 57 : La migration, courant 2023, de la plateforme SDB (Supplier Database) vers l'outil GEX pour le suivi des fournisseurs Decathlon et les problématiques qui ont accompagné ce changement ont rendu impossible l'extraction d'une donnée fiable concernant le pourcentage de signature de la Liste Restrictive des Substances chimiques (RSL). La dernière version de cette liste (mise à jour en 2022) étant toujours en vigueur et compte tenu des informations récoltées l'année passée, il est prudent d'estimer un taux de signature à 80 % à fin 2023. L'objectif fixé pour cet indicateur était un taux supérieur à 90 % pour 2023.

Note 58 : Comme pour 2022 et les années précédentes, il n'est pas observé de variation notable sur cet indicateur. En effet, le taux d'échantillons testés "conformes" reste relativement constant et s'élève à 86 % (en deçà de l'objectif 2023 de minimum 90 %). Ce taux est tributaire de plusieurs paramètres susceptibles de l'impacter :

- à la baisse : inclusion de nouvelles substances chimiques critiques d'un point de vue santé et/ou conformité dans les packages de tests, révision de certaines valeurs limites des substances déjà testées dans les dits packages, révision des guides de tests afin de tester de plus en plus précisément les périmètres les plus risqués ;
- ou à la hausse : accélération de la politique de formation des fournisseurs, accentuation des tests réalisés en amont de la validation produit.

Concernant le nombre de produits testés aux exigences chimiques de Decathlon, il est en légère augmentation, suivant ainsi la progression des années précédentes : 5 739 en 2020, 6 894 en 2021, 7 451 en 2022, 8 366 en 2023. Cette progression s'explique principalement par l'augmentation de la couverture des produits testés et également par l'accélération des tests réalisés sur les composants. La politique de tests actuelle vise à tester de plus en plus les composants utilisés dans la fabrication de plusieurs produits afin non seulement de gérer davantage le risque en amont mais également de mutualiser les tests qui ne seront plus, à termes, à effectuer sur le produit fini.

Note 59 : En 2023, 63 nouveaux sites de production ont été formés au management du risque chimique, ce qui rapporte le total des sites formés à 336 depuis la création de la formation. Ce nombre est légèrement en dessous de l'objectif fixé à 65, mais est néanmoins en hausse par rapport à 2022. La progression en 2023 a été rendue possible par le réseau de formateur-trices présentes dans les pays de production qui compte, à fin 2023, presque 40 membres. En complément des formations dispensées aux nouveaux fournisseurs, 16 d'entre eux, déjà formés en 2023, ont reçu une visite d'un-e formateur-trice dans l'année pour une seconde formation et/ou une visite de suivi sur la mise en place des actions demandées suite à la première formation reçue. Cette performance est équivalente à celle réalisée en 2022 et inférieure à l'objectif fixé à 30. La nouvelle stratégie de formation pour les années à venir se focalisera sur le renforcement de ces secondes formations/visites chez les fournisseurs déjà formés.

GESTION DES SUBSTANCES CHIMIQUES	2022	2023
INNOUITÉ DES PRODUITS GESTION DES SUBSTANCES CHIMIQUES		
Temps moyen du 1er contact client suite à une remontée pour allergie (du 01/01 au 31/12)	2 jours	1,7 jour (Note 60)
Temps moyen de clôture d'un dossier client suite à une gestion de plainte pour allergie ou à une question client sur les substances chimiques (du 01/01 au 31/12)	41,8 jours	47,2 jours (Note 60)
Nombre de sites de production concernés par le projet ZDHC chez Decathlon (du 01/01 au 31/12)	373	404
% de sites de production concernés par le projet ZDHC et s'étant engagés dans la démarche (du 01/01 au 31/12)	58 %	80 %
% de sites de production ayant effectué leur rapport Incheck (du 01/01 au 31/12)	n/a	46,5 % (Note 61)
% de sites de production ayant un certificat "Supplier to Zero" attestant d'un niveau fondamental (du 01/01 au 31/12)	n/a	23,8 % (Note 62)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 60 : À noter que la méthode de calcul de ces deux indicateurs a été modifiée en 2023. La moyenne retenue est désormais une moyenne pondérée. Les données 2022 ont de ce fait été retraitées pour inclure ce changement de méthodologie.

En 2023, le temps moyen du 1^{er} contact client suite à une remontée pour allergie s'élève à 1,7 jour en moyenne, pour un objectif à 1,8 jour. Ce résultat est de 1,52 jour pour les dossiers traités en France et de 1,9 jour pour ceux à l'international.

Quant au temps moyen nécessaire pour clôturer un dossier client suite à une gestion de plainte pour allergie ou à une question client sur les substances chimiques, il est de 47,2 jours, pour un objectif fixé à 35 jours.

Une dégradation de la durée moyenne de traitement des dossiers gérés en France en 2023 est donc constatée, malgré un contexte de baisse d'environ 4 % du nombre global de dossiers ouverts en 2023 par rapport à 2022. Elle peut s'expliquer par le fait que les dossiers sont restés ouverts en cours d'année en raison de la nécessité d'actions extérieures à Decathlon, ce qui a contribué à prolonger la durée de traitement de ces dossiers. Une vigilance particulière devra être maintenue durant la période estivale 2024 qui concentre des périodes de pics d'activité.

Il est également important de préciser que les requêtes émises en Allemagne sont exclues du périmètre, le temps de premier contact n'étant pas renseigné dans le fichier de suivi car la majorité des questions posées sont liées à la présence de substances extrêmement préoccupantes (SVHC) et de perfluorocarbures (PFC) qui ne requièrent pas un premier contact mais une réponse finale.

L'objectif pour 2024 est de tendre vers une clôture moyenne inférieure à 40 jours ainsi que de renforcer l'efficacité des équipes pendant la période estivale lors de laquelle est constatée une forte augmentation du nombre de cas.

Dans un souci de représentativité, la moyenne globale de l'indicateur au temps de clôture des dossiers est pondérée dans le but de donner davantage de poids à la moyenne française. En effet, au niveau international, les dossiers gérés sont principalement des questions clients dont les délais de clôture sont relativement rapides (temps moyen des clôtures de 21 jours à l'international) alors qu'en France ils correspondent principalement à des cas d'allergie dont les temps de traitement sont plus longs (47,5 jours en moyenne) car ils nécessitent des tests avec des labos externes. Une moyenne simple serait donc biaisée, et abaisserait mécaniquement le temps de traitement des dossiers.

Note 61 : Il s'agit d'un nouvel indicateur introduit dans la DPEF 2023 d'où l'absence de données pour 2022. Le rapport incheck correspond à un inventaire des produits chimiques conformément à la trame ZDHC.

Note 62 : Il s'agit d'un nouvel indicateur introduit dans la DPEF 2023 d'où l'absence de données pour 2022.

Le niveau fondamental est le niveau de base du programme. Il permet aux fournisseurs d'accéder au système de gestion des produits chimiques de la ZDHC. Ils apprennent par ce biais à mettre en œuvre les lignes directrices, les plateformes et les solutions ZDHC.

LUTTER CONTRE LA POLLUTION PLASTIQUE	2022	2023
ZÉRO PLASTIQUE À USAGE UNIQUE		
Poids des emballages en plastique à usage unique supprimés pour les produits Decathlon (du 01/01 au 31/12)	1 319 tonnes	1 548 tonnes (Note 63)
Poids des emballages e-commerce en plastique à usage unique (du 01/01 au 31/12) :	876 tonnes	240 tonnes (Note 64)
→ pochettes plastiques	876 tonnes	185 tonnes
→ plastique de calage	0,13 tonnes	55 tonnes
Poids des emballages de conditionnement logistique en plastique à usage unique (du 01/01 au 31/12) :	1 628 tonnes	1 631 tonnes (Note 65)
→ film étirable en plastique	1 561 tonnes	1 118 tonnes
→ ruban adhésif en plastique	67 tonnes	136 tonnes
→ cerclage en plastique	0 tonnes	377 tonnes
Quantités de sacs de caisse en plastique à usage unique en magasins (du 01/01 au 31/12)	3 568 164	233 235 (Note 66)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 63 : En 2023, les équipes se sont fixées d'atteindre une diminution de 60 % des plastiques à usage unique (emballages de vente, emballages de transport des produits finis depuis les usines de production hors logistique et e-commerce). Or, au 31/12/2023, 68 % des plastiques à usage unique ont été supprimés, ce qui représente 4 710 tonnes sur 7 000 tonnes depuis le début du projet en 2019 (57 tonnes en 2019, + 337 tonnes en 2020, + 1 449 tonnes en 2021, + 1 319 tonnes en 2022, + 1 548 tonnes en 2023).

En 2024, la méthodologie de calcul sera actualisée afin de rediriger la stratégie de suppression des plastiques à usage unique pour atteindre l'engagement global de 0 plastique à usage unique d'ici 2026, engagement que Decathlon s'est fixé, sur l'ensemble des composants packaging (hors nutrition, chimie et cosmétique, et produits nécessitant une protection pour assurer leur technicité, produits soumis à une contrainte légale).

Note 64 : La donnée 2022 relative au poids des emballages en plastique à usage unique utilisés pour le e-commerce a été mise à jour.

En 2023, Decathlon a réduit de 79 % le poids des pochettes plastique utilisées en e-commerce. Les offres alternatives (pochettes papier et boîtes cartons) ont ainsi été davantage déployées et les pochettes plastique ne représentent plus qu'une part très minoritaire (0,002 %) des emballages e-commerce.

Les plastiques de calage sont un nouvel indicateur suivi à compter de janvier 2023. Les alternatives à base de papier représentent 31 % des calages utilisés (69 % étant en plastique).

Note 65 : La donnée 2022 relative au poids des emballages en plastique à usage unique utilisés en logistique a été mise à jour.

Pour les films étirables en plastique à usage unique :

En 2023, leur poids est resté relativement stable (baisse de 0,18 %). Le film papier étant encore aux prémices de son déploiement, il ne représente que 0,2 % des usages en 2023.

Pour les emballages de conditionnement logistique de type ruban adhésif :

Leur suivi a débuté durant l'année 2022 et bénéficie d'une démarche de suivi plus poussée depuis 2023, notamment par le biais d'un processus d'estimation lorsque la donnée locale n'est pas remontée par les sites. Le poids de ce type d'emballage a augmenté de 103 % en 2023. La solution alternative en papier a elle aussi été déployée et couvre 23 % des quantités totales de ruban adhésif.

Pour les emballages de conditionnement de type cerclage en plastique :

Il s'agit d'un nouvel indicateur introduit en 2023. Son alternative à base de papier fera l'objet d'une animation spécifique auprès du réseau logistique, ce qui augure de belles perspectives de réduction de l'utilisation du cerclage plastique au profit du papier pour les emballages de conditionnement logistique.

Note 66 : En 2023, des ressources ont été débloquées pour renforcer l'animation des pays sur le sujet de la réduction du recours aux sacs de caisse en plastique à usage unique au sein des pays. Cet effort sera maintenu en 2024 pour atteindre l'ambition d'abandon total de ce type d'emballage en cours d'année.

En 2023, une réduction globale de 93,5 % des quantités de sacs de caisse en plastique à usage unique est à souligner par rapport à 2022 avec l'arrêt de leur utilisation dans 18 pays en 2023. Quatre pays (sur 55 au total) sont encore concernés par l'usage de ces sacs en plastique à usage unique et un accompagnement personnalisé leur permettra de sortir de cet usage. Ces quantités représentent pour 2023 un poids estimé à 1,2 tonne (un sac plastique pesant environ 5 grammes).

2.3

BIODIVERSITÉ

INDICATEURS DE PERFORMANCE





S'engager contre l'érosion du vivant



L'ESSENTIEL POUR 2023

Decathlon définit pour la première fois une trajectoire en lien avec la biodiversité et vise ainsi à **réduire son impact annuel sur les écosystèmes terrestres de 6 % sur les scopes 1, 2 et 3⁴ à l'horizon 2026, sur la base des impacts mesurés en 2021.**

L'entreprise lance un projet exploratoire consacré à l'**identification des matières premières les plus impactantes** au sein de sa chaîne de valeur.

Decathlon finalise un projet pilote en Inde qui **souligne la nécessité d'un cadre international contraignant** pour définir des trajectoires de réduction adaptées aux contextes locaux.

Les efforts de l'entreprise se poursuivent pour atteindre l'ambition de **10 % du parc immobilier français intégrant la démarche de renaturation "Signature Biodiversité" en 2024.**

L'érosion de la biodiversité, caractérisée par le déclin des populations animales et végétales, fait partie des neuf limites planétaires¹. Selon la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES)², le déclin de la biodiversité et la menace sur les écosystèmes s'accroissent à un niveau sans précédent dans l'histoire de l'humanité. Dans le rapport Planète Vivante 2022, l'ONG WWF dévoile que les populations de vertébrés ont par exemple chuté de 69 % en moyenne entre 1970 et 2018³.

Un changement peut encore s'opérer, si des décisions sont prises à tous les niveaux, global ou local et dans tous les domaines d'activités : économique, santé, qualité de vie, etc. Dans cette optique, les espaces naturels doivent être protégés, puis restaurés, afin de retrouver un équilibre des fonctions naturelles assurées par les écosystèmes.

Chez Decathlon, le sujet est travaillé depuis plusieurs années, afin de trouver l'approche qui permettra de mesurer son empreinte le plus globalement possible et d'établir les plans d'action les plus efficaces. Cette approche scientifique a pour but de limiter les pressions et les impacts des activités de Decathlon sur les écosystèmes, et de contribuer à la restauration des espaces naturels. La mesure de l'empreinte sur les écosystèmes concerne les différentes activités de la chaîne de valeur de l'entreprise, depuis l'approvisionnement jusqu'à l'usage et la fin de vie des produits.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

58,2
éq.km² artificialisés
- Impacts annuels⁵ sur
les écosystèmes terrestres
exercés par les activités
de Decathlon
63,5 en 2022⁶

9 072
éq.km² artificialisés
- Impacts cumulés sur
les écosystèmes terrestres
exercés par les activités de
Decathlon depuis sa création
9 008 en 2022

1,4
éq.km² artificialisés
- Impacts annuels sur
les écosystèmes d'eau douce
exercés par les activités
de Decathlon
1,5 en 2022

442
éq.km² artificialisés
- Impacts cumulés sur
les écosystèmes d'eau douce
exercés par les activités de
Decathlon depuis sa création
440 en 2022

Partager un cadre commun

LES ENJEUX DE LA BIODIVERSITÉ

Afin de partager un cadre commun, de comprendre les enjeux et de construire des plans d'action visant à préserver la biodiversité, Decathlon s'appuie sur les définitions scientifiques partagées aux équipes en interne.

Ainsi, lorsque l'entreprise évoque la biodiversité, elle fait référence à la définition proposée par l'IPBES qui comprend :

- la **diversité génétique** (les différences entre individus semblables, au niveau d'une espèce par exemple);
- la **diversité des espèces** (les différences entre groupes d'individus distincts);
- la **diversité des écosystèmes**.

L'équilibre entre les espèces et leur lieu de vie (écosystème) est fondamental pour la vie humaine sur Terre.

Dans son *Rapport de l'évaluation mondiale de la biodiversité et des services écosystémiques*⁷, l'IPBES souligne également que la biodiversité apporte des contributions bénéficiant aux sociétés humaines et à leur bien-être :

- les **contributions régulatrices** (création et entretien d'habitats, pollinisation, régulation de la qualité de l'air, du climat, etc.);
- les **contributions matérielles** (énergie, alimentation, ressources médicinales, etc.);
- les **contributions non matérielles** (apprentissage et inspiration, expériences physiques et psychologiques, etc.).

Ces contributions varient en fonction de l'état de santé des écosystèmes.

Les pressions exercées par les activités humaines sur la biodiversité modifient les conditions de vie du vivant et ont donc un impact sur les ressources disponibles, y compris celles nécessaires à la vie humaine. Les cinq grandes pressions pesant sur la biodiversité et identifiées par l'IPBES sont : les changements d'usage des terres et des mers, l'exploitation directe de certains organismes, le dérèglement climatique, la pollution, les espèces exotiques envahissantes.

Afin de consolider les réflexions visant à définir la trajectoire de Decathlon, les équipes s'appuient sur le *Global Biodiversity Framework*⁸ (GBF) créé en décembre 2022 dans le cadre de l'Accord de Kunming-Montréal signé lors de la COP15 biodiversité. Celui-ci définit 23 cibles consacrées à la préservation et à la restauration de la biodiversité à l'horizon 2030.

C'est dans ce contexte que Decathlon s'applique à fonder ses actions tout en prenant en compte la spécificité de ses activités.

LA DÉFINITION D'UNE TRAJECTOIRE

En 2023, le Groupe a défini pour la première fois une **trajectoire en lien avec la biodiversité** et vise ainsi à **réduire son impact annuel sur les écosystèmes terrestres de 6 % sur les scopes 1, 2 et 3⁹ à l'horizon 2026, sur la base des impacts mesurés en 2021** (64,1 éq.km² artificialisés en 2021). Cette première trajectoire a pour objectif d'engager les coéquipier·ères de Decathlon dans la réduction des impacts liés aux activités de l'entreprise sur les écosystèmes. Cette ambition sera revue à la hausse dès lors que de nouveaux leviers d'action seront identifiés.

Ainsi, Decathlon marque sa volonté d'installer durablement le sujet dans les indicateurs de performance de l'entreprise.

1. Les limites planétaires sont les seuils que l'humanité ne devrait pas dépasser pour ne pas compromettre les conditions favorables dans lesquelles elle a pu se développer et pour pouvoir durablement vivre dans un écosystème sûr, c'est-à-dire en évitant les modifications brutales et difficilement prévisibles de l'environnement planétaire : <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries/the-nine-planetary-boundaries.html>.

2. Groupe au sein de l'ONU dédié à la biodiversité : <https://www.ipbes.net/news/Media-Release-Global-Assessment-Fr>.

3. WWF, *Rapport Planète Vivante*, 2022.

4. Distribution et conception, hors alliances.

5. En 2022, Decathlon a décidé de changer de sémantique et de parler d'impacts annuels plutôt que de pressions dynamiques afin de faciliter la compréhension.

6. L'ensemble des données 2022 a été retraité afin de prendre en compte les évolutions méthodologiques retenues en 2023 et de permettre ainsi d'avoir des données comparables.

7. Pour en savoir plus : IPBES, 2019, *Rapport de l'évaluation mondiale de la biodiversité et des services écosystémiques*, p.22-23.

8. Pour en savoir plus sur le *Global Biodiversity Framework* : <https://www.unep.org/fr/actualites-et-recits/recit/la-cop15-se-termine-par-un-accord-historique-sur-la-biodiversite>.

9. Distribution et conception, hors alliances.

Mesurer l'impact de Decathlon sur la biodiversité



LA MÉTHODOLOGIE

Pour évaluer la biodiversité, l'une des unités de mesure utilisées est le MSA.km²¹⁰. Celle-ci rend compte de l'abondance moyenne des espèces animales et végétales, caractérisant l'intégrité des écosystèmes.

Decathlon a sélectionné l'outil **Global Biodiversity Score® (GBS®)**, porté par CDC Biodiversité¹¹ dans l'attente d'un standard international pour la mesure d'empreinte de biodiversité. La méthodologie de calcul du GBS®, appliquée aux différentes activités de l'entreprise, permet d'obtenir un résultat mesurable, et donc d'élaborer des scénarios d'amélioration en conséquence. Il possède l'avantage de pouvoir évoluer vers plusieurs niveaux de finesse : plus le nombre de données apportées à l'outil va être important, plus la fiabilité des résultats va augmenter.

Afin de permettre une communication pédagogique de ses résultats, Decathlon propose de parler **"d'équivalent par kilomètre carré artificialisé"**, en s'appuyant sur la conversion suivante : 1 MSA.km² = 1 éq. km² artificialisé¹².

→ AVANCÉES 2023

En 2023, Decathlon a identifié les matières premières les plus impactantes au sein de sa chaîne de valeur. Cette première étude réalisée grâce aux modélisations de l'outil GBS® vise à offrir plus de visibilité aux équipes, permettant ainsi de prioriser les actions de remédiation. Grâce aux premiers résultats de l'étude, le coton et le métal ont été identifiés comme matières premières prioritaires pour diminuer l'impact de Decathlon sur les écosystèmes. Le projet se poursuivra en 2024, avec pour objectif de fiabiliser les données et d'identifier précisément les autres matières premières, leurs alternatives, et les procédés industriels permettant d'atteindre cet objectif.

➔ Plus d'informations sur les matières premières, p. 110.

LES IMPACTS ANNUELS ET IMPACTS CUMULÉS

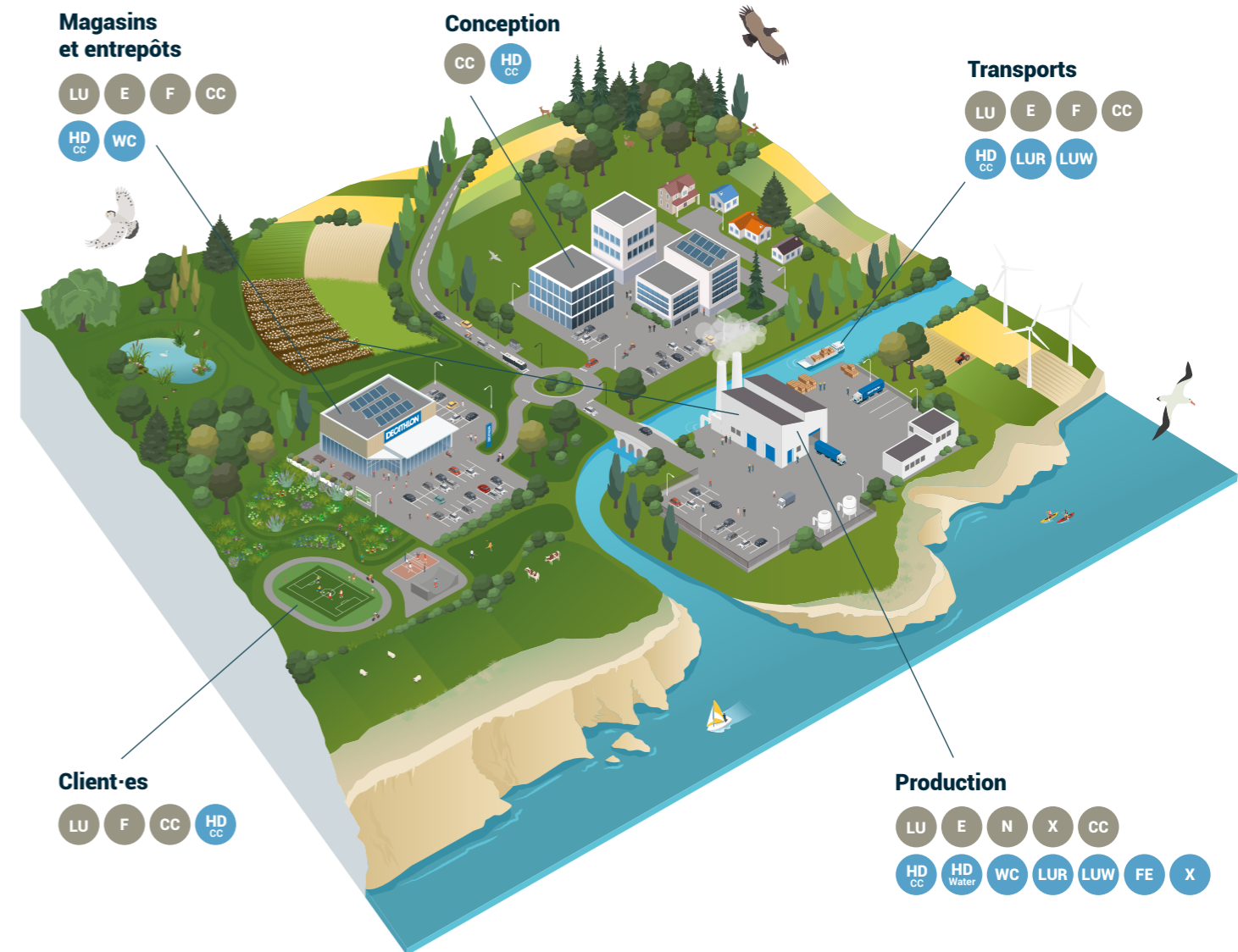
Le calcul d'empreinte sur la biodiversité réalisé à l'aide de l'outil GBS® permet de différencier l'**impact cumulé (impact persistant lié à l'ensemble des activités passées depuis la création de l'entreprise)** de l'**impact annuel (impact relatif aux activités de Decathlon sur l'année écoulée)**. Il s'applique aux **écosystèmes terrestres et d'eau douce**, les écosystèmes marins n'étant pas encore pris en compte par l'outil. Il intègre l'ensemble des activités de Decathlon sur les **scopes 1, 2 et 3, et, depuis 2023, sur la Marketplace également**.

Afin de s'aligner sur la littérature scientifique et de gagner en précision, Decathlon a changé les intitulés des indicateurs d'impact en 2023. L'entreprise exprime désormais l'incidence de ses activités au regard de son impact sur les écosystèmes plutôt que sur la biodiversité.

Représentation simplifiée des impacts de Decathlon sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Les pressions* indiquées sont issues de l'outil Global Biodiversity Score® (écosystèmes terrestres et d'eau douce).

*Facteurs directs de dégradation de la biodiversité



Magasins et entrepôts

- LU
- E
- F
- CC
- HD CC
- WC

Conception

- CC
- HD CC

Transports

- LU
- E
- F
- CC
- HD CC
- LUR
- LUW

Client-es

- LU
- F
- CC
- HD CC

Production

- LU
- E
- N
- X
- CC
- HD CC
- HD Water
- WC
- LUR
- LUW
- FE
- X

PRESSIONS TERRESTRES

Occupation des sols :

- LU Utilisation des sols
- E Empiètement
- F Fragmentation

Pollution :

- N Dépôt atmosphérique d'azote
- X Écotoxicité terrestre

Changement climatique :

- CC Changement climatique

PRESSIONS AQUATIQUES

Changement climatique :

- HD CC Perturbation hydrologique due au changement climatique

Utilisation de l'eau :

- HD Water Perturbation hydrologique due à l'utilisation de l'eau

Occupation des sols :

- WC Conversion des zones humides

Pollution :

- FE Eutrophisation en eau douce
- X Écotoxicité en eau douce
- LUR Utilisation des sols dans le bassin versant des rivières
- LUW Utilisation des sols dans le bassin versant des zones humides



10. MSA ou Mean Species Abundance, métrique créée par le PBL (Institut hollandais de l'environnement); cette mesure est exprimée en pourcentage.

11. Pour en savoir plus sur CDC Biodiversité : <https://www.cdc-biodiversite.fr/>.

12. Un impact de 1 MSA.km² équivaut à l'artificialisation de 1 km² de surfaces naturelles non perturbées. Source : CDC Biodiversité, "Mesurer l'empreinte biodiversité des entreprises et des actifs financiers", Webinaire, juin 2022.

Les impacts annuels

Pour observer les pressions exercées sur la biodiversité, il est nécessaire de s'intéresser à chacun de ses écosystèmes (terrestre, d'eau douce, marin). Les actions à mener pour ces derniers requièrent en effet des actions spécifiques.

Decathlon et les écosystèmes marins

La méthodologie GBS® étant en cours de développement, l'impact de Decathlon sur les écosystèmes marins n'est pas encore modélisé. Cependant, l'entreprise agit à différents niveaux pour réduire son impact, notamment en œuvrant à réduire ses émissions de CO₂ pour limiter le changement climatique¹³, en menant des travaux de modélisation pour définir une trajectoire de réduction de son empreinte plastique¹⁴ et en luttant contre le risque chimique via son adhésion à la Fondation ZDHC¹⁵.

Répartition des impacts annuels sur les écosystèmes terrestres

Avec un total de **58,2 éq. km²** artificialisés

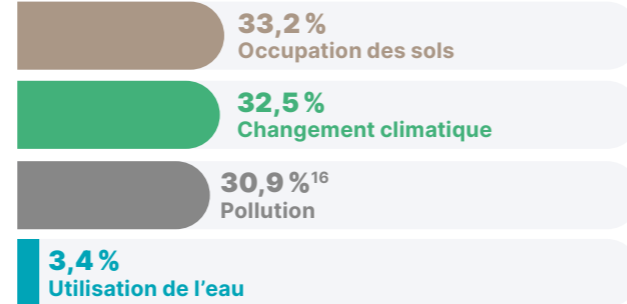


Ces données montrent que l'érosion de la biodiversité possède bien un lien direct avec le changement climatique responsable à 78,2% des impacts annuels terrestres. Agir sur le changement climatique revient donc à agir pour limiter la perte de biodiversité.

➔ **Retrouvez les actions en lien avec le changement climatique, p. 44.**

Répartition des impacts annuels sur les écosystèmes d'eau douce

Avec un total de **1,4 éq. km²** artificialisés



Ces données montrent que les écosystèmes d'eau douce sont principalement impactés par trois facteurs : le changement climatique, l'occupation des sols et la pollution. Cela illustre les tensions auxquelles les écosystèmes d'eau douce font face, et sur lesquelles l'entreprise doit mener des actions de réduction d'impact.

Les impacts annuels par activités

Répartition des impacts annuels sur les écosystèmes terrestres par activités

Avec un total de **58,2 éq. km²** artificialisés



Répartition des impacts annuels sur les écosystèmes d'eau douce par activités

Avec un total de **1,4 éq. km²** artificialisés



Les impacts annuels terrestres comme aquatiques proviennent en majorité de la fabrication des produits. Le positionnement d'une activité économique durable, à l'intérieur des limites planétaires en général et de celle des écosystèmes en particulier, nécessite donc une transition vers des modèles d'affaires circulaires. Ces modèles privilégient l'optimisation des usages des produits existants sur toute leur durée de vie étendue plutôt que la fabrication de produits neufs.

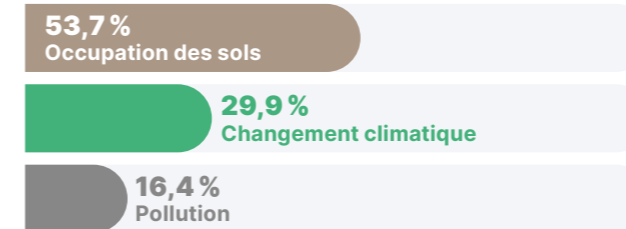
Les impacts cumulés depuis la création de l'entreprise

L'étude des impacts engendrés par les activités du Groupe vise à définir des actions préventives et curatives. Depuis 2021, Decathlon fait partie des premières entreprises à effectuer ce bilan global qui permet également de rendre compte des impacts liés à ses activités, cumulés depuis sa création. **Cette analyse permet donc également de mesurer le chemin à parcourir** pour contribuer à restaurer les ressources et les écosystèmes touchés par les activités de l'entreprise depuis 1976.

Sur la base des simulations réalisées avec l'outil GBS®, Decathlon a ainsi pu évaluer l'impact cumulé de son activité globale depuis la création de l'entreprise à **9 072 éq.km² artificialisés sur les écosystèmes terrestres et à 442 éq.km² artificialisés sur les écosystèmes d'eau douce.**

Répartition des impacts cumulés sur les écosystèmes terrestres

Avec un total de **9 072 éq. km²** artificialisés



Répartition des impacts cumulés sur les écosystèmes d'eau douce

Avec un total de **442 éq. km²** artificialisés



L'observation de la répartition des impacts cumulés sur les écosystèmes terrestres et d'eau douce de l'entreprise permet de prioriser les actions de restauration à mener. Ainsi, Decathlon poursuit ses travaux de recherche pour contribuer à la renaturation des sols artificialisés et à la dépollution des espaces.

Identifier et mettre en œuvre les actions contribuant à éviter, réduire l'érosion et restaurer la biodiversité sur toute la chaîne de valeur

La distinction entre impacts annuels et impacts cumulés requiert deux stratégies d'action différentes et permet ainsi d'engager l'entreprise dans l'évolution de ses pratiques afin de contribuer à la lutte contre l'érosion de la biodiversité. Conformément à ces grilles de lecture et avec la méthode ER³T¹⁷, les enjeux prioritaires de Decathlon sont :

- **d'abord de diminuer les impacts sur la biodiversité** en agissant par exemple sur la fabrication des articles de sport qui contribue à la fois au changement climatique et à l'érosion des ressources ;
- **puis de contribuer à la restauration de la biodiversité à hauteur des impacts de Decathlon** en agissant par exemple sur l'emprise au sol des sites de l'entreprise.



13. Plus d'informations sur les actions mises en œuvre pour limiter le changement climatique, p. 44.

14. Plus d'informations sur le projet "Pollution plastique dans les océans", p. 85.

15. Plus d'informations sur l'adhésion de Decathlon à la Fondation ZDHC, p. 84.

16. À la suite d'une erreur méthodologique, les données relatives à l'utilisation des sols dans le bassin versant des rivières ainsi que l'utilisation des sols dans le bassin versant des zones humides ont été intégrées à la pression "Pollution". Plus d'informations dans la note méthodologique, p. 103.

17. Cadre d'action proposé par l'initiative Science-Based Target Network - ER³T : éviter, réduire les pressions, restaurer et régénérer la nature, transformer le système. Pour en savoir plus : https://sciencebasedtargetnetwork.org/wp-content/uploads/2021/03/SBTN-Initial-Guidance-Executive-Summary_French.pdf.

Les actions contribuant à éviter, réduire, compenser l'érosion de la biodiversité sur la chaîne de valeur



- Changeement climatique Utilisation des matières naturelles
- Usage des terres Pollution

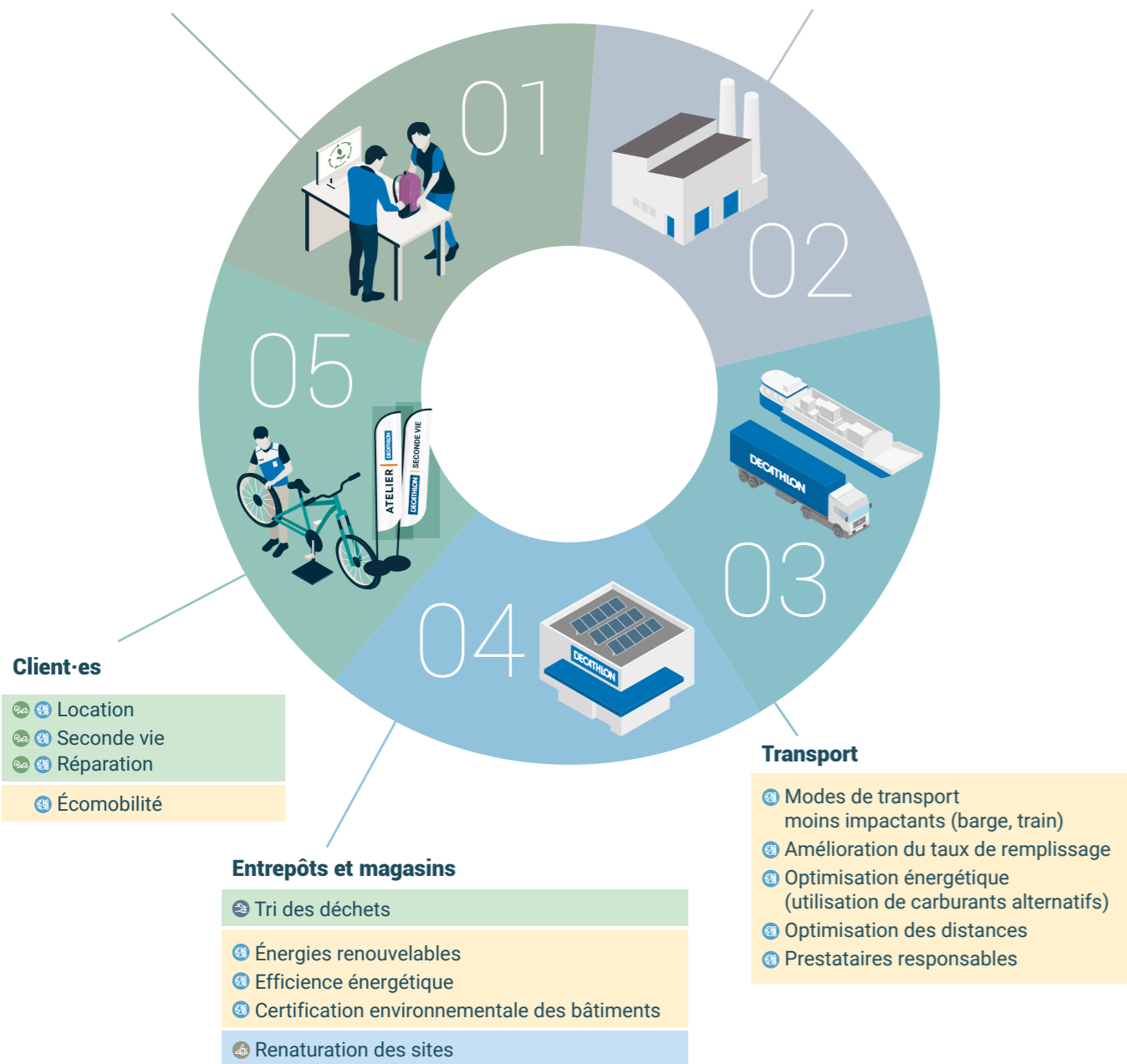
Les pictogrammes associés présentent les principaux leviers de Decathlon dans la mise en œuvre des projets.

Conception des produits

- Choix des matières premières
- Durabilité
- Recyclabilité
- Optimisation de l'offre

Production

- Choix des composants (recyclés, issus de l'agriculture biologique)
- Choix des procédés industriels
- Optimisation des quantités de composants
- Management des substances chimiques
- Énergies renouvelables
- Efficacité énergétique
- Traitement des eaux
- Gestion des déchets dangereux
- Limitation de la pollution de l'air



Client-es

- Location
- Seconde vie
- Réparation
- Écomobilité

Entrepôts et magasins

- Tri des déchets
- Énergies renouvelables
- Efficacité énergétique
- Certification environnementale des bâtiments
- Renaturation des sites

Transport

- Modes de transport moins impactants (barge, train)
- Amélioration du taux de remplissage
- Optimisation énergétique (utilisation de carburants alternatifs)
- Optimisation des distances
- Prestataires responsables

LE PROJET PILOTE EN INDE

En 2023, Decathlon a poursuivi le projet pilote lancé en Inde pour accompagner ce pays dans la réduction de ses impacts locaux sur les écosystèmes à l'horizon 2030, et ce, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. **Cette deuxième année a permis de mesurer pour la première fois l'empreinte sur la biodiversité à l'échelle d'un pays** grâce à l'utilisation de l'outil GBS®. Ainsi, les impacts calculés en Inde pour l'année 2022 sont :

- 2,6 éq. km² artificialisés pour les écosystèmes terrestres (vs 2,1 éq. km² artificialisés en 2021) ;
- 0,04 éq. km² artificialisés pour les écosystèmes d'eau douce (vs 0,06 éq. km² artificialisés en 2021).

En l'absence de cadre contraignant pour les entreprises et sur la base de cette mesure, **Decathlon s'est appuyé sur deux trajectoires potentielles de réduction d'impact sur la biodiversité :**

- la première, basée sur l'hypothèse de CDC Biodiversité qui **propose une réduction de l'impact annuel de 50 % à l'horizon 2030 (sur la base des impacts mesurés en 2021)**. Cette trajectoire s'appuie sur des objectifs scientifiques mesurés, mais ne prend pas en compte le contexte local.
- la seconde, **basée sur la part de la circularité dans le développement des activités de l'entreprise en Inde**. Cette trajectoire a été proposée par les équipes en adéquation avec le contexte local, en définissant des objectifs réalistes, de court terme et mesurables.

Pour Decathlon, l'objectif de ce projet pilote est **d'estimer l'application d'une trajectoire internationale cible à l'échelle d'un pays**. À ce stade, le manque de prise en compte du contexte local ne rend pas la trajectoire proposée par CDC Biodiversité applicable. Ce modèle permet malgré tout de fixer des ambitions élevées pour l'ensemble des pays et d'encourager la mise en place de mesures réalistes afin de réduire les impacts sur la biodiversité.

Le projet pilote indien met ainsi en évidence le besoin d'un cadre international pour les entreprises permettant d'identifier des cibles adaptables aux contraintes locales.

Témoignage



Annie GEORGE,
Leader développement durable
Decathlon Inde, passionnée de vélo

"Grâce à ce projet, nous sommes parvenus à appliquer la méthode de calcul du Global Biodiversity Score® à nos activités locales pour étudier l'impact de Decathlon sur les écosystèmes terrestres et d'eau douce. Cette estimation a permis de cartographier les pressions, et ainsi de mettre en évidence les actions représentant le plus de potentiel de réduction d'impact à l'échelle locale."

LA RENATURATION DES SITES IMMOBILIERS EN FRANCE

Dans le cadre de la revalorisation de son parc immobilier, Decathlon a rejoint le programme "Entreprises engagées pour la nature"¹⁸ pour mener des actions mesurables, avec pour ambition d'atteindre **10 % du parc immobilier français intégrant la démarche "Signature biodiversité" en 2024**.

Depuis 2020, les implantations de magasins en France suivent **la démarche "Signature biodiversité"**, diagnostic réalisé selon 74 critères faisant l'objet d'une évaluation de performance environnementale, par exemple : les continuités écologiques, les ressources en eau, la densité végétale, la pollution lumineuse, le climat, la qualité de vie, etc. Le résultat (une note entre 0 et 100) permet d'évaluer l'empreinte du site sur la biodiversité et de déterminer les actions prioritaires. Dans le cadre de cette démarche, Decathlon France concentre son action sur cinq piliers prioritaires : l'ombrage naturel par la plantation d'arbres, la gestion des eaux, la désimperméabilisation des surfaces de parkings, la végétalisation des espaces déjà existants et le système d'éclairage extérieur.

En 2023, six sites ont fait l'objet d'un premier diagnostic et engagé des travaux pour aboutir à une réfection complète de leurs espaces extérieurs : Cormontreuil, Limoges, Quetigny, Rennes Betton, Saint-Brieuc et Tarbes. Ces sites représentent 44,8 hectares, soit 1,8% de la surface foncière totale de Decathlon en France. À ce jour, 4,7% du parc immobilier français intègre la démarche "Signature biodiversité" (dont 3,2% de renaturation complète et 1,5% d'actions d'amélioration) contre 1,6% en 2022, soit une surface totale estimée à 1397 hectares.

LA LUTTE CONTRE LA DÉFORESTATION

Depuis 2021, les équipes nutrition **ont interdit l'utilisation d'huile de palme dans les règles de conception des produits de la gamme nutrition humaine** de Decathlon, permettant d'atteindre l'objectif d'arrêt complet fixé pour 2023. De plus, les coéquipier-ères sont aussi mobilisé-es pour **réduire la consommation de soja** tout en garantissant son origine et en s'assurant que les terrains agricoles exploités n'ont pas provoqué de déforestation.

D'ici à 2026, Decathlon s'est également fixé l'objectif **d'appliquer la certification Fairtrade/Max Havelaar¹⁹ à 100 % de ses produits de nutrition sportive composés de cacao**. Ce label garantit une rémunération juste pour chaque producteur, et interdit toutes activités liées à la déforestation. En 2023, de nouveaux produits certifiés Fairtrade ont été lancés, comme certaines barres et poudres protéinées.

Concernant le cuir utilisé pour la fabrication de ses chaussures, Decathlon a décidé en 2022 de ne plus se fournir au Brésil, pays particulièrement impacté par la perte de surface forestière. Dans le cadre de ses activités, Decathlon a la volonté de s'assurer qu'aucune matière première utilisée pour ces produits ne provient d'élevages contribuant à la déforestation. Les peaux utilisées proviennent aujourd'hui principalement d'Europe, d'Argentine et des États-Unis.

➔ **Plus d'informations sur les matières premières, p. 110.**



18. Pour en savoir plus sur le programme "Entreprises engagées pour la nature" : <https://engagespourlanature.ofb.fr/entreprises>.
19. Pour en savoir plus sur la certification Fairtrade/Max Havelaar : <https://maxhavelaarfrance.org>.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

BIODIVERSITÉ	2022	2023
BILAN IMPACT SUR LES ÉCOSYSTÈMES TERRESTRES		
Impacts cumulés sur les écosystèmes terrestres exercés par les activités de Decathlon depuis sa création (situation au 31/12)	9 008 éq.km ² artificialisés	9 072 éq.km² artificialisés (Note 67)
Impacts annuels sur les écosystèmes terrestres exercés par les activités de Decathlon (du 01/01 au 31/12) :	63,5 éq.km ² artificialisés	58,2 éq.km² artificialisés (Note 67)
→ Scope 1	0,1 éq.km ² artificialisés	0,1 éq.km² artificialisés
→ Scope 2 et 3	63,3 éq.km ² artificialisés	58,1 éq.km² artificialisés
Répartition en % des impacts annuels sur les écosystèmes terrestres par activité (du 01/01 au 31/12) :		(Note 67)
→ Distribution	1,8 %	1,7 %
→ Production	84,4 %	83,8 %
→ Logistique	1,8 %	1,5 %
→ Approvisionnement	3,6 %	3,9 %
→ Déplacement des clients	8,5 %	9,1 %
Répartition en % des impacts annuels sur les écosystèmes terrestres par pression (du 01/01 au 31/12) :		(Note 67)
→ Changement climatique	79 %	78,2 %
→ Occupation des sols	20,5 %	21,3 %
→ Pollution	0,5 %	0,5 %
Répartition en % des impacts cumulés sur les écosystèmes terrestres (du 01/01 au 31/12) :		(Note 67)
→ Changement climatique	29,5 %	29,9 %
→ Occupation des sols	54 %	53,7 %
→ Pollution	16,5 %	16,4 %
BILAN IMPACT SUR LES ÉCOSYSTÈMES D'EAU DOUCE		
Impacts cumulés sur les écosystèmes d'eau douce exercés par les activités de Decathlon depuis sa création (situation au 31/12)	440 éq.km ² artificialisés	442 éq.km² artificialisés (Note 67)
Impacts annuels sur les écosystèmes d'eau douce exercés par les activités de Decathlon (du 01/01 au 31/12) :	1,5 éq.km ² artificialisés	1,4 éq.km² artificialisés (Note 67)
→ Scope 1	0 éq.km ² artificialisés	0 éq.km² artificialisés
→ Scope 2 et 3	1,5 éq.km ² artificialisés	1,4 éq.km² artificialisés

BIODIVERSITÉ	2022	2023
BILAN IMPACT SUR LES ÉCOSYSTÈMES D'EAU DOUCE		
Répartition en % des pressions sur les écosystèmes d'eau douce par activité (du 01/01 au 31/12) :		(Note 67)
→ Distribution	0,8 %	0,8 %
→ Production	90,3 %	89,8 %
→ Logistique	1,7 %	1,7 %
→ Approvisionnement	3,6 %	3,9 %
→ Déplacement des clients	3,6 %	3,8 %
Répartition en % des impacts annuels sur les écosystèmes d'eau douce par pression (du 01/01 au 31/12) :		
→ Changement climatique	33,1 %	32,5 %
→ Occupation des sols	32,1 %	33,2 %
→ Pollution	31,4 %	30,9 %
→ Utilisation de l'eau	3,5 %	3,4 %
Répartition en % des impacts cumulés sur les écosystèmes d'eau douce (du 01/01 au 31/12) :		
→ Changement climatique	5,9 %	6,0 %
→ Occupation des sols	21,3 %	21,3 %
→ Pollution	58 %	57,9 %
→ Utilisation de l'eau	14,8 %	14,8 %

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 67 :

Concernant les changements méthodologiques retenus pour des bilans relatifs à la biodiversité : À l'heure actuelle, il n'existe pas de cadre réglementaire sur le reporting Biodiversité pour les entreprises (hors organismes financiers) ou de protocole international de calcul à l'image du GHG Protocol pour le bilan carbone.

Il s'agit pour Decathlon d'un engagement volontaire pris dans le cadre de l'initiative Entreprises Engagées pour la Nature en février 2021 et intégré dans son plan de transition. Le mode de calcul a fait l'objet d'évolutions, il est cependant toujours issu du *Global Biodiversity Score* (GBS®). Une mise à jour de l'outil a été réalisée en juin 2023 de la version 1.4.5 vers la version 1.4.6 (lien des modifications apportées : <https://www.cdc-biodiversite.fr/simplified-changelog-gbs/>).

Les données concernant les émissions de CO₂ de Decathlon apportées à l'outil en 2023 ont été établies suivant la méthodologie du GHG Protocol. Les données de consommation de polyester pour la conception des produits Decathlon n'ont pas été apportées à l'outil cette année, par manque de fiabilité, et également en raison de doubles comptages générés par l'outil GBS® pour ce type de matière première.

Les résultats de 2021 et 2022 ont été retraités afin de prendre en compte ces évolutions méthodologiques et ainsi avoir des données comparables entre les différentes années. Les chiffres 2022 du tableau de performance de la DPEF 2023 sont donc bien ceux issus de ce retraitement et sont donc comparables avec les chiffres de 2023.

Concernant les changements de périmètre pour les bilans relatifs à la biodiversité :

L'organisation des données apportée à l'outil GBS® a évolué en 2023, pour apporter plus de lisibilité et de cohérence par rapport aux activités de Decathlon. Ainsi, les activités immobilières ont été intégrées au sein du périmètre "Distribution".

Une rectification a été réalisée dans la consolidation des résultats suite à une erreur d'interprétation les années précédentes. En effet, les impacts liés aux pressions "Land use in catchment of rivers" (Utilisation des terres dans les bassins versants des rivières) et "Land use in catchment of wetlands" (Utilisation des terres dans le bassin versant des zones humides) définies par le standard GBS® apparaissent désormais dans la catégorie "Pollution".

Concernant les objectifs de Decathlon en matière de biodiversité :

En 2022, des négociations internationales ont eu lieu et ont abouti à un encouragement des pays à mettre en place un cadre réglementaire pour que les entreprises publient leur empreinte et dépendances sur la biodiversité à l'horizon 2030 (source target 15, COP15 : <https://www.cbd.int/article/cop15-cbd-press-release-final-19dec2022>).

Cette réglementation a pour but de "réduire progressivement les impacts négatifs sur la biodiversité, d'augmenter les impacts positifs" des entreprises, sans plus de précisions pour l'instant en termes d'objectifs chiffrés. La prochaine Conférence des Parties sur la Biodiversité (COP16) est prévue en octobre 2024, et devrait donner lieu à davantage de précisions et de contraintes pour les états qui devront intégrer cet enjeu dans leurs réglementations nationales.

Dans cette perspective, Decathlon a fait le choix de définir dès 2023 un premier objectif de réduction d'impact de ses activités (scopes 1, 2, 3) sur les écosystèmes terrestres, à hauteur de 6 % d'ici 2026 (par rapport à l'année de référence de 2021). Cet objectif chiffré, publié dans la 5^{ème} version du Plan de Transition de Decathlon, constitue une première étape visant à intégrer cet indicateur dans les performances environnementales de l'entreprise et fera l'objet de mises à jour pour intégrer les nouvelles ambitions de Decathlon sur ce sujet.

Concernant l'analyse de la performance de Decathlon en 2023 :

L'érosion de la biodiversité générée par les activités de Decathlon est majoritairement issue de pressions liées au changement climatique et au changement d'usage des sols. À l'instar du changement climatique, les activités de production constituent la majorité des pressions de Decathlon sur la biodiversité.

Les impacts cumulés sur la biodiversité générés par les activités de Decathlon s'expliquent par la dégradation d'espaces naturels, le changement climatique et la pollution. En 2023, il s'agit du troisième exercice de calcul de l'empreinte Biodiversité des activités de Decathlon. Désormais, cet enjeu fait l'objet d'un indicateur de performance de réduction sur l'ensemble des activités de Decathlon qui est publié dans le Plan de Transition et qui fera l'objet d'un suivi. Il permet de mesurer les bénéfices des actions menées en faveur de la biodiversité et de prioriser les mesures les plus pertinentes.

Cela renforce le constat du lien fort qui existe entre les enjeux de biodiversité et ceux relatifs au changement climatique (respectivement 77 % et 33 % de l'impact annuel dynamique terrestre et aquatique) et appuie la pertinence et la poursuite de l'ambition de la politique Climat de Decathlon.

Decathlon enregistre en 2023 une baisse de l'impact annuel de ses activités sur la biodiversité, en raison des actions mises en œuvre dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique.

Ce constat s'observe sous la réserve des limites de l'outil GBS® pour lequel les équipes suivent les revues critiques et de la qualité des données utilisées (source des revues critiques : <https://www.cdc-biodiversite.fr/documentation-gbs/>).



2.4

RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

ÉCOCONCEPTION DES PRODUITS

ÉCONOMIE D'USAGE

RECYCLAGE DES PRODUITS

GESTION DES DÉCHETS OPÉRATIONNELS

INDICATEURS DE PERFORMANCE



ÉCOCONCEPTION DES PRODUITS

Proposer aux client·es des produits à moindre impact



Le 2 août 2023, l'humanité a dépensé l'ensemble des ressources que la Terre peut régénérer en un an¹. Alors que le jour du dépassement intervient chaque année de plus en plus tôt, Decathlon doit contribuer à la préservation des ressources.

Conscient que 74,8% de l'impact environnemental total de l'entreprise est généré par ses produits et de la nécessité de rendre ses activités compatibles avec les limites planétaires, Decathlon accélère son engagement dans l'écoconception de ses produits et transforme son offre au service de l'économie circulaire (produits durables, réparables, recyclables, traçables). **L'entreprise vise ainsi à réaliser 100% de son chiffre d'affaires avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception² à l'horizon 2026.**

L'ESSENTIEL POUR 2023

Decathlon poursuit ses travaux pour améliorer la robustesse de ses bases de données environnementales et s'aligne sur la méthode PEF 3.1 pour prendre en compte les avancées scientifiques les plus récentes.

L'entreprise multiplie son chiffre d'affaires réalisé avec des produits ayant bénéficié d'une démarche d'écoconception par 3,7 depuis 2021, notamment grâce aux avancées réalisées sur l'écoconception des produits textiles, des produits composés de métal, et des chaussures et des produits en plastique et composites.

Decathlon pose un nouveau cadre visant à limiter au maximum l'utilisation de matières conventionnelles et à passer à l'utilisation de matières permettant de réduire l'impact environnemental. Ces matières sont qualifiées de "préférentielles" ayant un impact environnemental réduit.

CHIFFRES CLÉS
au 31/12/2023

38,8 %

du chiffre d'affaires
réalisé avec des produits
bénéficiant d'une démarche
d'écoconception

23 % en 2022

63 %

de polyester recyclé
et/ou teint dans la masse

49,7 % en 2022

16,1 %

des produits de marques
propres Decathlon
sont qualifiés comme
réparables³

11 % en 2022

Accélérer la stratégie d'écoconception et d'offre de produits plus responsables

Depuis 2020, Decathlon s'est fortement mobilisé afin d'accélérer l'écoconception de ses produits. Plusieurs appels à projets lancés au cours de ces quatre dernières années ont permis de réaliser des investissements pour déployer des technologies et explorer de nouvelles solutions de conception (réparabilité, durabilité, etc.). Ces investissements ont fortement contribué à l'augmentation du chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception. Celui-ci a été multiplié par 3,7 depuis 2021 pour atteindre 38,8% du chiffre d'affaires global en 2023 (vs 10,4% en 2021)⁴.

À la suite de ces avancées, deux axes stratégiques ont été définis en 2022 pour accroître les efforts et réduire l'impact environnemental global de l'entreprise via l'offre et la conception de produits :

- réduire l'impact des produits grâce à l'écoconception (voir p.107) ;
- transformer l'offre de produits au service de l'économie circulaire (voir p.114).

Réduire l'impact des produits grâce à l'écoconception

L'ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE

Depuis 2009, Decathlon travaille à l'évaluation environnementale de ses produits, une démarche qui permet d'analyser leur cycle de vie complet, de l'extraction des matières premières jusqu'à leur fin de vie. Pour que le calcul soit optimal, il est indispensable d'avoir un outil efficace, des règles de calcul fiables et des bases de données représentatives. Une fois calculés, les indicateurs servent à identifier les étapes du cycle de vie et les composants les plus impactants. Grâce à ces données, concepteur·trices et acheteur·euses peuvent faire les meilleurs choix de matières, de processus et de fournisseurs.

Pour cette raison, il est important d'avoir une évaluation environnementale sur tous les produits de Decathlon et des autres marques vendues par le Groupe : c'est aujourd'hui le cas pour plus de 50% des références de l'entreprise représentant 97% de son chiffre d'affaires.

Depuis 2021, Decathlon recourt à une solution digitale spécialisée et externe dans le cadre de ses évaluations environnementales. Celle-ci utilise une base de données de référence qui s'appuie sur la méthode *Product Environmental Footprint* (PEF) développée sous le contrôle de la Commission européenne⁵. Son outil permet d'obtenir un score fiable et comparable par normalisation et pondération de seize catégories d'impact (changement climatique, utilisation des ressources en eau, émissions de particules fines, etc.)⁶. Ainsi, **les calculs d'impact des produits de Decathlon sont aujourd'hui alignés sur la méthode d'analyse du cycle de vie la plus avancée au niveau européen.**

Avancées 2023

En 2023, Decathlon a poursuivi ses travaux pour améliorer la robustesse des bases de données environnementales afin de permettre aux évaluations d'être les plus fidèles possibles à la réalité des procédés industriels de l'entreprise. Deux faits marquants sont notamment à souligner pour cette année :

- l'alignement des bases de données sur la dernière méthode PEF 3.1⁷ : Decathlon a mis à jour ses données environnementales utilisées pour calculer l'impact des produits afin d'intégrer les avancées scientifiques les plus récentes (avec, par exemple, la prise en compte de la consommation d'eau nécessaire à la production). Ce travail ayant été réalisé en cours d'année, les nouvelles données seront utilisées pour le bilan carbone 2024 de l'entreprise ;
- l'amélioration de la représentativité des données liées au processus de teinture : grâce aux projets visant à mesurer la consommation d'eau et d'énergie chez certains fournisseurs⁸, Decathlon dispose désormais de données réelles issues de sa chaîne d'approvisionnement pour calculer l'impact de cette étape de production.

Cette année, certain·es coéquipier·ères ont également continué d'utiliser les fonctions d'analyse de l'outil digital pour identifier les impacts environnementaux les plus élevés et ainsi proposer des leviers de reconception prioritaires par typologie de produits. Ce travail contribue au processus d'amélioration continue mené dans le cadre de la définition des produits ayant fait l'objet d'une démarche d'écoconception et a notamment permis cette année d'identifier de nouveaux critères d'écoconception pour les tentes, les vélos musculaires, les ballons et les produits cosmétiques, d'hygiène ou d'entretien.

En parallèle de ces actions, l'entreprise engage progressivement les autres marques internationales (AMI) à réaliser une évaluation environnementale de leurs produits vendus par Decathlon selon des méthodes communes et connues scientifiquement. De premiers projets pilotes ont ainsi été menés cette année pour partager et appliquer des standards d'évaluation communs.

Participation à des initiatives multipartites

En externe, Decathlon s'engage aux côtés des institutions françaises pour faire avancer l'évaluation environnementale à l'échelle européenne. Convaincue de la nécessité d'établir une méthodologie commune pour l'analyse du cycle de vie, l'entreprise soutient la méthode PEF et poursuit en ce sens sa participation au projet européen *Product Environmental Footprint Category Rules* (PEFCR) for Apparel and Footwear⁹. Coordiné par Cascale¹⁰ et rassemblant une grande diversité d'acteurs du textile et de la chaussure, ce projet vise aujourd'hui à définir des règles communes de mesure de l'impact environnemental par typologie de produits.

Decathlon continue également d'échanger avec les institutions françaises et européennes pour démontrer la nécessité d'une gouvernance globale des bases de données servant au calcul d'impact des produits mis sur le marché européen.

4. Plus d'informations sur cette performance, p.108.

5. Pour en savoir plus sur la méthode PEF (empreinte environnementale des produits) : <https://eplca.jrc.ec.europa.eu/EnvironmentalFootprint.html>.

6. Pour en savoir plus sur les catégories d'impact : https://ec.europa.eu/environment/eussd/smgp/pdf/EF%20simple%20guide_v7_clen.pdf.

7. Pour en savoir plus sur la méthode PEF 3.1 : <https://eplca.jrc.ec.europa.eu/LCDN/developEF.html>.

8. Plus d'informations sur ce projet, p.83.

9. PEFCR : référentiels sectoriels de l'empreinte environnementale des produits pour le textile et les chaussures. Pour en savoir plus : <https://pefapparelfootwear.eu/>.

10. Pour en savoir plus sur Cascale : <https://cascale.org/>.

1. Pour en savoir plus sur le jour du dépassement : <https://www.overshootday.org/2023-calculation/>.

2. Pour plus d'informations sur les critères d'écoconception de Decathlon, voir p.108.

3. Réparables avec une solution de réparation.

LES CRITÈRES D'ÉCOCONCEPTION DE DECATHLON

Pour écoconcevoir ses produits, Decathlon travaille sur plusieurs catégories d'actions telles que le design du produit, le choix de la matière, les procédés de transformation (teintures, etc.), la durabilité, la réparabilité et la recyclabilité.

Les critères d'écoconception utilisés par Decathlon sont évolutifs, reflétant une démarche d'amélioration continue. Ils sont complétés au fil du temps afin d'intégrer davantage d'actions d'écoconception et les spécificités de toutes les natures de produits tout en prenant en compte les nouvelles technologies, l'évolution de la science et des méthodologies.

Pour être qualifié de produit ayant fait l'objet d'une démarche d'écoconception, un produit doit donc respecter certains des critères de conception suivants :

Critères communs :

- **Réduction de 10% de l'impact du produit sur au moins deux indicateurs** (dont l'équivalent CO₂ changement climatique) par rapport à l'impact du produit précédent (avant écoconception) et sans détérioration significative des autres indicateurs. Decathlon a choisi de se concentrer sur certains indicateurs clés : changement climatique, pollution de l'air, utilisation des ressources fossiles, eutrophisation de l'eau ;
- **Durabilité** : augmentation de 30% minimum de la durée de vie par rapport à la durée de vie de la même famille de produits ;
- **Réparabilité** : au moins 80% des casses et pannes¹¹ sont couvertes par une solution de réparation.

Critères spécifiques :

- **Textiles - Le produit respecte au moins un critère de la liste, par exemple :**
 - plus de 70% du poids du produit fabriqué à partir de polyester recyclé ;
 - au moins 30% du tissu principal du produit est composé de coton recyclé ;
 - plus de 90% du tissu principal du produit est composé de coton issu de l'agriculture biologique ;
 - plus de 50% du poids du produit utilise du composant greige¹² ;
 - plus de 50% du produit utilise une teinture dans la masse aussi appelée *dope dye*¹³.
- **Chaussures** : 25% du poids du produit est constitué de matériaux ou utilise des procédés moins impactants (coton recyclé, polyester recyclé, teinture dans la masse, caoutchouc recyclé, etc.) ;
- **Équipements - Le produit respecte au moins deux critères de la liste, par exemple :**
 - plus de 40% du poids du produit est fabriqué à partir de plastique recyclé ;
 - réduction de 10% du poids de la matière utilisée en comparaison avec un produit équivalent remplissant les mêmes fonctions ;
 - au moins 20% du poids du produit est composé d'acier plutôt que d'aluminium ;
 - au moins 20% du poids du composant en mousse est fabriqué à partir de plastique recyclé.

➔ **Retrouvez plus d'informations sur la définition des produits ayant fait l'objet d'une démarche d'écoconception sur <https://engagements.decathlon.fr/cest-parce-que-concoit-nos-produits-que-peut-les-eco-concevoir>.**

Grâce à l'outil interne Greenbox¹⁴, les ingénieurs produits sont en mesure de déclarer précisément les choix de conception faits par type d'actions (procédé de teinture, intégration de matières recyclées, etc.). Il est également possible de réaliser cette déclaration non seulement au niveau du produit, mais aussi au niveau du modèle, permettant ainsi de valoriser les actions réalisées sur certains coloris.

Avancées 2023

En 2023, les équipes de Decathlon ont construit et validé de nouveaux critères d'écoconception pour les tentes, les vélos musculaires, les ballons et les produits cosmétiques, d'hygiène ou d'entretien. L'entreprise travaille également à de nouvelles définitions pour la nutrition et les sacs à dos notamment. Une mise à jour des critères d'écoconception pour les textiles, les chaussures et les produits d'équipement sera également menée en 2024.



À noter, Decathlon a obtenu cette année une certification externe sur sa démarche d'écoconception via l'évaluation AFAQ Éco-conception¹⁵ réalisée par l'Association française de normalisation (AFNOR)¹⁶ basée sur cinq critères :

- la responsabilité de la direction et le leadership ;
- l'affectation de la stratégie de création durable (compétences et techniques pour l'écoconception de la conception) ;
- la mise en œuvre opérationnelle ;
- le lancement sur le marché et la communication externe ;
- le retour d'expérience pour améliorer la future collection ayant fait l'objet d'une démarche d'écoconception.

À la suite de cet audit externe mené en octobre 2023, Decathlon a obtenu 713 points sur 1000, lui permettant ainsi d'atteindre le niveau "exemplaire", le plus élevé de la certification.

→ LES PERFORMANCES 2023

En 2023, 38,8% du chiffre d'affaires a été réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception (vs 23% en 2022), une performance multipliée par 3,7 depuis 2021 (10,4%) et dépassant l'objectif annuel initialement fixé à 35%. En 2023, plus de 500 millions d'articles écoconçus ont été vendus (vs plus de 300 millions en 2022). Ces progrès s'expliquent notamment par :

- la forte mobilisation des équipes de conception, de production, d'approvisionnement et de retail ;
- la forte accélération réalisée sur :
 - les produits textiles (incluant également les sacs, les tentes, etc.) qui sont passés d'une part moyenne de chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception de 40% à 60% en 2023 (+20 points) ;
 - les produits principalement composés de métal (hors cycles, comme les équipements de fitness) passant de 38% de chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception en 2022 à 60% en 2023 (+22 points) ;
 - les produits chaussures passant de 16% de chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception en 2022 à 38,5% en 2023 (+22,5 points) ;

11. Hors vélos pour lesquels ce seuil n'est pas assez élevé considérant leur potentiel réparable déjà très important.

12. Les composants greiges ne subissent pas de procédé de teinture.

13. La technique du *dope dye* permet d'intégrer directement la couleur dès la fabrication du fil et ainsi d'éviter de passer par le procédé classique de la teinture fortement consommateur en eau. Pour en savoir plus : <https://engagements.decathlon.fr/nos-demarches-et-criteres-decodesign>.

14. Solution digitale qui collecte les données d'écoconception, garantissant leur conformité et sécurisant leur communication.

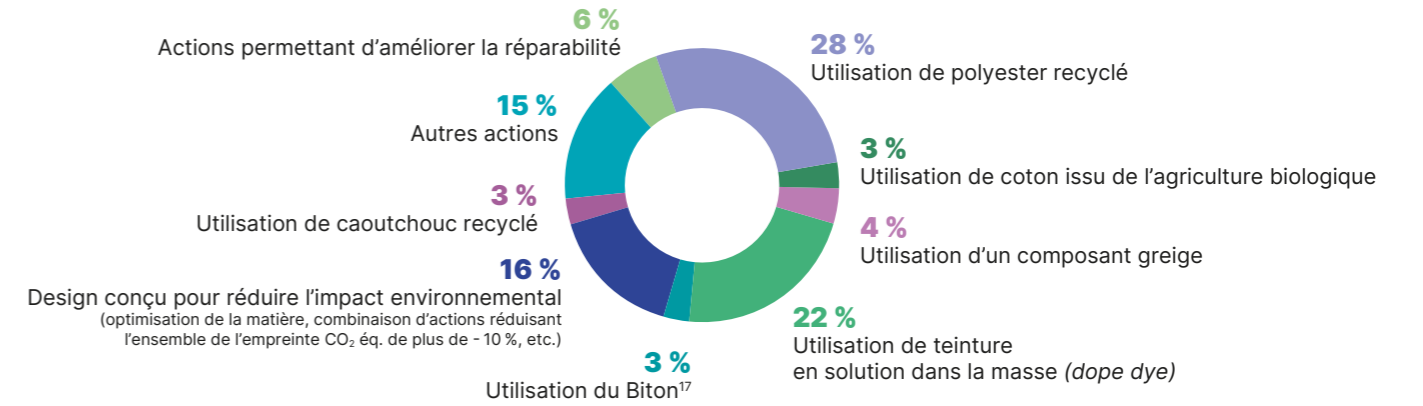
15. Pour en savoir plus sur l'évaluation AFAQ Éco-conception : <https://certification.afnor.org/environnement/afaq-eco-conception>.

16. Pour en savoir plus sur l'AFNOR : <https://www.afnor.org/>.

- les avancées réalisées sur les produits en plastique et composites passant de 9,5% de chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception en 2022 à 18% en 2023 malgré un accès complexe à des matériaux moins impactants pour l'environnement.

À noter, un retard est observé sur les vélos du fait des temps de conception très longs et de l'utilisation de composants qui ne sont pas directement conçus en interne par Decathlon. L'objectif est aujourd'hui de se concentrer sur les pièces les plus impactantes comme le cadre, la fourche et les jantes afin de mettre en œuvre des solutions d'écoconception pour ces produits.

Répartition du chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception selon les différentes actions menées

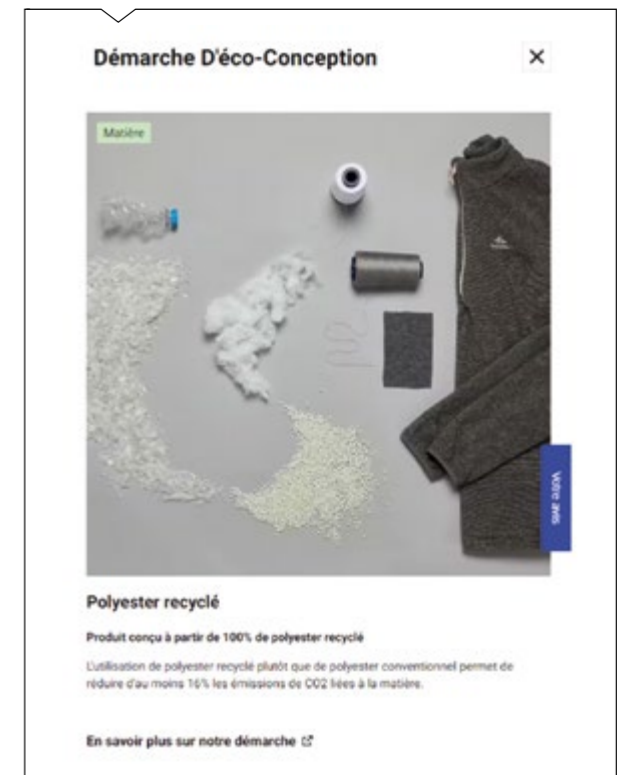


LA COMMUNICATION AUX CLIENT-ES

Afin d'atteindre les objectifs de diminution d'impact environnemental fixés par le Plan de Transition, les changements à opérer par Decathlon doivent s'accompagner de l'adhésion des client-es à l'offre de produits et services. L'entreprise rend ainsi progressivement disponible l'affichage des données environnementales pour ses produits afin de permettre une consommation éclairée, accompagné d'un maximum d'informations disponibles.

Cette année, la priorité des équipes a été de participer à différents groupes de travail aux échelles européenne et française afin de contribuer à l'élaboration de nouvelles réglementations sur l'affichage environnemental. Dans ce contexte juridique mouvant, Decathlon a décidé de ne plus communiquer de note ABCDE, un dispositif établi par l'ADEME en 2019, devenu obsolète, et ce, afin de concentrer ses efforts sur la mise en place d'un affichage environnemental basé sur la méthode européenne PEF. De même, l'entreprise a pris la décision proactive de mettre à jour sa communication sur sa démarche d'écoconception en remplaçant le logo "Ecodesign" par une communication sans marquage visuel. Ce changement s'applique à tous les nouveaux contenus et est progressivement supprimé des contenus existants.

En parallèle et dans le cadre de la refonte de son site e-commerce, Decathlon a développé en 2023 un nouvel encart pour les fiches produits afin d'y intégrer l'affichage environnemental¹⁸ et les informations relatives à la démarche d'écoconception¹⁹ entreprise sur le produit. De plus, pour offrir à ses client-es une meilleure compréhension de la démarche, l'entreprise a apporté de nouvelles précisions en y intégrant : la ou les caractéristiques de la démarche, la nature et l'ampleur de la réduction d'impact ainsi que la référence de comparaison pour chacune des actions intégrées dans le référentiel d'écoconception. Ces informations seront progressivement accessibles dans tous les pays avec le passage à un nouveau site Internet Groupe dont le déploiement s'étendra jusqu'en 2026.



En France, l'objectif de Decathlon est que 100% de ses produits possèdent un affichage de leur empreinte carbone d'ici à 2026²⁰. En 2023, il n'a pas été possible d'obtenir de résultat fiable sur cet objectif compte tenu d'un problème technique ayant empêché l'affichage environnemental sur les pages Internet des produits et d'une mise à jour de la base de données impliquant un retraitement des données en cours.

17. Les tissus Biton sont composés de deux fils dont l'un uniquement est teint afin de réduire la consommation et l'impact sur l'eau.

Pour en savoir plus : <https://engagements.decathlon.fr/nos-demarches-et-criteres-decodesign>.

18. Uniquement disponible au Royaume-Uni au 31 décembre 2023 auprès d'une partie des visiteurs de decathlon.co.uk, cette version sera disponible partout dans le pays dès mars 2024.

19. Disponible dans onze pays au 31 décembre 2023 : Allemagne, Belgique, Espagne, France, Hongrie, Japon, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Turquie.

20. Les indicateurs liés à ce déploiement seront intégrés progressivement au reporting interne puis externe.

L'ENVIRONNEMENT AU CŒUR DE L'INNOVATION

L'innovation fait partie de l'ADN de Decathlon qui se donne pour objectif de proposer en permanence de nouvelles solutions à ses client-es. Pour présenter ses nouveaux produits et récompenser les meilleures innovations, l'entreprise organise chaque année un événement dédié : le Reveal Innovation²¹. Le 11 octobre 2023, seize produits répartis au sein de quatre catégories (design, technologie, écoconception, usage) ont ainsi été présentés. En plus d'une catégorie écoconception visant à mettre en avant des produits conçus à partir de matériaux et de procédés de fabrication moins impactants et à la durée de vie prolongée, chacun des articles présélectionnés est encouragé à présenter une solution d'écoconception pour maximiser ses chances d'être lauréat. Cette démarche reflète l'engagement pris par Decathlon de proposer des produits toujours moins impactants.



La combinaison Yulex 100 : vainqueur de la catégorie écoconception

En 2023, la combinaison Yulex100²² a remporté le prix de la catégorie écoconception. Co-conçue avec l'industriel Yulex²³, cette combinaison est fabriquée à base de caoutchouc naturel (sève d'hévéa) certifié FSC et PEFC²⁴. Il s'agit du premier et unique composant en caoutchouc 100% naturel utilisé pour les sports d'eau, permettant ainsi d'éviter l'utilisation de néoprène, un dérivé du pétrole. Cette démarche permet ainsi une réduction de 80% des émissions de CO₂ par kilogramme de mousse utilisée en comparaison avec le néoprène.

Decathlon souhaite couvrir les enjeux environnementaux principaux de la sélection de ses matières (matières premières et matières transformées), depuis le pays d'origine jusqu'à l'intégration dans ses produits. Pour cela, l'entreprise formalise des listes de critères à respecter pour permettre aux équipes de s'engager en choisissant des fournisseurs et des approvisionnements en matières moins impactants pour

l'environnement. **En 2023, Decathlon a ainsi posé un nouveau cadre visant à limiter au maximum l'utilisation de matières conventionnelles et à passer à l'utilisation de matières permettant de réduire l'impact environnemental.** Ces matières sont qualifiées de "préférentielles" (voir infographie ci-dessous).

Faire le choix de matières à impact environnemental réduit

Périmètre des matières de Decathlon



1 **Matières conventionnelles**
(exemples : matières vierges, pétrosourcées)

2 **Matières répondant à des exigences minimales internes et/ou réglementaires**
(exemples : coton BCI, papier FSC/PEFC, etc.)

3 **Matières préférentielles** **PRIORITÉ**

recyclées

OU

renouvelables

OU

produites avec une intensité carbone réduite

ET

avec un impact atténué sur l'environnement

À noter, les critères utilisés par Decathlon sont évolutifs, l'entreprise s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue. Ils sont complétés ou modifiés au fil du temps pour prendre en compte les nouvelles technologies, l'évolution de la science et des méthodologies.

Cette année, un travail a été initié pour définir les critères précis associés à la notion de matière préférentielle pour **les cinq familles de matières identifiées par Decathlon comme les plus impactantes en termes de quantités utilisées²⁵ et d'impact CO₂ : les métaux (aluminium, acier, fonte), les textiles (naturels et synthétiques), les papiers, les plastiques et les caoutchoucs.** Pour chacune de ces matières, des équipes dédiées sont chargées de déployer des solutions et des innovations, de mettre en place les partenariats les plus pertinents et d'animer deux indicateurs de performance : le pourcentage d'intégration de matières préférentielles dans les produits et les émissions de CO₂ équivalent évitées. En 2023, une gouvernance a aussi été mise en place pour contrôler et renforcer la fiabilité des trajectoires proposées sur ces indicateurs à l'horizon 2026.

La traçabilité des matières

Decathlon fait de la traçabilité des matières l'une des priorités de sa nouvelle stratégie d'entreprise. Le Groupe vise ainsi à collecter et à assurer la fiabilité des données liées à l'exploitation et à la transformation de matières premières tout au long de la chaîne de fabrication de ses produits. **L'objectif est de parvenir à une traçabilité robuste permettant de connaître l'origine et la composition de ces matières à l'horizon 2026.** Pour cela, les équipes Decathlon se renforcent et chaque procédé industriel a ainsi défini en 2023 ses priorités et sa propre politique de traçabilité. L'ensemble des travaux en cours permettront de délivrer les informations attendues par les réglementations à venir (règlement européen sur l'écoconception pour des produits durables, règlement européen relatif à la déforestation, etc.).

21. Plus d'informations sur l'événement Reveal Innovation : <https://www.revealinnovation.com/>.

22. Plus d'informations sur la combinaison Yulex 100 : <https://www.revealinnovation.com/laureates/decathlon-yulex-100-technology>.

23. Pour en savoir plus sur Yulex : <https://www.yulex.com/>.

24. FSC : Forest Stewardship Council / PEFC : Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes.

25. Ces cinq familles de matières représentent 90% de la consommation totale de Decathlon.

LES MÉTAUX

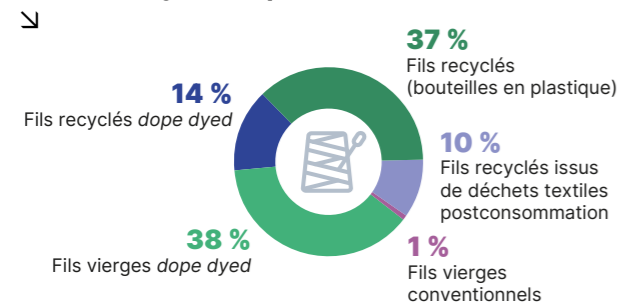
Decathlon utilise des matières telles que l'aluminium, l'acier et la fonte pour la fabrication de ses produits. Pour éviter l'appauvrissement des ressources minières et réduire la consommation d'énergie associée aux étapes de transformation, **l'entreprise souhaite privilégier l'utilisation de matières recyclées**. En parallèle, Decathlon complète son approvisionnement par des métaux vierges moins impactants fabriqués grâce à l'utilisation d'énergies bas carbone.

LES TEXTILES

Fils synthétiques et polyester

La part de polyester recyclé et/ou teint dans la masse utilisé par Decathlon a nettement progressé passant de 49,7% en 2022 à 63% en 2023. Cette augmentation s'explique par une production de fils (matière transformée) associée à une baisse de la production de tissus (composants) du fait de la présence importante de stocks de composants et de produits finis.

Répartition des types de fils polyester commandés par le procédé industriel géant les fibres synthétiques de Decathlon en 2023



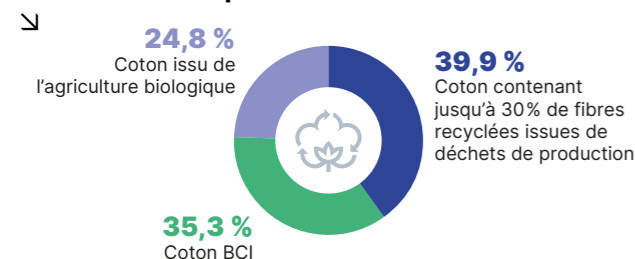
Pour apporter une offre encore plus élargie de fils recyclés, Decathlon s'engage au sein d'alliances et de partenariats visant à mettre en place les technologies de recyclage les plus adaptées à ses différents gisements sur les aspects techniques, environnementaux et économiques.

➔ **Retrouvez plus d'informations sur le recyclage des produits textiles p.120.**

Coton

En 2023, **100% du coton utilisé par Decathlon est issu de sources alternatives (contenant jusqu'à 30% de fibres recyclées, BCI²⁶, issu de l'agriculture biologique) au coton conventionnel.** À noter, la part de coton recyclé utilisé par Decathlon a significativement progressé cette année (+18,5 points vs 2022) confirmant ainsi la volonté de Decathlon de réduire progressivement son utilisation de coton vierge. Aujourd'hui, les équipes poursuivent leur travail afin d'améliorer la traçabilité de la matière et de donner une seconde vie aux produits à base de coton.

Répartition des types de cotons utilisés pour la fabrication des produits Decathlon



Laines

Un code de bonnes pratiques a été mis en place en 2018 avec des fermes d'élevage en Afrique du Sud, élargi en Uruguay et en Argentine. Decathlon veille à ce que les éleveurs ne pratiquent pas le mulesing²⁷, que leurs animaux soient élevés dans de grands espaces et que les conditions de vie et de tonte soient bonnes, dans le respect du bien-être animal²⁸.

LES PLASTIQUES

L'entreprise a tout d'abord pour objectif de **limiter l'utilisation de matières vierges et privilégier ainsi les matières recyclées issues de procédés mécaniques** pour la fabrication de ses produits. Dans le cas où ces procédés ne permettent pas d'obtenir un niveau de performance suffisant, Decathlon se donne la possibilité de se tourner vers des solutions de recyclage chimique avancées. À noter, ces solutions sont encore en cours de développement et ne permettent pas une large diffusion à ce jour. En parallèle, lorsque pour des raisons techniques, des matières vierges doivent encore être utilisées, Decathlon favorise l'utilisation de matières conventionnelles mieux maîtrisées et moins impactantes, telles que le polypropylène.



Concevoir des luges avec 50% de plastique recyclé

Après plusieurs années de travail, les équipes de conception de Decathlon sont parvenues à commercialiser à l'automne 2023 de **nouvelles luges Trilugik adulte et junior composées de 50% de plastique recyclé**, et ce, sans augmenter leur prix de vente. Pour ne pas dégrader la durabilité globale du produit et considérant les fortes contraintes mécaniques des luges, 50% de plastique vierge est encore utilisé pour leur fabrication; l'entreprise vise à améliorer le ratio de plastique recyclé au cours des prochaines années. Cette démarche d'écoconception permet ainsi de réduire les émissions de CO₂ de 4,5% pour la luge adulte et de 8% pour la junior. Au total, cela représente une réduction de 116,6 tonnes équivalent CO₂ pour les 140 000 luges pour adultes commercialisées pour la saison hivernale 2023-2024 et 36,4 tonnes équivalent CO₂ pour les 100 000 luges pour juniors. À noter, les adaptateurs pour bébés sont également en cours de reconception : une nouvelle version du produit composée elle aussi de 50% de plastique recyclé est attendue pour la saison 2024-2025.

LES PAPIERS

Decathlon utilise différents types de papiers pour ses cartons de transport, pour ses emballages de vente en magasin ainsi que pour l'impression des notices d'utilisation de ses produits. Pour ses emballages et lorsque les critères de résistance le permettent, l'entreprise privilégie l'utilisation de matières recyclées à l'utilisation de fibres vierges.

Afin de préserver les écosystèmes, le Groupe veille à travailler avec des papetiers garantissant une exploitation responsable de la forêt. En 2023, **90% des pâtes à papier²⁹ utilisées par Decathlon pour ses emballages sont ainsi certifiées FSC/PEFC³⁰** (vs 90% en 2022).

Dans le même temps, l'entreprise souhaite également réduire son empreinte carbone en se fournissant notamment auprès de huit papetiers sélectionnés par Decathlon, produisant 21% des quantités utilisées par l'entreprise³¹ en 2023 et dont la performance énergétique et les systèmes de gestion (traitement des eaux, rejets dans l'air et non-enfouissement des déchets) sont en accord avec ses engagements environnementaux.

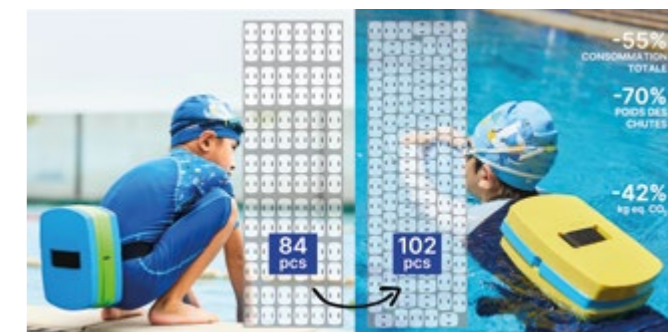
LES CAOUTCHOUCS

Decathlon utilise des caoutchoucs naturels et synthétiques pour la fabrication des semelles de chaussures, des pneumatiques et chambres à air de ses vélos et dans une moindre mesure pour la production de tapis de yoga, de ballons et d'autres articles sportifs. Pour réduire son impact environnemental et accroître sa création de valeur sociale, **l'entreprise œuvre aujourd'hui à maîtriser au maximum l'origine de ses matières et souhaite privilégier des caoutchoucs issus du recyclage, ou des caoutchoucs biosourcés³² lorsqu'aucune alternative recyclée n'est disponible.** À noter que depuis 2022, Decathlon utilise un caoutchouc biosourcé composé d'une silice³³ produite à partir de cendres de combustion de balles de riz. Ce procédé utilisé par plusieurs de ses fournisseurs permet d'obtenir une matière première moins impactante tout en réduisant les quantités de déchets de riz, qui génèrent conventionnellement une pollution des sols lorsqu'ils ne sont pas revalorisés.

LES AUTRES MATIÈRES

Plumes

Decathlon travaille avec des fournisseurs qui respectent des conditions d'élevage décentes : pas de maltraitance animale, ni de gavage pour les oies et les canards, ni de plumage à vif. Depuis 2020, **100% des plumes pour vêtements et sacs de couchage utilisées par ses fournisseurs sont certifiées Responsible Down Standard (RDS)³⁴.**



Réduire la consommation de matières grâce au design

Depuis 2019, Decathlon développe le *Minimal Waste Design*³⁵ (MDW), une méthode d'écoconception qui permet la réduction de la consommation et du gaspillage (chutes) de matières dès la phase de design d'un produit.

Pour ce faire, avant de lancer la production, les équipes de conception :

- travaillent simultanément le design du produit, la forme des pièces et leur placement sur la matière ;
- comparent de multiples solutions de conception ;
- s'assurent d'une réduction d'impact environnemental notable.

Initialement construite pour les produits textiles, la méthode MWD a été adaptée en 2023 aux procédés industriels du gant et du néoprène, et des explorations sont en cours pour les procédés industriels de la mousse, du sac et des cerfs-volants. En parallèle, 135 coéquipier·ères en Albanie, en France, en Inde, en Italie et au Maroc ont été formés·es cette année à cette méthode.

29. Pâtes à papier issues du panel référencé de l'équipe Decathlon packaging, 57 340 tonnes utilisées en 2023.

30. FSC : Forest Stewardship Council / PEFC : Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes.

31. Volume de papier utilisé au sein d'un panel référencé par l'équipe packaging de Decathlon.

32. Les matériaux biosourcés sont issus de la matière organique renouvelable (biomasse), d'origine végétale ou animale.

33. Forme naturelle du dioxyde de silicium utilisée notamment dans la fabrication du caoutchouc.

34. Le label RDS garantit la protection des oies et des canards élevés pour la production de textiles avec duvet et plumes.

35. Conception générant un minimum de déchets.

26. BCI : Better Cotton Initiative; pour en savoir plus : <https://bettercotton.org/fr/>.

27. Le mulesing est une technique chirurgicale d'ablation d'une partie de la peau périnéale des moutons.

28. Lorsque Decathlon évoque la notion de bien-être animal, cela signifie que l'entreprise privilégie les pratiques qui respectent l'animal lors de la tonte : Decathlon ne travaille qu'avec des fournisseurs qui ne pratiquent pas le mulesing, et qui maîtrisent la productivité de la tonte pour éviter de blesser l'animal (microcoupures).

Faire évoluer l'offre de produits au service de l'économie circulaire

LA SÉLECTION DE PRODUITS À MOINDRE IMPACT

Afin de réduire l'impact environnemental de son offre de produits, Decathlon souhaite agir en prenant en compte son écosystème global. Cette année, l'entreprise a adopté un **nouvel indicateur d'aide à la décision** permettant d'analyser son offre en tenant compte de la valeur générée, mais aussi de son impact carbone. Grâce au **calcul de la marge d'un produit par rapport au CO₂ émis tout au long de son cycle de vie** (marge/CO₂), les équipes sont en mesure d'analyser et de transformer l'offre pour générer une valeur financière équivalente avec un impact environnemental moindre. En 2023, l'offre de Decathlon a généré au global 1,03 € par kilogramme de CO₂ émis, soit une amélioration de 4,4 % par rapport à 2022.

En 2023, l'entreprise a poursuivi le travail exploratoire mené **autour de l'évaluation de l'impact carbone des produits d'autres marques internationales (AMI)** et de l'utilisation de référentiels communs en matière d'écoconception avec treize marques partenaires. Cette démarche vise à converger vers une offre 100 % évaluée et à inviter les partenaires à appliquer les mêmes standards, afin de proposer une offre mesurée de façon homogène et comparable pour les produits Decathlon, les AMI et les produits disponibles sur la Marketplace. À terme, ce travail d'homogénéisation mené par l'entreprise concernant l'évaluation des caractéristiques environnementales des produits permettra de faciliter les renoncements dans les gammes de produits proposés et d'assurer la cohérence des engagements.

L'ALLONGEMENT DE LA DURÉE DE VIE DES PRODUITS

Decathlon travaille depuis plusieurs années la conception de ses produits afin d'en allonger la durée de vie. L'objectif de cette démarche est d'intégrer les enjeux de durabilité (résistance, fiabilité, performance à travers le temps et intemporalité des designs) et de réparabilité dès la phase de conception des produits.

Avancées réalisées sur la durabilité

Grâce aux méthodologies et aux tests afférents développés depuis 2020, les critères de durabilité sont maintenant intégrés à la définition des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception, au travers d'un cahier des charges. La base de données permet de mettre à disposition des ingénier-es produits une feuille de route avec des critères clairs. Cette méthodologie de conception basée sur des tests se matérialise par un référentiel et des standards de durabilité, à travers un choix de composants plus résistants, par exemple.

En 2023, le réseau d'ingénier-es référent-es a continué de monter en compétence grâce à la mise en place de formations consacrées à la durabilité. Il compte désormais une trentaine de membres chargés de créer des référentiels pour les différentes natures de produit, notamment grâce à l'utilisation de nouveaux outils. Ces référentiels permettent de détecter les produits qui respectent le cadre de la durabilité, à travers quatre étapes majeures :

- 1. Le diagnostic** réalisé par le ou la référent-e, qui définit les causes de fin de vie ainsi que la fréquence d'apparition des défauts enregistrés et en déduit s'il est nécessaire de traiter le sujet par la durabilité ou par la réparabilité. En 2023, 57 % des natures de produits prioritaires³⁶ y ont été soumis.
- 2. Les phases de tests** qui valident le diagnostic.
- 3. Les interprétations des résultats** qui permettent la construction du référentiel.
- 4. Les conclusions** qui sont compilées et aboutissent à des règles de conception durables.

Grâce à l'utilisation des référentiels établis, les équipes de conception peuvent prendre les décisions nécessaires dans la construction de leur gamme et détecter les produits à arrêter ou à améliorer. Cette année, les référentiels ont été achevés pour toute la gamme de bodyboards, de Stand-Up paddles, de buts et de ballons de football, de planches de surf, de sacs de frappe, de cordes d'escalade, de tentes à arceaux, de gourdes, de patins à glace, de bandes élastiques et de raquettes de tennis de table. En 2023, Decathlon compte 46 référentiels déployés au sein de ses lignes de produits.

En externe, l'entreprise partage ses recherches et ses conclusions au sein d'un comité technique de l'AFNOR³⁷ nommé DUR-HABI travaillant à la mise en place d'une norme qui permettra, dès 2024, de définir les critères de durabilité. Decathlon fait également partie d'un groupe de travail initié par le cabinet Carbone 4³⁸ qui vise à établir une méthodologie de calcul de l'impact carbone évité grâce à la durabilité des produits³⁹. Cette nouvelle méthodologie sera disponible dès 2024 et permettra à l'entreprise de mesurer les émissions évitées grâce aux projets menés autour de la durabilité.

Avancées réalisées sur la réparabilité

S'inspirant de l'indice de réparabilité développé en France par l'ADEME⁴⁰, **Decathlon a établi des critères permettant de définir le potentiel réparable de ses produits**. Pour chaque famille d'articles, les critères à remplir pour qu'un produit soit considéré comme réparable sont :

- la documentation est accessible;
- les pièces détachées sont disponibles;
- le produit est démontable;
- le coût de réparation ne dépasse pas 30 % du prix d'achat.

En suivant ces quatre critères et grâce à un important travail de recensement des défaillances majoritairement survenues pour chacune des familles de produits, les équipes sont capables de définir pour chaque typologie le pourcentage de casses et de pannes couvertes par une solution de réparation. **Pour qu'un produit Decathlon soit considéré comme ayant bénéficié d'une démarche d'écoconception⁴¹, il faut que 80 % des casses et pannes liées à la nature du produit soient couvertes**. À noter, une distinction est faite entre les produits avec un potentiel important de réparation, comme les vélos, et les produits ayant fait l'objet d'une démarche d'écoconception qui les rend plus réparables que les produits du marché.

Decathlon poursuit la définition de **référentiels pour les 130 natures de produits identifiées comme prioritaires⁴²**, c'est-à-dire de positionner, pour chacune, les critères et les seuils à atteindre pour les ingénier-es produits. En 2023, 80 d'entre elles bénéficient d'un cadre pour évaluer la réparabilité des produits.

Afin d'atteindre l'objectif de 100 % de chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception à l'horizon 2026, l'entreprise poursuit la mise en œuvre d'actions sur la réparabilité des produits. En 2023, Decathlon a ainsi testé la mise en place de règles de conception à destination des ingénier-es produits pour les sacs à dos, certains produits gonflables (Stand-Up paddle, kayak) et certains textiles (vestes). À terme, l'objectif est de pouvoir systématiser l'utilisation de ces règles à l'ensemble des familles de produits prioritaires.

En 2023, 450 références produits bénéficient de la qualification "écoconception réparable" (6% de l'ensemble des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception).

➔ **Retrouvez les informations consacrées aux ateliers de réparation de Decathlon p. 118.**

L'AMÉLIORATION DE LA RECYCLABILITÉ DES PRODUITS

Decathlon vise à agir sur chaque étape de sa chaîne de valeur pour réduire l'impact environnemental de ses produits. Des travaux sont ainsi menés pour **mieux prendre en compte la fin de vie des articles et améliorer leur recyclabilité dès la phase de conception**.

Depuis 2021, plusieurs expérimentations ont été conduites avec différentes parties prenantes issues du monde du recyclage (recycleurs et éco-organismes) pour cocréer une méthode et un outil d'évaluation de la recyclabilité des produits.

L'objectif de cet indice est de :

- **mesurer le potentiel de recyclage d'un produit** (en prenant notamment en compte la composition du produit et la présence potentielle de perturbateurs de recyclage) et de **valider que la recyclabilité est adossée à une filière industrielle;**
- **simuler des conceptions futures** afin de permettre aux équipes de faire des choix éclairés en vue d'améliorer la recyclabilité des produits.

Grâce à des tests de lignes de broyage et de tri de matières menés sur les lunettes de natation, les skis et les casques, Decathlon poursuit les recherches afin d'affiner les critères des indices de recyclabilité des familles de produits identifiées comme prioritaires⁴³. En 2023, les indices du textile et de la chaussure ont été lancés sur 60 références, établissant ainsi un cadre pour la mise en place de règles de conception qui permettront, à terme, de guider les ingénier-es produits dans leurs choix (matières, couleurs, assemblage, etc.). Ces règles ont fait, cette année, l'objet d'une phase de test pour **les matelas en PVC et les sacs** afin de vérifier l'applicabilité de ce système à l'ensemble des familles de produits.

Dans le but de sensibiliser les ingénier-es à la recyclabilité des produits, Decathlon a poursuivi le déploiement d'un premier niveau de formation qui a été suivi par 179 personnes en 2023. En 2024, deux nouvelles formations seront intégrées au catalogue disponible sur la plateforme Decathlon University⁴⁴ : la recyclabilité des textiles et la recyclabilité des équipements.



La polaire MH120 : un classique recyclé et recyclable

En 2023, Decathlon a présenté la nouvelle version de la polaire MH120 qui sera commercialisée à partir de 2024. **Entièrement fabriquée à partir de polyester recyclé postconsommation provenant de déchets textiles**, elle est également conçue pour être facilement séparable en fin de vie grâce à la technologie Circular Stitch qui permet de résorber le fil à coudre par la chaleur (au-delà de 160°C). Le polyester est ensuite dissocié de ses additifs par recyclage chimique, puis prêt à être utilisé pour la fabrication de nouveaux vêtements.

➔ **Retrouvez les informations consacrées au recyclage des produits, p. 120.**

Les travaux sur la durabilité, la réparabilité et la recyclabilité des produits peuvent être combinés entre eux et augmentent conjointement la performance des produits de Decathlon bénéficiant d'une démarche d'écoconception. Ils facilitent également **le développement de l'économie d'usage qui exige des produits plus robustes et facilement réparables** du fait du nombre important d'utilisations réalisées et, éventuellement, recyclables le plus efficacement possible. Les critères développés sur ces sujets, avec les cahiers des charges associés destinés aux concepteur-trices de produits, sont donc entièrement au service des modèles d'affaires alternatifs.

36. Les natures de produits sont priorisées selon leur impact carbone ainsi que leur potentiel de circularité.

37. Pour en savoir plus sur l'AFNOR : <https://www.afnor.org/>.

38. Pour en savoir plus sur Carbone 4 : <https://www.carbone4.com/>.

39. Plus d'informations sur les émissions évitées, p. 53.

40. Pour en savoir plus sur l'indice de réparabilité de l'ADEME : <https://www.ecologie.gouv.fr/indice-reparabilite>.

41. Plus d'informations sur les critères définissant un produit bénéficiant d'une démarche d'écoconception, p. 108.

42. Les natures de produits sont priorisées selon leur impact carbone ainsi que leur potentiel de circularité.

43. Les natures de produit sont priorisées selon leur composition, la séparabilité des matériaux, ainsi que leur potentiel de recyclabilité, durabilité et réparabilité.

44. Plus d'informations sur Decathlon University, p. 150.



ÉCONOMIE D'USAGE

Développer une offre circulaire

Pour rendre ses activités compatibles avec les limites planétaires et plus proches des nouvelles tendances de consommation tout en assurant la pérennité financière de l'entreprise, Decathlon vise à transformer son modèle d'affaires en accélérant le développement de l'économie d'usage et de la fonctionnalité⁴⁵. La mise à l'échelle de services plus faiblement émetteurs d'émissions (seconde vie, location, réparation) permettra ainsi au Groupe d'offrir à ses client-es des expériences sportives alternatives et plurielles et de favoriser l'accès au sport. Préférer l'usage à la propriété implique de nombreuses réflexions et expérimentations pour que le produit puisse être réparé, loué, revendu, réutilisé aussi longtemps que possible et enfin recyclé si cela est faisable. Pour un concepteur et distributeur, c'est donc toute la chaîne de valeur qu'il faut repenser pour créer de la valeur durablement, en réduisant l'impact de l'entreprise sur l'environnement. Cette transformation est réalisée en analysant de manière approfondie les besoins et les retours des client-es.

L'ESSENTIEL POUR 2023

Decathlon poursuit le développement du système de reprise en magasin qui est désormais disponible dans onze pays.

L'offre de location mensuelle par abonnement continue sa progression et enregistre plus de 60 000 signatures de contrats en 2023 dans cinq pays (vs 20 000 dans deux pays en 2022).

Decathlon poursuit le travail mis en œuvre pour renforcer la mise en place de solutions de réparation à l'international.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

2,27 %

de chiffre d'affaires circulaire (seconde vie, location, réparation des produits) dans le monde

1,82 % en 2022⁴⁶

0,55 %

du chiffre d'affaires global issu de la seconde vie des produits, 1 021 374 produits de seconde vie Decathlon et AMI vendus dans le monde

0,25 % du CA global et 731 482 produits en 2022

284 985

locations de produits Decathlon (courte durée, abonnement, longue durée)

187 888 en 2022

1 712 ateliers,

3 739 technicien·nes dans le monde

1 636 ateliers et 4 431 technicien·nes en 2022

Développer la seconde vie des produits

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

+ 116,5 %

de chiffre d'affaires vs 2022

43 pays au total proposent une offre de produits de seconde vie

44 pays en 2022

Grâce à l'intégration du chiffre d'affaires circulaire dans les reportings financiers et en accord avec la transformation du modèle d'affaires de l'entreprise, le développement de la seconde vie des produits se poursuit au sein de Decathlon.

43 pays proposent aujourd'hui une offre de produits de seconde vie, de plus en plus d'articles sont concernés par la reprise et la digitalisation apparaît comme une solution pour encourager le développement de l'économie circulaire. Cette accélération s'exerce tout en respectant les exigences de Decathlon.

Les articles remis sur le marché bénéficient d'une garantie légale⁴⁷ et sont contrôlés avec le même niveau de qualité que celui appliqué aux produits neufs, notamment grâce à des fiches de vérification détaillées développées progressivement par les ingénier·es conception et spécifiques à chaque nature de produits Decathlon.

LA SECONDE VIE DES PRODUITS EN MAGASIN

En magasin, les espaces consacrés aux produits de seconde main se multiplient partout dans le monde, grâce à un merchandising repensé, des équipes mieux formées avec un temps dédié à la seconde vie et une meilleure communication avec les client-es (corners en magasin, tests de signalétiques, etc.).

En 2023, Decathlon a mis fin aux événements bisannuels Trocathlon, qui permettaient depuis 1986 aux client-es d'échanger leurs produits contre des bons d'achat. Ce changement s'explique par la volonté de l'entreprise de faciliter l'expérience client-es grâce au système de reprise, qui permet le rachat immédiat des produits en magasin tout au long de l'année. En 2023, 51 natures de produits sont éligibles au système de reprise en magasin.

LA SECONDE VIE DES PRODUITS SUR LA MARKETPLACE

Pour développer la seconde vie des produits dans son offre globale, Decathlon expérimente différents processus de vente, notamment sur Internet. En conséquence, l'entreprise adapte sa chaîne de valeur pour centraliser, revaloriser et remettre les produits à disposition des systèmes d'information pour la vente en ligne.

Après un premier test réalisé en France en 2021, douze pays⁴⁸ proposent désormais des produits de seconde vie issus du e-commerce sur la Marketplace de Decathlon (vs 9 en 2022). En 2023, cette activité a engendré 9,5 millions d'euros de chiffre d'affaires pour 40 228 quantités vendues (vs 4,6 millions d'euros de chiffre d'affaires et 24 843 quantités en 2022).

En parallèle, Decathlon souhaite également encourager ses partenaires à développer leur offre de seconde vie. Aujourd'hui, 88 entreprises (vs 9 en 2022) ont ainsi la possibilité de vendre leurs propres produits reconditionnés sur la Marketplace de Decathlon dans treize pays⁴⁹.

Le Groupe poursuit ainsi sa transformation digitale et environnementale en rendant toujours plus accessibles à ses client-es des produits de seconde vie.

LE SYSTÈME DE REPRISE (BUY-BACK)

Le système de reprise permet aux client-es de revendre directement leurs articles de sport. Celui-ci est disponible en magasin en Belgique, en Espagne, en France, aux Pays-Bas, en Pologne et au Portugal. Cette année, ce modèle a également été déployé en Allemagne, en Italie, en Roumanie, au Royaume-Uni et en Suisse.

En 2023, l'offre de reprise continue de croître et concerne plus de 100 natures de produits (vs 20 en 2022) de fitness et de musculation, de sports d'hiver (ski et snowboard), de sports d'eau (canoë, surf, paddle), de mobilité urbaine (vélo, trottinette, skateboard, roller) ainsi que le matériel de randonnée (tentes, sacs, bâtons de randonnée, vestes chaudes et équipements textiles au prix de vente du neuf supérieur à 35 €), de golf, de pêche, d'équitation, de sports de raquette (tennis, padel, badminton) ainsi que de chasse et de tir sportif (produits textiles).

Pour favoriser le développement de la reprise, la simplicité du service est fondamentale. En magasin Decathlon, le ou la client-e peut ainsi décider de se faire reprendre ses produits contre un bon d'achat ou un versement direct sur son compte bancaire (en France depuis 2022). Les produits sont ensuite contrôlés et garantis⁵⁰, ce qui permet à son ou sa nouvel·le acquéreur·euse d'être satisfait·e ou remboursé·e.



47. La durée de garantie légale d'un produit remis sur le marché varie en fonction de la législation locale.

48. Allemagne, Belgique, Espagne, France, Grande-Bretagne, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Suisse, République tchèque.

49. Allemagne, Belgique, Espagne, France, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Suisse.

50. Durée de garantie variable en fonction des pays.

45. Plus d'informations sur la nouvelle stratégie d'entreprise, voir p. 28 et 29.

46. L'historique 2022 a été retraité pour y intégrer le calcul de la location des produits, automatisé en 2023.

Développer la location des produits

CHIFFRE CLÉ
au 31/12/2023

+ 102,4 %
de chiffre d'affaires vs 2022

Grâce aux tests menés par l'entreprise sur différents terrains afin de se construire des convictions stratégiques fondées sur l'expérimentation et l'innovation, la location s'installe aujourd'hui comme une activité durable qui permet de repenser le modèle d'affaires de Decathlon. En 2023, l'entreprise propose ainsi deux solutions de location : la location de courte durée et la location mensuelle par abonnement. En parallèle, Decathlon poursuit la recherche de solutions flexibles et adaptées aux besoins des client-es afin de faciliter l'adoption de modes de consommation moins impactants.

LA LOCATION DE COURTE DURÉE

La location de courte durée est assortie d'un paiement unique permettant aux client-es d'utiliser les produits Decathlon pour quelques heures, plusieurs jours ou une saison, et ce, plus particulièrement pour les sports de plein air⁵¹. En 2023, ce service est disponible dans 17 pays⁵², directement responsables de la mise en place d'une solution locale adaptée pour assurer la fluidité du service. Cette année, ce modèle a connu une croissance dynamique permettant de générer plus de 14 millions d'euros de chiffre d'affaires (vs 9 en 2022).

LA LOCATION MENSUELLE PAR ABONNEMENT

La location mensuelle par abonnement privilégiant la souplesse (généralement trois mois minimum) est disponible dans cinq pays en 2023⁵³ (vs 2 en 2022). Ce modèle par abonnement, identifié par Decathlon comme axe prioritaire de sa stratégie de développement pour la location, continue d'être déployé notamment pour les vélos pour enfants.

Cette année, Decathlon France a mis à l'arrêt son service d'abonnement pour la raquette de tennis enfant mais poursuit la location mensuelle pour les vélos pour adultes, le matériel de musculation et l'équipement de golf. En 2023, Decathlon France a également lancé un test de service de livraison à domicile pour le matériel de fitness (tapis de course, vélos elliptiques, rameurs, vélos d'appartement).

En 2023, les services centraux de Decathlon ont également mené un travail consacré à la relocation des produits sortant d'une première utilisation en location par abonnement. Jusqu'à présent, tous les produits retournés étaient vendus en articles de seconde vie. Dès 2024 et grâce à la structuration et l'uniformisation du système de relocation, les nouveaux pays où la location mensuelle par abonnement sera disponible adopteront ce fonctionnement. Celui-ci sera aussi progressivement déployé dans les pays qui proposaient déjà l'offre de location par abonnement mensuel.

Au global, l'année 2023 marque une progression importante de l'offre de location mensuelle par abonnement avec 60000 contrats signés (contre 20000 en 2022) et une note de satisfaction client-e moyenne de 4,8/5. Ce modèle de location a continué de progresser cette année, permettant de générer plus de 6 millions d'euros de chiffre d'affaires (vs 1,3 en 2022).

Pour chaque modèle de location, l'offre, le détail des modalités, l'expérience client-e, la logistique, la gestion du risque client-e continuent d'être étudiés afin de trouver le format le plus pertinent et le plus proche des besoins des client-es.

Les résultats économiques obtenus en 2023 sur la location confirment l'intérêt grandissant des client-es pour ces services. Grâce à une croissance encourageante enregistrée dans tous les pays, le chiffre d'affaires global de la location a atteint cette année 20,6 millions d'euros (vs 12 millions d'euros en 2022).

À terme, Decathlon vise à offrir à ses client-es une expérience de location omnicanale et complète (choix de la durée, du niveau d'engagement, des produits et des services associés).

Développer la réparation des produits

CHIFFRE CLÉ
au 31/12/2023

+ 102 %
de chiffre d'affaires vs 2022

À L'INTERNATIONAL

Pierre angulaire de la démarche d'économie circulaire, la réparation est au cœur du développement d'un modèle d'affaires permettant aux client-es d'allonger la durée de vie de leurs produits grâce à un réseau de 1712 ateliers en magasin, et à 3739 technicien-nés dans le monde. Elle aura également un rôle majeur à jouer dans l'avenir avec le développement de la seconde vie et de la location afin de garantir la sécurité des produits en usage.

Le développement de solutions d'entretien et de réparation au niveau global s'appuie sur les compétences de technicien-nés formé-es, sur des modes opératoires standardisés, ainsi que sur la disponibilité d'outils et de pièces détachées. L'ensemble de ces ressources sont assurées par le réseau de "responsables réparabilité - réparation" au sein des sports et le service réparation de Decathlon.

La réparation des produits en atelier, en magasin ou en autonomie, n'est possible que grâce à la prise en compte de la réparabilité dès la phase de conception. Ainsi, accompagnées par l'expertise des technicien-nés d'ateliers, les équipes travaillant pour les sports et la conception sont aujourd'hui fortement mobilisées pour atteindre l'engagement de 30 % de produits Decathlon réparables à l'horizon 2026. Ces efforts ont permis d'améliorer la performance de l'entreprise en 2023 pour atteindre 16,1% de produits réparables au 31 décembre 2023 (vs 11% en 2022).

➔ Retrouvez les informations dédiées à la réparabilité des produits, p. 114.

Grâce à la hausse du nombre de réparations réalisées cette année, 70,6% des produits considérés comme réparables ont été réparés en 2023, contre 66,5% en 2022. À noter, la performance 2023 reste inférieure au résultat obtenu en 2021 (77,1%) du fait de l'élargissement de l'offre de produits réparables à des articles détenant des niveaux de réparabilité variables.

Concernant les réparations effectuées directement par les client-es, un site SAV⁵⁴ renvoyant vers des pièces détachées compatibles et des tutoriels explicatifs est disponible à l'adresse <https://support.decathlon.fr> en 12 langues et dans 13 pays. Un support technique est également activé dans neuf pays permettant aux expert-es de guider les client-es dans leur démarche de réparation (pour les vélos, tables de ping-pong, produits électroniques et le matériel de fitness) par messagerie, téléphone ou visioconférence selon les pays.

EN FRANCE

En France, 1100 technicien-nés dans 320 ateliers en magasin et huit ateliers centralisés⁵⁵ ont œuvré à réparer près de 1,5 million de produits qui ont été rendus à leurs propriétaires ou remis dans un circuit de seconde vie ou d'occasion.

Conscientes de cette démarche qui doit s'envisager globalement, les équipes des ateliers suivent aujourd'hui une stratégie visant à :

- recruter 150 technicien-nés par an à temps complet, afin d'atteindre 500 technicien-nés supplémentaires au total à l'horizon 2026 ;
- développer la compétence pour permettre la réparation de nouveaux produits, accompagner le déploiement de la mobilité, de la seconde vie et de la location ;
- certifier les magasins selon des critères propres à Decathlon (sécurité, visibilité de l'atelier, évaluation des performances, etc.) pour développer la qualité de service de chacun des points de contact avec les client-es.

Pour préparer les jeunes aux métiers de la réparation et favoriser le recrutement de technicien-nés, Decathlon France a inauguré en 2022 son centre de formation d'apprenti-es (CFA). À l'issue de l'année 2022, 73 des 126 premiers diplômé-es ont été recruté-es en CDI par Decathlon.

➔ Retrouvez les informations dédiées au CFA Decathlon, p. 143.



CHIFFRES CLÉS
au 31/12/2023

1,6 %
du chiffre d'affaires global réalisé par la vente des produits et services qui servent la réparation et la maintenance de produits sportifs
1,5% en 2022

16,1 %
des produits de marques propres Decathlon sont qualifiés comme réparables⁵⁶
11% en 2022

70,6 %
de produits réparés (considérés comme réparables) dans les ateliers Decathlon
66,5% en 2022

2 777 556
produits réparés dans les ateliers Decathlon
2 307 889 en 2022

51. Sports d'hiver (skis, snowboards, et textiles depuis 2023), sports d'eau, vélos, camping et trekking.

52. Autriche, Belgique, Chine continentale, Croatie, Espagne, France, Hongrie, Italie, Maroc, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Serbie, Slovaquie, Suisse.

53. Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas.

54. Service après-vente.

55. Les ateliers centralisés prennent en charge les réparations qui ne peuvent pas être effectuées en magasin.

56. Réparables avec une solution de réparation.



RECYCLAGE DES PRODUITS

Inventer une nouvelle vie aux produits



L'ESSENTIEL POUR 2023

Decathlon renforce l'importance stratégique du recyclage au sein de son projet d'entreprise.

Le Groupe poursuit ses tests et son engagement au sein de différents consortiums européens afin de développer de nouvelles technologies et de trouver des filières de recyclage pour ses articles sportifs.

Soumis à la Responsabilité Élargie du Producteur (REP)⁵⁷ notamment pour les Articles de Sport et de Loisirs (ASL), Decathlon France a déployé des bacs de collecte dans 100 % des magasins concernés par la législation nationale en 2023.

S'inscrivant dans une démarche d'économie circulaire, Decathlon se donne pour objectif de réduire son impact environnemental à toutes les étapes du cycle de vie de ses produits. L'entreprise favorise donc le recyclage de ses équipements sportifs qui seraient inutilisables ou en fin de vie. Dans cette optique, Decathlon s'implique afin de trouver de nouvelles solutions technologiques et œuvre à adapter les filières de recyclage aux articles de sport pour *in fine* augmenter le taux de recyclage de ces derniers.

CHIFFRE CLÉ au 31/12/2023

89,6 %

des quantités de produits mises sur le marché par Decathlon France sont couvertes par des filières de Responsabilité Élargie du Producteur

87,9 % en 2022

57. Pour en savoir plus sur la Responsabilité Élargie du Producteur : <https://www.ademe.fr/expertises/dechets/elements-contexte/filieres-a-responsabilite-elargie-producteurs-rep>.

Développer le recyclage des produits sportifs

LA STRATÉGIE DE DECATHLON

Face à l'importance et à la multiplicité des enjeux liés au recyclage des produits sportifs, Decathlon a décidé en 2023 de renforcer l'importance stratégique de ce sujet au sein de son projet d'entreprise. Le Groupe mobilise ainsi ses équipes pour agir à tous les niveaux de son organisation et sur l'ensemble de sa chaîne de valeur à travers quatre piliers :

1. Travailler sur de nouvelles sources de gisements moins impactantes pour les matières premières les plus utilisées par Decathlon en priorisant les textiles (coton, polyester, et polyamide), le caoutchouc et le plastique (PVC) provenant de produits en fin de vie
2. Concevoir une offre recyclable en priorité pour les produits textiles, les chaussures, les produits gonflables et les casques
3. Construire un écosystème efficace de partenaires (collecteurs, trieurs, recycleurs) afin de répondre collectivement aux défis du secteur, notamment pour mettre en place les technologies de tri, de démantèlement et de recyclage (mécanique, thermique et chimique) les plus adaptées sur les aspects techniques, environnementaux et économiques)
4. Créer de la valeur via le recyclage ainsi que des réductions d'émissions de CO₂

En suivant cette stratégie, l'objectif de Decathlon est de faire progresser la filière du recyclage en travaillant étroitement avec les acteurs qui la composent. Pour les différentes matières et les produits prioritaires, son ambition est d'obtenir progressivement des flux préindustriels puis industriels qui, à terme, permettront à l'entreprise d'incorporer en production des matériaux recyclés provenant de produits en fin de vie et donc de réduire son impact environnemental.

LE RECYCLAGE DES PRODUITS TEXTILES

La participation à des consortiums et à des partenariats

Decathlon mène des tests de faisabilité avec de nombreux partenaires et rejoint des consortiums afin de débloquer collectivement les verrous technologiques existants (accès aux gisements, tri, démantèlement, etc.). L'entreprise participe par exemple aux projets CISUTAC⁵⁸ et SCIRT⁵⁹ cofinancés par l'Union européenne. Depuis 2022, Decathlon s'engage au sein de l'initiative ReHubs⁶⁰ lancée par Euratex, la Confédération européenne de l'habillement et du textile. À travers son engagement dans cette initiative, l'entreprise a rejoint le projet annexe "Transform Textile Waste into Feedstock"⁶¹ et a contribué, en 2023, à l'élaboration d'une nouvelle étude qui a permis d'identifier les futures technologies nécessaires au tri et au démantèlement automatique des produits, permettant ainsi de préparer la matière pour le recyclage.

Dans l'attente de ces nouvelles technologies industrielles, Decathlon accompagne ses partenaires dans l'accès aux gisements de matières via le recyclage de déchets textiles postconsommation, triés et démantelés manuellement par les collecteurs.

58. Pour en savoir plus sur le projet CISUTAC : <https://www.cisutac.eu/>.

59. Pour en savoir plus sur le projet SCIRT : <https://scirt.eu/>.

60. Pour en savoir plus sur ReHubs : <https://www.rehubs.eu/>.

61. Pour en savoir plus sur le projet "Transform Textile Waste into Feedstock" (transformer les déchets textiles en matières premières) : <https://www.texaid.ch/en/media-press/news/details/transform-textile-waste-into-feedstock-1180.html>.

62. Matières issues de produits textiles en fin de vie utilisés par les consommateurs et qui ne sont pas réutilisables pour la vente en seconde main.

63. Matières issues des déchets de production (par exemple chutes de coupes générées avant l'assemblage).

64. Pour plus d'informations sur cette expérimentation, consulter la DPEF 2022, p.120.

65. Domyos : marque de Decathlon dédiée au fitness.

66. Quechua : marque de Decathlon dédiée à la randonnée.

67. Centre créé par l'école d'ingénieurs ESTIA et le Centre européen des textiles innovants (CETI) ; pour en savoir plus sur le CETIA : <https://cetia.tech/>.

Sur le court terme, cet accompagnement permet de comprendre les besoins nécessaires à la construction des usines de demain et de structurer la filière. Ces collaborations permettent aussi à Decathlon d'identifier de nouvelles méthodes et règles de conception pour accroître la recyclabilité de ses produits.

À noter, cette stratégie d'intégration de matières recyclées postconsommation⁶² vient compléter les actions menées depuis trois ans par Decathlon pour l'intégration des matières textiles postindustrielles⁶³ dans sa production.

Le recyclage mécanique du coton

Dans ce cadre, Decathlon poursuit ses travaux sur le recyclage mécanique du coton. À la suite de l'expérimentation⁶⁴ réalisée en 2022 avec la marque Domyos⁶⁵, visant à réaliser des tricots à l'aide de textiles postconsommation, de nouveaux partenariats ont été lancés avec des effilocheurs et des filateurs européens pour tester cette méthode de recyclage à l'échelle industrielle dès 2023. Aujourd'hui, 160 000 t-shirts Domyos composés de 30 % de déchets postconsommation sont en cours de production et sont attendus en magasin pour la collection printemps-été 2024. Ce projet se présente comme une première étape visant à généraliser le recyclage du coton dans les années à venir.

Le recyclage chimique du polyester et du polyamide

Decathlon souhaite apporter une offre élargie de fils recyclés et développer ces initiatives pour d'autres typologies de tissus afin de proposer des produits moins impactants pour l'environnement. Consciente de l'importance d'accompagner les filières de recyclage dans leur transformation, l'entreprise travaille également depuis 2019 sur des solutions alternatives et complémentaires via des solutions de recyclage chimique permettant de traiter des produits aux compositions techniques (mélange de matières, etc.). Depuis plusieurs années, Decathlon a par exemple identifié des partenaires capables de proposer du polyester recyclé à base de produits textiles en fin de vie et de composition complexe. Une première collection capsule expérimentale est ainsi en cours de production, visant à proposer en magasin 5 000 polaires Quechua⁶⁶ composées de 100 % de déchets textiles recyclés dès l'automne 2024. Ce test a pour objectif de confirmer la faisabilité technologique du recyclage chimique à une ampleur suffisamment importante pour permettre par la suite à Decathlon d'exploiter cette technologie à grande échelle, en collaboration avec ses partenaires industriels.

En accord avec l'ambition de remplacer l'utilisation de matières vierges par des matières recyclées, Decathlon a également initié en 2023 des travaux de recherche en collaboration avec des parties prenantes externes, afin d'identifier des solutions de recyclage consacrées à la récupération du polyamide.

Le recyclage des chaussures

En partenariat avec plusieurs marques du secteur, Decathlon a poursuivi en 2023 sa participation à l'un des premiers programmes d'innovation industrielle du CETIA⁶⁷, centre technologique consacré à la recyclabilité des articles textiles et des chaussures en France. L'objectif de ce programme est de développer une technologie capable de démanteler automatiquement des chaussures afin d'en récupérer les semelles et de pouvoir recycler chacun des éléments séparément.

Cette automatisation vise à accélérer le développement de la filière industrielle du recyclage des chaussures, encore freiné aujourd'hui par le coût élevé du démantèlement manuel. Grâce à une technologie complémentaire capable d'identifier et de trier automatiquement les produits, les matériaux recyclés pourront ensuite être incorporés dans une production en boucle fermée ou ouverte. Cette année, une ligne de démonstration 100% automatisée permettant de traiter 2 000 chaussures par jour a été installée au sein des locaux du CETIA, dans un espace dédié de 1 200 m². Decathlon accède désormais à cette ligne de démonstration deux jours par mois, lui permettant ainsi d'identifier les paramètres de démantèlement spécifiques à chacune de ses typologies de chaussures. Depuis le mois de juillet, 2 500 chaussures Decathlon ont ainsi pu être traitées.

Le recyclage des matelas en PVC

➔ **Retrouvez plus d'informations sur les actions menées par Decathlon pour réduire son impact lié à l'utilisation du plastique p. 85 et sur l'écoconception de ses produits p. 106.**

De l'étape de conception à la fin de vie des matelas, Decathlon travaille à réduire l'impact environnemental de ces produits possédant un taux de retour supérieur aux autres, compte tenu de la fragilité des articles gonflables. En parallèle des travaux nouvellement menés pour augmenter la résistance des matériaux, accroître la durée de vie des articles et trouver des solutions de réparation, les équipes se mobilisent depuis trois ans pour améliorer leur recyclage. Jusqu'à présent, il n'existait en effet aucun flux de recyclage pour les matelas qui étaient systématiquement brûlés ou enfouis. Or, le recyclage représente aujourd'hui encore l'un des seuls moyens de réduire l'impact environnemental des matelas en PVC considérant l'indisponibilité actuelle de matériaux écoconçus ou recyclés dans le secteur du PVC souple à usage sportif. Face à ces différents constats, des tests ont été lancés en 2020 afin de travailler avec un acteur du recyclage capable de prendre en charge ces produits et d'organiser en interne des flux de logistique inverse permettant de centraliser les quantités de matelas collectées en entrepôt.

En 2023, près de 10 tonnes de matelas défectueux ont pu être démantelées et recyclées mécaniquement. Decathlon poursuit ainsi ses travaux visant à proposer de premiers produits issus du recyclage de ses matelas en partenariat avec deux partenaires externes. Un projet de production de sabots est ainsi actuellement en cours : grâce au démantèlement et au broyage des matelas, une formulation de PVC pour semelle est réalisée sous la forme de nouvelles granules comportant 40% de PVC recyclé, qui sont ensuite directement injectées par Decathlon dans sa production. Une première collection capsule d'environ 10 000 paires de sabots contenant ce PVC recyclé dans les semelles sera mise en vente en début d'année 2024.

En parallèle de ce projet de recyclage, les équipes œuvrent à la reconception des matelas pour améliorer leur recyclabilité via le remplacement d'une valve en polypropylène par une valve en PVC. Cette démarche vise à tendre vers un produit monomatériau plus facilement recyclable. En 2023, une nouvelle valve a ainsi été conçue et permettra de recycler les matelas sans avoir recours à un démantèlement manuel. Un test commercial sera réalisé par la marque Quechua dès 2024.

➔ **Retrouvez plus d'informations sur les actions de recyclabilité p. 115.**

Mettre en place la Responsabilité Élargie du Producteur en France

Articles de sport et de loisirs, textiles et chaussures, équipements électriques et électroniques, mobilier, etc. : en France, de nombreux produits sont aujourd'hui soumis à la Responsabilité Élargie du Producteur⁶⁸. Ainsi, pour chaque article de ce type vendu, Decathlon paie une écocontribution qui permet de financer le traitement des produits en fin de vie.

LES ARTICLES DE SPORT ET DE LOISIRS

En 2023, l'une des priorités des équipes de Decathlon chargées des enjeux de recyclage a été de poursuivre la mise en place de la **Responsabilité Élargie du Producteur des Articles de Sport et de Loisirs (REP ASL)**. Entrée en vigueur en janvier 2022, cette législation impose aux entreprises qui conçoivent et distribuent ces articles sur le marché français de contribuer financièrement à la gestion de la fin de vie des produits. Il s'agit d'un dispositif légal vertueux qui incite les fabricants et les metteurs sur le marché à s'engager non seulement lors des phases de collecte, de réemploi et de recyclage, mais aussi dès la conception des produits en travaillant sur les enjeux de réparabilité et de recyclabilité.

Après avoir participé au processus de coconstruction de cette nouvelle filière⁶⁹, Decathlon maintient désormais son engagement en participant à des groupes de travail dédiés à la collecte, à la réparation, au recyclage ou encore à l'écomodulation⁷⁰.

Depuis le 1^{er} janvier 2023, 100% des magasins français doivent donc permettre la collecte des équipements sportifs. **Cette année, Decathlon a ainsi terminé d'équiper l'ensemble des 313 magasins concernés par la législation.**

En 2023, 363 tonnes d'équipements sportifs ont pu être collectées par Decathlon avec les résultats suivants :

- 60% de recyclage matière⁷¹;
- 33% d'incinération avec valorisation énergétique;
- 7% de réemploi.

En sa qualité d'actrice de l'économie circulaire, **l'enseigne est aujourd'hui autorisée à apporter une seconde vie (réemploi ou recyclage) aux articles déposés par les client-es dans ses magasins.** En 2023, un premier test a ainsi été réalisé pour évaluer le temps nécessaire à la caractérisation de sept catégories de produits (matelas, tentes, sacs à dos, combinaisons néoprène, casques, cordes d'escalade et d'alpinisme, palmes) issus des gisements récoltés en magasin, et ce, afin d'étudier les opportunités de recyclage.

Depuis 2022 et pour répondre aux enjeux de la REP ASL, des modules de formation ont été mis en place afin de préparer au mieux les collaborateurs. Les coéquipier-ères en magasin doivent en effet maîtriser de nouveaux gestes, comprendre les flux, et être en mesure d'accompagner les client-es dans leur démarche volontaire de dépôt de leurs produits usagés.

En 2023, 148 coéquipier-ères dans 113 magasins ont participé à des formations organisées en visioconférence. De nouvelles sessions seront organisées en 2024 afin de veiller à ce qu'au moins une personne par magasin soit formée sur le sujet en France.

Dans la continuité des actions menées pour la mise en place de la REP ASL, **Decathlon partage désormais son expérience au niveau de l'Union européenne** pour s'impliquer dans la mise en place de systèmes équivalents dans d'autres États membres.



GESTION DES DÉCHETS OPÉRATIONNELS

Donner de la valeur aux déchets



En tant que concepteur de produits et distributeur, Decathlon génère des déchets opérationnels comptabilisés dans son empreinte carbone. Conscient de la responsabilité d'assurer un impact environnemental qui soit le plus minime possible, le Groupe traite le sujet des déchets à la fois de manière territoriale, grâce aux leaders du développement durable locaux qui définissent les plans d'action les plus adaptés aux contextes nationaux hétérogènes (réglementations, filières de collecte, prestataires de traitement, de valorisation⁷², de recyclage, etc.), et au niveau global. **Decathlon s'engage ainsi à ce que 100% de ses déchets opérationnels (activités retail et logistique, hors déchets issus de la production) soient valorisés à l'horizon 2026.**

L'ESSENTIEL POUR 2023

En France, **Decathlon renforce sa collaboration avec ses prestataires pour fiabiliser les remontées de données** et créer un socle de comparaison solide. Ce travail permet d'identifier et d'adapter plus précisément les besoins d'animation.

En 2023, l'entreprise innove pour limiter le gaspillage alimentaire en améliorant la **gestion des dates de péremption de ses produits consommables grâce à la technologie RFID (Radio Frequency Identification)**. La Chine est le premier pays à mettre en place ce processus, qui sera à terme étendu en Europe.

Decathlon continue son association au World Cleanup Day pour sensibiliser et mobiliser les citoyen·nes à la gestion des déchets. Au total, **40 tonnes de déchets ont été ramassées** grâce aux actions menées par les participant·es.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

103 361
tonnes de déchets
générées par les sites⁷³
Decathlon dans le monde
106 007 en 2022

57 %
de recyclage des déchets
en magasin et entrepôt
58 % en 2022

63 %
de valorisation des déchets
en magasin et entrepôt
62 % en 2022

68. Pour en savoir plus sur la Responsabilité Élargie du Producteur : <https://www.ademe.fr/expertises/dechets/elements-contexte/filieres-a-responsabilite-elargie-producteurs-rep>.

69. Notamment aux côtés d'Ecologic, l'éco-organisme agréé sur cette filière; l'Union Sport et Cycle et ses adhérents ainsi que les structures de l'économie sociale et solidaire.

70. Système incitatif progressivement mis en place pour les filières REP permettant de moduler les contributions financières versées par les metteurs sur le marché aux éco-organismes en fonction de critères de performance environnementale du produit concerné (système de bonus-malus).

71. Les matières recyclées (fer, aluminium, plastiques) peuvent notamment permettre de produire de nouveaux articles de sport et de loisirs, des armatures de bâtiments, ou encore des pièces automobiles. À la suite de cette première année de collecte, l'analyse des exutoires est en cours. L'objectif est de tendre vers une vraie caractérisation du recyclage réalisé et de mener un suivi toujours plus précis.

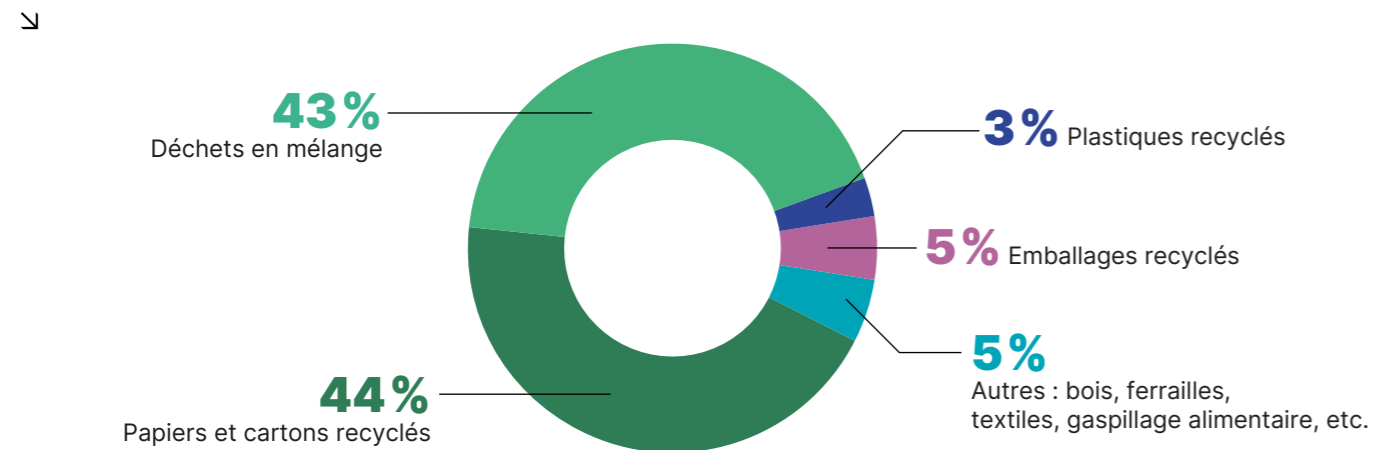
72. Valorisation : utilisation de déchets en substitution à d'autres matières ou substances incluant la valorisation énergétique et le retraitement en matières destinées à servir de combustibles.

73. Les sites englobent les magasins et entrepôts en propre ainsi que les entrepôts sous-traités.

Trier et recycler les déchets des magasins et entrepôts

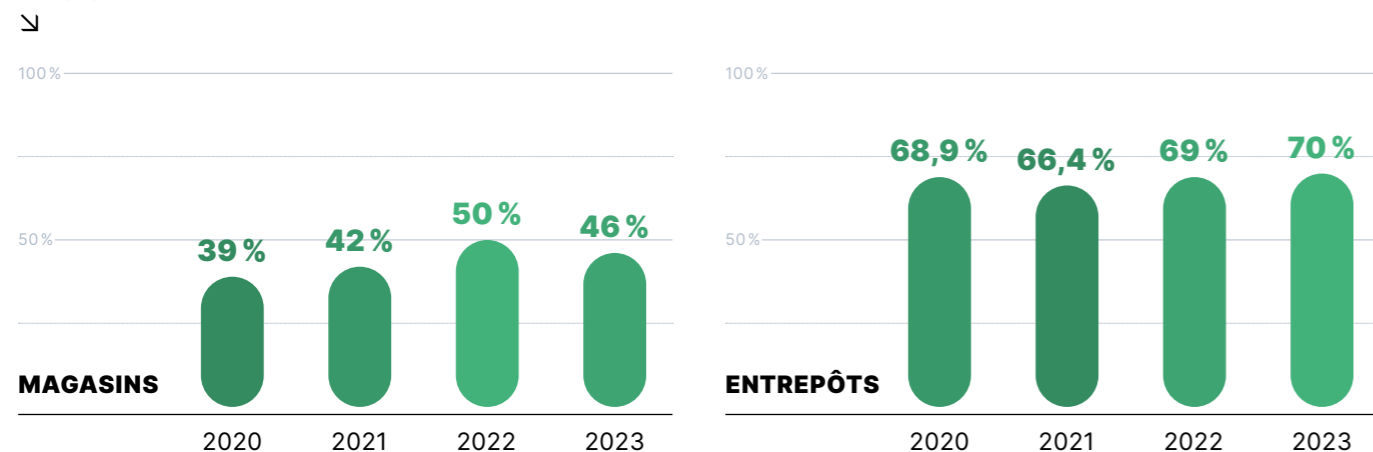
Types de déchets recyclés par les sites de Decathlon dans le monde

Magasins et entrepôts Decathlon détenus en propre, entrepôts sous-traités
au 31/12/2023



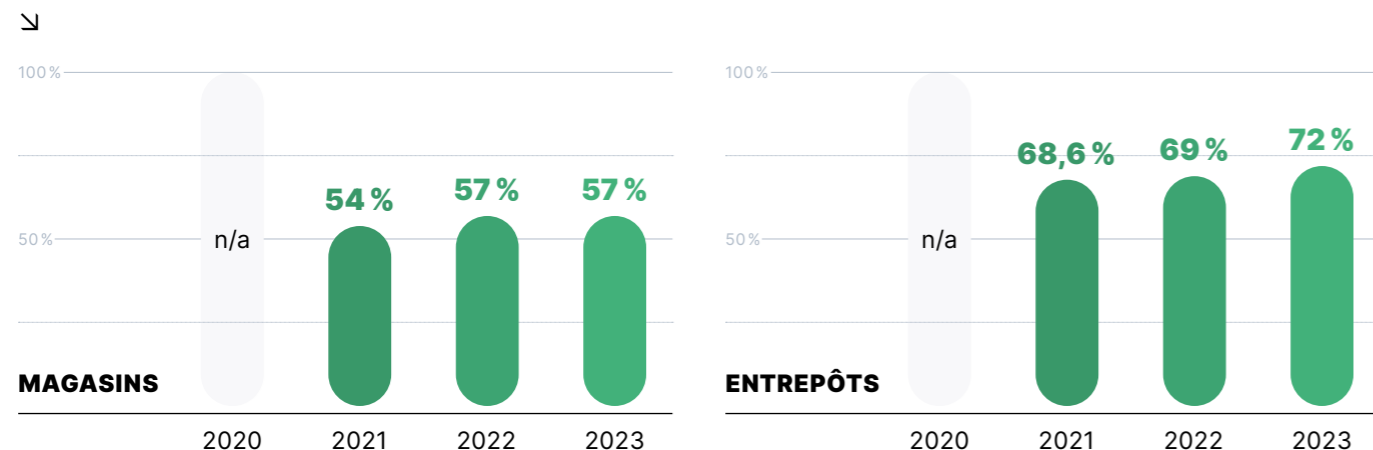
Évolution du taux de recyclage des déchets triés par les équipes

Magasins et entrepôts Decathlon en propre, entrepôts sous-traités
au 31/12/2023



Évolution du taux de valorisation des déchets

Magasins et entrepôts Decathlon en propre, entrepôts sous-traités
au 31/12/2023



Prioriser et trier les gisements en France

Depuis 2020, Decathlon France a approfondi sa politique de gestion des déchets en menant plusieurs expérimentations pour améliorer la qualification de ces derniers et ainsi augmenter la performance de valorisation.

Ce travail autour des déchets commence par une sensibilisation et une pédagogie importante autour du tri, destinées à tou-tes les collaborateur-trices en magasin (218 personnes formées en ligne). L'animation de ces sujets permet d'éclairer les enjeux nécessaires à la bonne compréhension du geste et de mettre en valeur son impact sur le budget direct du magasin. Pour les responsables d'exploitation, la formation est renforcée par un coaching individualisé en présentiel (56 personnes formées en 2023).

En parallèle, **l'année 2023 a été consacrée à la fiabilisation et à l'uniformisation des données** fournies par de nouveaux prestataires de collecte. Ce travail permet de rendre les informations comparables d'une année à l'autre et de mieux cibler les efforts à fournir pour parvenir à maîtriser la chaîne du tri dans son intégralité.

Lutter contre le gaspillage alimentaire

LE PARTENARIAT AVEC TOO GOOD TO GO

De par la nature de ses activités, Decathlon est faiblement concerné par le risque de gaspillage alimentaire. Néanmoins, le partenariat entre Decathlon et Too Good To Go⁷⁴ met en place un processus dédié à la récupération de tous les produits de nutrition sportive, comme les barres de céréales. **Le principe est simple : les produits alimentaires à date de péremption proche (date limite d'utilisation optimale) sont retirés du linéaire et proposés sous forme de paniers.** Les utilisateur-trices de l'application Too Good To Go peuvent ensuite venir récupérer ces paniers en magasin pour un prix trois fois inférieur à la valeur marchande initiale. L'objectif est d'écouler les stocks avant qu'ils ne périssent et ne soient jetés.

En lien avec l'implantation du partenariat, cette initiative est d'abord déployée en Europe et ce sont aujourd'hui sept pays Decathlon qui proposent cette offre⁷⁵. **Au total, 21656 paniers ont pu être sauvés par 530 magasins en 2023**, soit une baisse de 13% par rapport à 2022. La nature de ce partenariat consiste à réduire au maximum les quantités mises en vente, signe d'une gestion plus fine des stocks, d'une formation continue efficace des coéquipier-ères et d'un risque de gaspillage minimisé.

L'UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE RFID

Decathlon innove également pour limiter le gaspillage alimentaire via l'amélioration de la traçabilité de ses produits et l'utilisation de nouvelles technologies. La Chine est ainsi devenue en 2023 le premier pays à **gérer la date de péremption de ses produits à l'aide de la technologie RFID (Radio Frequency Identification)** en associant l'identifiant unique des articles à certaines de leurs caractéristiques. **Ainsi, les coéquipier-ères tracent et identifient automatiquement lors d'inventaires les produits à date de péremption proche**, permettant aux responsables en magasin de prendre les mesures commerciales nécessaires pour écouler les stocks et anticiper les risques de pertes. Grâce à cette technologie, Decathlon Chine limite aussi les facteurs de risques pour les client-es en œuvrant à garantir **une mise en rayon de produits sains et consommables.**

L'année 2023 a été marquée par un travail de **fiabilisation des données** permettant d'évaluer l'impact direct de la traçabilité RFID sur le gaspillage alimentaire en Chine. À terme, l'objectif est d'**étendre l'utilisation de cette technologie en Europe.**

Sensibiliser au tri des déchets avec le World Cleanup Day

En tant qu'entreprise internationale, Decathlon souhaite favoriser l'engagement de ses client-es et de ses collaborateur-trices pour préserver l'environnement. **Depuis 2018, le Groupe s'associe chaque année au World Cleanup Day**, la journée mondiale du nettoyage de la planète, une initiative portée par l'ONG Let's Do It World⁷⁶. Lors de cette journée, tous les pays dans lesquels Decathlon est présent sont encouragés à organiser des événements locaux afin d'inviter leurs client-es et collaborateur-trices à contribuer à l'effort collectif et de les sensibiliser aux enjeux du développement durable.

Le 16 septembre 2023, plus de **85100 personnes** (client-es et coéquipier-ères) ont ainsi participé à des rencontres organisées par Decathlon mêlant sport et sensibilisation à la préservation de l'environnement (vs 20000 en 2022). À l'occasion de cette journée, **366 tonnes de déchets** ont été ramassées (vs 50 en 2022) au sein de **46 pays** (vs 37 en 2022).



74. Pour en savoir plus sur Too Good To Go : <https://toogoodtogo.fr/fr>.

75. Pays concernés en 2023 : la France, la Pologne, les Pays-Bas, l'Espagne, l'Italie, le Portugal, le Royaume-Uni.

76. Pour en savoir plus sur Let's Do It World : <https://letsdoitfoundation.org/>.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

CHIFFRE D'AFFAIRES ÉCOCONCEPTION	2022	2023
CHIFFRE D'AFFAIRES DES PRODUITS BÉNÉFICIAIRE D'UNE DÉMARCHÉ D'ÉCOCONCEPTION		
% de chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception	 23,03 %	38,80 % (Note 68)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 68 : En 2023, Decathlon réalise 38,8 % de son chiffre d'affaires annuel avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception, quand son objectif était fixé à 35 % (soit +3,8 points par rapport à l'engagement défini). Depuis 2021, cette part a été multipliée par 3,7, en passant de 10,4 % de chiffre d'affaires en 2021 à 38,8 % en 2023. En volume, cela représente 7,1 milliards d'euros (TTC) sur l'année (soit une augmentation de 3 milliards d'euros par rapport à 2022) et plus de 500 millions d'articles écoconçus vendus (+300 millions par rapport à 2022). Cette performance a été portée, comme l'année précédente, par les produits dits "textiles", avec une progression de la part moyenne du chiffre d'affaires des produits écoconçus évoluant de 40 % à 60 % (soit +20 points). L'accès aux technologies combiné à une disponibilité internationale importante des matières premières a permis le maintien de l'accélération initiée les années précédentes. Une progression significative est également à souligner sur les produits à base de "métaux" (hors cycles) tels que les équipements de fitness par exemple, et les produits "chaussants", qui sont passés respectivement d'une part de 38 % en 2022 à 60 % en 2023 (soit +22 points) et de 16 % à 38,5 % (soit +22,5 points). Dans une moindre mesure, Decathlon est parvenu à augmenter la part des produits à base de plastique et de composite bénéficiant d'une démarche d'écoconception, malgré les difficultés techniques rencontrées sur ces typologies de produits. Enfin, la performance sur les produits "cycles" reste à un niveau plus faible (6,5 %) et des travaux sont engagés pour faire croître la proportion de produits "cycles" écoconçus. Decathlon a pour objectif d'atteindre une part de 50 % en 2024 sur cet indicateur, avec l'ambition d'atteindre les 55 %.

MATIÈRES PREMIÈRES	2022	2023
TEXTILE COTON		
% du coton utilisé pour les produits Decathlon issu de sources alternatives au coton conventionnel (du 01/01 au 31/12) :	100 %	100 % (Note 69)
→ % de coton BC (Better Cotton)	64,5 %	35,3 %
→ % de coton issu de l'agriculture biologique	14,1 %	24,8 %
→ % de coton contenant jusqu'à 30 % de fibres recyclées issues de déchets de production	21,4 %	39,9 %
Tonnage de coton utilisé pour les produits Decathlon issu de sources alternatives au coton conventionnel (du 01/01 au 31/12) :	27 479 tonnes	19 426 tonnes
→ Tonnage de coton BC (Better Cotton)	17 723 tonnes	6 862 tonnes
→ Tonnage de coton issu de l'agriculture biologique	3 883 tonnes	4 813 tonnes
→ Tonnage de coton contenant jusqu'à 30 % de fibres recyclées issues de déchets de production	5 873 tonnes	7 751 tonnes
TEXTILE POLYESTER		
% du polyester recyclé et/ou teint dans la masse utilisé par Decathlon (du 01/01 au 31/12)	49,7 %	63 % (Note 70)
Tonnage de polyester recyclé et/ou teint dans la masse utilisé par Decathlon (du 01/01 au 31/12)	41 610 tonnes	41 382 tonnes
PACKAGING		
% de matières utilisées pour les packagings issues de sources moins impactantes (du 01/01 au 31/12)	92 %	92,3 % (Note 71)
% de pâte à papier utilisée dans les packagings certifiée FSC ou PEFC (du 01/01 au 31/12)	90 %	90 % (Note 71)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 69 : Decathlon continue de proposer du coton provenant à 100 % de sources alternatives au coton conventionnel à ses client-es : 35,3% provenant de l'initiative Better Cotton, 24,8% de coton issu de l'agriculture biologique et 39,9 % de coton recyclé à partir de déchets de pré-consommation (déchets générés pendant le processus de fabrication). En 2023, l'objectif était d'augmenter de 10 points le pourcentage de coton recyclé utilisé pour les produits Decathlon par rapport à 2022. L'entreprise a atteint cet objectif et l'a même surpassé de 8 points (+18 points vs 2022). Les équipes poursuivent leur travail pour améliorer la traçabilité du coton utilisé et donner une seconde vie aux produits à base de coton. À noter que Decathlon confirme sa volonté de poursuivre son engagement en faveur de la circularité du coton.

Note 70 : Les fils polyester pris en compte dans le détail du calcul sont : le polyester vierge "classique" teint masse, le polyester recyclé et le polyester recyclé teint masse. Malgré un premier semestre difficile en termes de commandes de fils dû au ralentissement des ventes en magasin et à la présence d'importants stocks de produits finis et composants, les achats de fils ont progressivement augmenté au deuxième semestre. Le taux d'intégration est en augmentation, principalement dû à la réduction significative de la consommation totale de fils de Decathlon. Le taux d'intégration étant le rapport des quantités de fils maîtrisées par les équipes industrielles du processus SYP (*Synthetic Yarn Process*) sur la consommation totale de fils.

Note 71 : Le périmètre pour l'indicateur "% de matières utilisées pour les packagings issus de sources moins impactantes" prend en compte : les packagings de vente destinés aux client-es, les emballages de ventes servant la présentation en magasin, les cintres, les cartons de transport, les sacs en plastique de transport, le packaging de e-commerce (sachet plastique et boîte en carton) à l'exception des emballages utilisés pour l'alimentaire, les produits cosmétiques et d'entretien. Sont exclus la sacherie de magasin (cabas, sac en papier), le papier cadeau et les packagings des autres marques internationales (non Decathlon).



La méthodologie de mesure pour ces différents indicateurs (pourcentage de matières utilisées pour les packagings issus de sources moins impactantes et pourcentage de pâte à papier utilisée dans les packagings certifiée FSC ou PEFC) étant basée sur de nombreuses extrapolations et hypothèses, les indicateurs chiffrés reportés sont à analyser avec relativité. Des actions sont menées chaque année par les équipes Packaging pour affiner la qualité de leurs données et construire un référentiel de reporting le plus rigoureux.

En 2023, la pâte à papier est l'unique matière considérée comme issue de sources moins impactantes sur les packagings pour Decathlon. Le "% de matières utilisées pour les packagings issues de sources moins impactantes" correspond donc à la part de pâte à papier sur l'ensemble des matières utilisées.

L'objectif de pâte à papier FSC/PEFC utilisée dans les packagings n'est pas atteint en 2023 (90 % pour un objectif fixé à 95 %).

Cette année encore, la réduction de l'usage du plastique à usage unique a joué en faveur de l'utilisation de matières à impact environnemental réduit dans les packagings. En poursuivant les efforts de réduction du plastique, la part représentée par le papier et le carton a tendance à naturellement augmenté au sein des packagings.

Par ailleurs, Decathlon continue de dérouler son plan d'action de réduction de l'impact environnemental lié à sa consommation de papiers en favorisant le recours à des papetiers s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue de leurs systèmes de gestion de l'eau, de l'air et des sols.

CHIFFRE D'AFFAIRES CIRCULAIRE	2022	2023
CHIFFRE D'AFFAIRES CIRCULAIRE		
% de chiffre d'affaires circulaire (seconde vie, ateliers, location) - Monde :	 1,82 %	2,27 % (Note 72)
→ % CA réalisé avec les produits de seconde vie - Monde	0,25 %	0,55 %
→ % CA réalisé par la vente des produits et services qui servent la réparation et la maintenance des produits - Monde	1,50 %	1,61 %
→ % CA réalisé avec la location de produits - Monde	0,07 %	0,11 %
Quantité de produits Decathlon & AMI de seconde vie vendus dans le monde	731 482	1 021 374
% de chiffre d'affaires circulaire (seconde vie, ateliers, location) - France :	 3,01 %	3,71 % (Note 72)
→ CA réalisé avec les produits de seconde vie - France	0,51 %	0,97 %
→ % CA réalisé par la vente des produits et services qui servent la réparation et la maintenance des produits - France	2,45 %	2,62 %
→ % CA réalisé avec la location de produits - France	0,05 %	0,12 %
Quantité de produits Decathlon & AMI de seconde vie vendus en France	293 039	385 988

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 72 : Cette année, Decathlon souhaite que son chiffre d'affaires circulaire soit le plus juste reflet de ce qui se passe dans les pays retail, en prenant en compte les résultats remontés dans les outils du groupe mais aussi ceux provenant des outils locaux.

Cette organisation a permis d'avoir une meilleure visibilité sur l'activité Location en 2023 et de l'intégrer dans le périmètre du chiffre d'affaires circulaire. Le CA circulaire, réalisé avec les produits de seconde vie, l'entretien et la réparation des produits dans les ateliers ainsi que la location des produits est en hausse en 2023, à la fois en France et à l'international. Le CA circulaire global en 2022 était de 1,75 % (hors location) du chiffre d'affaires total de Decathlon, et progresse, à périmètre équivalent à 2,16 % en 2023. En incluant la location, le CA circulaire a représenté 2,27 % du CA total en 2023.

Les modèles circulaires de Decathlon comprennent les options de seconde vie telles que la reprise, les produits sauvegardés (stocks endommagés provenant des retours clients, de l'activité de vente au détail ou des produits de location) et les transactions de client à client (tracathlon). Les modèles de location tels que les abonnements et les locations à court terme, ainsi que les services de réparation et d'entretien fournis par le biais d'ateliers et d'initiatives de réparation en autonomie (*Do It Yourself*) continuent d'être inclus.

En 2023, Decathlon s'est concentré sur le déploiement des modèles circulaires (abonnement locatif et reprise) dans quatre pays pilotes : les Pays-Bas, l'Espagne, l'Italie et la Belgique, pour ensuite à partir de 2024, déployer à plus grande échelle.

Compte tenu de la représentativité importante des dix pays ayant la plus forte activité circulaire au sein de Decathlon, ils ont fait l'objet d'un suivi particulier en 2023. Ces pays ont représenté 86 % du CA circulaire de Decathlon. Les enseignements tirés des pays pilotes a permis de rapidement mettre en œuvre et déployer les stratégies définies pour chaque modèle d'affaires.

En 2023, la structure des équipes a été adaptée pour répondre aux ambitions de croissance des modèles circulaires. Deux pans prioritaires de la stratégie Decathlon, l'abonnement locatif et la reprise, ont connu un doublement de leur chiffre d'affaires, notamment grâce aux stratégies déployées dans différents pays pour dynamiser ces modèles économiques. Les ateliers, un autre modèle circulaire, ont également affiché une croissance positive de 17 %. Cependant, le chiffre d'affaires du modèle de réparation en autonomie (DIY) n'a pas répondu aux attentes, malgré une croissance ajustée grâce à l'ajout de nouveaux articles. Les efforts des équipes sont désormais concentrés sur ce modèle pour inverser la tendance.

En 2024, l'objectif principal sera de développer les modèles circulaires dans douze pays majeurs de Decathlon (Allemagne, Belgique, Chine continentale, Espagne, France, Inde, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Suisse). Un accent particulier sera mis sur la reprise, les abonnements de location et la réparation en autonomie (DIY). Le développement du digital jouera un rôle crucial dans l'évolutivité de ces modèles d'affaires. Dans le cadre de cet effort, le Circular Hub sera déployé dans les magasins pour améliorer l'expérience circulaire des clients. Le Circular Hub fait partie intégrante de la stratégie circulaire de Decathlon. Il s'agit d'un lieu spécifique dans les magasins Decathlon centralisant les services durables et circulaires (réparation, rachat et recyclage).

À fin 2023, un Circular Hub test est déployé dans le magasin de Saint-Sébastien en Espagne.

S'ENGAGER POUR UNE CONSOMMATION RESPONSABLE

	2022	2023
RÉUTILISATION DE NOS PRODUITS SECONDE VIE		
Nombre de pays ou régions proposant une offre de produits de seconde vie (situation au 31/12) :	44 (sur 59 pays de distribution)	43 (sur 57 pays de distribution) (Note 73)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 73 : En 2023, 43 pays proposent une offre de produits de seconde vie. Il s'agit des 26 pays ayant adopté le processus d'automatisation de collecte des données de Decathlon ainsi que la Chine continentale qui utilise sa propre solution informatique. À noter, seuls les résultats de 27 pays sont pris en compte pour calculer les indicateurs liés à la seconde vie. En 2023, l'accent a été mis sur le déploiement de l'offre vélos pour enfants dans plusieurs pays. En 2024, de nouvelles offres seront déployées, notamment sur les vélos adultes mécaniques et électriques. 2023 a été une année de croissance des modèles économiques de seconde vie. En dépit de l'arrêt du Trocathlon en cours d'année, les ventes liées à la seconde vie ont crû de 116,5 % par rapport à 2022. La reprise affiche une belle performance avec une augmentation de 141 % des volumes de vente en 2023. De plus en plus de pays ont commencé à suivre leurs stocks de produits endommagés afin de leur donner une seconde chance tout en contribuant à rendre la pratique du sport encore plus accessible à tous les clients de Decathlon.

RÉUTILISATION DE NOS PRODUITS | LOCATIONS (COURTE DURÉE, ABBONNEMENTS, LONGUE DURÉE)

Nombre de marques Decathlon proposant la location de produits (courte durée, abonnements, longue durée) (situation au 31/12)	23	21 (Note 74)
Nombre de pays proposant les produits Decathlon à la location (courte durée, abonnements, longue durée) (situation au 31/12)	10	17 (Note 74)
Nombre de locations de produits Decathlon (courte durée, abonnements, longue durée) (situation au 31/12)	187 888	284 985 (Note 75)
Nombre de marques Decathlon proposant l'abonnement et la location longue durée de produits Decathlon (situation au 31/12)	6	9 (Note 76)
Nombre de pays proposant l'abonnement et la location longue durée de produits Decathlon (situation au 31/12)	2	5 (Note 77)
Nombre d'abonnements et de locations longue durée de produits Decathlon (situation au 31/12)	24 280	60 956 (Note 77)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Les types de produits susceptibles d'être concernés par la location sont : les produits d'investissement, les produits volumineux, les produits saisonniers, les produits techniques, les produits soumis à un cycle d'innovation/changement important et plus particulièrement en 2023 les équipements de sports de montagne (glisse/raquette), les équipements de sports nautiques (mer, rivière), les équipements de mobilité (vélos, trottinettes), les sports de raquette et divers.

En 2023, l'accent a été mis sur le déploiement de l'offre vélos pour enfants dans plusieurs pays. En 2024, de nouvelles offres seront déployées, notamment sur les vélos adultes mécaniques et électriques. Globalement, l'année 2023 a été dynamique : le chiffre d'affaires de la location par abonnement a été multiplié par 4, le volume de contrats a été multiplié par 1,6 et la satisfaction des clients demeure élevée avec une note moyenne globale de 4,74 sur 5 pour les offres de location proposées par Decathlon.

Note 74 : Les 21 marques concernées en 2023 sont : Artengo, Btwin, Capelan, Corenghi, Domyos, Elops, Forclaz, Inovik, Itiwit, Kuikma, Olaian, Oxelo, Quechua, Simond, Tarmac, Triban, Tribord, Van Rysel, Riverside, Rockrider, Wedze.

Note 75 : En 2023, parmi les pays où Decathlon est implanté, 17 pays proposent la location : Autriche, Belgique, Chine, Croatie, République Tchèque, France, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Maroc, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Serbie, Slovaquie, Espagne, Suisse.

Le nombre de contrats de location de produits Decathlon a augmenté de 51,7 % en 2023, passant de 187 888 à 284 985.

Note 76 : En 2023, 3 marques supplémentaires sont venues compléter l'offre d'abonnement proposée par Decathlon pour porter le nombre total de marques proposant ces offres à 9 : Btwin, Corenghi, Domyos, Elops, Itiwit, Olaian, Riverside, Rockrider, Triban.

Note 77 : En 2023, 3 nouveaux pays proposent l'abonnement aux produits Decathlon. Au total, ce sont 5 pays qui proposent désormais l'abonnement aux produits Decathlon : France, Espagne, Italie, Belgique et Pays-Bas.

La location longue durée a été proposée en France une partie de l'année 2023, avant d'être stoppée.

L'indicateur "Nombre de jours de location des produits Decathlon (courte durée, abonnements, longue durée)" a été exclu cette année en raison des difficultés rencontrées pour collecter ces données pour tous les pays.

S'ENGAGER POUR UNE CONSOMMATION RESPONSABLE

	2022	2023
RÉUTILISATION DE NOS PRODUITS RÉPARATION		
Nombre d'ateliers dans le monde (situation au 31/12)	1 636 (pour 1 751 magasins)	1 712 (pour 1 749 magasins)

Nombre d'ateliers en France (situation au 31/12)	332	328
---	-----	------------

Nombre de techniciens dans les ateliers Decathlon dans le monde (situation au 31/12)	4 431	3 739 (Note 78)
---	-------	------------------------

Note de satisfaction de la qualité de prestation dans nos ateliers	4,6	4,6
---	-----	------------

% de produits de marques propres qualifiés comme réparables (situation au 31/12)	11 %	16,1 % (Note 79)
---	------	-------------------------

% de produits réparés (considérés comme réparables) dans les ateliers Decathlon (situation au 31/12)	66,5 %	70,6 % (Note 79)
---	--------	-------------------------

Nombre total de produits réparés dans les ateliers Decathlon (situation au 31/12)	2 307 889	2 777 556 (Note 80)
--	-----------	----------------------------

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 78 : Cet indicateur ne prend en compte que les employés ayant comme statut contractuel "technicien" ou "vendeur technicien" (sont exclus du calcul les employés déclarant être technicien en mission secondaire).

Note 79 : Les objectifs pour 2026 sont d'avoir :

- 30 % des produits de l'offre qualifiés comme réparables ;
- et 100 % des produits réparables réparés par nos ateliers et nos client-es.

Les activités liées aux services de réparation en 2023 ont continué d'évoluer et de croître (+ 17 % par rapport à 2022). La principale raison à cette évolution est liée à la nouvelle stratégie de Decathlon sur l'économie circulaire qui a aidé à placer l'activité au cœur des ambitions des magasins. Les services de réparation sont maintenant plus visibles, plus connus et plus appréciés par les client-es. Un gros effort a également été réalisé sur les marques afin de garantir une meilleure réparabilité des produits et la disponibilité des pièces détachées. La dynamique reste très positive et encourageante pour la suite.

Note 80 : Cet indicateur porte sur l'ensemble des produits réparés en prestation payante ou en garantie.

GESTION DES DÉCHETS & RECYCLAGE

RECYCLAGE DES PRODUITS

	2022	2023
Pourcentage de quantités de produits mises sur le marché par Decathlon France couvertes par des filières REP (du 01/01 au 31/12)	87,9 %	89,6 % (Note 81)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 81 : Cet indicateur est déclaré pour la première fois dans la DPEF 2023.

Cet indicateur se concentre sur les produits mis sur le marché dont Decathlon a la responsabilité élargie au producteur (REP). Il s'agit de produits dont les quantités mises sur le marché sont déclarées aux différents éco-organismes français pour s'acquitter de l'éco-contribution et dont l'information est fiable.

Ces dispositions sont consécutives à la loi AGECE et à la mise en place de nouvelles filières REP, notamment sur les articles de sport et de loisirs (ASL).

CINTRES

Quantité de cintres qui ont été collectés (du 01/01 au 31/12)	170 900 000	159 000 000 (Note 82)
--	-------------	------------------------------

% de cintres collectés (du 01/01 au 31/12)	65 %	65 % (Note 82)
---	------	-----------------------

Quantité de cintres qui ont été réutilisés (du 01/01 au 31/12)	65 391 356	71 339 249 (Note 82)
---	------------	-----------------------------

% de cintres réutilisés (du 01/01 au 31/12)	21 %	35 % (Note 82)
--	------	-----------------------

% de matière recyclée pour la fabrication de nouveaux cintres (du 01/01 au 31/12)	56 %	68,7 % (Note 82)
--	------	-------------------------

Quantités de cintres produites par an (du 01/01 au 31/12)	267 000 000	200 000 000 (Note 82)
--	-------------	------------------------------

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 82 : En 2023, Decathlon a confirmé ses efforts visant à diminuer l'impact environnemental généré par la consommation de cintres en plastique à usage unique. Les quantités globales produites ont ainsi largement baissé, notamment à la suite du travail engagé pour vendre davantage de produits sans recourir à l'utilisation de cintres. Les équipes packaging ont également travaillé avec leur fournisseur, Mainetti, pour augmenter la part de matière recyclée utilisée pour produire les cintres. Ces efforts permettent d'atteindre, en fin d'année, un taux moyen de 68,7 % de polypropylène recyclé utilisé pour la production de la gamme de cintres actuelle.

En outre, les équipes ont également œuvré pour augmenter le taux de réutilisation des cintres, passant de 21 % en 2022 à 35 % en 2023. Decathlon et Mainetti travaillent à faciliter les flux internationaux pour renvoyer les cintres collectés au sein des magasins européens chez les fournisseurs de textile basés en Asie.

Quant au taux de collecte des cintres au sein des magasins, il est resté stable en 2023 à 65 %, restant inférieur à l'objectif fixé de 75 %. En 2024, les efforts d'animation des collaborateurs en magasin se poursuivent pour atteindre cet objectif de taux de collecte.

GESTION DES DÉCHETS & RECYCLAGE

GESTION DES DÉCHETS

Poids des déchets générés par les sites (magasins et entrepôts Decathlon détenus en propre, entrepôts sous-traités) (du 01/01 au 31/12) :	106 007 tonnes	103 361 tonnes (Note 83)
--	----------------	---------------------------------

→ Poids de papiers et cartons recyclés	46 936 tonnes (44 %)	45 389 tonnes (44 %)
--	----------------------	-----------------------------

→ Poids d'emballages recyclés	5 456 tonnes (5 %)	5 131 tonnes (5 %)
-------------------------------	--------------------	---------------------------

→ Poids de plastiques recyclés	2 604 tonnes (3 %)	2 961 tonnes (3 %)
--------------------------------	--------------------	---------------------------

→ Autres (bois, ferrailles, textiles, etc.)	6 540 tonnes (6 %)	5 553 tonnes (5 %)
---	--------------------	---------------------------

→ Poids de déchets en mélange	44 471 tonnes (42 %)	44 327 tonnes (43 %)
-------------------------------	----------------------	-----------------------------

Taux de recyclage par activité (du 01/01 au 31/12) :	 INFORMATION VÉRIFIÉE Audit mazars	(Note 84)
---	--	-----------

→ Taux de recyclage global (magasins et entrepôts)	58 %	57 %
--	------	-------------

→ Taux de recyclage dans les magasins	50 %	46 %
---------------------------------------	------	-------------

→ Taux de recyclage dans les entrepôts	69 %	70 %
--	------	-------------

Taux de valorisation par activité (du 01/01 au 31/12) :		(Note 84)
--	--	-----------

→ Taux de valorisation global (magasins et entrepôts)	62 %	63 %
---	------	-------------

→ Taux de valorisation dans les magasins	57 %	57 %
--	------	-------------

→ Taux de valorisation dans les entrepôts	69 %	72 %
---	------	-------------

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 83 : En 2023, Decathlon observe une diminution des quantités globales de déchets générés par les sites de 2,5 % par rapport à 2022.

Note 84 : En 2023, le taux de recyclage recule de 1 point et le taux de valorisation augmente de 1 point. Les variations s'expliquent notamment par un changement méthodologique du calcul des ratios d'estimations contribuant à augmenter mécaniquement les estimations (cf. note méthodologique p. 235). En complément, un travail de mise en conformité méthodologique interne sur les 10 pays les plus impactants en termes de poids de déchets produits a été mené en fin d'année. Lors de ce travail, certaines méthodologies de calculs concernant les déchets résiduels ont été invalidées et remplacées par des estimations de ratios selon la méthodologie déployée chez Decathlon. Enfin, une animation spécifique du périmètre logistique a été lancée début 2023 dans la mesure où ce périmètre représente 4 % des sites en nombre pour 46 % du volume de déchets générés en 2023 par Decathlon. Néanmoins, des difficultés liées à au recensement des quantités de déchets résiduels contribuent à une sur-évaluation globale de ces quantités puisque leur estimation s'ajoute aux données réelles du recyclage et impacte donc défavorablement les indicateurs.

Les objectifs concernant le taux de recyclage sont :

- au global : 70 % en 2023 et 96 % en 2026 ;
- pour le retail : 65 % en 2023 et 95 % en 2026 ;
- pour la logistique : 75 % en 2023 et 98 % en 2026.

Les objectifs concernant le taux de valorisation sont :

- au global : 75 % en 2023 et 100 % en 2026 ;
- pour le retail : 70 % en 2023 et 100 % en 2026 ;
- pour la logistique : 80 % en 2023 et 100 % en 2026.

3

DÉVELOPPER L'HUMAIN

LE BIEN-ÊTRE PAR LES PLAISIRS ET LES BIENFAITS DES SPORTS

COÉQUIPIER·ÈRES
DROITS HUMAINS EN PRODUCTION
SÉCURITÉ ET SATISFACTION DES CLIENT·ES
ENGAGEMENT SOCIÉTAL



DECATHLON S'ENGAGE AUTOUR DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES



3.1 COÉQUIPIER·ÈRES

BIEN-ÊTRE DES COÉQUIPIER·ÈRES

DIVERSITÉ ET INCLUSION

SANTÉ ET SÉCURITÉ

COMPÉTENCES ET DÉVELOPPEMENT

PARTAGE DE LA VALEUR ET ACTIONNARIAT

INDICATEURS DE PERFORMANCE



BIEN-ÊTRE DES COÉQUIPIER-ÈRES

Cultiver le plaisir de travailler ensemble

Pour Decathlon, proposer à ses coéquipier-ères un environnement de travail en adéquation avec ses valeurs humaines est essentiel. Le bien-être des collaborateur-trices relève de la responsabilité de l'entreprise et contribue directement à sa performance, c'est pourquoi la qualité de vie et des conditions de travail fait l'objet d'une animation et d'un suivi régulier de la part des équipes chargées des ressources humaines.

Dans une dynamique de croissance globale du sujet, l'entreprise se renforce et le réseau se constitue au niveau international. Chaque thématique qui compose le bien-être au travail (la diversité, la santé, la formation, etc.) est donc traitée de plus en plus profondément, notamment en France où le sujet de la qualité de vie et des conditions de travail est abordé à travers six aspects distincts : le bien-être, les risques psychosociaux, le handicap, les seniors, l'insertion et l'équité femmes-hommes.

Pour s'assurer du bien-être au travail, du niveau d'engagement et du développement de ses coéquipier-ères, et ce, partout dans le monde, Decathlon mesure chaque année un ensemble de critères grâce à une enquête interne, le *Decathlon Teammates Barometer* (DTB).



L'ESSENTIEL POUR 2023

À l'échelle globale, l'enquête interne *Decathlon Teammates Barometer* s'adapte au nouveau sens de l'entreprise, **en intégrant de nouvelles questions portées sur la diversité, l'inclusion et le bien-être.**

En France, l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle reste au cœur des préoccupations de Decathlon avec de nouvelles mesures mises en place pour le bien-être des coéquipier-ères.

CHIFFRES CLÉS
au 31/12/2023

89 %
des coéquipier-ères
sont heureux-euses de venir
travailler tous les matins au
service du projet d'entreprise,
de leur projet et du sens de
Decathlon

54 % de « Oui, tout à fait »
et 35 % de total « Oui plutôt » en 2023
vs 55 % de « Oui, tout à fait »
et 36 % de total « Oui plutôt » en 2022¹

80 %
des coéquipier-ères
de l'effectif total sont
en contrat permanent
81 % en 2022

Decathlon Teammates Barometer

L'enquête interne *Decathlon Teammates Barometer* permet d'évaluer chaque année la mise en œuvre des fondamentaux humains, à travers 49 questions². En 2023, 84 % de coéquipier-ères réparties à travers 64 pays où l'entreprise est implantée y ont répondu³. Les pays qui le souhaitent ont la possibilité d'ajouter des questions spécifiques afin de sonder les équipes sur les problématiques locales. Cette enquête régulière permet la consolidation des acquis, la comparabilité des données humaines (pour un périmètre et une temporalité spécifiques) et la remédiation réactive des éventuelles problématiques qui pourraient être révélées.

Malgré un contexte économique difficile et les changements impliqués par la mise en place du projet d'entreprise 2023-2026, les résultats de l'enquête ont peu varié en 2023. **Ainsi, 89 % des coéquipier-ères affirment être heureux-euses de venir travailler tous les matins au service du projet d'entreprise, de leur projet et du sens de Decathlon** (vs 91 % en 2022). Ce résultat est le reflet d'une année où les fondamentaux humains demeurent solides et motivants au sein de l'entreprise.

L'enquête de 2023 a également vu l'apparition de **seize questions liées au sens de l'entreprise "Move people through the wonders of sport"**. Celles-ci permettent notamment :

- d'accorder une place grandissante aux enjeux d'inclusivité, de diversité, de bien-être (physique et psychologique) et de parcours au sein du Groupe ;
- de mesurer la compréhension et la contribution des coéquipier-ères au sens de Decathlon, qui s'élève à 89 % en 2023⁵.

Chaque année, la liste des questions peut faire l'objet d'une réévaluation pour s'assurer de son adéquation au projet de Decathlon.

Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle en France

LE TEMPS PARTIEL

En France, le recours au temps partiel est une disposition qui concerne 23,5 % des collaborateur-trices (vs 24,6 % en 2022). La volonté de l'entreprise est d'assurer l'épanouissement de ses coéquipier-ères, notamment grâce à un temps de travail adapté aux souhaits de chacun-e. Lors de l'entretien d'embauche, les candidat-es sont interrogé-es sur leurs attentes concernant leur temps de travail, afin de répondre à l'objectif de 100 % de collaborateur-trices satisfait-es de leur base horaire.

En 2023, un accord a été signé avec les partenaires sociaux afin de fixer de nouveaux standards en matière de gestion des bases horaires pour les coéquipier-ères en magasin. Ainsi, **la durée hebdomadaire minimale de travail a été élevée à 12 heures** (sauf demande contraire du ou de la salarié-e), ce qui correspond au minimum requis permettant de cotiser à la Sécurité sociale et aux droits à la retraite. Pour les étudiant-es salarié-es, ce nouvel accord formalise l'interdiction de planifier des heures de travail sur les créneaux de cours et encadre l'anticipation des plannings en période de révisions et d'examens afin de permettre de conjuguer au mieux études et emploi.

2. Le nombre de questions peut varier chaque année selon les priorités stratégiques définies par l'entreprise.

3. En 2023, 71307 collaborateur-trices ont répondu à l'enquête interne DTB, soit près de 84 % des effectifs sous contrat Decathlon ayant plus de trois mois d'ancienneté à la date du lancement de l'enquête.

4. Faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport.

5. Cet indicateur prend en compte la réponse aux quatre questions suivantes :

1) Je connais le nouveau sens de Decathlon : "Move people through the wonders of sport".
2) Le sens "Move people through the wonders of sport" me motive et guide mes actions au quotidien.
3) Je connais le projet de Decathlon (les cinq piliers stratégiques).
4) Je contribue au projet de Decathlon (les cinq piliers stratégiques) à travers mes responsabilités.

6. 2 425 coéquipier-ères en temps partiel sur 4 852 - 50 % des coéquipier-ères concerné-es ont participé, sondage réalisé en mars 2023.

7. Conditions : pour les coéquipier-ères en magasin, le rachat de RTT peut se faire en autonomie jusqu'à trois jours, puis sous réserve de validation par le responsable d'équipe au-delà. Pour les coéquipier-ères des services, le responsable d'équipe valide systématiquement.

En 2023, le sondage annuel effectué auprès des coéquipier-ères en temps partiel⁶ a révélé que **92 %** étaient satisfait-es de leur base horaire (**91 %** en 2022).

LE DROIT À LA DÉCONNEXION

Au sein de Decathlon France, la politique liée à la déconnexion met en avant les grands principes d'une organisation du travail respectueuse du temps de repos de chacun-e. Dans une logique de responsabilité, il est ainsi réaffirmé que les échanges hors temps de travail ne sont en aucun cas obligatoires, que le ou la leader se doit d'être exemplaire ou encore que la fréquence des échanges peut être modulée en fonction des priorités de travail définies par chacun-e individuellement.

LE TÉLÉTRAVAIL

En 2021, les partenaires sociaux et la direction de Decathlon France ont souhaité pérenniser la pratique du télétravail, et ce, afin d'aboutir à un dispositif sécurisé et équitable dans le cadre des pratiques managériales et des réalités opérationnelles de l'entreprise.

L'accord signé en 2021 a été guidé par les principes suivants :

- la promotion d'une qualité de vie au travail en permettant un bon équilibre vie privée/vie professionnelle ;
- la garantie de l'efficacité du travail en équipe, du développement de la créativité et de l'avancée des projets notamment en adaptant les espaces de travail à ce nouveau mode de travail hybride ;
- le maintien de l'importance du travail collectif et des relations sociales et humaines, A.D.N. de l'entreprise (moments d'activités sportives collectives) ;
- la poursuite des engagements pour favoriser des démarches responsables et respectueuses de l'environnement en diminuant les trajets.

À ce jour, l'accord sur le télétravail chez Decathlon France concerne :

- les services : 6113 personnes en 2023, soit 97 % des collaborateur-trices concerné-es sont éligibles à deux jours de télétravail maximum par semaine ;
- les magasins : les cadres peuvent avoir recours à douze jours de télétravail occasionnel par an ;
- la logistique : selon le nouvel accord signé en 2023 avec les partenaires sociaux, les cadres supports peuvent désormais bénéficier de deux jours de télétravail hebdomadaires. Les cadres opérationnels, eux, peuvent effectuer douze jours de télétravail par an.

→ AUTRES AVANCÉES 2023

- Équilibre vie professionnelle/vie personnelle des coéquipier-ères en magasin : grâce à la signature d'un avenant à l'accord portant sur le temps complet, chaque salarié-e a la possibilité de bénéficier de **huit samedis non travaillés par an** (principal jour commercial).
- Possibilité de travailler plus en travaillant au-delà de son forfait annuel en jours : depuis 2023, les cadres des magasins et des services sont éligibles à la politique de "rachat de jours de réduction du temps de travail (RTT)". Cette mesure permet de payer aux coéquipier-ères les jours travaillés au-delà de leur forfait jour annuel⁷.

1. Plus d'informations sur l'ensemble du suivi des indicateurs liés au bien-être au travail p. 160.

DIVERSITÉ ET INCLUSION

Promouvoir l'égalité des chances et prévenir les discriminations

Decathlon est une entreprise internationale composée d'employé-es aux parcours et horizons très variés. Elle estime les contributions de tou-t-es et considère que chacun-e devrait avoir une chance égale de réussir. En tant qu'entreprise mondiale, Decathlon voit en la diversité une source d'innovation, de créativité et de performance. La diversité aide l'entreprise à mieux comprendre ses client-es et soutenir sa croissance.

Decathlon aspire à créer un terrain de jeu équitable et à mettre en place l'égalité des chances pour l'ensemble de ses coéquipier-ères. Le Groupe promeut

leurs talents quels que soient leurs convictions, leur âge, handicap, statut parental, origine ethnique, nationalité, identité sexuelle ou de genre, orientation sexuelle, appartenance politique, appartenance à une organisation religieuse, syndicale, ou toute autre caractéristique susceptible de faire l'objet d'une discrimination. À noter, la plateforme de signalement Whispli⁸ permet aux collaborateur-trices de signaler tous les faits de discrimination, de harcèlement, etc., susceptibles de mettre en péril la santé physique et mentale des salarié-es⁹.

Le sens de Decathlon "Move people through the wonders of sport"¹⁰ vise à démocratiser le sport et sa pratique pour tou-t-es, partout dans le monde. À travers celui-ci, l'entreprise souhaite promouvoir une égalité des chances pour accéder à un état global de bien-être physique, mental et social. La conviction de Decathlon est d'être une entreprise dans laquelle ses coéquipier-ères se sentent bien tel-les qu'ils et elles sont, reflétant ainsi la diversité des client-es et utilisateur-trices qu'elle sert et la société dans laquelle elle opère. Sa capacité à rassembler les différences, à permettre l'écoute et le challenge réciproque est un moteur de créativité, de performance, de responsabilité et d'attractivité.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

91% des coéquipier-ères apprécient la diversité que Decathlon apporte à l'équipe et à son leadership¹¹

37,6% de femmes et **62,4%** d'hommes sont leaders d'équipe¹²

38,7% de femmes et 61,3% d'hommes en 2022

54,5% des coéquipier-ères ont moins de 29 ans

56,8% en 2022

1,5% des coéquipier-ères ont 55 ans et plus

1,5% en 2022

Programme diversité, équité et inclusion

Lancé en 2022, le programme international diversité, équité et inclusion de Decathlon vise à renforcer les efforts menés par l'entreprise sur ces enjeux.

Dans le cadre de ce programme, le Groupe a débuté en juillet 2023 une démarche de diagnostic et de certification d'une durée de deux ans auprès de l'expert externe EDGE Empower¹³ qui intervient lors de différentes étapes pour :

1. Collecter les données et politiques
2. Mener une enquête auprès des effectifs situés dans 20 pays (le diagnostic sera finalisé en 2024)
3. Analyser les résultats à travers un diagnostic international des processus consacrés aux ressources humaines
4. Réaliser un audit externe des processus pour mesurer le niveau d'inclusivité

En parallèle, Decathlon a travaillé à l'écriture d'une politique internationale diversité, équité et inclusion alignée sur ses ambitions afin d'initier, de renforcer et de promouvoir le développement d'actions positives à travers les différents pays où l'entreprise est présente. Cette politique a pour objectif de soutenir l'inclusion des groupes sous-représentés et des communautés marginalisées via quatre piliers :

- le recrutement inclusif;
- les nominations et les évolutions de carrière;
- l'équité salariale;
- le soutien apporté aux salarié-es aidant-es.

Une fois validée par le Comité exécutif, cette politique sera déployée à travers le monde dès 2024.

À noter, une nouvelle question a également été ajoutée cette année à l'enquête interne *Decathlon Teammates Barometer*, afin de mesurer la satisfaction des coéquipier-ères concernant les actions de diversité mises en place. En 2023, **91% des coéquipier-ères ont ainsi répondu apprécier la diversité que Decathlon apporte à l'équipe et à son leadership.**

Classement Forbes des meilleurs employeurs mondiaux 2023

En 2023, Forbes a attribué à Decathlon la 24^e place de son classement mondial des meilleurs employeurs¹⁴ tous secteurs confondus (1^{er} entreprise française) et à la 60^e place des meilleurs employeurs mondiaux en termes d'inclusion des femmes (10^e du secteur du retail).

Équité des genres et leadership féminin

LE PROJET INTERNATIONAL

Decathlon est convaincu que l'une des responsabilités de l'entreprise est de participer à la construction d'une société plus équitable. Il est également primordial pour l'entreprise de combiner les forces de chacun-e, les différentes approches permettant d'obtenir des résultats et une forte capacité de leadership pour réussir sa transformation. **L'équilibre des genres au sein des équipes est en cela un véritable atout pour créer de la valeur et construire une entreprise et un modèle social durables.**

Pour atteindre l'engagement de "50% de femmes et 50% d'hommes leaders d'équipe" d'ici à 2026 (37,6% de femmes, 62,4% d'hommes au 31 décembre 2023 vs 38,7% de femmes, 61,3% d'hommes en 2022), Decathlon a lancé un projet dédié à l'équité des genres à l'échelle internationale en 2021. **Ce projet vise à renforcer une culture de l'équité et de l'inclusion permettant à chacun-e, quel que soit son genre, d'exprimer son potentiel comme moteur de performance.**

Les principaux piliers de ce projet sont :

- fortifier l'écosystème humain de l'entreprise par un leadership femmes/hommes équilibré;
- engager individuellement et collectivement le top management de Decathlon (leaders de pays, de sports, RH, etc.) et définir des objectifs annuels de femmes leaders (localement et à l'international, pour chaque unité opérationnelle);
- identifier et préparer les futures femmes leaders (vivier de talents international);
- proposer aux leaders des formations dédiées à l'équilibre des genres, partager des exemples inspirants (par exemple au sein du Cercle de femmes leaders du top management ou à l'occasion du programme *Women in leadership*).

→ RÉALISATIONS 2023

■ **Augmentation du nombre de femmes aux postes à hautes responsabilités** grâce à une meilleure identification des talents féminins et à un accompagnement spécifique réalisé lors du processus de recrutement. Au 31 décembre 2023, Decathlon recense 31% de femmes dans son top management¹⁵ (vs 19% en 2022) et 45,5% de femmes membres de son Comité exécutif (vs 30% en 2022).

■ **Création du programme Women in leadership** visant à promouvoir et à renforcer le potentiel des talents féminins ainsi qu'à créer un réseau solide permettant aux participantes d'échanger sur leurs ambitions professionnelles. En 2023, 140 femmes ont participé à ce programme lors de deux sessions différentes permettant notamment d'aborder les thématiques de l'ambition professionnelle, du sens donné à sa carrière, des styles de leadership, de la création de son réseau interne et externe, etc.

■ **Réalisation d'une étude externe sur l'écart salarial entre les hommes et les femmes menée par EDGE Empower[®].** Cette étude lancée en 2023 vise à collecter et à analyser l'ensemble des données de rémunération disponibles dans l'entreprise. Les résultats permettront de mieux comprendre les écarts salariaux et de lancer des politiques dédiées afin de les réduire.

■ **Ajout des enjeux d'équité femmes/hommes au parcours d'intégration des leaders** avec une session d'une demi-journée entièrement consacrée au sujet. Lors de cette formation, un exercice consacré au dialogue sur l'équité des genres permet aux participant-es de prendre davantage conscience de l'impact de leurs comportements et de leurs décisions sur la création d'un écosystème égalitaire.

■ **Identification, partage et suivi de quinze actions à fort impact et à destination de toutes les unités opérationnelles et des pays** via l'organisation d'un travail collaboratif. Les bonnes pratiques mises en place dans les différents pays où Decathlon est présent ont été recensées et analysées afin d'identifier les quinze actions les plus impactantes pouvant être mises en place à travers toute l'entreprise. Ces actions ont été partagées aux leaders des ressources humaines qui suivent désormais leur mise en place grâce à l'utilisation d'un tableau de bord dédié, aussi appelé *scorecard*.

13. Pour en savoir plus sur EDGE : <https://www.edgeempower.com/> et plus d'informations p. 216.

14. Pour en savoir plus sur le classement établi par Forbes : <https://www.forbes.com/sites/rachelpeachman/2023/10/10/meet-the-worlds-best-employers-2023/?sh=16041bad7657>.

15. Top management : périmètre comprenant les principaux et principales dirigeant-es de l'entreprise, tel-les que les membres du Comité exécutif et de l'équipe directe de la directrice générale ainsi que les leaders hiérarchiques des différentes directions comme la chaîne de valeur, les sports et produits, le retail et le digital. Cette population inclut également les postes stratégiques jugés essentiels par les filières concernées. Ces postes stratégiques peuvent être reconsidérés en fonction des besoins évolutifs de l'entreprise.

8. Pour plus d'informations sur la plateforme de signalement : <https://decathlon.whispli.com/sustainability>. - 9. Plus d'informations sur le traitement des signalements, p. 200.

10. Faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport. - 11. Cet indicateur est suivi pour la première année.

12. Coéquipier-ères ayant une animation hiérarchique d'au moins une personne.

LES ACTIONS LOCALES

En France

En France, la volonté de Decathlon est de garantir l'application de l'accord 2021-2024¹⁶ sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signé en collaboration avec les partenaires sociaux. Cet accord fixe des objectifs tels que : 25% de femmes leaders de Sports, de Processus et de services, 40% de femmes responsables de rayons ou encore 45% de femmes responsables de départements logistiques. Pour les atteindre, l'entreprise s'anime sur une feuille de route comprenant les cinq thématiques composant l'accord, à savoir : la prévention du sexisme, le recrutement, la promotion professionnelle, la rémunération et l'équilibre de vie.

Pour sensibiliser et accompagner les coéquipier-ères, des formations ou ateliers sont proposés en France tels que "Prévenir le sexisme", "Boost'elles", "Leadership au féminin" ou "Parentalité et équilibre de vie".

Au Portugal



Grâce au travail réalisé par Decathlon Portugal depuis juin 2022, le pourcentage de femmes leaders d'équipe dans le pays est passé de 33% à 39,3% fin 2023. Pour atteindre ce résultat, un diagnostic a d'abord été réalisé en début de projet permettant d'identifier trois freins principaux à l'équité hommes/femmes. Pour chacun d'entre eux, des stratégies et des plans d'action dédiés ont ensuite été mis en place avec pour ambition d'atteindre d'ici à 2026, 50% de femmes leaders :

1. Rendre les postes à responsabilité plus attractifs pour les talents féminins :

- **diagnostic** : en 2022, les femmes ne représentaient que 30% des candidatures externes reçues pour les postes de responsables de rayon ;
- **ambition** : 50% de candidatures externes féminines ;
- **plan d'action** : refonte de la communication et de l'écriture des offres d'emploi pour plus d'inclusion, mise à jour régulière des formations de recrutement en s'assurant que chaque leader soit bien formé-e et conscient-e de l'importance et des bénéfices de l'équilibre des genres au sein des équipes et à tous les niveaux de responsabilité.

2. Identifier et développer les talents féminins :

- **diagnostic** : en 2022, alors que 50% de femmes et 50% d'hommes leaders de sport étaient considéré-es comme candidat-es potentiel-les aux postes de leaders de magasin, seules 13% de femmes le sont devenues pour un taux de candidature de 20% ;
- **ambition** : 50% de candidatures féminines, 50% de candidatures masculines ;
- **plan d'action** : identification des talents féminins à travers le pays et suivi régulier de leur développement et de leur performance, mise en place locale du programme *Women in leadership*, création d'un comité de nominations.

3. Soutenir la parentalité :

- **diagnostic** : en 2022, aucune femme directrice de magasin n'avait d'enfant à charge et parmi les responsables de rayon parents, quatre fois moins de femmes que d'hommes ont été recensées ;
- **ambition** : amélioration des résultats de l'enquête DTB ;
- **plan d'action** : publication de politiques dédiées (par exemple pour les départs et retours de congés maternité/paternité), création d'un service spécialisé +BEM ESTAR Program (soutien psychologique et administratif), mise en place d'un plan de réintégration pour la reprise du travail.

Au Vietnam

Decathlon Vietnam poursuit son projet 2023-2026 consacré à l'équité des genres et visant à atteindre 50% de femmes et 50% d'hommes leaders d'équipe à l'horizon 2026. Ce projet est structuré autour de cinq axes principaux et a connu plusieurs avancées en 2023 :

- 1. Recrutements et nominations sans discrimination** : mise à jour de la politique pour renforcer la neutralité de genre.
- 2. Équilibre vie professionnelle-vie personnelle** : soutien apporté aux femmes enceintes et aux femmes allaitantes avec la mise à disposition d'un moyen de transport spécifique, notamment pour les coéquipières travaillant en production et devant se rendre dans les usines.
- 3. Environnement de travail sain** : lutte contre le harcèlement avec l'organisation d'un atelier animé par des expert-es du sujet (35 participant-es) et la réalisation d'une formation spécifique au sein de quatre sites de production de fournisseurs ; travail sur les biais inconscients avec l'organisation de trois ateliers destinés aux leaders (85 participant-es) et d'un autre atelier ouvert à tou-tes les coéquipier-ères (38 participant-es).
- 4. Promotion et renforcement du potentiel des talents féminins** : participation de 15 coéquipières de Decathlon Vietnam au programme international *Women in leadership* (avec la volonté d'étendre cette initiative à l'échelle locale pour 2024).
- 5. Salaire égal pour travail égal** : étude des écarts de salaire prévue pour 2024.

Au 31 décembre 2023, Decathlon Vietnam compte 39,7% de femmes et 60,3% d'hommes leaders d'équipe.

Internationalisation de Decathlon

Présent dans 57 pays/régions de distribution et avec près de 80 nationalités et 100701 coéquipier-ères dans ses effectifs, Decathlon est une entreprise internationale dotée d'une grande diversité culturelle.

Decathlon vise à être reconnu comme une entreprise où la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances sont des fondamentaux humains essentiels. Dans cet esprit, Decathlon doit s'appuyer sur ses talents issus de tous les pays et offrir les conditions nécessaires à l'épanouissement de ses coéquipier-ères, nommé-es en interne ou recruté-es en externe.

L'internationalisation croissante de l'entreprise donnera à tou-tes les coéquipier-ères de nouvelles opportunités d'acquérir de nouvelles compétences, d'apprendre de nouvelles langues (l'anglais par exemple) et de découvrir de nouvelles cultures. Cela renforcera leur capacité à participer au codéveloppement de l'entreprise et à en tirer profit.

Decathlon souhaite contribuer à la construction d'une société plus inclusive et est convaincu que la richesse et la diversité des parcours de ses collaborateur-trices, de ses communautés, de ses partenaires et de ses alliances ont un impact direct sur sa performance, son innovation et sa capacité à résoudre des défis complexes.

Dans cette optique, **Decathlon s'est fixé la forte ambition d'atteindre 50% de leaders¹⁷ internationaux à l'horizon 2026.** Cette ambition a un important effet d'entraînement sur les processus, les outils et les systèmes de management de l'entreprise. Pour l'atteindre, Decathlon travaille sur des politiques, des formations et des programmes de gestion de carrière ainsi que sur la construction d'un fort système méritocratique afin d'accroître la représentation des leaders internationaux aux principaux postes à responsabilités stratégiques et internationales.

Decathlon concentre ainsi ses efforts sur cinq piliers :

- **adopter progressivement une langue commune pour l'entreprise** : favoriser l'apprentissage de l'anglais dans les parcours de développement et former les leaders et coéquipier-ères aux postes internationaux (932 personnes ont commencé une formation en 2023) ;
- **améliorer le processus de nomination de Decathlon** : rendre le processus plus inclusif et internationalisé en créant un vivier mondial de talents ;
- **s'ouvrir aux talents externes** : recruter des leaders expérimenté-es ;
- **offrir une expérience d'intégration de haut niveau** aux talents recrutés en interne comme en externe (41 coéquipier-ères de 14 nationalités différentes ont participé au nouveau programme d'intégration¹⁸ auquel la note moyenne de 4,5/5 a été attribuée) ;
- **créer des pôles internationaux couvrant différentes fonctions et expertises de Decathlon** : ouvrir des pôles spécialisés au sein de zones géographiques stratégiques en matière d'expertises pour accéder à un plus vaste vivier de talents et pour que l'entreprise devienne de plus en plus multiculturelle (ouverture du pôle d'Amsterdam en 2023 rassemblant 47 coéquipier-ères).

En 2023, 27% des leaders de Decathlon ont une nationalité autre que française (vs 23% en 2022).

LGBTQI+

LES INITIATIVES LOCALES

En accord avec la volonté d'offrir à toutes et tous une même égalité des chances, des initiatives concrètes sont réalisées localement pour favoriser l'inclusion des personnes LGBTQI+¹⁹ dans le respect des réglementations locales et des cultures propres à chaque pays.



Au Royaume-Uni, par exemple, un nouveau projet a été lancé en 2023 permettant de mener plusieurs actions telles que :

- la publication et le partage de ressources utiles pour promouvoir l'inclusion des coéquipier-ères LGBTQI+ ainsi que des lignes directrices inclusives spécifiques pour les personnes en transition ;
- la création d'une liste de vérifications à effectuer et d'un plan d'action à destination des managers pour les aider à accompagner les coéquipier-ères concerné-es dans leur transition ;
- la création d'un intranet et d'un canal de communication instantanée permettant aux coéquipier-ères de retrouver l'ensemble des documents utiles, des informations, et des événements à venir ;
- l'organisation de différents événements lors du Mois des fiertés et de campagnes de communication (Semaine de sensibilisation aux personnes transgenres, Journée du coming out, etc.) ;
- la mise à disposition de badges inclusifs.

Une politique de ressources humaines pour les personnes LGBTQI+ ainsi qu'un e-learning sont également en cours de préparation pour des lancements prévus en 2024.

Des initiatives sont également menées dans plusieurs autres pays, telles que :

- l'organisation d'ateliers et de formations au Brésil, au Canada, au Chili, et en Hongrie ;
- la publication de politiques LGBTQI+ en Italie, en Hongrie ;
- l'accompagnement des coéquipier-ères en transition ainsi que de leur manager au Brésil et au Chili (dont la mise en place de nouveaux avantages sociaux permettant d'aider au financement de traitements hormonaux ou d'opérations chirurgicales) ;
- l'organisation de campagnes de communication et d'événements de sensibilisation au Brésil, au Chili ;
- la mise à disposition de sanitaires non genrés (avec affichage de symboles inclusifs) au Chili.

¹⁷ Leaders occupant un poste stratégique à l'échelle internationale (environ 300 coéquipier-ères dans l'entreprise).

¹⁸ Plus d'informations sur le nouveau programme d'intégration, p.152.

¹⁹ LGBTQI+ : Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer, Intersex ; le signe + faisant référence à l'ensemble du spectre du genre et de la sexualité.

¹⁶ L'accord initialement signé pour la période 2021-2023 a été prolongé jusqu'à la fin de l'année 2024.

Handicap

Decathlon s'engage à favoriser et à accompagner l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

EN FRANCE

L'ambition de Decathlon France est de garantir l'application de son 8^e accord handicap signé en collaboration avec la mission handicap et les partenaires sociaux pour la période 2023-2025. Ce nouvel accord est structuré autour de quatre axes :

- le maintien en emploi des collaborateur-trices (axe prioritaire) ;
- l'insertion, la formation et la sensibilisation ;
- l'embauche ;
- les relations avec le milieu protégé.

À travers celui-ci, Decathlon réaffirme l'importance du rôle dévolu par le réseau de référent-es dans l'atteinte de ses objectifs (140 référent-es handicap et 18 leaders réseau handicap en 2023) et souhaite permettre à ses coéquipier-ères de mieux concilier maladie et travail en concentrant notamment ses efforts sur quatre thématiques : le cancer, le covid long, la santé mentale et l'endométriose.

→ BILAN CHIFFRÉ 2023

- **Maintien en emploi** : 141 coéquipier-ères soutenu-es dans la reconnaissance de leur situation de handicap en interne (186 en 2022) et 97 collaborateur-trices accompagnés (86 en 2022) techniquement (aménagement du poste de travail), psychologiquement et éthologiquement (étude des processus comportementaux).
- **Sensibilisation** : 4 journées thématiques dédiées au cancer, au covid long, à la santé mentale et à l'endométriose suivies par plus de 8000 coéquipier-ères (organisation de conférences réunissant collaborateur-trices touchés par la maladie et expert-es du milieu médical, conseils visant à mieux concilier maladie et travail, partage de contacts et de solutions concrètes).
- **Embauche** : 182 personnes en situation de handicap recrutées tous contrats confondus dont 19,2% en CDI (149 en 2022 dont 17,4% en CDI) et 3,5% de coéquipier-ères en situation de handicap sur l'ensemble des effectifs de Decathlon France (3,2% en 2022).
- **Relations avec le milieu protégé** : 4 personnes issues du milieu protégé recrutées en CDI et plus de 200 sites travaillant avec le milieu protégé (prestation de services, nettoyage des locaux, montage des vélos, réceptions en magasin, cordage des raquettes, etc.).

Le 23 novembre 2023, Decathlon France a également organisé son cinquième événement Duo Day à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap. Cette année, 267 collaborateur-trices se sont portés volontaires partout en France pour faire découvrir leur métier et ont permis de former 229 duos (184 en magasin, 34 en logistique, 11 en service).



Covid long : informer, libérer la parole, soutenir

En juin 2023, Decathlon est devenue la première entreprise française à organiser plusieurs actions consacrées au covid long²⁰ visant à informer, libérer la parole et soutenir les coéquipier-ères atteints-es par cette maladie. L'entreprise a d'abord proposé un challenge sportif connecté et ouvert à tou-tes : pour chacun des 3000 kilomètres parcourus par les participant-es, la mission handicap de Decathlon a versé un euro à l'association #AprèsJ20²¹ Covid Long France. Point d'orgue de cette campagne, un webinaire²² a également été symboliquement organisé lors de la journée la plus longue de l'année, le 21 juin 2023. Enfin, une émission de la radio d'entreprise a spécialement été enregistrée pour l'occasion avec une diffusion en magasin et sur Internet.

Témoignage



Mylène Rahel DAMAMME,
directrice du reporting ESG
et cofondatrice de l'association
#AprèsJ20 Covid Long France,
passionnée de yoga

"Atteinte par le covid long dès les premiers mois de la pandémie, j'ai eu la chance d'être très bien accompagnée par les référent-es de la mission handicap de Decathlon tout au long de ces trois dernières années. L'impact de cette maladie dans le milieu professionnel est aujourd'hui un enjeu majeur : il est nécessaire de lever le tabou qui entoure encore les maladies chroniques et d'apporter un maximum d'informations aux collaborateur-trices afin de pouvoir mettre en place des dispositifs d'aménagement du travail et de soutien pour permettre à chacun-e de mieux concilier maladie et emploi. Avoir un socle solide et un environnement de confiance au sein de l'entreprise est essentiel : cela permet de mieux traverser l'épreuve de la maladie."

LES AUTRES ACTIONS LOCALES

Dans différents pays, des outils et services sont développés pour améliorer le quotidien des coéquipier-ères ainsi que l'expérience des client-es en situation de handicap, tels que :

- **l'utilisation d'une application** en Italie²³ pour favoriser l'autonomie et l'apprentissage des salarié-es porteur-teuses de trisomie 21 ;
- **le service de traduction en langue des signes** en Italie (accessible en ligne et proposé par des coéquipier-ères formés-es dans plusieurs magasins) ;
- **le service d'assistance pour les utilisateur-trices aveugles ou malvoyant-es** en Hongrie ;
- **l'organisation d'ouvertures silencieuses** hebdomadaires pour améliorer l'accessibilité des personnes ayant un trouble du spectre de l'autisme (dans tous les magasins en Hongrie et en Irlande et dans quelques magasins en Belgique et en Italie).

Insertion professionnelle des jeunes en France

Decathlon s'engage depuis de nombreuses années pour donner l'opportunité de la première expérience professionnelle. En 2023, l'entreprise a ainsi recruté 4100 stagiaires (3170 en 2022) 1024 alternant-es (1382 en 2022) avec, pour ces dernier-ères, un taux de transformation en CDI de 27% (40% en 2022²⁴).

LE CENTRE DE FORMATION D'APPRENTI-ES DECATHLON

En partenariat avec l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes²⁵ (AFPA), Decathlon a inauguré en septembre 2022 son centre de formation d'apprenti-es (CFA) qui vise à préparer les apprenant-es aux métiers de la réparation et de la vente de produits sportifs. À travers cette formation, Decathlon souhaite transmettre son expertise et son savoir-faire tout en répondant aux besoins croissants de main-d'œuvre (500 technicien-nes à l'horizon 2026) en lien avec l'évolution de la mobilité urbaine (vélos, vélos à assistance électrique, trottinettes). Tou-tes les apprenti-es bénéficient d'un contrat de douze mois et d'une formation adaptée avec, à la clé, un diplôme d'État valorisé et reconnu ainsi que l'opportunité de rejoindre l'entreprise à la fin de l'alternance.

À l'issue de la première année de formation, **73 des 126 diplômés²⁶ (soit 58%) ont été recrutés en CDI par Decathlon au poste de technicien-ne vendeur-euse.**

Une nouvelle promotion, composée de 75 apprenti-es âgés de 16 à 56 ans (dont 75% de jeunes âgés de 16 à 30 ans), a commencé sa formation entre septembre et octobre 2023 au sein de huit centres répartis à travers la France (dont quatre centres internes gérés à 100% par Decathlon et quatre centres gérés en partenariat avec l'AFPA).

➔ **Retrouvez les informations sur les activités de réparation de Decathlon p. 118.**

Dispositifs pour les séniors en France

L'ambition de Decathlon France est de garantir d'ici à décembre 2024 l'application de son 4^e accord séniors²⁷ signé avec les partenaires sociaux pour la période 2021-2024²⁸. Cet accord est structuré autour de quatre axes principaux : l'embauche des séniors (objectif : 96 embauches sur la durée de l'accord dont 50% en CDI), le maintien en emploi, la transmission des compétences et la gestion de fin de carrière. Un réseau de 25 référent-es séniors contribue activement à la réalisation de cet accord.

Au 31 décembre 2023, **1074 coéquipier-ères de 55 ans et plus** disposent d'un contrat à durée indéterminée au sein de Decathlon France, soit 5,5% des effectifs totaux en contrat permanent (vs 949 coéquipier-ères et 4,7% des effectifs en CDI en 2022). Considérant la constante augmentation de la part des séniors dans les effectifs de Decathlon et le recul de l'âge de la retraite en France, le maintien en emploi des séniors devient un enjeu de plus en plus important pour l'entreprise. Pour y répondre, plusieurs mesures issues de l'accord séniors ont déjà été mises en place : visite médicale annuelle sur demande, limitation des nuits de déménagements en magasin à une nuit par semaine (entre 21h00 et minuit uniquement), aménagement de la durée de travail, facilitation du passage à temps partiel avec maintien de la cotisation vieillesse et compensation salariale, etc.

Plusieurs actions peuvent également être relevées pour 2023 :

- **l'organisation de 108 sessions de formation de préparation à la retraite** avec 768 inscrit-es à la formation "comprendre et anticiper ma retraite" (à partir de 40 ans) et 292 inscrit-es à la formation "gérer mes démarches retraite" (à partir de 55 ans) ;
- l'organisation de formations "animer un séniors" afin d'accompagner les leaders dans le management des plus de 55 ans (30 sessions ont rassemblé 255 leaders) ;
- **la signature de la Charte du Club Landoy²⁹**, un acte d'engagement inter-entreprises en faveur du maintien en emploi des salarié-es de plus de 50 ans. Soutenue par le ministère français du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, cette charte se décline autour de dix engagements consacrés au recrutement, à la formation, au maintien dans l'emploi, à l'accompagnement des évolutions de carrières, au bien-être au travail, au départ à la retraite et à la sensibilisation aux stéréotypes liés à l'âge. Chaque année, les entreprises signataires se réuniront pour partager leurs bonnes pratiques et présenter l'avancée de leurs actions ;
- **le lancement officiel de La Maison Bleue³⁰, l'association de retraités pour Decathlonien-nes** qui vise à maintenir le lien entre l'entreprise et ses ancien-nes collaborateur-trices. En rejoignant l'association, les membres peuvent bénéficier de différents avantages (mutuelles, réductions, etc.) et partager leur expérience avec de jeunes coéquipier-ères à l'occasion de différents événements (formation, etc.). L'objectif est également de mettre en place un système de parrainage permettant d'accompagner les futur-es retraités-es dans leurs démarches ;
- **la création et le test d'un outil d'offboarding³¹** permettant aux collaborateur-trices de planifier les différentes étapes avant leur départ à la retraite et d'obtenir toutes les informations nécessaires pour réaliser leurs démarches sereinement. Toutes les personnes concernées pourront y avoir accès dès 2024.

20. Covid long : affection faisant référence aux symptômes prolongés, fluctuants et multisystémiques (respiratoires, cardiaques, neurologiques, vasculaires, dermatologiques, ORL, digestifs, etc.) qui se développent pendant une infection par le SARS-CoV-2 et qui apparaissent ou persistent après quatre semaines. Pour en savoir plus : https://www.has-sante.fr/jcms/p_3237041/fr/symptomes-prolonges-suite-a-une-covid-19-de-l-adulte-diagnostic-et-prise-en-charge.

21. Pour en savoir plus sur l'association #AprèsJ20 : <https://www.apresj20.fr/>.

22. Pour visionner le webinaire : <https://www.youtube.com/watch?v=1ee5H69kKQ>.

23. Pour plus d'informations, consulter la DPEF 2022, p.33.

24. La baisse du taux de transformation s'explique par une hausse du nombre d'apprenti-es recrutés-es plus forte que le nombre de recrutements en CDI proposé en France, et ce, dans une conjoncture économique difficile.

25. Pour en savoir plus sur l'AFPA : <https://www.afpa.fr/>.

26. Cette première promotion comptait 134 membres en septembre 2022 ; huit apprentis ont fait le choix de quitter la formation en cours d'année.

27. 55 ans et plus.

28. L'accord initialement signé pour la période 2021-2023 a été prolongé jusqu'à la fin de l'année 2024.

29. Pour en savoir plus sur la Charte du Club Landoy : <https://www.clublandoy.com/10-engagements-pour-valoriser-la-place-des-50-ans-dans-l'entreprise/>.

30. Pour en savoir plus sur La Maison Bleue : <https://www.maisonbleuedkt.fr/page/2217345-edito>.

31. Gestion des départs.



SANTÉ ET SÉCURITÉ

Protéger les collaborateur·trices et parties prenantes



Depuis sa création, Decathlon se montre intransigeant avec la sécurité de ses coéquipier·ères, de ses client·es et de ses partenaires. À travers la prévention et les processus de vérification de la sécurité, la vigilance apportée pour garantir un environnement de travail sûr et épanouissant pour tou·tes et pour chacun·e est primordiale.

En tant qu'entreprise, Decathlon prend part et est impacté par les différentes influences sociales majeures de ces dernières années : les crises sanitaires successives ainsi que les transformations rapides et nécessaires de l'entreprise (développement digital ou encore accélération de l'économie circulaire) ont une incidence sur le rapport au travail des coéquipier·ères. Decathlon adapte donc en permanence ses efforts pour maintenir ses exigences en termes de sécurité physique et psychique. Ces constats et ce travail continu éclairent le bien-fondé de la stratégie de gestion des enjeux de santé et de sécurité au plus proche du terrain, notamment par une articulation permanente entre les actions décidées localement, et le soutien fourni par les services internationaux.

L'ESSENTIEL POUR 2023

Decathlon renforce son équipe internationale chargée de la santé et de la sécurité; celle-ci se structure autour des risques associés aux principales activités du Groupe ainsi qu'à deux risques transverses (risques psychosociaux et risques liés aux déplacements et à l'expatriation).

L'entreprise crée un nouvel outil de suivi des accidents du travail, pouvant être utilisé directement et anonymement par chaque coéquipier·ère.

Decathlon porte une attention croissante aux risques psychosociaux et structure son action à l'échelle internationale.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

0 décès³² résultant d'accidents du travail et de maladies professionnelles
0 en 2022

94 % des coéquipier·ères se sentent en sécurité physique dans leur environnement de travail
94 % en 2022

Enjeux : impacts, risques et opportunités

Les activités de Decathlon peuvent induire et être soumises à des risques (structurels et conjoncturels) en matière de santé et de sécurité, pour ses coéquipier·ères, ses client·es et ses partenaires :

- **en conception** : par exemple, en utilisant des machines-outils lors du prototypage ou du test de nouveaux produits ou encore lors des missions d'essai terrain avec les client·es sportif·ves testeur·euses;
- **en production** : durant les visites d'usines de ses partenaires et fournisseurs ou dans l'exploitation des neuf usines opérées en propre par Decathlon (risque chimique ou mécanique, par exemple);
- **en magasin, en atelier ou en ligne (B2C ou B2B)** : lors de la manutention, de la réparation ou des tests des produits (neufs ou d'occasion), ainsi que lors de la manipulation de composants à risque comme les batteries des vélos et trottinettes électriques;
- **en logistique** : lors de la manutention et du stockage des marchandises.

Deux risques transverses ont également été identifiés :

- **les risques psychosociaux** : avec une priorité donnée à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et une attention particulière portée à l'application du schéma de management (organisation d'entretiens mensuels et annuels, etc.) ainsi qu'à l'expression permanente des valeurs et de la culture d'entreprise;
- **les risques liés aux déplacements professionnels et à l'expatriation** : risques sécuritaires et/ou sanitaires selon les destinations.

Enfin, Decathlon doit continuellement adapter sa gestion des risques à l'apparition de nouveaux enjeux et à l'instabilité croissante de son écosystème ayant potentiellement un impact sur la santé et la sécurité avec notamment :

- des événements climatiques extrêmes, des catastrophes naturelles;
- des accidents et des catastrophes industrielles;
- des crises sanitaires;
- des crises géopolitiques;
- des actes de malveillance, etc.

La santé et la sécurité ont des incidences potentielles pour l'entreprise, telles que l'absentéisme, la désorganisation des activités ou encore les risques juridiques.

Une gestion efficace de ces risques peut permettre :

- aux coéquipier·ères et aux tiers de développer le sentiment d'évoluer en toute sécurité, facteur socle de satisfaction;
- à Decathlon d'attirer et de fidéliser les collaborateur·trices, de développer la marque employeur ou encore de garantir un ajustement permanent à l'évolution de ses activités et de ses stratégies (développement de l'économie circulaire, volonté de moderniser les magasins, sécurisation de sites dans le cadre du partenariat officiel avec les Jeux olympiques 2024, etc.).



32. Périmètre : salari·ées sous contrats Decathlon (contrats permanents, contrats non permanents, contrats étudiants, stages). Ce périmètre n'inclut pas les prestataires et intérimaires.

Stratégie et politique

LE CADRE

Le management de la sécurité requiert une attention continue ainsi qu'un équilibre exigeant entre les besoins (risques locaux et intentions/priorités des équipes locales) et les ressources (coéquipier-ères impliqués-es, outils, etc.). Pour assurer cet équilibre, Decathlon suit depuis 2016 une stratégie basée sur deux piliers principaux :

- 1. La responsabilité locale :** les standards de sécurité doivent être définis et animés à l'échelle des pays et des unités opérationnelles (retail, logistique, production) en prenant en compte les risques (fréquence et gravité) et les enjeux locaux. Cette autonomie locale permet une meilleure appropriation des priorités sécuritaires et un engagement plus profond pour le management de la sécurité.
- 2. L'interdépendance :** la sécurité étant la priorité n°1 de l'entreprise et considérant l'impact que peuvent avoir des événements locaux sur l'ensemble du Groupe, les équipes locales sont toujours accompagnées par l'équipe chargée de la sécurité à l'échelle internationale et par un réseau d'expert-es.

LES STANDARDS

Dans chaque pays où Decathlon est présent, les standards sécuritaires locaux prennent en compte :

- les réglementations, la culture, et les risques locaux ;
- les exigences minimales de sécurité de Decathlon qui doivent être respectées et suivies partout dans le monde, appelées *Decathlon Minimum Safety Requirements*.

Decathlon Minimum Safety Requirements

Les exigences minimales de sécurité du Groupe comprennent :

- 1. Une évaluation annuelle :** les pays doivent d'abord réaliser une autoévaluation qui est ensuite confrontée à l'analyse réalisée par les référent-es sécurité sur toutes les activités (retail, logistique, production, etc.).
- 2. Un reporting annuel :** chaque leader de pays doit rendre compte des performances de sécurité au ou à la leader de zone et/ou au conseil de gouvernance³³ du pays.
- 3. Le management des risques :** les risques sont identifiés et gérés localement. Le suivi des risques est obligatoire pour ajuster, au besoin, la stratégie d'atténuation en pays.
- 4. Des procédures opérationnelles normalisées³⁴ :** une bibliothèque de procédures vient préciser les moyens techniques, organisationnels et humains à mettre en œuvre pour couvrir la plupart des risques de sécurité opérationnelle, sauf existence de réglementations locales plus exigeantes.
- 5. La collecte de données :** localement et à l'échelle internationale, Decathlon collecte un ensemble d'indicateurs tels que : le nombre d'accidents du travail et leur taux de fréquence, le nombre d'accidents graves (blessures permanentes ou accident mortel), les réponses des coéquipier-ères à l'enquête interne *Decathlon Teammates Barometer*³⁵ (DTB).

En plus des exigences minimales de sécurité déployées partout dans le monde, chaque pays doit également proposer :

- une **politique santé et sécurité** avec une forte composante consacrée aux risques qui pourraient empêcher une évacuation rapide et efficace des sites ;
- une **organisation humaine adaptée** comprenant notamment un-e leader sécurité pays accompagné-e d'un-e référent-e ;
- des formations régulièrement mises à jour** pour adapter continuellement le niveau de compétences au niveau de responsabilité, aux risques et aux réglementations (par exemple sur : les premiers soins, la sécurité incendie, les risques psychosociaux, etc.) ;
- une **fréquence de visites, de contrôles, de réunions ou de formations suffisante** pour assurer une évaluation fiable de la situation sécuritaire du pays et la bonne mise en œuvre des opérations de sécurité ;
- des indicateurs adaptés au niveau de responsabilité** pour mesurer et améliorer continuellement la gestion locale de la sécurité.

L'ensemble de ces standards visent tout particulièrement à permettre d'atteindre chaque année l'**objectif de zéro accident mortel fixé par Decathlon** et d'assurer le bien-être physique et mental de ses coéquipier-ères.



Gouvernance

LE MANAGEMENT GLOBAL DE LA SÉCURITÉ DES PERSONNES

Conformément à la stratégie mise en place par Decathlon depuis 2016, **chaque pays est responsable de préserver, en adéquation avec la réglementation et le niveau de risque local, la santé et la sécurité des coéquipier-ères, des client-es, des prestataires et des utilisateur-trices sportif-ves.**

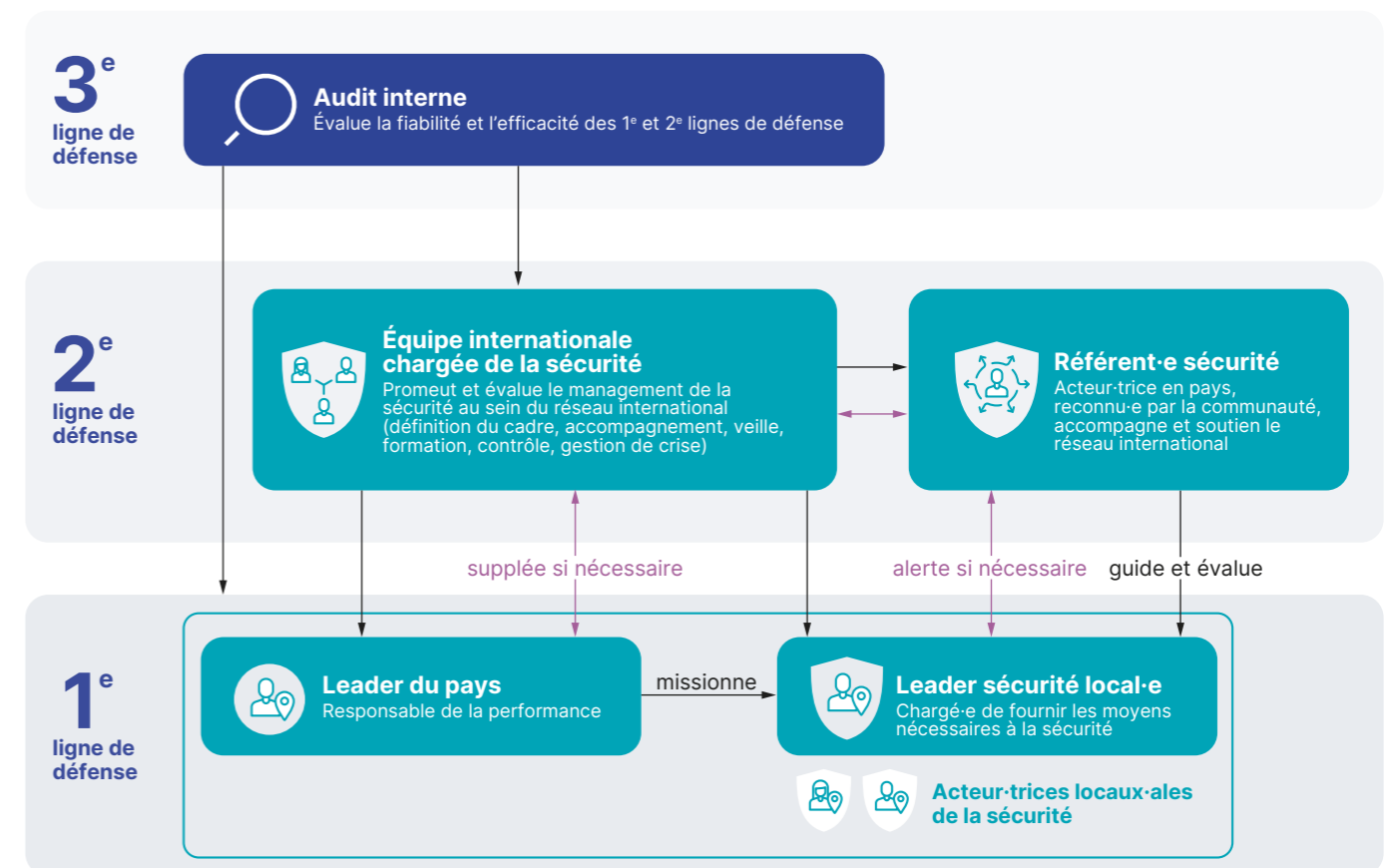
Afin de s'assurer que les principes de sécurité sont cohérents partout dans le monde, vécus et appliqués avec le même niveau d'exigence, le management de la sécurité est construit sur trois lignes de défense³⁶ :

- 1. La première ligne de défense** est constituée du ou de la leader du pays qui rend régulièrement compte du niveau de sécurité de son pays à son responsable hiérarchique et qui nomme un-e leader sécurité local-e. Certain-es leaders pays rendent compte également à leur conseil de gouvernance.
- 2. La deuxième ligne de défense** est constituée du binôme formé par le ou la référent-e sécurité et le ou la leader sécurité du pays. Le management local de la sécurité est évalué une fois par an par le ou la référent-e. L'équipe internationale chargée de la sécurité assure l'animation et le maintien des compétences du réseau ainsi constitué des leaders sécurité des pays et de leur référent-e sécurité ; elle garantit le juste niveau d'accompagnement propre à chaque pays, assiste en cas de besoin (en cas de crise, par exemple) et assure l'évaluation annuelle du niveau de maîtrise local.

Enfin, le cas échéant, elle met en œuvre une suppléance locale temporaire pour compenser une situation anormale. À noter, le ou la leader de l'équipe internationale chargée de la sécurité rend directement compte au directeur des ressources humaines Groupe et réalise un bilan annuel de la gestion de la sécurité auprès du Comité audit et financier³⁷. À partir de 2024, ce bilan sera réalisé auprès du Comité exécutif.

- 3. La troisième ligne de défense** est constituée de l'audit interne qui assure le rôle de contrôle et d'évaluation des deux niveaux précédents.

CHIFFRE CLÉ
au 31/12/2023
100 %
des pays ont un ou une référent-e sécurité répondant aux besoins du pays
100 % en 2022



33. Le conseil de gouvernance est composé de leaders externes au pays (leaders d'autres pays, de services, de Sports & Processes, leaders administratifs et financiers, etc.).

34. Plus connues sous leur nom anglais *Standard Operating Procedures* (SOP), les procédures opérationnelles normalisées sont des documents qui fournissent des instructions précises et détaillées pour la réalisation d'une tâche donnée.

35. "Je me sens en sécurité physique dans mon environnement de travail", "Je me sens en sécurité psychologique dans mon environnement de travail", "Je peux prendre soin de mon bien-être et je me sens soutenu-e (ex : sport, équilibre vie professionnelle et personnelle)", plus d'informations sur le DTB p. 137.

36. Ligne de défense : terme consacré dans les organisations pour qualifier la maîtrise du risque.

37. Plus d'informations sur la gouvernance d'entreprise p. 19.

L'ÉQUIPE INTERNATIONALE CHARGÉE DE LA SÉCURITÉ

La mission de l'équipe internationale chargée de la sécurité est :

- de définir et de promouvoir le cadre d'autonomie du Groupe pour le management de la sécurité;
- de renforcer continuellement le réseau sécurité (coaching, formations, partage de bonnes pratiques);
- d'assurer la deuxième ligne de défense aux côtés des référent-es sécurité;
- de détecter et de corriger d'éventuelles faiblesses;
- d'apporter des perspectives pour la gestion de la sécurité.

En 2023, cette équipe s'est renforcée et s'est structurée autour des risques associés aux principales activités de l'entreprise (conception, production, logistique, retail, franchises) ainsi qu'autour des deux risques transverses identifiés (risques psychosociaux et risques liés aux déplacements et à l'expatriation).



LE RÉSEAU INTERNATIONAL

Dans le cadre d'autonomie défini par l'équipe centrale, le ou la référent-e sécurité du pays prend un rôle d'accompagnateur-trice et d'évaluateur-trice. Il ou elle est ainsi formé-e pour mettre en place les plans d'action et faire appliquer les solutions de résolution. Le ou la référent-e est aussi garant-e du cadre, de la vérification des résultats et de leur partage. Grâce à ce contrôle de second niveau, il ou elle est alors pleinement en connaissance de ses sujets locaux et peut évaluer en toute autonomie le niveau de risque en phase de prévention, remonter les incidents, lancer l'alerte et appliquer les correctifs le cas échéant.

Le référent ou la référent-e a également un véritable rôle d'accompagnant-e, de tuteur-trice vers l'autonomie de l'ensemble des acteur-trices responsables du déploiement du plan d'action sur le terrain.

En 2023, l'évaluation du management local de la sécurité a été réalisée par les référent-es dans 58 pays (vs 51 en 2022) correspondant à 99 % de l'effectif total de l'entreprise (vs 90,2% en 2022). Sur les 58 pays ayant réalisé cette évaluation, les systèmes de gestion des risques ont été évalués comme :

- efficaces pour 33% des pays (vs 22% en 2022);
- perfectibles pour 60% des pays (vs 51% en 2022);
- insuffisants pour 7% des pays (vs 27% en 2022);

À noter, aucun système de gestion local n'a été évalué comme inefficace en 2023.

Pour améliorer ces résultats, les pays sont accompagnés par la deuxième ligne de défense. En cas d'alerte grave ou d'insuffisance notoire, il peut être décidé de mettre en place une suppléance temporaire assurée par l'équipe internationale afin de résoudre les problèmes identifiés.

CHIFFRES CLÉS
au 31/12/2023

41 référent-es sécurité dans le réseau international

62 leaders sécurité pour le retail

10 leaders sécurité pour la logistique

5 réunions de réseau annuelles

30 référent-es sécurité dans le réseau international, **60** leaders sécurité, **2** réunions de réseau annuelles en 2022

→ RÉALISATIONS 2023

LA CRÉATION D'UN NOUVEL OUTIL DE SUIVI DES ACCIDENTS DU TRAVAIL

En complément des outils nationaux existants, Decathlon a lancé en juin 2023 une nouvelle application interne (**Work Accident Declare - WAD**) offrant la possibilité à chaque coéquipier-ère³⁸, partout dans le monde, de déclarer directement et anonymement tout accident³⁹ ou presque accident⁴⁰, physique ou psychologique, et ce, pour toutes les activités de l'entreprise. Cette application a pour objectif de permettre à chaque pays ainsi qu'au Groupe de mieux comprendre la nature et les causes racines des accidents afin de mettre en place les actions nécessaires pour réduire le risque, améliorer les conditions de travail et de bien-être dans l'entreprise, et si besoin, pour ajuster en conséquence la politique sécurité de l'entreprise.

Pour présenter l'application, six webinaires ont été organisés à la mi-année et ont rassemblé 180 personnes issues de 63 pays (leaders sécurité, RH chargées des déclarations d'accidents, etc.). Un kit de communication a également été partagé en pays et une session de suivi a été organisée en décembre 2023 pour dresser le bilan des six premiers mois d'utilisation de l'outil. Dès 2024, un comité de pilotage mensuel sera mis en place par l'équipe internationale sécurité et il sera également demandé à chaque pays/zone d'organiser au minimum un suivi par trimestre selon le nombre de cas recensés et leur niveau de gravité.

LA STRUCTURATION DE LA GESTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les risques psychosociaux (RPS) font l'objet d'une attention croissante au sein de Decathlon. L'entreprise se structure aujourd'hui à l'échelle internationale afin de renforcer la prévention de ces risques et d'accompagner les équipes locales. Plusieurs décisions et réalisations concrétisent cette volonté en 2023, notamment avec :

- la nomination d'un responsable du bien-être au sein de l'équipe internationale chargée de la sécurité et l'écriture en cours d'une nouvelle stratégie dédiée;
- l'intégration de deux nouvelles questions consacrées au bien-être dans l'enquête interne Decathlon Teammates Barometer⁴¹ (voir chiffres clés);
- la mise en place d'une animation internationale des coéquipier-ères chargées d'une mission RPS en pays (48 personnes missionnées à temps partiel ou à temps plein dans 37 pays).

CHIFFRES CLÉS
au 31/12/2023

87 % des coéquipier-ères se sentent en sécurité psychologique dans leur environnement de travail

83 % des coéquipier-ères considèrent pouvoir prendre soin de leur bien-être et se sentent soutenu-es (ex : sport, équilibre vie professionnelle et personnelle)

Témoignage



Éric BÊME,
responsable du bien-être,
passionné de ski

"La volonté de favoriser le bien-être des coéquipier-ères est ancrée dans l'ADN de Decathlon : cela se matérialise notamment par l'organisation d'entretiens individuels mensuels et par l'expression des plaisirs et dé plaisirs de chacun-e depuis de nombreuses années. Mais il nous faut aujourd'hui renforcer encore notre action considérant la montée du niveau de stress dans la société. Les risques psychosociaux augmentent et cela est notamment dû aux expériences vécues durant la crise sanitaire, aux incertitudes géopolitiques ou encore au changement climatique et aux événements extrêmes qui en découlent. Dans un contexte de changements internes naturellement induits par la mise en place d'un nouveau projet d'entreprise, nous voulons d'autant plus nous assurer d'apporter à chacun-e un environnement de travail positif en accompagnant étroitement les collaborateur-trices et leurs managers. La volonté de Decathlon est de prendre soin des coéquipier-ères dans toutes les dimensions de la sécurité, qu'elles soient physiques ou mentales."

La réalisation d'une enquête sur les conditions de travail en France

En 2023, Decathlon en France s'est fait accompagner par le cabinet externe TOIT de SOI⁴² pour initier un diagnostic consacré aux risques psychosociaux. Via l'organisation d'une enquête anonyme, l'objectif était d'aboutir à un état des lieux précis du vécu des coéquipier-ères pour établir par la suite une stratégie adaptée et mettre en place des plans d'action dédiés. En septembre, 11675 collaborateur-trices ont ainsi répondu à un questionnaire, pour un taux de participation de 54%. Les réponses apportées ont permis au cabinet d'identifier plusieurs points saillants pouvant impacter le bien-être des coéquipier-ères comme la charge de travail, les interruptions de tâches, la perception du changement dans l'entreprise. À l'inverse, de nombreuses ressources ont été mises en lumière par les répondant-es, favorisant leur bien-être au travail : la conciliation vie professionnelle/vie personnelle, l'ambiance générale dans l'entreprise, les valeurs ou encore le soutien apporté par les autres collaborateur-trices et les managers. Au cours de l'année 2024, des ateliers impliquant un panel de coéquipier-ères issues de chaque filière seront organisés pour approfondir ces résultats et pour élaborer des plans d'action.

En parallèle, Decathlon France poursuit ses actions de sensibilisation aux RPS (mise en place d'un atelier consacré à la gestion du stress), de formation des leaders, et de communication (rappel de l'existence du numéro d'assistance Entraid)⁴³.

38. Cinq pays ont décidé de conserver leur outil local (Allemagne, Chine, France, Espagne, Royaume-Uni). L'objectif est de permettre le transfert automatique de l'ensemble des données de ces outils vers l'application WAD en 2024 (seules les données de l'Allemagne ont été intégrées en 2023).

39. Accidents du travail et accidents de trajet. - 40. Selon la norme ISO 45001/2018, un presque accident se définit comme "un événement indésirable n'induisant aucun traumatisme ni aucune pathologie, mais ayant le potentiel de le faire".

41. Plus d'informations sur l'enquête interne Decathlon Teammates Barometer, p.137.

42. Pour en savoir plus sur le cabinet TOIT de SOI : <https://www.toitdesoi.fr/>. - 43. Plus d'informations dans la DPEF 2022 de Decathlon, p. 43.

COMPÉTENCES ET DÉVELOPPEMENT

Créer des trajectoires d'épanouissement et de performance

La formation des collaborateur-trices tout au long de leur vie professionnelle est l'un des éléments essentiels au maintien d'un niveau de compétences adapté à la transformation progressive des stratégies des entreprises.

Chez Decathlon, le sens de la formation est de permettre à chaque coéquipier-ère de vivre et de porter sa mission dans l'épanouissement et la performance. Pour cela, l'entreprise met en place l'ensemble des outils nécessaires au maintien et au développement des savoir-faire et des savoir-être.

La vision de la gestion des compétences repose sur deux principes majeurs. D'une part, l'acquisition de compétences doit pouvoir être accessible, partout, sous différentes formes, à tous les moments de la vie professionnelle.

Pour ce faire, Decathlon poursuit depuis plusieurs années des efforts de digitalisation des contenus afin de permettre à chaque coéquipier-ère de monter en compétence, quel que soit le contexte. D'autre part, le ou la collaborateur-trice est responsable de sa montée en compétence tout en étant accompagné-e par son ou sa leader dans sa progression.

Dans ce cadre, un rôle de référent-e compétence est structuré dans l'entreprise autour d'une posture de partage du savoir et d'expériences concrètes. Cette référent-e peut ainsi accompagner les coéquipier-ères dans l'intégration, l'apprentissage et le développement de la compétence.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

59 pays ont adopté
la plateforme de formation
digitale de Decathlon⁴⁴

52 en 2022

73%
des coéquipier-ères
ont cumulé au moins 3 h
de formation sur les deux
dernières années

71,1% en 2022

85%
des coéquipier-ères
déclarent être accompagnés
sur leurs savoir-faire

86% en 2022

L'ESSENTIEL POUR 2023

En 2023, l'entreprise procède à une refonte complète de son modèle de formation à travers son nouveau projet international : **Decathlon University, rassemblant savoir-faire techniques et savoir-être au sein d'un même écosystème.**

Decathlon réorganise le catalogue de formations proposées, afin de le mettre au service du nouveau sens de l'entreprise. Celui-ci sera disponible dès 2024, année de déploiement de Decathlon University.

Decathlon University : un nouveau projet de développement des compétences à l'échelle internationale

En 2023, Decathlon a procédé à un virage stratégique en matière de formation en créant **Decathlon University**, un concept qui englobe des lieux physiques et une plateforme en ligne (disponible en 2024) **rassemblant savoir-faire techniques et savoir-être au sein d'un même écosystème.** Le Groupe fusionne ainsi les compétences anciennement proposées par **Decathlon Academy** (formations techniques) et **Decathlon Exchange** (valeurs, sens, fondamentaux humains, management et développement personnel) afin de créer un **nouvel environnement de formation basé sur la transversalité et l'internationalisation de la montée en compétence des coéquipier-ères.** À travers ce projet, Decathlon souhaite adapter son offre de formation aux grandes mutations sociétales et **harmoniser les référentiels de niveaux de compétence** pour l'ensemble des coéquipier-ères en **modernisant les outils qui y sont consacrés.**

Pour répondre au projet d'entreprise 2023-2026, Decathlon University s'articule autour de trois ambitions fondamentales :

- **devenir une école d'expertise** en matière de compétences techniques, de fondamentaux humains et de développement personnel;
- **devenir une école d'excellence** dans la gestion et le partage de l'histoire de l'entreprise, de sa culture, de son sens, de ses valeurs et de son évolution;
- **créer un espace de bien-être physique et mental** (forme physique, sommeil, nutrition, préparation mentale).

Afin d'instaurer de tels changements, la création de Decathlon University a été associée à une réflexion plus globale sur la gestion opérationnelle du projet. Ainsi, le Groupe s'oriente vers de nouveaux outils digitaux afin d'**accroître l'autonomie des coéquipier-ères** dans la construction de leur parcours de formation au sein de l'entreprise et d'**améliorer leur expérience sur la plateforme.**

La digitalisation servira également à fiabiliser la remontée de données liées au développement des coéquipier-ères, permettant notamment d'affiner les parcours proposés.

En 2024, le projet entrera dans une phase de déploiement avec le **lancement de la plateforme digitale** ainsi que l'ouverture de lieux physiques à l'international (en remplacement des sites Decathlon Exchange) où les coéquipier-ères pourront avoir accès à de nouvelles ressources de formation. Afin de répondre à son ambition de prioriser le bien-être mental et physique de chacun-e, **Decathlon inaugurerait également en 2024 la "Maison du bien-être et de la santé"**, qui rassemblera en un lieu physique l'ensemble des outils et formations disponibles pour sensibiliser les coéquipier-ères à ces notions.

Témoignage



Fabrice LISARDI,
leader du développement de
la compétence, passionné de randonnée

"Avec Decathlon University, le Groupe entre dans un tout nouveau modèle de formation, mis au service du sens d'entreprise et adapté aux mutations contemporaines qui nous entourent. Pour les coéquipier-ères, ce sera une véritable expérience à vivre et l'ensemble des ressources pour tracer leur parcours sera rassemblé en un lieu unique."

Compétences techniques

À travers la réorganisation de son catalogue de formations, **Decathlon a redéfini l'ensemble des référentiels existants** au sein de l'entreprise. Ce travail permettra, d'ici à 2025, de **cartographier précisément le niveau de compétences des collaborateur-trices de l'entreprise** par domaines d'expertise grâce à des **données uniformisées** à l'échelle du Groupe.

Dans l'attente du déploiement de Decathlon University prévu en 2024, **Decathlon Academy a continué d'abriter le catalogue de formations techniques proposées au sein du Groupe.**

Top 5 des formations suivies en présentiel en 2023 :

1. Aller vers (centrée sur l'excellence de la relation avec les client-es)
2. Sécurité magasin (formation obligatoire pour les coéquipier-ères du retail)
3. La Fresque du climat
4. Être un vendeur omnicommerçant efficace
5. Proposer le bon équipement

Top 5 des formations digitales en 2023 :

1. Intégration sécurité (formation obligatoire pour les coéquipier-ères du retail)
2. Les bases de l'économie circulaire
3. Animation des stocks en magasin
4. Favoriser la mobilité durable
5. Découvrir la location

Développement personnel et culture d'entreprise

En 2023, le Groupe a réorienté sa stratégie de formation au savoir-être vers un **projet global axé sur le développement personnel et la culture d'entreprise**. Dans l'attente de la mise en œuvre de ces changements au sein de Decathlon University prévus dès 2024, Decathlon Exchange a continué de fonctionner sur la base des priorités identifiées en 2022 :

- **transmettre la culture d'entreprise (sens, valeurs et fondamentaux humains)** notamment grâce aux six formations fondamentales accessibles à tou-tes, créées autour des piliers du management responsabilisant : "Recruter des personnalités", "Mes responsabilités de Decathlonien-ne", "Les fondamentaux du leader", "Coconstruire et animer mon projet", "Animer une réunion efficace et constructive" et "Valeurs et Volontés". Depuis 2022, il existe également un parcours de (re)découverte de la culture d'entreprise, composé d'un e-learning de 30 minutes, d'un atelier "Vivre les valeurs par le sport" et de deux séminaires "Valeur et Sens" et "Valeurs et Volontés";
- **accompagner le leadership** à travers des contenus variés tels que le séminaire "Leaders dirigeants", des conférences pour s'inspirer, et des ateliers/formations comme : "Développer ma confiance en l'autre et encourager mon lâcher-prise" ou encore "Révéler l'intrapreneur qui est en moi";
- **poursuivre la digitalisation** engagée depuis 2020, pour faciliter l'accès des contenus au plus grand nombre;
- **expérimenter de nouvelles pédagogies** à l'aide de la mise en ligne de vidéos et de podcasts de courte durée sur la chaîne YouTube de Decathlon visant à diffuser les valeurs de l'entreprise et à rendre les coéquipier-ères autonomes sur les sujets de responsabilité;
- **s'ouvrir au monde extérieur** pour que les associations, les partenaires, les alumni et autres parties prenantes de l'entreprise puissent bénéficier des singularités de Decathlon et développer leur propre responsabilité avec des formations dispensées auprès de personnes issues d'autres entreprises ou d'associations.

Intégration des coéquipier-ères

En 2023, Decathlon a mis en place un **nouveau programme d'intégration international** pour les coéquipier-ères recruté-es sur des postes à hautes responsabilités. Afin d'être au service du projet du Groupe, celui-ci est résolument **porté vers la culture d'entreprise** pour assurer une transition cohérente à l'échelle globale. Cette formation accélérée est **adaptée spécifiquement aux besoins des leaders**, afin qu'ils ou elles puissent **incarner le sens et les valeurs** de Decathlon et accompagner les équipes dans le virage stratégique mené par l'entreprise.

Cette semaine d'intégration, appelée "One Decathlon Week" vise à **créer des liens entre des leaders** issu-es de pays ou de secteurs différents ainsi qu'entre les nouveaux et nouvelles leaders et des coéquipier-ères engagé-es sur des postes à hautes responsabilités (membres du Comité exécutif, responsables de départements ou d'activités). **Plusieurs thématiques** clés sont abordées durant ce programme :

- l'engagement avec la culture d'entreprise;
- l'alignement des parties prenantes clés (via des comportements collaboratifs et orientés-solution);
- la compréhension de l'ambition stratégique de l'entreprise et le rôle du leader;
- la promotion du développement des talents (y compris en matière de santé et de bien-être) et des évolutions de carrière.

À l'issue de ce programme, des rencontres périodiques sont organisées afin de maintenir le lien entre les leaders.

En 2023, **41 coéquipier-ères de 14 nationalités différentes** (représentant **16 pays**) ayant rejoint Decathlon à des fonctions de leader ont participé à ce programme. Parmi eux et elles, 50% ont été recruté-es en externe, l'autre moitié ayant été promue en interne. Cette répartition permet ainsi d'insuffler de nouvelles perspectives grâce à la pluralité des parcours professionnels, tout en maintenant une grande cohérence avec les valeurs et le sens de l'entreprise.

PARTAGE DE LA VALEUR ET ACTIONNARIAT

Rémunérer justement celles et ceux qui participent à la performance

Les besoins en matière de compétences et de capital humain sont en constante évolution. Dans ce contexte, Decathlon a la volonté d'être une entreprise compétitive, engagée et responsabilisante en matière de partage de la valeur. Pour cela, des stratégies axées sur les modalités de rémunération et sur l'actionnariat salarié sont mises en place.

L'objectif principal est de rémunérer justement les coéquipier-ères au regard de leurs responsabilités et de leur contribution aux performances de l'entreprise par la valeur qu'ils et elles créent. Cela est rendu possible grâce à un pack de rémunération et à l'épargne salariale qui leur permettent de bénéficier du développement de l'entreprise tout en y participant.

Pour être compétitif, ce pack repose sur une rémunération :

- **individuelle et collective;**
- **fixe et variable;**
- **court terme et long terme;**
- **monétaire et non monétaire**, incluant des avantages sociaux qui peuvent différer en raison des législations locales des pays.

La volonté de partager avec chaque coéquipier-ère une partie de la création de la valeur générée s'inscrit dans les valeurs de Decathlon pour permettre à chacun-e, grâce à l'épargne salariale⁴⁵, d'agir en co-investisseur et de se constituer un patrimoine de source professionnelle.

L'ESSENTIEL POUR 2023

En 2023 et dans les pays éligibles, **Decathlon intègre un indicateur de développement durable au calcul de la rémunération variable** des coéquipier-ères.

L'entreprise s'engage à ce qu'à l'horizon 2026, **100 % de ses salarié-es perçoivent un "salaire décent"**.

L'Indonésie et le Luxembourg ont désormais accès à l'actionnariat salarié.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

55,7% des salarié-es sont actionnaires

56 119 actionnaires en 2023 soit une évolution de **+ 3 %** par rapport à 2022

3,1 Mds € consacrés aux salaires dans le monde

3,09 Mds € en 2022

58% des coéquipier-ères estiment que leur rémunération est juste au regard de leurs responsabilités et performances⁴⁶

62 % en 2022

85% des coéquipier-ères estiment être associé-es aux performances de Decathlon et partager la valeur créée

88 % en 2022



⁴⁵. Dispositif ouvert dans 50 pays en 2023.

⁴⁶. En 2023, le contexte inflationniste global a affecté le pouvoir d'achat des collaborateur-trices ainsi que les résultats de l'entreprise, entraînant une baisse de la satisfaction des coéquipier-ères au regard de leur rémunération.

Rémunération

Chez Decathlon, les décisions relatives à la rémunération et aux avantages sociaux reposent sur le principe d'un **package complet reflétant les valeurs de l'entreprise**, mis en place **selon les réglementations et les conventions collectives locales**. Chaque année, le salaire de base fait l'objet d'une **campagne de revalorisation collective et individuelle** basée sur la compétence et la **performance au regard des objectifs fixés lors d'entretiens annuels**.

Ainsi, **Decathlon valorise la prise d'initiative et de responsabilité**, tout en assurant en parallèle l'accès à l'information sur les éléments de la rémunération pour les coéquipier-ères.

Au cours de l'année 2023, **Decathlon a recensé la structure de la rémunération** au sein des pays où l'entreprise est présente. Cet état des lieux offre une **visibilité complète des éléments qui constituent le package de rémunération des coéquipier-ères**, et permet également d'étudier les bases communes à l'ensemble du Groupe en facilitant **le partage d'information entre pays**. Ce panorama permet en outre aux leaders RH des pays de s'inspirer des modèles existants en tenant compte du contexte local.



L'INTÉGRATION DE CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX DANS LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DES COÉQUIPIER-ÈRES

Depuis 2023, dans les pays où la conjoncture le permet (maturité du pays, existence d'une prime mensuelle dans la structure du package de rémunération, accord des syndicats et partenaires sociaux, etc.), la rémunération variable comprend également un **indicateur de développement durable**. Ainsi, Decathlon lie la performance des collaborateur-trices aux ambitions environnementales du Groupe. Cet indicateur varie selon le secteur d'activité des coéquipier-ères, et peut porter :

- **en magasin** : sur le chiffre d'affaires circulaire (réparation, seconde vie, location) ;
- **en conception** : sur le chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception ;
- **en services et pour les coéquipier-ères de la direction chaîne de valeur** : sur la réduction des émissions absolues de CO₂ vs 2021.

Avec l'intégration de cet indicateur, **la rémunération variable est désormais calculée en partie⁴⁷ sur la performance environnementale de Decathlon**, permettant ainsi de responsabiliser et d'impliquer l'ensemble des coéquipier-ères dans la transition environnementale du Groupe.

Au 31 décembre 2023, ce modèle de rémunération concerne 72 447 personnes soit 90,1% de l'effectif en contrat permanent.

LE PROJET DE RÉMUNÉRATION RESPONSABLE

À travers son sens, Decathlon aspire à devenir un acteur vertueux de la société de demain. Pour réagir au contexte inflationniste global et à des revenus minimums locaux parfois insuffisants pour répondre aux besoins du quotidien, **l'entreprise s'est engagée en 2023 à verser un "salaire décent"⁴⁸ à l'ensemble de ses salarié-es à l'horizon 2026**. Pour y parvenir, Decathlon collabore avec **WageIndicator⁴⁹**, une fondation indépendante œuvrant pour plus de transparence sur le marché du travail, afin de déterminer ce que cela représente à l'échelle locale où le Groupe est implanté. En parallèle, les équipes chargées du projet ont mené une étude mondiale afin de déterminer les salaires les plus bas par métier, et ainsi vérifier l'écart avec le salaire décent tel que défini par WageIndicator.

Avec ce projet, Decathlon vise à accompagner les pays dans la mise en place de **solutions durables** pour permettre à l'ensemble des collaborateur-trices de bénéficier d'un salaire décent. En 2023, 56 des 57 pays dans lesquels Decathlon détient des magasins en propre⁵⁰ sont concernés par cette étude. En 2024, les coéquipier-ères en production et en logistique seront intégrés au calcul, ce qui permettra de couvrir 85% des effectifs de Decathlon.

Actionnariat

DES LIENS D'APPARTENANCE RENFORCÉS PAR L'ACTIONNARIAT

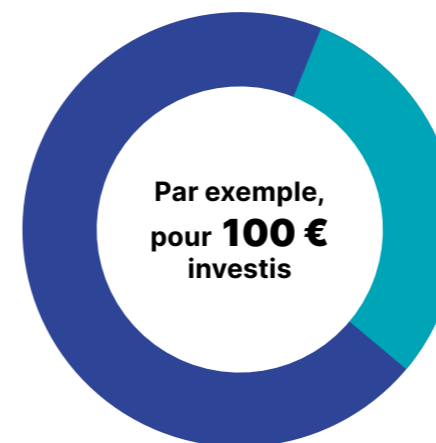
L'actionnariat est une opportunité pour les coéquipier-ères **d'investir durablement dans leur entreprise et de prendre part à une aventure commune**. Ce mécanisme leur permet de mieux comprendre le fonctionnement économique et financier de Decathlon, de se sentir plus impliqués, responsables, et de se constituer un patrimoine de source professionnelle. Avec des coéquipier-ères acteur-trices de la performance économique, l'actionnariat est un atout pour l'entreprise et augmente son attractivité.

L'information sur l'actionnariat est diffusée auprès des Decathlonien-nes, dans tous les pays concernés, grâce aux 500 coéquipier-ères relais. Leur mission est d'assurer une information homogène pour tou-tes, en étant en mesure d'expliquer en détail le fonctionnement du mécanisme de l'actionnariat.

En 2023, **deux pays ont intégré le dispositif d'actionnariat proposé par Decathlon : l'Indonésie et le Luxembourg**. En parallèle, deux pays sont sortis de ce dispositif : la Russie et la Suède⁵¹.

Au total, Decathlon compte 56 119 collaborateur-trices actionnaires à travers 50 pays en 2023.

À quoi sert l'argent investi dans DECAVAL ?



Faire face aux demandes de remboursements

30€ sont utilisés pour **faire face aux demandes de remboursements des collaborateur-trices**.

Mise en œuvre de la stratégie Decathlon

70€ sont utilisés exclusivement pour **la mise en œuvre de la stratégie à laquelle tou-tes les coéquipier-ères prennent part**.

L'INTÉGRATION D'INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS DANS L'ÉVALUATION DE L'ACTION DECATHLON

Afin de déterminer l'évolution de l'action Decathlon, des experts évaluateurs indépendants apprécient chaque année la trajectoire financière de Decathlon en fonction de données de marché. Depuis 2022, le résultat de ce calcul fait l'objet d'une réévaluation, sous forme de bonus-malus, basée sur les performances extra-financières du Groupe, permettant ainsi de matérialiser les efforts de Decathlon auprès des co-investisseurs de l'entreprise. Cette intégration des critères extra-financiers est un encouragement à atteindre les objectifs fixés dans l'ensemble des stratégies.

La performance extra-financière de Decathlon est ainsi évaluée globalement, en se concentrant **sur des indicateurs environnementaux et sociaux représentatifs** :

- la diversité hommes/femmes dans le top management ;
- l'internationalisation du top management ;
- la performance du panel de fournisseurs sur les enjeux de responsabilité humaine en production ;
- l'accidentologie ;
- la mise en place d'une politique de salaire décent ;
- la réduction des émissions de CO₂ en valeur absolue ;
- la part des revenus issus des activités dites circulaires ;
- le chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception ;
- la performance du panel de fournisseurs sur les enjeux de responsabilité environnementale en production ;
- une approche qualitative sur les émissions évitées et sur l'impact sur la biodiversité.

47. La part de l'indicateur environnemental dans la rémunération variable peut varier selon les pays et les périmètres.
48. Un "salaire décent" est la rémunération monétaire perçue pour une semaine de travail standard par un-e employé-e à temps plein dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent à l'employé-e et à sa famille. (Anker & Anker, 2017). Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la prise en charge d'événements inattendus.
49. Pour en savoir plus sur WageIndicator : <https://wageindicator.org/>.
50. Étude prenant en compte une moyenne de deux régions par pays dont celle où se trouve la capitale ainsi qu'une autre région sélectionnée par l'équipe locale (si Decathlon possède des magasins dans d'autres régions) afin de mesurer l'écart hypothétique entre la rémunération la plus basse et le niveau du salaire de subsistance, soit 94 régions dans 56 pays.

51. Pour plus d'informations, voir note méthodologique 103, p.169.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Dans la mesure du possible, les indicateurs sociaux sont reportés sur un périmètre monde couvrant l'intégralité des pays où Decathlon compte des salariés. Dans le cas contraire, le périmètre des indicateurs se concentre sur un échantillon de 22 pays parmi les plus représentatifs en termes d'effectifs afin de couvrir le périmètre le plus large et exhaustif possible et de garantir ainsi la pertinence des données publiées. Les 22 pays (France, Espagne, Italie, Belgique, Chine continentale, Allemagne, Portugal, Pologne, Inde, Hongrie, Turquie, Brésil, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Maroc, Pays-Bas, Mexique, Taïwan, Suisse, Singapour et Canada), couvrent 90 % de l'effectif monde. À noter que la Russie était comptabilisée dans les effectifs des données en 2022 et a été retirée du périmètre 2023 car Decathlon ne possède plus de filiale, ni de magasins dans ce pays. Pour chaque famille d'indicateurs, le périmètre (monde ou 22 pays) est systématiquement précisé.

BIEN-ÊTRE DES COÉQUIPIER-ÈRES	2022	2023
EFFECTIFS - PÉRIMÈTRE MONDE		
Effectif total (situation au 31/12)	104 116	100 701 (Note 85)
Effectif par genre (situation au 31/12) :		
→ Nombre de femmes	48 204 (46,3 %)	46 432 (46,1 %)
→ Nombre d'hommes	55 912 (53,7 %)	54 269 (53,9 %)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 85 : Cet indicateur prend en compte les coéquipier-ères en contrat permanent, non permanent, et autres contrats (stagiaires, étudiants, etc.) dans l'entreprise au 31/12/2023, en fonction de la législation en vigueur dans chaque pays.

Répartition du nombre total de salariés par pays/régions (au 31/12) :

→ France	24 691	23 489
→ Espagne	10 875	10 917
→ Belgique	3 254	2 776
→ Italie	8 936	8 687
→ Chine continentale	10 510	11 282
→ Portugal	1 846	1 885
→ Pologne	3 311	3 402
→ Allemagne	5 161	5 322
→ Russie	1 571	-
→ Hongrie	1 606	1 419
→ Inde	5 113	5 604
→ Brésil	2 196	2 108
→ République Tchèque	1 868	1 787
→ Turquie	2 388	2 353
→ Roumanie	1 654	1 595
→ Royaume-Uni	1 610	1 402
→ Maroc	1 020	693
→ Mexique	614	680
→ Pays-Bas	1 647	1 646
→ Taïwan	916	930
→ Suisse	918	1 022
→ Singapour	751	776
→ Canada	942	912
→ Autres pays	10 718	10 014

BIEN-ÊTRE DES COÉQUIPIER-ÈRES	2022	2023
EFFECTIFS - PÉRIMÈTRE MONDE		

Effectif par tranche d'âge (situation au 31/12) :

→ moins de 29 ans	59 127 (56,8 %)	54 864 (54,5 %)
→ moins de 20 ans	5 296 (5,1 %)	5 109 (5,1 %)
→ de 20 ans à 29 ans	53 831 (51,7 %)	49 755 (49,4 %)
→ entre 30 et 49 ans	41 003 (39,4 %)	41 376 (41,1 %)
→ de 30 ans à 39 ans	31 051 (29,8 %)	30 903 (30,7 %)
→ de 40 ans à 49 ans	9 952 (9,6 %)	10 473 (10,4 %)
→ 50 ans et plus	3 986 (3,8 %)	4 461 (4,4 %)

Effectif par zone géographique (situation au 31/12) :

→ % Europe	68,8 %	67,6 %
→ % Asie	20,6 %	22,4 %
→ % Afrique & Moyen-Orient	5,0 %	4,6 %
→ % Amériques	5,3 %	5,2 %
→ % Océanie	0,3 %	0,3 %

Effectif par activité (situation au 31/12) :

→ % commerce et services Web	76,6 %	76,5 %
→ % logistique	11,3 %	10,3 %
→ % conception / production	5,5 %	5,6 %
→ % métiers supports	6,6 %	7,7 %

BIEN-ÊTRE DES COÉQUIPIER-ÈRES	2022	2023
PERMANENTS ET NON PERMANENTS (PÉRIMÈTRE MONDE)		
Effectifs en contrats permanents (situation au 31/12) :	84 336	80 427
→ % Europe	n/a	56 229
→ % Asie	n/a	15 731
→ % Afrique & Moyen-Orient	n/a	4 171
→ % Amériques	n/a	4 047
→ % Océanie	n/a	249
% des effectifs en contrats permanents (situation au 31/12)	81,0 %	79,9 % (Note 86)
Effectifs en contrats non permanents (situation au 31/12)		
→ % Europe	n/a	8 749
→ % Asie	n/a	4 072
→ % Afrique & Moyen-Orient	n/a	931
→ % Amériques	n/a	509
→ % Océanie	n/a	13
% des effectifs en contrats non permanents (situation au 31/12)	13,9 %	14,1 %
% des effectifs en autres types de contrats (situation au 31/12)	5,1 %	6,0 % (Note 87)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 86 : Sur 80 428 coéquipier-ères en contrats permanents et 14 274 en contrats non permanents au 31/12/2023 dans le monde.

Ces données sont à mettre en perspective avec les législations spécifiques de chaque pays où la définition d'un contrat de travail (permanent, non permanent) peut varier sensiblement.

Note 87 : Au 31/12/2023, dans le monde, 6 000 coéquipier-ères sont concernés par les "autres types de contrats", catégorie qui prend en compte les stagiaires/les étudiants, avec exclusion des prestataires dans le calcul de l'indicateur.

À noter que certains pays ne distinguent pas les contrats étudiants / stagiaires qui sont catégorisés en contrats permanents ou en contrats non permanents.

EMBAUCHES, DÉMISSIONS (PÉRIMÈTRE 22 PAYS/RÉGIONS)		
Nombre d'embauches en contrats permanents (du 01/01 au 31/12)	22 591	18 515
Nombre d'embauches en contrats non permanents (du 01/01 au 31/12)	46 515	43 390
Total des embauches en contrats permanents et non permanents (du 01/01 au 31/12)	69 106	61 905
Nombre de démissions en contrats permanents (du 01/01 au 31/12)	17 838	16 024
Nombre de licenciements en contrats permanents (du 01/01 au 31/12)	2 528	2 197
Nombre de départs en retraite en contrats permanents (du 01/01 au 31/12)	68	58
Autres départs en contrats permanents (du 01/01 au 31/12)	3 434	3 435 (Note 88)
Total des départs en contrats permanents (du 01/01 au 31/12)	23 868	21 714

BIEN-ÊTRE DES COÉQUIPIER-ÈRES	2022	2023
TURNOVER (PÉRIMÈTRE 22 PAYS/RÉGIONS)		
Taux de turnover sur les effectifs permanents (du 01/01 au 31/12) :		(Note 89)
→ France	21,1 %	20,8 %
→ Espagne	28,9 %	35,4 %
→ Belgique	16,1 %	19,1 %
→ Italie	10,7 %	10,1 %
→ Chine continentale	24,7 %	30,2 %
→ Portugal	21,8 %	19,8 %
→ Pologne	26,1 %	19,3 %
→ Russie	75,1 %	-
→ Allemagne	55,6 %	50,2 %
→ Hongrie	28,8 %	32,2 %
→ Inde	55,0 %	45,0 %
→ Brésil	44,1 %	47,3 %
→ République Tchèque	24,8 %	30,8 %
→ Turquie	65,2 %	60,9 %
→ Roumanie	23,9 %	28,8 %
→ Royaume-Uni	42,5 %	50,9 %
→ Maroc	67,6 %	80,0 %
→ Pays-Bas	38,2 %	25,8 %
→ Mexique	52,4 %	56,0 %
→ Taïwan	53,1 %	48,3 %
→ Suisse	31,5 %	18,9 %
→ Singapour	73,3 %	70,4 %
→ Canada	84,0 %	70,7 %

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 88 : À noter, la catégorie "Autres départs" prend en compte notamment les ruptures conventionnelles, les fins de période d'essai, etc.

Note 89 : L'indicateur turnover est calculé sur un effectif moyen annuel en contrat permanent.

TEMPS COMPLETS ET PARTIELS (PÉRIMÈTRE 22 PAYS/RÉGIONS)		
% effectif en contrats permanents travaillant à temps complet (situation au 31/12)	63,3 %	64,5 % (Note 90)
% effectif en contrats permanents travaillant à temps partiel (situation au 31/12)	36,7 %	35,5 %
% effectif en contrats non permanents travaillant à temps complet (situation au 31/12)	26,1 %	20,3 %
% effectif en contrats non permanents travaillant à temps partiel (situation au 31/12)	73,9 %	79,7 %

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 90 : Sur 71 830 en contrat permanent et 12 916 en contrat non permanent dans les 22 pays/régions considérés pour ces indicateurs.

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DECATHLON TEAMMATES BAROMETER (DTB)	2022	2023
DTB		
% de coéquipier-ères ayant répondu à l'enquête Decathlon Teammates Barometer	83 %	84 % (Note 91)
Nombre de de coéquipier-ères répondants à l'enquête DTB	72 361	71 307
% de coéquipier-ères ayant répondu "Oui tout à fait" ou "Plutôt Oui" à la question :		
JE VIS NOTRE SENS, NOS VALEURS ET NOTRE CULTURE D'ENTREPRISE		
→ Nos valeurs Vitalité, Générosité, Responsabilité et Authenticité vivent autour de moi	88 %	88 %
→ Je connais le nouveau sens de Decathlon : "Move People through the Wonders of Sport"	n/a	91 %
→ "Move People through the Wonders of Sport" me motive et guide mes actions au quotidien	93 %	83 %
→ Je connais le projet de Decathlon (les 5 piliers stratégiques)	n/a	90 %
→ Je contribue au projet de Decathlon à travers mes responsabilités	n/a	90 %
→ Je suis fier-e de nos produits Decathlon	96 %	95 %
→ Je suis fier-e de travailler chez Decathlon	93 %	93 %
MA RESPONSABILITÉ, MES PROGRÈS ET NOTRE LEADERSHIP		
→ Je suis accompagné-e pour développer mes compétences	86 %	85 %
→ Je suis accompagné-e pour développer mes performances	87 %	86 %
→ Je progresse dans l'utilisation des outils digitaux dans mes responsabilités	90 %	90 %
MON PARCOURS INSPIRANT CHEZ DECATHLON		
→ Ma connaissance des compétences digitales me permet de prendre de meilleures décisions	n/a	89 %
→ J'ai la possibilité de faire les formations nécessaires pour améliorer mon niveau de compétences	n/a	86 %
→ J'ai un entretien annuel d'activité qui me permet d'évaluer mes performances, mesurer mes progrès et réfléchir sur les prochaines étapes de mon parcours professionnel	93 %	93 %

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DECATHLON TEAMMATES BAROMETER (DTB)	2022	2023
JE PERFORME, NOUS CRÉONS DE LA VALEUR		
→ Je crée de la valeur humaine, environnementale et économique pour le projet d'entreprise	93 %	93 %
→ Ma rémunération est juste au regard de mes responsabilités et de mes performances	62 %	58 %
→ Je suis associé-e aux performances de Decathlon. Nous partageons la valeur créée ensemble	88 %	85 %
→ Je me sens copropriétaire de Decathlon par mon actionariat	73 %	71 %
→ J'ai une mission mesurable avec des KPI clairs	85 %	83 %
→ Je suis acteur-trice de la préservation de l'environnement : ma mission intègre au moins un KPI planète sur lequel je suis animé-e	74 %	76 %
→ Je rends régulièrement compte de mes progrès par rapport à mes engagements auprès du collectif avec lequel je travaille	90 %	87 %
JE ME SENS CONSIDÉRÉ-E ET À MA PLACE		
→ Je peux être moi-même dans mes actions au quotidien	93 %	91 %
→ Je suis considéré-e avec respect	94 %	94 %
→ Je me sens en sécurité physique dans mon environnement de travail	94 %	94 %
→ Je me sens en sécurité psychologique dans mon environnement de travail	n/a	87 %
→ J'apprécie la diversité que Decathlon apporte à l'équipe et à son leadership	n/a	91 %
→ Je peux prendre soin de mon bien-être et je me sens soutenu-e (ex : sport, équilibre vie professionnelle et personnelle)	n/a	83 %
ENSEMBLE NOUS GAGNONS EN ÉQUIPE		
→ La communication au sein de mon équipe est ouverte et transparente	86 %	87 %
→ Nous pratiquons du sport et fêtons les victoires ensemble	85 %	79 %
→ Dans mon équipe, nous sommes solidaires et nous nous entraisons	94 %	94 %
EN CONCLUSION		
→ En synthèse, je suis heureux-se de venir travailler tous les matins au service de notre projet, de mon projet et du sens de notre entreprise	91 %	89 %

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 91 : Résultat de l'Enquête Decathlon Teammates Barometer réalisée en 2023 auprès des coéquipier-ères Decathlon : 71 307 répondant-es dans 64 pays/régions participant-es.

Des questions ont été intégrées pour la première fois cette année dans le Decathlon Teammates Barometer, ce qui explique l'absence de données reportées pour 2022.



DIVERSITÉ ET INCLUSION	2022	2023
DIVERSITÉ & GENRE (PÉRIMÈTRE MONDE)		
Répartition des coéquipier-ères par genre (situation au 31/12) : (Note 92)		
Monde :		
→ % femmes	46,3 %	46,1 %
→ % hommes	53,7 %	53,9 %
Europe :		
→ % femmes	47,2 %	46,8 %
→ % hommes	52,8 %	53,2 %
Asie :		
→ % femmes	45,0 %	44,9 %
→ % hommes	55,0 %	55,1 %
Afrique & Moyen-Orient :		
→ % femmes	42,4 %	43,8 %
→ % hommes	57,6 %	56,2 %
Amériques :		
→ % femmes	43,4 %	44,7 %
→ % hommes	56,6 %	55,3 %
Océanie :		
→ % femmes	38,6 %	39,3 %
→ % hommes	61,4 %	60,7 %

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 92 : Objectif de "50 % de femmes et 50 % d'hommes" en 2026.

DIVERSITÉ ET INCLUSION	2022	2023
DIVERSITÉ & NOMBRE DE NATIONALITÉS (PÉRIMÈTRE 22 PAYS/RÉGIONS)		
Nombre de nationalité (situation au 31/12) :		
→ France	74	84
→ Espagne	52	53
→ Belgique	32	29
→ Italie	71	70
→ Chine continentale	18	19
→ Portugal	10	15
→ Pologne	8	9
→ Russie	8	-
→ Allemagne	82	86
→ Hongrie	6	6
→ Inde	5	6
→ Brésil	6	7
→ République Tchèque	6	8
→ Turquie	6	5
→ Roumanie	6	5
→ Royaume-Uni	72	67
→ Maroc	2	1
→ Mexique	9	12
→ Pays-Bas	54	33
→ Taïwan	10	12
→ Suisse	40	40
→ Singapour	27	25
→ Canada	n/a	26
DIVERSITÉ & INTERNATIONALISATION DU TOP MANAGEMENT (PÉRIMÈTRE MONDE)		
% d'internationalisation du top management (situation au 31/12)	INFORMATION VÉRIFIÉE Audit mazars	23 %
		27 % (Note 93)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 93 : Le périmètre du Top Management comprend les principaux dirigeant-es de l'entreprise, tel-les que les membres du Comité exécutif et de l'équipe directe de la directrice générale ainsi que les leaders hiérarchiques des différentes directions comme la chaîne de valeur, les sports et produits, le retail et le digital. Cette population inclut également les postes stratégiques jugés essentiels par les filières concernées. Ces postes stratégiques peuvent être reconsidérés en fonction des besoins évolutifs de l'entreprise.

DIVERSITÉ ET INCLUSION	2022	2023
DIVERSITÉ & LEADERSHIP (PÉRIMÈTRE 22 PAYS/RÉGIONS)		
Nombre de femmes leaders (situation au 31/12) : <small>INFORMATION VÉRIFIÉE Audit mazars</small>		(Note 94)
→ France	854 (28,8 %)	868 (28,6 %)
→ Espagne	822 (43,9 %)	655 (43,2 %)
→ Belgique	103 (27,4 %)	122 (29,2 %)
→ Italie	526 (38,7 %)	432 (38,3 %)
→ Chine continentale	968 (51,6 %)	837 (53,2 %)
→ Portugal	109 (36,6 %)	110 (39,3 %)
→ Pologne	282 (52,9 %)	271 (53,9 %)
→ Russie	209 (42,5 %)	-
→ Allemagne	304 (39,5 %)	258 (36,3 %)
→ Hongrie	143 (48,5 %)	147 (50,5 %)
→ Inde	181 (18,2 %)	214 (19,3 %)
→ Brésil	162 (37,8 %)	165 (41,1 %)
→ République Tchèque	120 (41,4 %)	120 (41,1 %)
→ Turquie	140 (33,3 %)	148 (35,5 %)
→ Roumanie	140 (42,8 %)	144 (46,9 %)
→ Royaume-Uni	182 (40,4 %)	119 (38 %)
→ Maroc	73 (42 %)	58 (46 %)
→ Mexique	42 (42,9 %)	48 (49,5 %)
→ Pays-Bas	78 (31,5 %)	90 (33 %)
→ Taïwan	80 (55,2 %)	77 (56,6 %)
→ Suisse	55 (31,8 %)	57 (33,7 %)
→ Singapour	39 (39,8 %)	35 (38,9 %)
→ Canada	46 (28,2 %)	55 (29,7 %)
% de femmes leaders dans le top management <small>INFORMATION VÉRIFIÉE Audit mazars</small>	19 %	31 % (Note 93)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 94 : Coéquipières ayant au moins 1 personne en animation hiérarchique.

DIVERSITÉ & HANDICAP (PÉRIMÈTRE 22 PAYS/RÉGIONS)		
Taux de coéquipier-ères avec reconnaissance handicap (situation au 31/12) :		(Note 95)
→ France	3,2 %	3,5 %
→ Espagne	2,0 %	2,3 %
→ Belgique	n/a	n/a
→ Italie	3,8 %	3,9 %
→ Chine continentale	0,1 %	0,1 %
→ Portugal	0,7 %	0,9 %
→ Pologne	0,9 %	1,1 %
→ Russie	0,5 %	-
→ Allemagne	0,6 %	0,5 %
→ Hongrie	1,1 %	1,2 %
→ Inde	0,7 %	0,6 %
→ Brésil	2,2 %	2,4 %
→ République Tchèque	0,3 %	0,3 %
→ Turquie	1,6 %	1,2 %
→ Roumanie	3,5 %	3,8 %
→ Royaume-Uni	0,1 %	0,0 %
→ Maroc	0,2 %	0,3 %
→ Mexique	0,2 %	0,2 %
→ Pays-Bas	0,2 %	n/a
→ Taïwan	1,5 %	1,5 %
→ Suisse	0,2 %	0,3 %
→ Singapour	0,4 %	0,4 %
→ Canada	n/a	2,1 %

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 95 : Certaines données concernant le handicap n'ont pas pu être collectées en 2023 auprès des pays/régions en raison de l'absence de législation nationale, du droit à collecter cette information, etc.

DIVERSITÉ & SÉNIORITÉ (PÉRIMÈTRE MONDE)		
% de seniors dans l'entreprise par zone géographique (personnes ayant 55 ans ou plus) (situation au 31/12)		(Note 96)
Monde	1,5 %	1,5 %
→ Europe	1,9 %	2,0 %
→ Asie	0,4 %	0,3 %
→ Afrique & Moyen-Orient	0,7 %	0,6 %
→ Amériques	0,6 %	0,8 %
→ Océanie	0,8 %	0,8 %

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 96 : Soit 1 512 coéquipier-ères seniors en 2023 (1 534 en 2022) : Europe (1 372), Asie (68), Amériques (27), Afrique et Moyen Orient (43), Océanie (2).

SANTÉ ET SÉCURITÉ	2022	2023
ABSENTÉISME (PÉRIMÈTRE 22 PAYS/RÉGIONS)		
Taux d'absentéisme pour les contrats permanents (du 01/01 au 31/12) :		(Note 97)
→ France	4,4 %	3,6 %
→ Espagne	3,3 %	5,0 %
→ Belgique	n/a	n/a
→ Italie	6,0 %	3,5 %
→ Chine continentale	8,0 %	1,7 %
→ Portugal	3,3 %	0,7 %
→ Pologne	8,5 %	7,0 %
→ Russie	0,1 %	-
→ Allemagne	8,0 %	9,4 %
→ Hongrie	5,7 %	5,2 %
→ Inde	n/a	n/a
→ Brésil	4,8 %	4,7 %
→ République Tchèque	5,3 %	3,1 %
→ Turquie	3,1 %	2,3 %
→ Roumanie	1,2 %	1,0 %
→ Royaume-Uni	2,5 %	2,6 %
→ Maroc	3,0 %	2,5 %
→ Mexique	8,9 %	0,7 %
→ Pays-Bas	5,7 %	5,1 %
→ Taïwan	0,3 %	0,2 %
→ Suisse	5,9 %	4,9 %
→ Singapour	2,6 %	3,1 %
→ Canada	7,0 %	6,3 %

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 97 : Correspond au nombre d'heures non travaillées pour raison d'absentéisme/nombre d'heures théoriques travaillées. Les raisons d'absentéisme considérées dans le calcul de l'indicateur sont : arrêts pour maladies ordinaires, maladies professionnelles découlant de restrictions d'aptitudes, accidents de travail, absences injustifiées.


À noter que tous les pays ne suivent pas l'indicateur absentéisme sur leurs périmètres d'où l'absence de données.

SANTÉ ET SÉCURITÉ	2022	2023
ACCIDENTS DU TRAVAIL (PÉRIMÈTRE 22 PAYS/RÉGIONS)		
Nombre d'accidents du travail ayant provoqué un arrêt (du 01/01 au 31/12) :		(Note 98)
→ France	657	574
→ Espagne	264	221
→ Belgique	46	39
→ Italie	126	130
→ Chine continentale	28	18
→ Portugal	33	36
→ Pologne	45	44
→ Russie	3	-
→ Allemagne	71	87
→ Hongrie	42	40
→ Inde	11	11
→ Brésil	13	34
→ République Tchèque	17	15
→ Turquie	77	52
→ Roumanie	6	8
→ Royaume-Uni	11	11
→ Maroc	27	6
→ Mexique	3	7
→ Pays-Bas	14	17
→ Taïwan	16	1
→ Suisse	46	10
→ Singapour	2	1
→ Canada	8	11

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 98 : Les accidents comptabilisés sont uniquement les accidents avec interruption de travail. Seuls les accidents sur le lieu de travail et les accidents lors d'un déplacement entre deux lieux de travail sont retenus dans le calcul des données.

Le taux de fréquence est un moyen de mesurer le degré d'exposition des salarié-es aux risques d'accidents, en neutralisant l'effet de l'évolution de la durée du travail et du nombre de salarié-es. Ce taux permet de suivre l'évolution du niveau du risque pour une activité ou un secteur et de se comparer.

SANTÉ ET SÉCURITÉ	2022	2023
ACCIDENTS DU TRAVAIL (PÉRIMÈTRE 22 PAYS/RÉGIONS)		
Taux de fréquence des accidents du travail ayant provoqué un arrêt (du 01/01 au 31/12) :	 (Note 98)	
→ France	19	17
→ Espagne	17	15
→ Belgique	14	12
→ Italie	12	13
→ Chine continentale	n/a	1
→ Portugal	12	13
→ Pologne	8	8
→ Russie	1	-
→ Allemagne	14	16
→ Hongrie	18	19
→ Inde	1	1
→ Brésil	3	8
→ République Tchèque	8	7
→ Turquie	22	13
→ Roumanie	2	3
→ Royaume-Uni	4	4
→ Maroc	16	5
→ Mexique	3	6
→ Pays-Bas	8	12
→ Taïwan	12	1
→ Suisse	34	9
→ Singapour	1	1
→ Canada	6	8
Nombre de décès résultant d'accidents du travail ou de maladies professionnelles (du 01/01 au 31/12)	n/a	0 (Note 99)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 99 : Le nombre de décès résultant d'accidents du travail ou de maladies professionnelles est reporté pour la première fois cette année.

Le périmètre pris en compte est celui des salarié-es sous contrats Decathlon (contrats permanents, contrats non permanents, contrats étudiants, stages). Ce périmètre n'inclut pas les prestataires et intérimaires.

COMPÉTENCES ET DÉVELOPPEMENT	2022	2023
(PÉRIMÈTRE MONDE)		
% de coéquipier-ères ayant eu au moins un cumul de 3 h de formation sur les 2 dernières années	 71,1 %	73 % (Note 100)


Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 100 : Decathlon s'est engagé dans un processus de transformation de sa stratégie en matière de formation au travers du projet University. L'une des composantes de ce projet est la mise en place d'une plateforme unique et mondiale visant à fédérer les contenus de formation. Cette plateforme permettra, au cours de l'année 2024, de résoudre la difficulté de remontée des données de formation posée par la fragmentation très forte des outils de suivi au sein des pays et permettra de refléter l'effort réel de Decathlon envers ses équipes.

MESURE DE LA VALEUR - ACTIONNARIAT	2022	2023
------------------------------------	------	------

RÉMUNÉRATIONS ET LEURS ÉVOLUTIONS (PÉRIMÈTRE MONDE)		
Masse salariale monde (du 01/01 au 31/12)	3 088 961 288 €	3 102 468 818 €
% de la masse salariale / chiffre d'affaires (du 01/01 au 31/12)	20,0 %	19,9 %

ACTIONNARIAT SALARIÉ (PÉRIMÈTRE MONDE)

% du capital détenu par les salariés actionnaires (situation au 31/12)	12,72 %	12,85 %
% des salariés actionnaires (situation au 31/12)	 52,34 %	55,73 % (Note 101)
Nombre de salariés actionnaires (situation au 31/12)	54 489	56 119 (Note 102)
Nombre de pays/régions concernés par l'actionariat salarié (situation au 31/12)	50	50 (Note 103)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 101 : L'objectif de cet indicateur est de "100 % des coéquipier-ères ayant droit qui le souhaitent sont copropriétaires de Decathlon grâce à l'actionariat salarial" en 2026.

Note 102 : Le nombre de salarié-es actionnaires a continué de progresser en 2023.

Plusieurs pays affichent de belles progressions qui s'expliquent par la mise en place de politiques d'abondement et de partage de la valeur incitatives.

Note 103 : Deux pays ont été ajoutés en 2023 dans le dispositif : Le Luxembourg et l'Indonésie, et deux pays en sont quant à eux sortis : la Suède et la Russie.

La liste des pays/régions concernés par l'actionariat 2023 est désormais : France, Italie, Inde, Belgique, Chine continentale, Allemagne, Hongrie, Pologne, Portugal, Espagne, Australie, Brésil, Bulgarie, Cambodge, Canada, Chili, Colombie, Corée, Croatie, Egypte, Hong Kong, Irlande, Japon, Malaisie, Maroc, Mexique, Pays-Bas, Philippines, République Tchèque, Roumanie, Singapour, Slovaquie, Slovénie, Sri Lanka, Suisse, Taïwan, Thaïlande, Turquie, Royaume-Uni, Ukraine, Israël, Tunisie, Lituanie, Grèce, Autriche, Serbie, Lettonie, Côte d'Ivoire, Indonésie et Luxembourg.

La société française Trainme (partenaire sport et bien-être en entreprise) n'est pas incluse dans le périmètre.

RÉMUNÉRATIONS SUR DES CRITÈRES DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (PÉRIMÈTRE MONDE)

Nombre de coéquipier-ères ayant une part de rémunération sur des critères de performance extra-financière (situation au 31/12)	n/a	72 447 (Note 104)
---	-----	--------------------------

Notes méthodologiques DPEF 2023

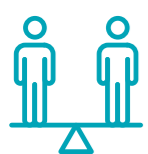
Note 104 : Cet indicateur est reporté pour la première fois en 2023 et représente 90,1 % de l'effectif en contrat permanent.



3.2

DROITS HUMAINS EN PRODUCTION

INDICATEURS DE PERFORMANCE



DROITS HUMAINS EN PRODUCTION

Partager des ambitions humaines exigeantes avec les fournisseurs

En accord avec ses valeurs de vitalité, de générosité, de responsabilité et d'authenticité, Decathlon œuvre à mener sa mission "Move people through the wonders of sport" en promouvant un développement durable dans toutes ses activités. Partout où elle est présente, l'entreprise s'engage ainsi à respecter la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration sur les principes et les droits fondamentaux au travail de l'Organisation internationale du travail (OIT), les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, les normes et principes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) relatifs à un

comportement commercial responsable ainsi que les législations locales. Pour veiller à leur application, Decathlon intègre, partage et vérifie ces exigences via son Code de conduite².

Pour s'assurer que tous les enjeux humains sont adressés au sein des 45 pays/régions de production de Decathlon, 2245 coéquipier-ères accompagnent localement les 1272 sites des fournisseurs de l'entreprise concernés par les évaluations de responsabilité humaine en production (RHP). Un système d'audit interne et externe vient également vérifier que les douze chapitres de droits fondamentaux humains pour les travailleur-euses développés dans le Code de conduite ainsi que les conditions d'hygiène et de sécurité sont bien appliqués.



L'ESSENTIEL POUR 2023

Les performances humaines en production restent alignées sur la trajectoire du Plan de Transition : 89% des sites concernés des fournisseurs de rang 1 sont notés A, B ou C à fin 2023, un résultat en hausse de 2,3 points par rapport à 2022.

Decathlon lance un travail visant à favoriser le développement de pratiques de rémunération responsables chez ses partenaires industriels.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

1 272 sites de production de fournisseurs de rang 1 (1 009) et de rang 2 (263) concernés par les évaluations RHP
1 263 en 2022

2 245 coéquipier-ères en production accompagnent les fournisseurs au quotidien
2 429 en 2022

16 sites partenaires certifiés autonomes en responsabilité humaine en production
11 en 2022

Mener des audits humains en production

LE CODE DE CONDUITE ET LA GRILLE D'AUDIT RHP

Le Code de conduite de l'entreprise répond aux enjeux sociaux mis en lumière par les organisations internationales (OIT, OCDE, etc.) et particulièrement aux droits humains, à la santé et à la sécurité, à la gestion des substances chimiques, à la corruption, au management et à la communication avec les salarié-es. Ce document est signé par tous les fournisseurs de composants et de produits de rang 1³.

L'application du Code de conduite est vérifiée par un système d'audit interne et externe qui s'appuie sur une grille régulièrement mise à jour dans une logique d'amélioration continue ainsi que par la présence régulière sur le terrain des équipes de production locales de Decathlon. La stratégie visant à fiabiliser le processus et à mettre en œuvre les mesures correctives durables progresse d'année en année.

➔ Retrouvez plus d'informations sur la stratégie d'achat, le système d'audit, le cadre de conformité et les compétences en production p. 206.

À travers sa grille d'audit, l'entreprise se concentre aujourd'hui sur la vérification de douze sujets principaux :

1. Le travail des enfants
2. Le travail forcé
3. La liberté d'association
4. Les autorisations légales et les contrôles périodiques (santé et sécurité)
5. La gestion des risques et de la sécurité (santé et sécurité)
6. La gestion des produits chimiques (santé et sécurité)
7. La sécurité incendie et les systèmes d'évacuation (santé et sécurité)
8. Le milieu de vie
9. Les heures de travail
10. La rémunération
11. La gestion des ressources humaines
12. La gestion de la responsabilité sociale

Ces thématiques sont évaluées en audit afin de refléter une situation à un instant t, permettant ainsi d'identifier des pistes de progrès à court, moyen et long terme sur le site de production. Decathlon demande à ses fournisseurs d'obtenir au minimum la note de C (niveau avancé sur une échelle allant de A à E⁴). En cas de résultat D, le fournisseur a six mois pour mettre en place des actions correctives et s'améliorer. En cas de résultat E lié à la présence d'un risque de mort ou de non-respect des droits humains fondamentaux, la production et les expéditions de commandes sont suspendues dans l'attente de la résolution du problème détecté.

➔ LA PERFORMANCE 2023 DU PANEL DE FOURNISSEURS

En 2023, 89% des sites concernés des fournisseurs de rang 1 sont évalués A, B ou C selon la grille d'audit de Decathlon (vs 86,7% en 2022) pour un engagement fixé à 90% à l'horizon 2026. Ce résultat dépasse de deux points l'objectif interne visant à atteindre 87% cette année.

Cette performance s'explique par :

- la mobilisation des coéquipier-ères en production permettant de mener audits et plans d'action corrective partout où le besoin a été identifié : sur les 851 audits RHP menés en 2023 (vs 1 067 en 2022), 75,3% ont été réalisés par Decathlon (vs 58% en 2022) ;
- le passage à une nouvelle base de données fournisseurs⁵ offrant une meilleure connectivité de l'ensemble des systèmes ainsi qu'une plus grande traçabilité du panel de fournisseurs ;
- l'envoi d'alertes mensuelles aux pays de production et aux procédés industriels ne répondant pas à l'objectif annuel.

Selon la règle instaurée en 2021 consécutivement à la pandémie et par souci de transparence, l'ensemble des sites comptant un retard de plus d'un an par rapport à la fréquence d'audit ont été retirés du nombre de fournisseurs notés A, B ou C. La priorité de Decathlon est de mener le plus rapidement possible de nouveaux audits au sein des 45 sites de rang 1 concernés par ce retard pour l'année 2023.

CHIFFRE CLÉ au 31/12/2023

89% des sites concernés des fournisseurs de rang 1 sont notés A, B ou C en responsabilité humaine
86,7% en 2022

1. Faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport.

2. Le Code de conduite de Decathlon est accessible sur : <https://engagements.decathlon.fr/les-documents-legaux>.

3. Les exigences de la grille d'audit RHP demandent aux fournisseurs de rang 1 d'animer leurs propres fournisseurs sur les thématiques du Code de conduite de Decathlon.

4. Pour plus d'informations sur le système d'audit, voir p. 83.

5. Plus d'informations sur le passage à cette nouvelle base de données fournisseurs, p. 209.

Accompagner les partenaires vers l'autonomie RHP

LE PROGRAMME

Le programme Autonomie RHP créé en 2019 a pour objectifs :

- **d'orienter les fournisseurs vers une performance humaine durable et en constante amélioration** grâce à des outils d'autoévaluation ;
- **de favoriser l'agilité et l'efficacité des partenaires de Decathlon** grâce à des prises de décision autonomes au niveau local.

Decathlon vise aujourd'hui à ce que **90% des fournisseurs partenaires possèdent au minimum un site certifié à l'horizon 2026**⁶.

Il est suivi par 41 sites partenaires en 2023 (vs 45 en 2022).

Afin d'obtenir leur certificat d'autonomie, **les partenaires doivent remplir plusieurs critères démontrant que les risques humains sont bel et bien gérés de façon autonome** grâce à des systèmes fiables et un partage de l'information transparent.

Ces critères sont :

- être noté B au minimum sur l'échelle de la grille d'évaluation RHP de Decathlon ;
- faire preuve d'une performance élevée et en amélioration constante sur les indicateurs humains ;
- être accompagné par un-e auditeur-trice interne dont la formation a été approuvée par Decathlon ;
- réaliser au minimum une autoévaluation par an sur la grille d'audit Decathlon et en partager les résultats ;
- organiser chaque année un sondage sur l'engagement et le bien-être intitulé *Engagement and Wellbeing Survey* afin d'évaluer le niveau de satisfaction des salarié-es tout en garantissant leur confidentialité.

Cette année, **5 nouveaux sites partenaires ont été certifiés autonomes en Chine continentale, ce qui porte le total des certifications à 16 depuis 2022**. Pour assurer le suivi des certifications, une revue annuelle est réalisée par les équipes locales de production de Decathlon. Cette revue est obligatoire et permet de revoir les résultats de l'autoévaluation et de l'*Engagement and Wellbeing Survey* du partenaire, d'échanger sur les besoins du fournisseur et sur les éventuels problèmes rencontrés. Decathlon reste ainsi engagé auprès de ses partenaires autonomes afin de leur apporter soutien et accompagnement lorsque cela est nécessaire. À noter, lorsqu'une non conformité⁷ est identifiée, le certificat d'autonomie peut être suspendu.

LA MESURE DE LA SATISFACTION DES TRAVAILLEUR-EUSES

Depuis 2021, Decathlon déploie un outil de sondage mesurant le niveau de satisfaction et de bien-être des **travailleur-euses** basé sur l'*Engagement and Wellbeing survey* (EWB) développé à l'origine par Nike⁸ et utilisé par plusieurs entreprises du secteur textile notamment. Ce sondage garantit la confidentialité et un accès digital simplifié pour les répondants ; il est mené par des prestataires externes dont les principaux sont Labor Solutions⁹, KNO¹⁰, Diginex¹¹, SGS¹² et Ulula¹³.

En complément des audits RHP, il offre une deuxième perspective et une vision à 360 degrés sur les enjeux humains des différents sites de production grâce au traitement de six thématiques : la communication, la rémunération, le stress au travail, les relations sociales, le développement des compétences et la santé/sécurité. Les vingt questions posées aux travailleur-euses en usine (dont une consacrée au harcèlement sexuel) permettent à chaque site d'identifier ses axes de progrès afin d'améliorer l'environnement de travail. Les résultats peuvent être analysés selon différents groupes de population, par exemple, selon le genre, l'ancienneté, la fonction, et ce, afin d'apporter des mesures adaptées à chacun-e.

En 2023, **68 sites**¹⁴ issus de **11 pays**¹⁵ ont réalisé un sondage *Engagement and Wellbeing Survey* (contre 40 sites dans 9 pays en 2022). Quelque 62 000 salarié-es y ont répondu cette année (contre 38 000 en 2022) pour une participation moyenne de 73 % sur l'ensemble des sites concernés (contre 66,4 % en 2022).

→ RÉSULTATS 2023 PAR THÉMATIQUE

- **Scores les plus élevés** : "les employé-es ont des relations amicales sur leur lieu de travail", "le superviseur évoque les enjeux de sécurité quotidiennement", "les objectifs sont compris";
- **Scores les plus faibles** : "le superviseur aide à relever les défis au travail" ; "la santé n'est pas affectée par l'environnement de travail" ; "les employé-es parviennent à répondre aux besoins financiers de leur famille".

À noter, il est attendu des sites de production d'élaborer un plan d'action pour chacune des trois questions ayant obtenu les moins bons résultats.

Depuis sa mise en place, l'EWB a par exemple permis d'améliorer la mesure et la lutte contre le harcèlement sexuel au sein de plusieurs sites de production via la création de plans d'action et de collaborations avec des organismes externes. En 2023, deux sites basés au Bangladesh ont ainsi été accompagnés par GIZ¹⁶ et la fondation Fair Wear¹⁷ afin d'offrir à leurs employé-es un environnement de travail plus sûr et plus respectueux.

Favoriser le développement de pratiques de rémunération responsables

Decathlon considère qu'un **"salaire décent" est un droit fondamental et souhaite que ses coéquipier-ères¹⁸ ainsi que les employé-es de ses partenaires stratégiques puissent être rémunéré-es à un niveau suffisant pour répondre à leurs besoins élémentaires quotidiens ainsi qu'à ceux de leur famille**. Pour le Groupe, les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la prise en charge d'événements inattendus.

À la lumière des résultats de l'*Engagement and Wellbeing Survey* révélant que la thématique de la rémunération obtient régulièrement les scores les plus faibles au sein des sites de production sondés, **Decathlon a lancé en 2023 un travail visant à favoriser le développement de pratiques de rémunération responsables chez ses partenaires industriels**. Au-delà des standards et des réglementations locales, le Groupe aspire à devenir un acteur vertueux de la société.

Plusieurs actions ont déjà pu être menées cette année avec :

- **la mise en place, en interne, d'une première formation consacrée aux fondamentaux du salaire décent** pour les acheteur-euses concerné-es¹⁹ et les référent-es de Decathlon qui accompagnent les sites de production des fournisseurs dans six pays (7 personnes formées sur 7) ;
- **l'organisation d'une formation consacrée aux systèmes de gestion des rémunérations réalisée par Impactt Limited²⁰** pour les référent-es et l'équipe centrale chargée du projet de rémunération responsable (7 personnes formées sur 7) ;
- **le déploiement de la collecte et de l'analyse des données liées à la rémunération en production** auprès de 18 partenaires stratégiques au sein de 6 pays ;
- **le lancement de projets pilotes consacrés à la remédiation des systèmes de rémunération au Vietnam, en Inde et au Bangladesh** (5 sites concernés) avec l'accompagnement de Impactt Limited.

Lutter contre le travail forcé

Les effets économiques et sociaux de la crise sanitaire ont accru la vulnérabilité des populations les plus à risque d'être touchées par le travail forcé. Selon le dernier rapport²¹ de l'Organisation internationale du travail, 27,6 millions d'êtres humains dans le monde souffraient de cette situation en 2021.

Malgré un processus d'audit appliqué sur la chaîne d'approvisionnement de Decathlon (pour les fournisseurs de rang 1 et certains de rang 2), chaque pays possède ses propres réglementations, qui ne couvrent pas forcément l'ensemble des exigences de Decathlon en matière de droits humains.

Sous l'impulsion de la loi *Modern Slavery Act*²² de 2015 notamment, puis de celle relative au *Devoir de vigilance* de 2017, **Decathlon approfondit donc continuellement son engagement sur trois sujets liés à l'esclavage moderne** :

- **la lutte contre le travail forcé** : les employé-es des fournisseurs proposent leur travail ou leur service de leur plein gré, sans menace d'une peine quelconque ;
- **le recrutement responsable chez ses fournisseurs** : le recrutement, le transport, le transfert, l'hébergement ou l'accueil d'un-e travailleur-euse migrant-e à des fins d'activité salariée se déroulent sans menace, sans recours à la force et sans contrainte ;
- **la lutte contre la servitude pour dette** : l'employé-e ne dédie pas son travail ou son service à une suppression de dette.

Ces principes ont été réaffirmés dans la dernière Déclaration sur la lutte contre l'esclavage moderne²³ de Decathlon.

Les exigences de l'entreprise liées aux droits humains et à la lutte contre le travail forcé sont précisées dans le Code de conduite ainsi que dans la grille d'audits RHP. Depuis 2021, tous deux intègrent également **des lignes directrices pour les dortoirs et pour le recrutement éthique**. Ces guides sont aussi plus particulièrement partagés aux pays considérés comme les plus à risques²⁴ selon sa cartographie.

En 2023, plusieurs avancées ont pu être réalisées par Decathlon dans la lutte contre le travail forcé :

- **l'utilisation de l'application DiginexAPPRISE²⁵ pour mieux évaluer les risques, interpréter les alertes et construire des plans de remédiation** : 100 sites de production ont utilisé cet outil en 2023²⁶ (vs 100 en 2022). Cette année, la priorité de Decathlon était de travailler étroitement avec son partenaire afin de permettre une évaluation et une vérification des alertes plus rapides pour favoriser le travail des auditeur-trices. Le traitement des alertes reçues en 2022 a également été priorisé en 2023 (trois audits spécifiques ont par exemple été menés en Inde et à Taïwan) ;
- **le perfectionnement des compétences des coéquipier-ères et des fournisseurs** : Decathlon a mis à jour son programme d'e-learning pour intégrer un focus sur les lois relatives à la lutte contre le travail forcé, le recrutement des travailleur-euses migrant-es et la transparence des chaînes de valeur. De plus, 60 fournisseurs ont suivi la formation de l'OIT sur les indicateurs de travail forcé et une semaine consacrée à la montée en compétence des référent-es a été organisée par l'ONG Verité²⁷ à Taïwan sur la détection et le traitement des alertes en lien avec le travail forcé ainsi que sur la vérification des résultats obtenus sur DiginexAPPRISE ;
- **le test d'une grille d'audit spécifique pour les dortoirs** : en complément des audits consacrés à la responsabilité humaine en production, cette grille vise à évaluer les conditions de vie. Le test s'est poursuivi au sein de 25 dortoirs en 2023 (Inde, Taïwan, Pakistan, Vietnam). Il est désormais prévu d'intégrer complètement cette grille aux audits RHP de Decathlon dès 2024.

➔ **Retrouvez le Code de conduite, la Déclaration sur la lutte contre l'esclavage moderne, le Plan de vigilance, les lignes directrices pour les dortoirs ainsi que celles consacrées au recrutement éthique pour les fournisseurs et les partenaires sur : engagements.decathlon.fr/les-documents-legaux**

6. Cette cible remplace désormais l'ambition précédente de rendre 90% des sites partenaires éligibles autonome dans la gestion des risques et dans leurs audits humains dès 2025.

7. Non conformité : non-respect de l'un des critères d'autonomie, identification de risques non résolus lors des revues annuelles, alertes externes, etc.

8. Pour en savoir plus : <https://www.laborolutions.tech/post/nike-s-engagement-and-wellbeing-survey-now-available-to-anyone>.

9. Pour en savoir plus sur Labor solutions : <https://www.laborolutions.tech/>.

10. Pour en savoir plus sur KNO : <https://www.knoglobal.com/>.

11. Pour en savoir plus sur Diginex : <https://www.diginex.com/>.

12. Pour en savoir plus sur SGS : <https://www.sgs.com/en>.

13. Pour en savoir plus sur Ulula : <https://ulula.com/>.

14. Déployé en premier lieu au sein des sites de production des partenaires, le sondage est également mené par certains fournisseurs stratégiques volontaires.

15. Bangladesh, Chine continentale, Inde, Indonésie, Italie, Pakistan, Roumanie, Sri Lanka, Tunisie, Turquie et Vietnam.

16. Pour en savoir plus sur GIZ : <https://www.giz.de/en/html/index.html>.

17. Pour en savoir plus sur la fondation Fair Wear : <https://www.fairwear.org/programmes/countries/bangladesh/>.

18. Plus d'informations sur les actions menées en interne sur le salaire décent, p. 154.

19. Acheteur-euses leaders concerné-es par le déploiement du projet.

20. Pour en savoir plus sur Impactt Limited : <https://impacttlimited.com/>.

21. OIT, OIM, Walk Free Foundation, *Estimations mondiales de l'esclavage moderne : travail forcé et mariage forcé*, Genève, septembre 2022.

22. Global Slavery Index : <https://www.legislation.gov.uk/>.

23. La déclaration sur la lutte contre l'esclavage moderne sur <https://engagements.decathlon.fr/les-documents-legaux>.

24. La méthodologie de la cartographie des risques est accessible au sein du *Modern Slavery Statement* 2021 de Decathlon : <https://engagements.decathlon.fr/les-rapports-developpement-durable-decathlon-annuels>.

25. Pour en savoir plus sur DiginexAPPRISE : <https://www.diginex.com/apprise>.

26. L'outil n'a pas été déployé dans d'autres pays en 2023.

27. Pour en savoir plus sur l'ONG Verité : <https://verite.org/>.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

DROITS HUMAINS	2022	2023
FORMATION DROITS HUMAINS		
Nombre de coéquipier·ères formé·es sur les droits humains (situation au 31/12)	245	6 335 (Note 105)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 105 : En 2023, le nombre de coéquipier·ères concerné·es formé·es correspond à 6,29 % des effectifs totaux.

L'objectif de 30 % de coéquipier·ères formé·es aux droits humains dans le monde n'a pas été atteint à fin 2023, notamment compte tenu :

- de la difficulté à rendre obligatoire le module e-learning dans un parcours de formation dédié à l'ensemble des coéquipier·ères (dont les nouveaux arrivants) ;
- du manque de visibilité du module e-learning sur la plateforme de formation Decathlon Academy. De plus, la fonction de reporting sur la plateforme est indisponible depuis le deuxième trimestre 2023, compliquant ainsi la possibilité de récupérer les informations et ;
- du manque de ressources, auquel les équipes locales font face, pour l'animation des sujets liés à la conformité et aux droits humains. De fait, la fiche métier du "compliance officer", qui devait accompagner le déploiement de cette formation dans les pays, n'a pas encore été finalisée.

Au 31/12/2024, l'objectif des équipes sera d'atteindre 30 % des coéquipier·ères formé·es aux droits humains sur le périmètre monde et reste ainsi le même que l'année précédente.

DROITS HUMAINS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR	2022	2023
PÉRIMÈTRE & NOMBRE D'ÉVALUATIONS DROITS HUMAINS		
Nombre de sites de production concernés par les évaluations de Responsabilité en Production (situation au 31/12) :	1 263	1 272
→ Nombre de sites de production de rang 1 concernés	928	1 009 (Note 106)
→ Nombre de sites de production de rang 2 concernés	335	263
Nombre d'évaluations RHP réalisées du 01/01 au 31/12)	1 067	851
% des évaluations RHP réalisées en interne (du 01/01 au 31/12)	58 %	74 % (Note 107)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 106 : Grâce à une collaboration étroite entre la direction de la production et le département des achats industriels, la base de données des fournisseurs a été nettoyée afin de contrôler uniquement les fournisseurs actifs dans notre panel avec GEX, notre nouvel outil de gestion des fournisseurs.

Decathlon possède 1 009 sites de production de rang 1 ouverts, actifs et concernés par les audits RHP en 2023. Le nombre a augmenté depuis 2022. Nous avons 263 sites de production de rang 2 ouverts et actifs.

En raison d'outils différents utilisés pour réaliser les extractions et de remontée des données réalisées à des dates non alignées, le nombre de sites de production renseigné pour la partie RHP diffère de celui mentionné dans la partie Achats Industriels. La dernière analyse réalisée révèle un différentiel de 9,5 %, un écart réduit par rapport aux années précédentes.

Des travaux d'analyse d'écarts et d'alignement sont en cours pour pallier cet écueil.

Note 107 : 579 évaluations ont été effectuées en interne soit un taux d'internalisation de 74 %, en hausse par rapport à 2022.

DROITS HUMAINS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR	2022	2023
FOCUS SUR LES RÉSULTATS RHP DROITS HUMAINS		
% des sites de production évalués A, B ou C lors des évaluations RHP (situation au 31/12) :		
→ % des sites de production de rang 1 évalués A, B ou C	 86,7 %	89,0 % (Note 108)
→ % des sites de production de rang 2 évalués A, B ou C	61,8 %	63,5 % (Note 108)
Résultats des évaluations RHP des Partenaires et sites de production en propre :		
→ % des sites de production en propre évalués A, B ou C	67 %	100 % (Note 109)
	93 %	98 %
→ % des sites de production des fournisseurs partenaires évalués A, B ou C	- A : 1 % B : 42 % C : 50 %	A : 0 % B : 57,8 % C : 40,2 % (Note 110)
→ Nombre des sites de production des fournisseurs partenaires évalués A, B ou C	118	102 (Note 110)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 108 : Decathlon a 1 009 sites de production actifs de rang 1 et 898 sites de production sont dans le classement ABC pour les audits RHP, ce qui représente un taux de 89,0 % de sites classés ABC. Il est à noter que 45 sites ont un retard d'évaluation de plus d'un an selon le niveau de fréquence déterminé pour le pays (sites dits "critiques"). L'impact positif de ces sites à évaluation tardive a de fait été supprimé du calcul de l'évaluation RHP. En 2024, il est prévu d'améliorer significativement la qualité des données en travaillant avec les bureaux de production et le département des achats ainsi qu'en fermant les sites inactifs du panel. Les équipes sont satisfaites de constater que les efforts importants déployés à la fois par les équipes d'évaluateurs RHP en interne et par le réseau de production de Decathlon ont permis d'afficher de bons résultats en matière de performance RHP. Le Groupe dépasse de 1,2 points la trajectoire de 2023 (l'objectif avait été fixé à 87 % début 2023).

Ces résultats ont été obtenus notamment grâce à la mise en place d'un email d'alerte mensuel RHP destiné à alerter tous les pays et responsables de processus lorsqu'ils ne respectent pas l'objectif commun. En outre, la forte implication des évaluateurs RHP de Decathlon et de l'OPMSD (Responsable du processus opérationnel dans le domaine du développement durable) ont permis de mener des évaluations RHP complètes avec un plan d'action correctif lorsque cela était nécessaire.

Compte tenu des performances réalisées en 2023, Decathlon a revu son objectif pour 2024 afin d'atteindre 89 % des sites concernés des fournisseurs de rang 1 évalués A, B ou C selon sa grille d'audit en matière de RHP (objectif fixé à 90 % en 2026).

Sur les 263 sites de production de rang 2, 167 sites sont classés dans la catégorie ABC, soit un taux de 63,5 %. Il est à noter que 79 sites de production de rang 2 avec une évaluation ABC n'ont pas été évalués depuis plus d'un an selon le niveau de fréquence déterminé pour le pays. Compte tenu de l'évaluation tardive de ces sites, leur impact positif a été retiré du calcul et de l'analyse RHP. En 2024, un effort important sera fourni afin de gérer les évaluations des sites de rang 1 dans les délais impartis.

Note 109 : En 2023, Decathlon dispose de 9 usines en propre dans le monde entier qui sont toutes à 100 % dans le classement ABC pour RHP. Il s'agit d'une progression significative par rapport aux résultats obtenus en 2022 obtenue grâce au système d'alerte mis en place et à l'engagement des équipes. En 2023, 2 usines de Decathlon situées en Chine continentale ont été certifiées par le programme HRP Autonomy.

Note 110 : Decathlon a 102 sites de production partenaires pour un total de 53 partenaires différents et 100 sites sont dans le classement A, B ou C concernant la RHP. Aucun d'entre eux n'est de niveau A et 59 sont de niveau B d'après les résultats des audits RHP menés, soit un taux de 57,8 %. Ce taux est en hausse depuis 2022 et témoigne du travail important des équipes afin d'améliorer le niveau des sites partenaires de Decathlon pour atteindre l'objectif souhaité de représentation des sites classés A ou B. Enfin, 41 sites partenaires sont classés au niveau C suite aux évaluations RHP réalisées ce qui représente un taux de 40,2 %.



3.3

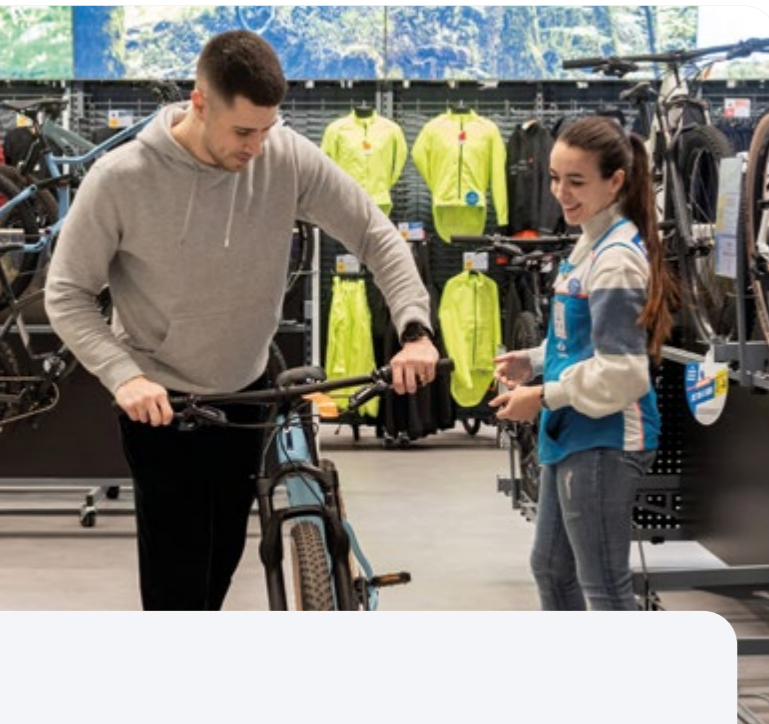
SÉCURITÉ ET SATISFACTION DES CLIENT·ES

INDICATEURS DE PERFORMANCE



SÉCURITÉ ET SATISFACTION DES CLIENT-ES

Assurer la qualité des produits mis en vente



Decathlon conçoit, fabrique et fait fabriquer ses propres produits. Les exigences de sécurité et de satisfaction des client-es sont au cœur des préoccupations des équipes qualité, sur toute la chaîne de valeur : depuis la conception, pendant la fabrication et jusqu'à la mise en vente, l'usage par les sportif-ves et le retour en magasin pour une seconde vie, la réparation ou la remise en location. La mission de l'équipe est de mettre en lumière les risques de non-qualité et de prévoir des pistes de remédiation afin de trouver rapidement des solutions adaptées, pour les équipes locales et pour les sportif-ves.

Ce système de management repose sur un réseau intégré de coéquipier-ères, animé par des référent-es qualité, partout dans le monde. Ce réseau veille à l'application des procédures et au maintien des compétences associées.

Durant la mise en vente des produits, la qualité de ceux-ci reste sous contrôle : Decathlon répond à toutes les interrogations des client-es sur les aspects liés à la qualité, à la sécurité d'usage et à l'innocuité. Les équipes de conception accompagnées des équipes qualité suivent aussi les avis des client-es en ligne pour corriger et améliorer en continu la qualité de leurs produits.

L'ESSENTIEL POUR 2023

Decathlon innove afin **d'optimiser le processus de rappel de produits** concernés par un défaut de qualité en utilisant la technologie *Radio Frequency Identification*¹ (RFID).

L'entreprise lance un nouveau projet qualité et vise désormais à obtenir la note moyenne d'avis client-es de 4,7/5.

Les équipes qualité éditent plusieurs référentiels internes servant de base de données pour répondre à l'ensemble des requêtes émises par les parties prenantes externes sur les substances chimiques.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

78,6 %
des sites concernés de nos
fournisseurs de rangs 1 et 2
sont notés A, B, ou C sur leur
management de la qualité
63,9% en 2022²

1127
produits retournés,
par million de produits,
pour défaillance
1059 en 2022

Organiser le réseau

Le service qualité est composé d'une équipe support et d'un réseau intégré aux différentes équipes de conception, de fabrication et de vente de Decathlon, partout dans le monde. Chaque pays nomme un-e référent-e qualité afin d'être en pleine responsabilité localement et de prendre les décisions le plus rapidement et le plus efficacement possible.

Le réseau qualité est constitué de plus de 1000 acteur-trices réparti-es dans le monde. Les référent-es mettent à disposition les processus, les outils et les compétences nécessaires pour que le système qualité soit respecté. L'ensemble du réseau qualité est chargé de :

- **l'animation de la performance** pour assurer l'homogénéité de la qualité et l'amélioration continue ;
- **l'animation de la compétence** pour s'assurer que chaque coéquipier-ère soit à même d'agir et de réagir selon son niveau de responsabilité ;
- **le management du risque qualité** pour déterminer avec précision sur chaque périmètre les éléments de vigilance ;
- **l'homologation** pour assurer l'adéquation des besoins de l'utilisateur-trice avec la sécurité et les obligations réglementaires, traduites en exigences techniques de conception, validées et contrôlées étape par étape ;
- **le management des fournisseurs** pour vérifier la bonne transmission des points clés de réalisation sur la chaîne d'industrialisation et de production et pour s'assurer que le système qualité des fournisseurs est au niveau attendu pour garantir la qualité des produits ;
- **la gestion des non conformités** pour détecter les écarts le plus en amont possible, bloquer et isoler les produits non conformes et pouvoir résoudre rapidement les situations pour sécuriser les utilisateur-trices.

Afin de maintenir le niveau de qualité, les équipes en production, notamment, ont un rôle de formation auprès des fournisseurs, afin qu'ils soient de plus en plus autonomes sur ce sujet. Cet accompagnement vise à :

- **leur permettre de savoir détecter les non conformités** pour écarter le plus en amont possible de la ligne de production les produits ne correspondant pas aux exigences et pouvoir apporter la solution adaptée, grâce à la maîtrise des outils et réglages ;
- **collaborer pour être en mesure de contrôler** les points critiques sur les produits.

Optimiser le rappel des produits grâce à la technologie RFID

Decathlon innove sur la traçabilité des produits afin de gagner en efficacité en cas de retrait du circuit de vente. Grâce à la technologie RFID, **99 % des produits vendus par l'entreprise sont aujourd'hui suivis** à l'aide d'une étiquette qui crée automatiquement un événement dans une base de données mentionnant la date et le lieu pour chaque lecture. En 2023, cette technologie a été largement utilisée par Decathlon avec 30 milliards d'événements recensés dans la base de données de traçabilité.

Les équipes sont ainsi en mesure **d'identifier et de situer précisément les produits défectueux sur la chaîne de valeur, permettant d'optimiser leur rappel et de limiter les risques pour les client-es.**

Animer les fournisseurs pour une gestion constante du risque et un niveau de qualité homogène

MENER DES AUDITS QUALITÉ EN PRODUCTION

Pour évaluer la maturité des systèmes de management de la qualité chez les fournisseurs, des audits sont réalisés tous les deux ans afin de repérer les risques en production et de déployer des plans d'action correctifs. **Decathlon demande à ses fournisseurs d'obtenir au minimum la note de C (sur une échelle allant de A à E).** En cas de résultat D, le fournisseur a entre six mois et un an pour mettre en place des actions correctives et s'améliorer. En cas de résultat E lié à un produit sécuritaire, la production et les expéditions de commandes sont suspendues dans l'attente de la résolution du problème détecté. Pour les produits non sécuritaires, le fournisseur doit mettre en place une procédure spécifique et dispose de trois mois pour mettre en place des actions correctives et s'améliorer.

→ LA PERFORMANCE 2023 DU PANEL DE FOURNISSEURS

En 2023, 78,6% des sites concernés des fournisseurs de rangs 1 et 2³ sont notés A, B, ou C sur leur management de la qualité selon la grille d'audit de Decathlon (vs 63,9% en 2022⁴).

Après un rebond de la performance observé en 2022, l'année 2023 confirme cette tendance et permet à Decathlon de retrouver une trajectoire alignée sur son engagement visant à ce que 90% des sites concernés de fournisseurs de rangs 1 et 2 soient évalués A, B ou C à l'horizon 2026. Ces résultats s'expliquent par :

- **un nombre croissant d'auditeur-trices internes** (120 vs 113 en 2022) et un nombre plus important de collaborateur-trices formé-es à la validation d'auditeur-trices permettant ainsi une plus grande autonomie (25 référent-es vs 23 en 2022) ;
- **la mobilisation des coéquipier-ères en production** permettant de maintenir le lien avec les fournisseurs et de rattraper un nombre important de retards d'audits ;
- **l'accompagnement de deux auditeur-trices externes** apportant des ressources supplémentaires pour mener davantage d'audits.

1. Radio-identification.

2. L'historique 2022 a été retraité à la suite d'une évolution méthodologique de calcul.

3. Plus d'informations sur la catégorisation des fournisseurs rang 1 et rang 2, p. 208.

4. L'historique 2022 a été retraité à la suite d'une évolution méthodologique de calcul.

Déployer une stratégie basée sur les avis client-es et l'excellence produit

Afin d'assurer la mise en vente de produits répondant aux exigences des client-es, Decathlon poursuit le travail mené sur l'animation du taux des produits ayant une note inférieure à 4,2/5. Depuis 2021, les équipes de conception ont pour objectif **de proposer un plan d'action pour tous les produits concernés**⁵. Tout produit n'atteignant pas cette note doit faire l'objet d'une analyse et d'une prise de décision claire entraînant l'arrêt, la reconception ou la mise en place de plans d'action concrets. Pour la Marketplace, tout produit est retiré des ventes si la note d'avis client-es est inférieure à 3,5 (5,7% des produits AMI en 2023). Une action corrective est enclenchée si la note est comprise entre 3,5 et 4/5.

Afin de répondre aux enjeux du projet d'entreprise 2023-2026, l'indicateur de performance de référence change pour l'ensemble des coéquipier-ères membres du réseau qualité⁶. Ainsi, **l'entreprise vise désormais à obtenir la note moyenne de 4,7/5 sur les produits Decathlon et AMI à l'horizon 2026**. Pour y parvenir, cet indicateur fait l'objet d'un suivi mensuel de la part des leaders de Sports & Processes.

En 2023, la note moyenne obtenue sur les produits Decathlon et AMI atteint 4,61/5 (vs 4,54/5 en 2022).

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

Plus de **2 millions** d'avis client-es collectés

Plus de 1,5 million en 2022

4,61/5

de note moyenne attribuée aux produits Decathlon et AMI

4,54/5 en 2022

Assurer une relation client de qualité

CHIFFRE CLÉ au 31/12/2023

1,7 jour de délai de prise en charge pour une réponse fournie en **47,2 jours** en cas de remontée client pour allergie ou question client sur les substances chimiques

2 et **41,8 jours** en 2022⁷

Les équipes assurent aussi la qualité de la relation avec les client-es sur les enjeux d'innocuité des produits et veillent à répondre à leurs questions le plus rapidement possible.

En 2023, le nombre d'ouvertures de dossiers a diminué de 4% par rapport à 2022. **Sur l'année écoulée, le délai de prise en charge moyen est de 1,7 jour (2 jours en 2022) pour une réponse fournie en 47,2 jours (41,8 jours en 2022)**. L'allongement du délai de réponse s'explique notamment par la prise en compte dans le calcul de dossiers restés ouverts en cours d'année en raison de la nécessité de recourir à des actions extérieures à Decathlon. En 2024, l'objectif sera de réduire ce délai à moins de 40 jours, en renforçant notamment la vigilance des équipes durant la période estivale correspondant au pic d'activité.



Remplacer les substances à risques prioritaires

En collaboration avec d'autres acteurs de l'industrie, les équipes de conception sont fortement impliquées pour chercher à **remplacer certaines substances chimiques par des alternatives moins impactantes pour l'être humain et l'environnement**. Les équipes poursuivent les initiatives déjà engagées pour remplacer progressivement :

- **les perfluorocarbures (PFC)**, particulièrement présents dans les matériaux déperlants;
- **le bisphénol S**, identifié comme perturbateur endocrinien et communément utilisé pour la teinture du polyamide;
- **le diméthylformamide**, solvant parfois utilisé dans l'enduction polyuréthane et qui nécessite de nombreuses mesures de protection en usine. Ce solvant est progressivement banni de la chaîne de valeur, tout en assurant une qualité et une durabilité identique des produits.

En 2023, les équipes qualité ont édité plusieurs référentiels internes permettant de définir les substances chimiques et les exigences qui y sont associées (réglementaires ou non). Conformément aux attentes de la loi française AGEC⁸, ces référentiels centralisent les informations sur les substances chimiques, potentiellement présentes dans les composants ou produits finis et permettent d'améliorer leur pilotage au sein de l'entreprise. Ils sont désormais utilisés pour répondre à l'ensemble des requêtes émises par les parties prenantes externes (client-es, autorités, organisations non gouvernementales, etc.) sur le sujet.



5. Produits avec un minimum de 18 avis (monde), produits d'autres marques internationales inclus.

6. Indicateur précédemment suivi : pourcentage d'utilisateur-trices enchanté-es par l'usage des produits Decathlon.

7. À la suite d'un changement méthodologique, les données 2022 ont été réévaluées pour permettre un comparatif avec 2023. Pour plus d'informations, voir note méthodologique p. 90.

8. La loi "AGEC" n° 2020-105 du 10 février 2020 a notamment pour but, via son article 13, de responsabiliser les consommateur-trices en les informant sur la présence de "substances dangereuses" et de perturbateurs endocriniens (PE) dans la composition des produits chimiques.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

SÉCURITÉ ET SATISFACTION CLIENT-ES	2022	2023
SATISFACTION CLIENT-ES & UTILISATEUR-TRICES		
Moyenne des notes déposées par les client-es sur les produits Decathlon et autres marques internationales (du 01/01 au 31/12)	 4,54	4,61 (Note 111)
Coefficient d'influence sur la qualité de recommandations des produits Decathlon par les collaborateur-trices Decathlonien-nes (du 01/01 au 31/12)	3,9	3,9 (Note 112)
Score "Decathlon Products Barometer" sur la qualité de recommandations des produits Decathlon par les collaborateur-trices Decathlonien-nes (du 01/01 au 31/12)	40 (périmètre 35 pays/régions)	41 (périmètre 41 pays/régions) (Note 112)
QUALITÉ DES PRODUITS		
Nombre de retours qualité pour un million de produits Decathlon vendus (du 01/01 au 31/12)	 1 059	1 127 (Note 113)
Nombre de dossiers pour lesquels il y a eu des Actions Correctives Qualité pour les produits Decathlon et autres marques internationales AMI (du 01/01 au 31/12)	243	284
Nombre de produits Decathlon et AMI concernés par ces Actions Correctives Qualité (du 01/01 au 31/12)	1,06 million	1,17 million (Note 114)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 111 : Cette année, il a été décidé de ne plus auditer le KPI concernant l'enchantement des utilisateur-trices sportif-ves mais plutôt la moyenne des notes déposées sur les produits Decathlon et AMI. Ce changement a été opéré dans un souci de cohérence et d'efficacité pour l'animation de la satisfaction des client-es et utilisateur-trices de Decathlon. En 2023, l'entreprise affiche une légère progression, obtenant ainsi la note de 4,61/5 contre 4,54/5 en 2022. Decathlon a pour objectif d'atteindre un score de 4,64/5 en 2024 pour ainsi se diriger vers son ambition fixée à 4,7/5 pour 2026.

Note 112 : Cet indicateur a été intégré dans la DPEF à partir de l'exercice 2018 et ne concernait alors que le périmètre France (10 427 coéquipier-ères Decathlon répondants). Il a été élargi chaque année pour en 2023 impliquer la participation de 41 pays/régions (Algérie, Allemagne, Angleterre, Australie, Belgique, Brésil, Bulgarie, Canada, Chili, Chine continentale, Colombie, Croatie, Corée du sud, Egypte, Espagne, France, Hong-Kong, Hongrie, Inde, Irlande, Italie, Israël, Japon, Maroc, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Sénégal, Serbie, Singapour, Slovaquie, Soudan, Suisse, Taiwan, Thaïlande, Tunisie, Turquie, Vietnam) avec 61 000 réponses.

Le "Decathlon Products Barometer" repose sur une méthodologie simple, nommée Net Promoter Score (NPS), adaptée pour faciliter la recommandation par les coéquipier-ères. Il est important que ces derniers connaissent et soient porteurs de l'image et de la qualité des produits Decathlon.

Les collaborateurs sont invités à partager leur opinion sur tous les sports qu'ils pratiquent, mais aussi sur les sports des éventuels enfants de leur entourage.

Le "Decathlon Products Barometer" permet de mesurer le niveau de recommandation des produits de marques propres par les coéquipiers de l'entreprise (tous métiers confondus).

Le résultat 2023 s'élève à 41 (55 % de promoteurs - 14 % de détracteurs).

La seule note du "Decathlon Products Barometer" ne suffit pas, un deuxième indicateur d'importance a été ajouté en complément : le coefficient d'influence (il se calcule par le taux de promoteurs divisé par le taux de détracteurs). Considérant qu'un promoteur influence trois personnes et un détracteur en influence dix, Decathlon mesure ainsi la puissance d'influence des collaborateurs dans leur entourage. Avec quatre fois plus de promoteurs que de détracteurs, le nombre de personnes influencées positivement commence à être supérieur au nombre de personnes influencées négativement.

Les ambitions, à 5 ans, sont d'atteindre un score de 50 sur l'indicateur du "Decathlon Products Barometer", et de 6 concernant le coefficient d'influence (6 fois plus de promoteurs que de détracteurs).

Note 113 : En 2023, une augmentation des quantités de produits défectueux retournées est à souligner, malgré une diminution des volumes de vente. L'indicateur concernant le nombre de retours par million (RPM) est donc en dégradation. Lorsque Decathlon vend 1 million de produits, 1 127 d'entre eux sont retournés par les client-es (contre 1 032 en 2022). Des analyses complètes ont été réalisées afin de définir le niveau de performance des différents Sports et Processus. Dans ce cadre, il a été constaté que certains périmètres d'activité ont de meilleurs résultats que d'autres : sports de cyclisme (+26 %), fitness (-11 %). Cet indicateur sera donc surveillé avec une attention particulière en 2024 et reste très complémentaire aux indicateurs liés à la satisfaction client-e. L'objectif pour 2024 sera d'amorcer une diminution du nombre de produits retournés et ainsi atteindre un résultat de 1 024.

Note 114 : En 2023, 1 170 002 articles ont été concernés par une action corrective contre 1 055 511 articles en 2022. Cette légère augmentation peut être corrélée à une augmentation du nombre de dossiers qualité (243 en 2022 contre 284 en 2023). Parmi ces 1 170 002 produits, 346 119 sont des AMI et 823 883 sont des produits Decathlon. Pour les indicateurs et données qui suivent, seuls les produits Decathlon sont pris en compte car il n'est pas possible pour les équipes du service qualité de soumettre des produits au don ou au recyclage s'ils appartiennent à une autre marque.

SÉCURITÉ ET SATISFACTION CLIENT-ES	2022	2023
QUALITÉ DES PRODUITS		
% de produits Decathlon & AMI réparés, donnés et recyclés suite à des Actions Correctives Qualité ACQ (au 31/12) :		
→ % recyclés	5,4 %	8,1 % (Note 115)
→ % donnés	12,1 %	9,7 % (Note 116)
→ % réparés	65,0 %	53,1 % (Note 117)
→ % retours fournisseurs	3,8 %	0,0 % (Note 118)
→ % mis en second choix	n/a	11,7 % (Note 119)
→ % détruits	13,6 %	17,4 % (Note 120)
Poids des produits ayant fait l'objet d'une Action Corrective Qualité sauvés de la destruction (du 01/01 au 31/12)	625 tonnes	833 tonnes
Nombre de sites de production concernés par les évaluations qualité	n/a	1 138 (Note 121)
Nombre de sites de production de rang 1 concernés	n/a	960 (Note 121)
Nombre de sites de production de rang 2 concernés	n/a	175 (Note 121)
% de sites concernés de nos fournisseurs de rang 1 et 2 notés A, B ou C sur leur management de la qualité	63,9 %	78,6 %

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 115 : Le recyclage des produits n'est pas chose aisée notamment car la grande majorité des produits concernés est composée de plusieurs matériaux difficiles à séparer. Or, pour recycler efficacement, les composants doivent être isolés. En 2023, le recyclage des produits non conformes a connu une progression importante (66 331 quantités recyclées en 2023 vs 44 554 quantités recyclées en 2022) grâce aux partenariats signés avec de nouveaux prestataires pour développer des filières spécifiques de recyclage.

Note 116 : Les produits peuvent être donnés lorsque les deux facteurs suivants sont remplis :

- accord signé du leader de la marque (sport) Decathlon pour donner les produits touchés par le problème qualité ;
 - contrat signé entre Decathlon et l'association à qui les produits sont donnés. Un CERFA (en France) est fourni par l'association en preuve que le don a bien été effectué.
- Les quantités données en 2023 ont diminué de 20 % par rapport à l'année dernière pour deux raisons principales. D'une part, l'année 2022 avait été exceptionnelle avec 10 fois plus de produits donnés que l'année précédente. D'autre part, une méthode de mise en vente en second choix a été mise en place et est privilégiée par rapport au don.

Note 117 : En cas de non conformité détectée sur un produit et de lancement d'un dossier Qualité, la réparation est la priorité. Trois possibilités sont proposées pour réparer les produits :

- soit en magasins ou entrepôts, lorsque la réparation est facile à réaliser ;
- soit par un prestataire lorsque celle-ci est complexe ou représente de fortes quantités ;
- soit les produits sont envoyés au fournisseur afin d'être réparés.

Le pourcentage de produits non conformes réparés a diminué par rapport à 2022, bien que les mêmes moyens aient été mis en œuvre pour les réparer. Ceci peut s'expliquer par le fait que davantage de produits ne pouvaient pas être réparés cette année.

Note 118 : Cette partie comprend uniquement les produits non conformes qui ont été renvoyés chez le fournisseur sans connaissance de leur devenir. À noter qu'un renvoi chez le fournisseur, si ce n'est pas pour réparer un produit, demeure très rare. Aussi, l'équipe qualité est fortement animée pour identifier ce qui devient les produits en arrivant chez le fournisseur afin d'avoir une meilleure intégration des données recyclées, mis en second choix, réparées ou données suite à des actions correctives qualité. C'est pourquoi, le suivi de l'indicateur pourcentage de retours fournisseur sera supprimé l'année prochaine de l'animation faite par les équipes qualité afin d'identifier clairement ce que sont devenus tous les produits provenant d'un dossier Qualité.

Note 119 : Le pourcentage de produits mis en second choix est reporté pour la première fois cette année, d'où l'absence de données en 2022. Un produit mis en second choix est un produit avec un défaut d'aspect qui n'empêche pas son usage. Le défaut est indiqué sur le produit pour que le consommateur sache pourquoi celui-ci est placé en second choix. Un dossier concernant 92 000 pantalons Solognac a fait croître considérablement cet indicateur en 2023. Bien que ce processus ait été mis en place cette année, l'objectif pour les années à venir est de démocratiser cette pratique afin de donner une chance aux articles ne pouvant être vendus au prix du neuf et ainsi éviter leur destruction.

Note 120 : Cette année, il n'a pas été possible de réparer, mettre en second choix, donner ou recycler 17,4 % des produits concernés par une action corrective qualité. Ceux-ci ont donc été détruits. Cela peut arriver sur des produits qui, par exemple, présentent un risque toxicologique significatif. Dans ces cas-là, ils sont incinérés. Aussi, pour des produits dont la composition est complexe et qui ne peuvent pas être utilisés, le recyclage est difficile à mettre en œuvre. À noter qu'en 2023, plus de 60 % des produits détruits sont des produits de nutrition (nourriture humaine, animale et boissons). Une mission a été lancée pour 2024 afin de trouver de meilleures solutions pour ces produits et ainsi pouvoir espérer atteindre 85 % de produits sauvés.

Note 121 : Ces trois indicateurs animés par les équipes Qualité sont reportés pour la première fois cette année, d'où l'absence de données pour 2022.



3.4

ENGAGEMENT SOCIÉTAL

DYNAMIQUES TERRITORIALES
FONDATION DECATHLON
INDICATEURS DE PERFORMANCE

DYNAMIQUES TERRITORIALES

Soutenir les parties prenantes locales



Decathlon est à l'écoute de son écosystème externe et souhaite être un facteur de changement positif pour les populations à travers ses propres activités et ses actions sociales.

En offrant des services facilitant la pratique sportive, en soutenant les initiatives des coéquipier·ères qui souhaitent s'engager ou en identifiant des moyens pour générer davantage d'impacts sociaux, les équipes de Decathlon s'impliquent localement auprès de leurs parties prenantes (populations locales, collectivités territoriales, associations, écoles, etc.).

L'ESSENTIEL POUR 2023

Decathlon lance une nouvelle **stratégie internationale visant à accroître son impact social** auprès de ses parties prenantes internes et externes.

L'entreprise développe une **offre de services pour faciliter toujours plus l'accès au sport**.

Decathlon promeut la **pratique du sport pour tou·tes** via la mise en place d'actions locales et à travers son partenariat avec les Jeux olympiques de Paris 2024.

L'entreprise se mobilise en **Ukraine, en Turquie et au Maroc** pour venir en aide aux populations en situation d'urgence.

S'engager auprès des parties prenantes locales pour créer un impact social positif

En 2023, Decathlon a lancé une **nouvelle stratégie de responsabilité sociale à l'échelle internationale visant à accroître son impact auprès de ses parties prenantes internes et externes**. Alignée sur les valeurs du Groupe et de son nouveau sens "Move people through the wonders of sports", cette stratégie est structurée autour de trois axes principaux :

1. **Employabilité**
2. **Sports pour tou·tes**
3. **Communauté et solidarité**

À travers son modèle d'affaires et les décisions prises au quotidien par l'ensemble de ses coéquipier·ères, Decathlon souhaite ainsi mener ses activités en impactant le plus positivement possible la société.

Faciliter la pratique sportive et rassembler les communautés

DÉPLOYER DES PLATEFORMES SPORTIVES

En tant qu'équipementier, **Decathlon a un rôle important à jouer pour inciter les populations à la pratique sportive, facteur indispensable de santé et de bien-être, ainsi qu'aux déplacements bas carbone** (marche, vélo, etc.). En déployant des plateformes digitales qui facilitent la pratique, Decathlon se positionne comme un véritable partenaire accompagnant avec responsabilité les utilisateur·trices tout au long de leur vie de sportif·ves. Ces modèles d'affaires contribuent par ailleurs au développement de dynamiques positives au sein des communautés grâce à la création de réseaux et au renforcement des liens entre utilisateur·trices réunis·es pour vivre des expériences sportives.

- **Decathlon Conseil Sport²** est un magazine en ligne de sport, de forme et de bien-être visant à conseiller, informer et inspirer ses lecteur·trices quel que soit leur niveau sportif.
- **Decathlon Coach³** propose des séances de sport en vidéo ou audio adaptées à tous les niveaux et mesure les performances. Plus de 1000 programmes et séances sont disponibles pour de nombreux sports (course à pied, marche, pilates, fitness, cardio, musculation, yoga). Traduite dans neuf langues et disponible dans presque tous les pays, cette application permet de pratiquer près de 70 sports gratuitement. Plus de 25 séances par minute sont réalisées chaque jour à l'aide de cette application.
- **Decathlon Outdoor⁴** est une application de randonnée à pied, à vélo et en raquettes. 100% gratuite, elle propose plus de 40000 parcours partout en France. Grâce à ses fonctionnalités de cartographie et de guidage, l'utilisateur·trice est guidé·e tout au long de sa balade.

- **Decathlon Activités⁵** permet de réserver dans sept pays des activités sportives gratuites ou payantes animées par des coaches professionnels et vise notamment à mettre les enfants au sport ainsi qu'à faire découvrir de nouvelles pratiques en famille.
- **Decathlon Training +⁶** propose des cours et programmes de fitness en vidéo gratuits en France. En 2024, cette offre sera repensée pour une meilleure intégration à l'expérience Decathlon.
- **Decathlon Pacer⁷** est une application consacrée à la course à pied et au trail proposant un accompagnement sur mesure et gratuit. Disponible depuis 2023 en France, elle propose des plans d'entraînement 100% personnalisés, évolutifs et complets (nutrition, renforcement musculaire, préparation mentale, etc.).
- **Decathlon Travel⁸** est une plateforme de réservation de séjours sportifs, en autonomie ou en groupe, en France ou à l'étranger. Le site web référence près de 800 voyages sportifs, autour de 25 sports, pour tous les niveaux et tous les budgets. Les séjours sont proposés par des partenaires sélectionnés pour leur expertise locale et sportive ainsi que pour leur engagement dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale.
- **TrainMe⁹** est une filiale de Decathlon qui permet à ses utilisateur·trices de réserver une prestation sportive animée par l'un des 2700 coaches certifiés par la plateforme. En 2022, TrainMe et Decathlon Pro¹⁰ ont collaboré pour lancer un nouveau service à destination des entreprises, et ce, dans le but de faciliter la pratique sportive de leurs collaborateur·trices. Depuis sa création, 1500 entreprises clientes en France ont déjà utilisé les solutions de TrainMe Corporate¹¹ à l'occasion de 36000 sessions de sport impactant 150000 personnes.

En 2023, **ces différents services ont permis de faire bouger plus de 3,1 millions de sportif·ves dans le monde** (dont 2,8 en France) lors de 15,3 millions de séances sportives. Cette forte augmentation du nombre de séances réalisées s'explique notamment par la mise en place, dès fin 2022, d'un nouveau programme de fidélité en France. Désireux d'encourager une pratique sportive régulière, Decathlon France récompense désormais ses client·es en créditant jusqu'à 100 points par semaine sur leur carte de fidélité pour une heure de sport réalisée et enregistrée à l'aide d'une application mobile et/ou d'un objet connecté compatible. À noter, les actions réalisées en faveur de l'environnement et des personnes en situation de fragilité sont également récompensées.

L'objectif pour 2024 sera d'étendre ce nouveau programme de fidélité à d'autres pays et d'améliorer davantage l'offre de services de Decathlon afin de faciliter toujours plus la pratique du sport seul·e ou en famille, à domicile ou en extérieur, pour les débutant·es comme pour les confirmé·es.

CHIFFRE CLÉ au 31/12/2023

15,3 millions
de séances sportives
réalisées grâce aux services
proposés par Decathlon
11 en 2022

1. "Faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport."
2. Pour plus d'informations sur Decathlon Conseil Sport : <https://conseilsport.decathlon.fr/>.
3. Pour plus d'informations sur Decathlon Coach : <https://www.decathloncoach.com/>.
4. Pour plus d'informations sur Decathlon Outdoor : <https://www.decathlon-outdoor.com/>.
5. Pour plus d'informations sur Decathlon Activités : <https://activites.decathlon.fr/>.
6. Pour plus d'informations sur Decathlon Training + : <https://www.decathlon-training-plus.com/>.
7. Pour plus d'informations sur Decathlon Pacer : <https://www.decathlon-pacer.com/>.
8. Pour plus d'informations sur Decathlon Travel : <https://www.decathlontravel.com/>.
9. Pour plus d'informations sur TrainMe : <https://trainme.co.fr/>.
10. Pour plus d'informations sur Decathlon Pro : <https://www.decathlonpro.fr/>.
11. Pour plus d'informations sur TrainMe Corporate : <https://decathlonpro.trainme.co/>.

MENER DES INITIATIVES LOCALES

En Grande-Bretagne

En accord avec le sens de l'entreprise, "Move people through the wonders of sport", Decathlon Grande-Bretagne souhaite faire du sport un moyen pour améliorer le bien-être physique et mental de ses collaborateurs comme celui de ses clients-es. Pour ce faire, les équipes encouragent localement la pratique sportive à travers différentes initiatives telles que :

- **la campagne RED January¹²** : depuis trois ans, Decathlon Grande-Bretagne est partenaire de ce mouvement national organisé en janvier, qui invite les populations à participer à des challenges sportifs pour améliorer leur santé physique et mentale durant une période de l'année où l'activité physique est plus réduite. L'entreprise utilise ses leviers de communication pour inciter le plus grand nombre à participer et propose une levée de fonds en magasin ainsi que des équipements sportifs aux couleurs de l'événement pour reverser l'argent collecté à l'association caritative Sport in Mind¹³. La mission de cette association est d'améliorer la vie des personnes confrontées à des problèmes de santé mentale grâce au sport et à l'activité physique. Les fonds récoltés cette année ont permis d'aider 100 personnes pendant quarante semaines.
- **ParkPlay** : en 2023, Decathlon Grande-Bretagne est devenu partenaire officiel de ParkPlay, un événement communautaire, organisé gratuitement chaque samedi matin pendant deux heures dans un parc ou un espace public. Dix parcs ont été équipés par Decathlon cette année.
- **le fonds communautaire de Canada Water** : fondé en 2021 avec l'entreprise Art-Invest, ce fonds est utilisé pour faciliter l'accès au sport pour les populations vivant autour du magasin Decathlon de Canada Water. En 2023, plus de 38 000 euros¹⁴ ont été alloués à six associations locales permettant notamment de proposer gratuitement des cours de tennis, d'organiser des sessions de football ou de cricket pour les filles, de soutenir la mise en place de cours d'aviron ou encore d'acheter des équipements pour le club de boxe local. Cette initiative a été reconnue par la Chambre de commerce et d'industrie franco-britannique qui a remis son prix de l'impact social 2023¹⁵ à Decathlon.

L'ensemble des initiatives menées par Decathlon Grande-Bretagne ont ainsi permis aux populations locales de réaliser 52 000 heures de sport en 2023.

En France

Avec ses 325 magasins, Decathlon est un acteur économique majeur en France et souhaite utiliser la force de son ancrage territorial pour agir au plus près de ses parties prenantes locales. L'une de ses principales ambitions est de favoriser l'activité physique et sportive pour tou-tes.

Pour 2023, plusieurs événements, projets et initiatives peuvent être relevés comme :

- **l'organisation du Vitalsport** : en septembre, Decathlon a organisé la 28^e édition du Vitalsport, un événement gratuit et ouvert à tou-tes qui vise à promouvoir la pratique du sport et le sport-santé, à faire découvrir des activités au plus grand nombre, à sensibiliser les pratiquant-es à l'inclusion, et à soutenir les acteurs du sport localement (2321 associations, ligues et clubs engagés en 2023). Cette année, 103 magasins ont organisé l'événement sur une ou deux journées permettant à 321 285 participant-es, dont 184 192 enfants, de s'initier à des dizaines de sports différents.
- **l'organisation de la Journée olympique** : plus d'informations page 191.



le test de projets à impact social local :

- **"Une balle, un mur"** : en partenariat avec la mairie de Roubaix, Decathlon a conçu en 2023 le premier terrain de *One Wall*¹⁶ (design actif¹⁷) de France répondant ainsi au besoin de la commune de trouver de nouvelles manières de faire bouger ses habitant-es. Ce projet a vocation à être déployé dans plusieurs sites Decathlon mais aussi à être proposé aux collectivités pour animer leur cœur de ville ou leurs cours d'école grâce à des designs innovants, colorés et pérennes.
- **"Génération 2024, on passe la 5^e"** : ce projet vise à mobiliser les élèves de 5^e autour de trois ateliers encadrés par des lycéen-nes (nutrition/hydratation, découverte de métiers du sport, ateliers sportifs) pour leur donner envie de bouger physiquement et mentalement. Deux tests ont été réalisés à Lille et à Roubaix en partenariat avec Decathlon, touchant 500 élèves. L'objectif est désormais de dupliquer ce projet dans chacune des régions où l'entreprise est présente et d'atteindre 15 000 jeunes en 2024.
- **la signature d'un partenariat avec l'Association nationale des élus en charge du sport¹⁸ (ANDES)** : à l'occasion du salon des sports organisé en novembre 2023 dans le cadre du salon des maires et des collectivités locales, Decathlon France et l'ANDES ont signé leur premier partenariat¹⁹. Ce dernier repose sur une volonté commune de faire davantage entrer le sport dans toutes les régions, les écoles et les espaces publics pour encourager l'activité physique et ses bienfaits sur la santé. Cela passera par le développement du design actif (axe privilégié) et l'organisation d'événements sportifs grâce à la location de structures gonflables (mur d'escalade, ring de boxe etc.).

Témoignage



Laurence FISCHER, leader innovation sociale, Decathlon France, passionnée de course à pied

"La volonté de Decathlon France est de s'associer à d'autres pour résoudre de nouveaux problèmes de société. En France, nous avons plus particulièrement choisi d'unir nos forces avec des acteurs locaux pour lutter contre la sédentarité des jeunes de 4 à 25 ans : nous sommes convaincus que le sport possède des vertus qui peuvent les aider à trouver leur place dans la vie et dans la société. Après avoir testé différents projets, notre ambition est désormais de pouvoir impacter de façon progressive l'ensemble du territoire français via nos projets d'impact social et ainsi d'agir en tant qu'entreprise à la hauteur de nos possibilités."

12. Pour en savoir plus sur le RED January : <https://join.redjanuary.com/>.

13. Pour en savoir plus sur Sport in Mind : <https://www.sportinmind.org/>. - 14. 33 120 livres sterling.

15. Pour en savoir plus sur ce prix : <https://www.ccfqb.co.uk/events-clubs/franco-british-business-awards-2023/community-impact-award.html>.

16. Plus connu sous le nom de *One Wall* en anglais (fronton en français).

17. Le principe de ce sport est de faire rebondir une balle en caoutchouc sur un mur, chacun-e à son tour, en frappant celle-ci avec la main.

18. Design actif : le design actif consiste à aménager l'espace public et les bâtiments afin d'inciter l'activité physique ou sportive, de manière libre.

19. Pour en savoir plus sur l'ANDES : <https://andes.fr/>.

20. Pour en savoir plus sur ce partenariat, voir le communiqué de presse : https://www.decathlon.media/fr_FR/dossiers-communiqués/decathlon-et-l-andes-signent-un-partenariat.

S'engager pour la société à travers le partenariat Decathlon x Paris 2024

En juillet 2021, Decathlon est devenu partenaire officiel des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024. À l'origine de ce partenariat : le désir de Decathlon de mettre son expertise au service du plus grand événement sportif au monde afin de proposer la collection la moins impactante possible pour habiller les 45 000 volontaires de ce rendez-vous international. **Lancé autour de la conception circulaire et durable, ce partenariat offre également à l'entreprise l'opportunité unique de partager avec le plus grand nombre ses valeurs**, qui sont celles du sport, de la vitalité, du respect, de la bienveillance et du dépassement de soi, et de les transmettre aux jeunes générations.

Par son histoire et son ancrage local sur l'ensemble du territoire français, Decathlon se donne ainsi pour mission de faire vivre les Jeux à toutes et tous. Depuis son lancement en 2022, le partenariat Decathlon x Paris 2024 a déjà permis de mener plusieurs projets à impact social en France.

PROMOUVOIR L'INSERTION DES JEUNES

Dans le cadre du partenariat avec Paris 2024, l'équipe Engagée et solidaire (QVCT²⁰) de Decathlon France a lancé en 2022 un programme d'insertion volontaire **pour permettre à des jeunes en situation de décrochage de reprendre le chemin de l'emploi**. Structuré autour de dix journées d'immersion en entreprise organisées en 2022/2023, ce programme a pour objectif de partager avec ces jeunes les codes du monde du travail, de leur faire découvrir les métiers de Decathlon ainsi que leurs propres talents. Sur les 208 jeunes engagés au début du programme, 91 ont déjà trouvé un emploi, dont 3 chez Decathlon. Les 7 journées d'insertion organisées en 2023 ont donc été ouvertes à d'autres personnes, permettant notamment à 75 jeunes de suivre une formation sur la communication bienveillante aux côtés du Decathlonien et athlète français Johann Diniz, ou encore de participer à une simulation d'entretien d'embauche (24 participant-es). En parallèle, 5 jeunes ont suivi le processus de sélection pour devenir volontaires aux Jeux olympiques de Paris 2024 ; ils ont tous décroché le sésame qui leur permettra de vivre l'événement de l'intérieur.

PROMOUVOIR LA PRATIQUE DU SPORT

La Journée olympique

Pour la deuxième année consécutive, Decathlon a participé à l'organisation de la Journée olympique, célébrée chaque année au mois de juin²¹. Traditionnellement, cette journée a pour objectif de permettre à chacun-e de s'initier à la pratique de sports olympiques et paralympiques en présence d'athlètes, dans le partage et les valeurs de l'olympisme. Dans le cadre de son partenariat avec Paris 2024, **Decathlon France a créé des villages sportifs pour placer le sport au cœur de trois villes labellisées "Terre de Jeux 2024" (Marseille, Lille et Reims), permettant à plus de 268 000 personnes de pratiquer ou de s'initier à un sport** (boxe, tir à l'arc, escalade, skateboard, breakdance, etc.).

20. Qualité de vie et des conditions de travail.

21. Événements organisés sur une, deux ou trois journées entre le 23 et le 25 juin 2023.

22. Besançon, Divonne-les-Bains, Lorient, Lyon, Mulhouse, Rennes, Vaires-sur-Marnes et Versailles.

23. Plus d'informations sur le *Decathlon Teammates Barometer*, p. 137.

24. Pour plus d'informations sur cette convention, consulter la DPEF 2021, p. 129.

25. Pour plus d'informations sur la convention signée avec la garde nationale :

https://www.decathlon.media/fr_FR/dossiers-communiqués/decathlon-soutient-la-garde-nationale.

26. Plus d'informations sur la Fondation Decathlon, p. 193.

L'entreprise s'est également mobilisée pour organiser la Journée olympique 2023 (prêt de matériel événementiel, animations sportives, etc.) aux côtés des collectivités locales de huit autres villes labellisées²² touchant près de 12 500 personnes. Enfin, 32 magasins Decathlon à travers la France ont proposé des challenges sportifs tout au long du week-end à près de 1 700 client-es. À travers l'ensemble de ces événements, Decathlon vise à faire rayonner le sport au cœur des territoires.

Soutenir l'engagement social des coéquipier-ères en France

Au sein de Decathlon France, la possibilité d'être soi-même est une volonté évaluée et suivie chaque année²³. Ainsi, **l'engagement des coéquipier-ères dans les associations est soutenu** et rendu possible grâce :

- à **des conventions intégrées dans les conditions de travail** : l'engagement de sapeur-pompier²⁴ (avec notamment 10 jours de formation pris en charge et 1 jour d'absence rémunérée par mois) est facilité depuis 2021, ainsi que celui des réservistes²⁵ depuis 2023 (5 jours de formation et 12 jours d'absence rémunérés) ;
- à la possibilité de **transformer les réunions d'équipe en moments solidaires de partage avec des associations locales** grâce aux SoliDAYcathlon (8 équipes ont organisé une journée solidaire en 2023) ;
- à **des actions menées avec des associations partenaires spécialisées dans l'inclusion** (handicap, insertion, etc.) ;
- à la possibilité de **porter un projet sportif et inclusif avec la Fondation Decathlon²⁶** ;
- **au mécénat de compétences des seniors** : depuis 2022, les coéquipier-ères de plus de 57 ans cumulant dix années d'expérience dans l'entreprise peuvent consacrer une demi-journée par mois à des missions d'insertion sociale sur leur temps de travail.

1 site = 1 partenariat inclusif : un projet gagnant-gagnant

En 2022, Decathlon France a lancé le projet "1 site = 1 partenariat inclusif" visant à ce que **100 % des sites soient engagés localement avec l'association de leur choix d'ici à fin 2024**. Gagnant-gagnant, ces partenariats permettent de développer l'impact social de chaque site en offrant aux bénéficiaires l'opportunité de découvrir l'entreprise et ses métiers, en apportant des expertises variées et en mettant en place des activités sportives au sein de l'association. Pour Decathlon, cet engagement contribue tout d'abord à renforcer la fierté d'appartenance des coéquipier-ères mais aussi à attirer de nouveaux profils et à accroître la diversité de ses équipes sur ses terrains de jeu locaux. Au 31 décembre 2023, 225 sites sur 372 possèdent un partenariat actif (vs 135 sites sur 323 en 2022). Alors que les partenariats étaient initialement orientés vers l'insertion professionnelle des jeunes éloignés de l'emploi, Decathlon a élargi son champ d'action cette année en s'engageant notamment sur les thématiques du sport-santé, du handicap et de l'éducation.

Réagir face à des crises exceptionnelles

En accord avec ses valeurs de responsabilité et de générosité, Decathlon a créé un fonds de solidarité international en 2022 afin de soutenir les populations confrontées à des événements de force majeure²⁷. Géré en partenariat avec la Fondation Roi Baudouin²⁸, expert international de la philanthropie, ce fonds permet à l'entreprise de contribuer à des projets menés par des organisations non gouvernementales (ONG) qui partagent les valeurs de Decathlon et qui sont reconnues à l'échelle internationale pour leur fiabilité et la transparence de leur gestion. Les projets de moyen et long termes sont privilégiés afin de garantir l'impact et le soutien de Decathlon dans le temps. L'utilité et la traçabilité des dons doivent également être garanties afin d'éviter tout risque de corruption ou d'évaporation des fonds. En cas de situation d'urgence, Decathlon se tient également prêt à apporter toute l'aide nécessaire pour prendre en charge les besoins élémentaires des populations sur le court terme. Lors des crises exceptionnelles, un comité composé de représentant-es de Decathlon et de la Fondation Roi Baudouin, ainsi que d'un expert externe international, se réunit régulièrement pour : réaliser un état des lieux des besoins, définir et recenser les projets d'ONG locales, relire les propositions, valider les financements et assurer le suivi des projets.

En parallèle, le Groupe a également créé une association d'entraide entre Decathlonien-nés. L'association collecte des dons de manière temporaire afin de venir en aide aux coéquipier-ères ainsi qu'à leur famille, victimes de crises exceptionnelles, et repose sur la force de la communauté de Decathlonien-nés à travers le monde.

SE MOBILISER POUR LA POPULATION UKRAINIENNE

À la suite des dons récoltés en 2022 pour venir en aide aux populations touchées par le conflit en Ukraine²⁹, 782 832 € ont été débloqués cette année par le fonds de solidarité international de Decathlon. Ce montant a été alloué à six projets menés par des ONG locales visant à répondre :

- aux besoins de première nécessité des citoyen-nés : convoi et redistribution de matériel;
- aux besoins en prothèses des personnes blessées : ouverture du centre Vilni pour prothèses et orthèses à Lviv, financement d'équipements médicaux pour le centre de rééducation de l'université médicale de Vinnytsia, soutien à la recherche, création d'un centre spécialisé et accompagnement de 70 personnes amputées dans leur rééducation à Kharkiv. Ces actions ont déjà permis d'accompagner 3 500 personnes blessées;
- à l'accompagnement des femmes victimes de violence : mise en place d'équipes mobiles pour proposer hébergement, soutien psychologique et assistance sociale aux femmes dans trois régions ukrainiennes, création d'une cellule de crise pour assurer la sécurité et l'accompagnement de long terme pour les femmes et les petites filles de Rivne. Ces actions ont déjà permis de venir en aide à 6 100 femmes victimes de violence.

Decathlon observe attentivement l'évolution des besoins de la population ukrainienne et se tient prêt à poursuivre sa mobilisation.

SOUTENIR LES VICTIMES DE TREMBLEMENTS DE TERRE

En Turquie

Le 6 février 2023, deux séismes ont frappé la Turquie faisant plus de 50 000 victimes. Face à l'une des pires catastrophes naturelles survenues dans la région depuis un siècle, Decathlon s'est rapidement mobilisé pour acheminer vêtements et matériels, d'une valeur d'un million d'euros, vers les zones les plus touchées. Via son fonds de solidarité international, l'entreprise a également débloqué un fonds exceptionnel d'un million d'euros. Ces dons ont notamment permis de financer :

- 20 logements préfabriqués pouvant accueillir des familles de cinq personnes ainsi qu'une aide alimentaire d'un mois pour près de 4 200 sinistré-es;
- 550 colis contenant des aliments pour des familles de cinq personnes et des kits de vaisselle visant à soutenir les besoins alimentaires des populations sinistrées d'Adiyaman;
- des subventions d'environ 1 000 dollars à 80 entrepreneurs afin de leur permettre de rouvrir leur commerce de proximité ou leur petite entreprise.

Au Maroc

Le 8 septembre 2023, le Maroc a connu le tremblement de terre le plus puissant de son histoire dans la région du Haut Atlas faisant près de 3 000 victimes et privant 300 000 personnes de leur foyer. Les équipes de Decathlon sur place ont réagi très rapidement pour fournir divers produits de première nécessité (tentes, duvets, vêtements chauds, etc.) d'une valeur de 500 000 euros. Ces équipements ont été acheminés vers les zones sinistrées par une ONG locale. En parallèle, le Groupe a octroyé 500 000 euros à son fonds de solidarité international afin de soutenir des projets d'ONG contribuant à la reconstruction des villages impactés et à un retour à la vie normale des habitant-es sinistré-es.

Decathlon observe attentivement l'évolution des besoins des populations affectées en Turquie et au Maroc et se tient prêt à poursuivre sa mobilisation.

FONDATION DECATHLON

Faire du sport un vecteur d'insertion sociale

Depuis 2005, la Fondation Decathlon³⁰ accompagne ses collaborateur-trices dans le développement de projets à impact social et sociétal positif via l'utilisation du sport comme vecteur d'insertion sociale et de bonne santé. En donnant accès au sport aux personnes en situation de fragilité, en permettant aux coéquipier-ères de nouer des liens pérennes avec les acteurs locaux, la Fondation Decathlon s'inscrit pleinement dans les valeurs et le sens de l'entreprise : "Move people through the wonders of sport³¹."

Créée pour tou-tes les collaborateur-trices de Decathlon, la Fondation soutient l'ensemble des 50 pays qui souhaitent porter un projet sociétal en les accompagnant humainement et financièrement. Outre la France où l'entreprise a vu le jour, cinq autres pays sont aujourd'hui autonomes dans l'arbitrage de leurs projets sociétaux : le Brésil, l'Espagne, l'Inde, l'Italie et le Portugal.

L'ESSENTIEL POUR 2023

La Fondation Decathlon poursuit ses engagements associatifs pour venir en aide aux personnes les plus défavorisées.

De très nombreux projets (118) voient le jour en 2023 grâce à la Fondation Decathlon.

La Fondation s'investit également, depuis cette année, dans le secteur sport-santé. Elle a lancé pour la première fois, en France, un appel à projets auprès des établissements de santé français.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

44 819 bénéficiaires³² en situation de fragilité ont pu pratiquer régulièrement une activité sportive dans 22 pays grâce au soutien de la Fondation Decathlon

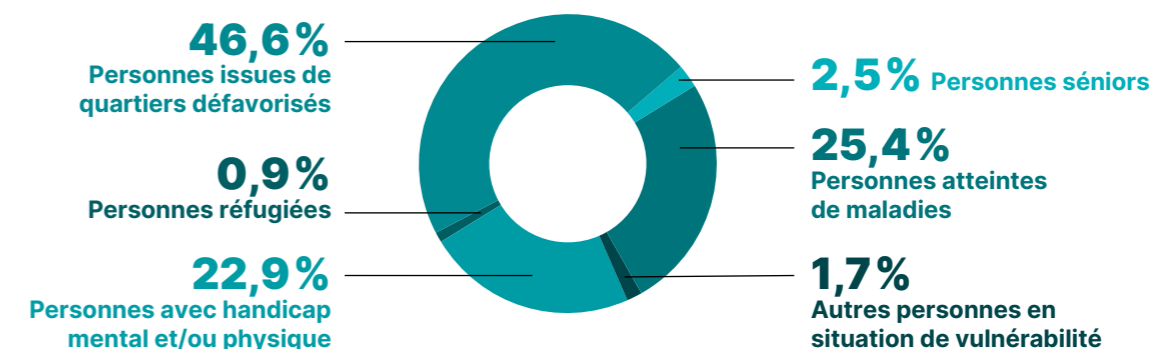
42 416 en 2022

118 projets soutenus par la Fondation Decathlon

83 en 2022

Répartition par catégories de bénéficiaires des projets

au 31/12/2023



27. Événements imprévisibles, irrésistibles et extérieurs à la volonté des parties.

28. Pour en savoir plus sur la Fondation Roi Baudouin : <https://kbs-frb.be/fr>.

29. Pour plus d'informations, consulter la DPEF 2022 de Decathlon, p. 159.

30. Pour en savoir plus sur la Fondation Decathlon : <https://www.fondationdecathlon.com/>.

31. "Faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport".

32. Pour plus d'informations, voir note méthodologique 123, p.197.

Foundation Day : partager un moment sportif avec des personnes en situation de fragilité



Le 7 juin 2023, la Fondation Decathlon a de nouveau organisé sa journée solidaire et sportive, la Foundation Day. Au cours de cet événement, les magasins et entrepôts Decathlon ont invité des associations locales pour pratiquer des activités sportives. L'objectif de cette journée est de mettre en œuvre la mission de la Fondation Decathlon : "Move people in vulnerability through the wonders of sport³³".

La Foundation Day 2023 en chiffres :

- 18 pays et 338 sites ont organisé cette journée à travers le monde;
- plus de 900 bénévoles decathlonien-nes dont 140 coéquipier-ères au Brésil;
- 110 sites espagnols, 50 sites indiens, 50 sites italiens et 22 sites brésiliens notamment engagés.

Agir à travers le monde auprès des personnes en situation de fragilité

En 2023, la Fondation Decathlon a lancé 118 nouveaux projets (vs 83 en 2022) touchant 44 819 bénéficiaires dans 22 pays différents.

EN ESPAGNE

Fournir du matériel de sport aux personnes en situation de handicap

En Espagne, l'équipe du magasin de San Javier apporte son soutien, depuis plus de quinze ans, à l'association Aidemar³⁴ qui œuvre pour l'intégration des personnes en situation de handicap. Les Decathlonien-nes impliqué-es partagent des moments sportifs avec les bénéficiaires plusieurs fois par an, lors de la journée de la Fondation ou de leurs réunions collectives, par exemple.

Grâce à la Fondation Decathlon, un nouveau projet a vu le jour en 2023 afin de promouvoir le bien-être physique et la santé de ces personnes en situation de handicap. Via ce projet, Decathlon fournit des équipements sportifs et contribue à favoriser la pratique du sport et les interactions sociales des bénéficiaires.

Ce projet a touché près de **300 personnes en 2023**.



Les porteurs du projet ont établi un plan sportif sur trois ans pour les aider à trouver de nouveaux repères. Le sport leur permet de développer leur confiance en eux, de faire l'apprentissage d'attitudes positives telles que le respect, l'autonomie, le fair-play et la solidarité.

Cinq coéquipier-ères se relaient ainsi pour animer des sessions de sport hebdomadaires dans trois refuges. **Au total, près de 60 enfants ont bénéficié de ces actions en 2023.** Le projet a pour ambition de se développer en 2024 et de toucher aussi les enfants des rues.

Témoignage



Sara HELMY, directrice de magasin, porteuse du projet **Street Fighters**, passionnée de course à pied

"J'observe les difficultés auxquelles les personnes défavorisées, en particulier les enfants, sont confrontées, ainsi que le stress et la pression qu'elles subissent au quotidien. En tant qu'être humain et Decathlonienne, mon objectif est de leur donner la chance d'avoir une meilleure qualité de vie grâce au sport. Je crois que le sport a un impact magique sur la santé, l'état d'esprit et l'attitude."

EN ÉGYPTE

Street Fighters : soutenir l'insertion des enfants défavorisés

L'équipe de Decathlon Egypte, avec l'aide de la Fondation, a mis en place son premier projet en mai 2023. En partenariat avec l'association Samusocial International Egypt (SSIEG)³⁵, le projet **Street Fighters** vient en aide aux jeunes de 5 à 18 ans vivant en centres d'hébergement dans le but de contribuer à leur réinsertion sociale.

34. Pour en savoir plus sur l'association Aidemar : www.aidemar.com.

35. Pour en savoir plus sur l'association Samusocial International : www.samu-social-international.com.

33. "Faire bouger les personnes en situation de vulnérabilité grâce à la magie du sport".



AUX PHILIPPINES

Move4Change : permettre aux jeunes d'accéder à l'emploi

Depuis 2019, la Fondation Decathlon soutient des magasins de la région de Manille et l'ONG Life Project 4 Youth³⁶ (LP4Y) afin d'aider des jeunes issus de milieux défavorisés à s'insérer dans le monde du travail.

Le projet Move4Change a pour objectif d'intégrer des jeunes dans un parcours d'insertion professionnelle. Ils y apprennent à développer et à gérer une micro-activité dont le but est de faire découvrir la pratique sportive aux habitant-es du bidonville. Les coéquipier-ères de Decathlon organisent des entraînements sportifs et des stages. Ils forment également les bénéficiaires à la vente, au service client, à la rédaction de curriculum vitae, et aux entretiens d'embauche.

Témoignage

Banc AQUINO, bénéficiaire du projet Move4Change

"C'est une bénédiction pour nous, les jeunes, qui luttons dans la vie et qui rêvons d'un avenir meilleur. Ce projet nous a donné un objectif et nous a accompagnés. Il nous a aidés à acquérir les compétences dont nous avons besoin pour réaliser nos rêves."

En 2023, le projet a pris de l'ampleur :

- 250 jeunes ont terminé le programme;
- 151 ont trouvé un emploi;
- 2 768 jeunes de LP4Y et des communautés locales ont participé à des activités sportives.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

FONDATION DECATHLON	2022	2023
Nombre de projets soutenus par la Fondation Decathlon (du 01/01 au 31/12)	83	118 (Note 122)
Nombre de bénéficiaires des projets de la Fondation Decathlon (du 01/01 au 31/12)	42 416	44 819 (Note 123)
Nombre de pays concernés par les projets de la Fondation Decathlon (du 01/01 au 31/12)	22	22 (Note 124)
% par catégorie de bénéficiaires des projets de la Fondation Decathlon :		
→ % personnes en situation de handicap mental et/ou physique	30,1 %	22,9 %
→ % personnes issues de quartiers défavorisés	51,9 %	46,6 %
→ % personnes atteintes de maladies	8,4 %	25,4 %
→ % personnes séniors	4,8 %	2,5 %
→ % personnes réfugiées	2,4 %	0,9 %
→ % autres situations de fragilité	2,4 %	1,7 %

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 122 : L'année 2023 a été marquée par de nombreux projets. Les équipes de la Fondation ont accompagné et soutenu 67 projets. 21 des 67 projets soutenus cette année ont été portés par des équipes de Decathlon Italie, et deux nouveaux pays ont porté leur premier projet Fondation : l'Égypte et la Tunisie.

En parallèle, 51 projets "exceptionnels" ont été menés : des dons ponctuels pour des projets "coups de cœur" (12), des partenariats prolongés ou complétés (9), des appels à projets (24), et des événements sportifs et solidaires (6).

Au global, les équipes ont accompagné 118 projets en 2023.

Note 123 : La quantité de projets validés n'est pas en soi un indicateur pour la Fondation Decathlon. En effet, l'élément essentiel pour cette dernière est le suivi du nombre de bénéficiaires qui ont pu avoir régulièrement accès au sport grâce aux projets ainsi financés.

44 819 personnes ont bénéficié des projets entrepris par la Fondation en 2023. À cela s'ajoutent les nombreux bénéficiaires des projets "exceptionnels", qui n'ont pas été pris en compte dans le calcul, car il s'agit d'un indicateur différent.

Au global, ce sont 914 projets qui ont été entrepris depuis 2005 (projets "exceptionnels" compris) impactant ainsi environ 555 000 bénéficiaires (estimation résultant de la mesure d'impact).

Note 124 : En 2023, des projets ont été menés dans 22 pays :

Belgique, Bénin, Brésil, Burundi, Cambodge, Chine, Côte d'Ivoire, Égypte, Espagne, France, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Madagascar, Maroc, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Sénégal, Thaïlande, Tunisie.

4

CRÉER DE LA VALEUR DURABLE

SE TRANSFORMER POUR DÉVELOPPER LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE PAR LE SPORT

CONDUITE DES AFFAIRES

DECATHLON S'ENGAGE AUTOUR DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES





4.1

CONDUITE DES AFFAIRES

ÉTHIQUE ET COMPLIANCE
CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT
DIGITALISATION
INDICATEURS DE PERFORMANCE
PARTIES PRENANTES EXTERNES

ÉTHIQUE ET COMPLIANCE

Mener les activités de l'entreprise en responsabilité

Pour mener ses actions en responsabilité, Decathlon agit à plusieurs niveaux et se concentre notamment sur : l'adoption de standards éthiques destinés à lutter contre la corruption, la fraude et le trafic d'influence ainsi que le respect du Devoir de vigilance et la protection des données personnelles qui sont au cœur de sa stratégie d'éthique et de conformité.

Présent dans 57 pays/régions et en tant qu'acteur du marché mondial de la pratique du sport, Decathlon peut être exposé à des risques de corruption et de trafic d'influence. **Face à ces risques, l'entreprise adopte une démarche fondée sur le principe de tolérance zéro.** Dans ce cadre et à la suite de l'entrée en vigueur de la loi française Sapin II¹ en 2017, Decathlon a mis en place un programme de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence appliqué dans toutes ses filiales à travers le monde.

L'entreprise est également soumise aux dispositions de la loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger (*US Foreign Corruption Practices Act*) ainsi qu'à la loi britannique contre la corruption (*UK Bribery Act*).

Conformément à la loi française sur le Devoir de vigilance², Decathlon s'assure également de construire un **programme de vigilance** couvrant les impacts sociaux et environnementaux dans sa chaîne de valeur et dans les activités de ses partenaires commerciaux. Depuis 2017, ce programme est détaillé chaque année dans le Plan de vigilance de l'entreprise³.

Le Groupe veille enfin à la **protection des données personnelles** en appliquant notamment le règlement général sur la protection des données⁴ (RGPD) entré en application en 2018 ainsi que les réglementations locales dans les pays où Decathlon est présent.

L'ESSENTIEL POUR 2023

L'entreprise organise pour la deuxième année consécutive son "Mois de l'éthique et de la conformité" afin de sensibiliser ses coéquipier·ères partout dans le monde.

Decathlon actualise sa liste des métiers les plus à risques ainsi que sa stratégie d'évaluation des tiers à la suite de la mise à jour de sa cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence.

Le Groupe mène trois nouvelles revues de conformité en Algérie, en Bulgarie et en Italie et vise à étendre ce processus à d'autres pays.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

100 %
des pays ont adopté le Code de conduite "Lutte anti-corruption" de Decathlon

100 % en 2022

100 %
des pays où Decathlon est présent ont nommé un·e référent·e éthique et conformité

100 % en 2022

100 %
des signalements reçus via la plateforme de signalements ont été traités (70 %) ou sont en cours de traitement (30 %)

100 % en 2022

Animer les enjeux d'éthique et de conformité

LE PILOTAGE DE LA CONFORMITÉ DES PAYS

Pour piloter les sujets d'éthique et de conformité, les équipes responsables de l'éthique des affaires, du Devoir de vigilance et de la protection des données personnelles utilisent un tableau de bord, aussi appelé *scorecard*, qui apporte une **photographie régulière du niveau de conformité des pays**.

En complément des tableaux consacrés aux critères spécifiques des différentes thématiques, la *scorecard* globale donne aux leaders de pays une vision d'ensemble de leur propre niveau de conformité mais aussi de celle des autres pays à travers l'établissement d'un classement général. Ce système permet de prendre connaissance de l'écart entre les niveaux de conformité nationaux et les objectifs de l'entreprise ainsi que d'instaurer une saine compétition entre pays tout en favorisant le partage de bonnes pratiques dans une logique d'amélioration continue.

LA SENSIBILISATION DES COÉQUIPIER·ÈRES



Pour la deuxième année consécutive, Decathlon a organisé son "Mois de l'éthique et de la conformité" entre le 14 novembre et le 8 décembre 2023. Cette campagne de sensibilisation a pour objectif de permettre à chacun·e de mieux connaître le cadre de jeu du Groupe, ses principes éthiques et leurs enjeux afin d'**agir au quotidien avec intégrité**.

Au programme de l'événement cette année : interview du directeur des affaires et des pays de Decathlon, émissions spéciales diffusées chaque semaine sur la radio d'entreprise française, vidéos thématiques, organisation de conférences en France animées par l'équipe éthique et conformité Groupe (éthique des affaires, risques psychosociaux, protection des données personnelles, etc.) et mise à disposition d'un kit de communication en pays. À noter, une expérience immersive en réalité virtuelle a été spécialement créée par Decathlon à l'occasion de cet événement. Ce module de formation inédit, consacré à la sensibilisation à la corruption, au harcèlement et à la violation de données personnelles, amène le ou la collaborateur·trice à vivre des situations fictives (mais inspirées de faits réels) dans lesquelles chacune de ses décisions aura une influence sur la suite des événements. Cette innovation a notamment permis de déclencher chez certain·es participant·es une prise de conscience et de donner des réflexes utiles en lien avec ces enjeux.

Outre cette campagne de sensibilisation, un sommet du juridique et de la conformité intitulé *Legal and Compliance Summit* a été organisé en France en octobre 2023. Au cours de cet événement, 211 coéquipier·ères issues de 41 pays, expert·es de ces sujets, ont pu assister à 38 présentations et participer à dix ateliers leur permettant de monter en compétence et de partager leurs bonnes pratiques.

Lutter contre la corruption, la fraude et le trafic d'influence



LE CODE DE CONDUITE "LUTTE ANTI-CORRUPTION"

Adopté en 2019, le Code de conduite "Lutte-anticorruption" définit et illustre les types de comportements à adopter et à proscrire en matière de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. Il prône une tolérance zéro en la matière. Ce document recense également une série de bons réflexes à prendre face à une situation sensible sur des sujets d'éthique.

À l'international, le Code de conduite "Lutte anti-corruption" est adapté localement (langues, réglementations et illustrations) afin que les coéquipier·ères de chaque pays puissent se l'approprier pleinement. Il est opposable à tou·tes les collaborateur·trices partout dans le monde. Pour suivre les évolutions en cours au sein de l'entreprise et de son écosystème externe, Decathlon a élaboré cette année une nouvelle politique anticorruption qui sera déployée dans tous les pays dès 2024 et qui remplacera le Code de conduite "Lutte-anticorruption". En parallèle, un nouveau Code de conduite global consacré à l'ensemble des sujets d'éthique et de conformité sera diffusé.

1. Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

2. Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au Devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

3. À noter, le Plan de vigilance de Decathlon traite principalement les enjeux humains internes à l'entreprise et en production ainsi que les relations avec les tiers. Un renvoi y est intégré vers la Déclaration de Performance Extra-Financière où les sujets environnementaux sont davantage développés.

4. Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE.

LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION ET DE TRAFIC D'INFLUENCE

En 2022, Decathlon a mis à jour sa cartographie des risques⁵ d'exposition à la corruption et au trafic d'influence des différents métiers exercés au sein de l'entreprise. Au 31 décembre 2023, 100% des pays ont signé le rapport final exposant les résultats de cette nouvelle cartographie des risques.

À la suite de ce travail, Decathlon a élaboré en 2023 un plan d'action pour chacun des pays où il est présent afin de mettre en place des mesures, des procédures, des politiques ou des lignes de conduite à suivre visant à remédier aux principaux risques identifiés dans la cartographie. Ces plans d'action seront déployés en 2024 et en 2025.

La liste des métiers les plus à risques à également été mise à jour cette année. Cette liste est structurée selon les différents secteurs d'activité. Les catégories de métiers les plus à risques dans l'entreprise sont :

- les métiers du retail considérant le nombre élevé de collaborateur-trices en magasin ;
- les métiers de l'immobilier considérant les risques inhérents à cette activité (montant des transactions, collaboration avec les instances publiques, etc.) ;
- les métiers de la production considérant le nombre élevé de fournisseurs externes et les enjeux financiers associés ;
- les métiers de la logistique considérant la diversité des activités aux échelles locales et Groupe.

À noter, ces catégories varient selon les pays et selon les différentes activités menées au sein des territoires. Pour chaque pays est ainsi établie une liste des cinq activités les plus à risques auxquelles sont associés les métiers les plus exposés. La mise à jour de cette liste de métiers a entraîné l'organisation de nouvelles formations comprenant des focus sur : les infractions pénales, la politique de cadeaux et d'invitations, les conflits d'intérêts, la plateforme de signalement interne ou encore l'évaluation des tiers. Ces formations sont menées tous les deux ans.

L'ÉVALUATION DES TIERS

Decathlon met à disposition de chaque collaborateur-trice un outil permettant d'évaluer les tiers avec lesquels il ou elle peut être amené-e à travailler. Grâce à une évaluation de leur réputation réalisée par une approche par les risques, cet outil permet de guider les coéquipier-ères en leur indiquant s'il est possible d'entamer une collaboration ou s'il est nécessaire de mener des vérifications plus approfondies avant la signature de tout contrat. Pour accompagner les collaborateur-trices, des référent-es pays sont formé-es à l'utilisation de cet outil ainsi qu'à l'évaluation des tiers.

En 2023 et à la suite de la mise à jour de la cartographie des risques, Decathlon a également adapté sa stratégie d'évaluation afin d'analyser en priorité les tiers les plus exposés.

LES REVUES DE CONFORMITÉ

Cette année, Decathlon a mené pendant plusieurs semaines des revues de conformité au sein de trois pays : l'Algérie, la Bulgarie et l'Italie. Pour mener ces actions, il est indispensable d'avoir une bonne connaissance des problématiques locales ainsi que d'observer un niveau suffisant d'implantation du programme "Éthique des affaires" lancé en 2017 et de son efficacité, ceci requérant plusieurs années de travail.

Les revues de conformité consistent à vérifier un ensemble de documents et à interroger des coéquipier-ères en pays afin d'observer comment ces dernier-ères interagissent avec leurs tiers pour identifier les risques de corruption et de trafic d'influence. À la suite de ces contrôles, un rapport est dressé proposant une série d'actions à mettre en place dont le suivi sera ensuite assuré.

En 2024, la priorité des équipes sera d'étendre ces revues de conformité à un plus grand nombre de pays afin de vérifier l'efficacité du programme.

LE SYSTÈME DE SIGNALEMENT

Différents outils sont déployés pour sensibiliser les équipes aux risques de corruption et de trafic d'influence ainsi que pour leur permettre de réagir si nécessaire.

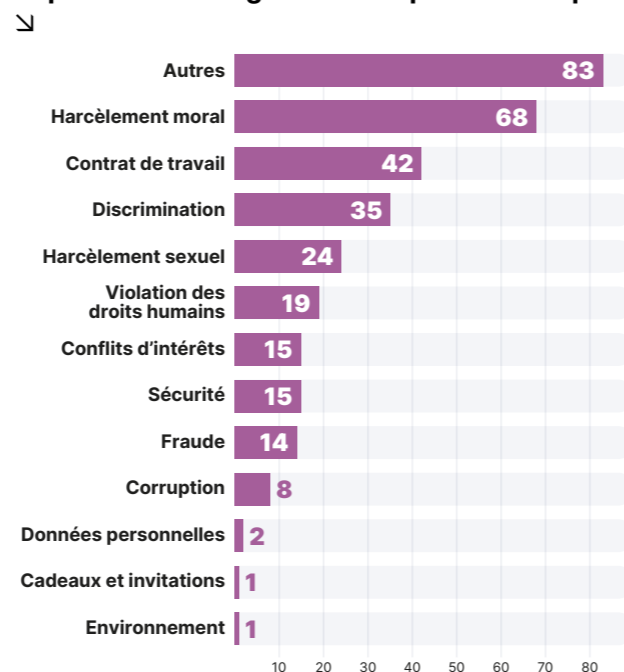
En interne, un site est mis à la disposition des coéquipier-ères ; il rassemble toutes les informations nécessaires pour prévenir ces risques.

Déployée dans tous les pays, la plateforme de signalement (Whispli)⁶ permet aux collaborateur-trices ainsi qu'à toute personne externe à l'entreprise de signaler une situation qui leur semblerait contraire aux valeurs de l'entreprise, au Code de conduite, ou à une réglementation en vigueur. Cette plateforme est également utilisée en interne pour signaler des faits de corruption, de discrimination, de harcèlement, etc. susceptibles de mettre en péril l'entreprise ou la santé physique et mentale des salarié-es.

À travers son système de signalement, Decathlon protège l'anonymat du ou de la lanceur-euse d'alerte et ne divulgue en aucun cas son identité sauf accord de celui ou celle-ci. L'entreprise veille à ce que les coéquipier-ères ne rencontrent aucune dégradation de leurs conditions de travail ou ne subissent de sanctions disciplinaires pour avoir émis un signalement.

En 2023, 100% des signalements reçus ont été traités (70%) ou sont en cours de traitement (30%). Il est à noter cette année une hausse du nombre de signalements par rapport à 2022 (287 vs 156). Il s'agit pour les équipes d'un signe de confiance renforcée dans la plateforme de la part des coéquipier-ères.

Répartition des signalements par thématique⁷



5. Pour plus d'informations sur cette mise à jour, consulter la DPEF 2022 de Decathlon, p.138.

6. Pour plus d'informations sur la plateforme de signalement : <https://decathlon.whispli.com/sustainability>.

7. Plusieurs thématiques peuvent être associées à un signalement.

Ces signalements peuvent être adressés sur la plateforme au niveau local ou à l'échelle du Groupe. Pour les traiter, une équipe de trois gestionnaires de cas se consacre à temps plein au traitement des signalements à l'échelle internationale. Des référent-es sont également missionné-es en pays pour traiter les signalements locaux ; 250 personnes ont ainsi été formées cette année à la procédure de gestion des signalements.

Le traitement des signalements peut entraîner la mise en place de différentes mesures, selon les cas de figure : renforcement des contrôles comptables, actions de communication et de sensibilisation, déclenchement de revues de conformité, formations ou encore sanctions disciplinaires. Ces dernières sont prises par les leaders de filières ou par les supérieurs hiérarchiques de la personne concernée par la sanction. Depuis 2021, la Commission éthique⁸ de Decathlon se réunit pour statuer sur les cas les plus sensibles. Dès 2024, des commissions éthiques locales seront mises en place pour gérer directement les signalements émis au sein de chaque pays.

LA MONTÉE EN COMPÉTENCE CONTINUE DU RÉSEAU DE RÉFÉRENT-ES

En 2023, 100 % des pays dans lesquels Decathlon est présent ont nommé un-e référent-e éthique et compliance (100% en 2022). Le réseau est formé régulièrement afin d'assurer sa montée en compétence, notamment sur les sujets émergents. Cette année, les référent-es se sont préparé-es en priorité à former les métiers les plus exposés selon la nouvelle liste établie.

Vivre le Devoir de vigilance à tous les niveaux de l'entreprise

L'équipe chargée du Devoir de vigilance anime, challenge et assure la couverture raisonnable des risques et impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise tout au long de sa chaîne de valeur. Pour cela, elle s'appuie sur des référent-es, responsables de la mise en place du programme Devoir de vigilance sur leur périmètre. Ce programme est par ailleurs présenté à la gouvernance de l'entreprise lors de sessions spécifiques du Comité audit et financier ; il est formalisé au sein du Plan de vigilance de Decathlon ainsi que dans la Déclaration de Performance Extra-Financière.



En juin 2023, Decathlon a ainsi publié la sixième édition de son Plan de vigilance portant sur l'exercice 2022. Document public, accessible à tou-tes, ce rapport reprend l'ensemble des responsabilités de l'entreprise sur sa chaîne de valeur et pour ses tiers. Il présente une cartographie des risques

en matière d'environnement et de droits humains, les plans d'action pour les prévenir, les plans de remédiation et le fonctionnement du système d'alerte. Pour cette édition, l'équipe Vigilance a de nouveau utilisé les données du cabinet Verisk MapleCROFT⁹ pour établir sa cartographie des risques tout en proposant une couverture élargie à 100% des pays dans lesquels Decathlon possède des magasins en propre et dans 100% des pays de production.

➔ Retrouvez le Plan de vigilance de Decathlon en ligne : <https://engagements.decathlon.fr/les-rapports-developpement-durable-decathlon-annuels>.

Garantir la protection des données personnelles

Mobilisé pour la protection des données personnelles de ses coéquipier-ères, de ses client-es et de l'ensemble de ses parties prenantes, Decathlon veille activement, dans l'ensemble des pays où il est implanté, à assurer les principes de protection des données personnelles, conformément au cadre légal local. Dans un souci de cohérence et d'efficacité, quatre grands principes sont communiqués et doivent être respectés par chaque filiale depuis 2016 :

- 1. Le principe de transparence :** Decathlon fait preuve de transparence vis-à-vis de toute personne concernée par les différents traitements de données opérés.
- 2. Le principe de pertinence :** l'entreprise récolte uniquement les données nécessaires au service et au bénéfice de ses parties prenantes.
- 3. Le principe de sécurité :** Decathlon s'engage à appliquer l'ensemble des mesures de sécurité nécessaires à protéger les données personnelles.
- 4. Le principe de propriété :** l'entreprise considère que toute personne doit rester propriétaire et maîtresse de ses données personnelles. Cela renforce la responsabilité de Decathlon qui doit donc tout mettre en œuvre pour que ce principe soit respecté.

Afin d'accompagner les équipes et de partager les bonnes pratiques organisationnelles comme opérationnelles, les filiales des pays où Decathlon est présent se sont organisées, notamment en nommant un **Privacy Officer** ou un **Data Protection Officer**¹⁰ (déclaré quant à lui auprès de l'autorité nationale du pays). En 2023, l'équipe centrale chargée de la protection des données s'est également renforcée et structurée avec la nomination de deux personnes supplémentaires qui accompagnent désormais l'entreprise dans l'application de ses quatre grands principes. Des travaux ont ainsi pu être menés cette année sur l'amélioration continue du diagnostic des traitements des données personnelles, des actions de remédiation ou encore des documentations associées au domaine. Ce travail a été réalisé conjointement entre les équipes chargées de la protection des données personnelles, les équipes juridiques et les autres parties prenantes internes.

En parallèle, une mise à jour des formations consacrées à la protection des données personnelles a été faite. Ces versions actualisées seront disponibles dès 2024 en présentiel et en ligne.

Decathlon participe également proactivement aux évolutions réglementaires liées à la protection des données personnelles (réponse aux consultations de la CNIL¹¹ en France) et fait partie de divers cercles professionnels externes (participation au Printemps des DPO¹², au congrès de l'IAPP¹³ à Bruxelles, etc.).

8. Plus d'informations sur la Commission éthique, p.13. - 9. Pour en savoir plus sur Verisk MapleCROFT : <https://www.maplecroft.com/>.

10. Data Protection Officer : délégué à la protection des données. - 11. Pour en savoir plus sur la CNIL : <https://cnil.fr/fr>.

12. Pour en savoir plus sur le Printemps des DPO : <https://www.printemps-des-dpo.com/>. - 13. Pour en savoir plus sur l'IAPP : <https://iapp.org/>.

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Entretenir des relations d'achat et de fabrication à long terme

Decathlon confie la production de ses composants et de ses articles de sport à un panel mondial de fournisseurs couvrant des procédés industriels variés (textile, métal, plastique, etc.). Les valeurs et le sens de l'entreprise sont partagés aux fournisseurs au début de la relation à travers la signature du Code de conduite¹⁴ et au quotidien au sein même des sites de production grâce à l'accompagnement de coéquipier·ères implanté·es localement. Decathlon vise ainsi à entretenir avec ses fournisseurs des relations de long terme et de confiance basées notamment sur le respect, la santé, la sécurité, l'épanouissement des équipes, la qualité des produits et la préservation de l'environnement. Un dispositif d'animation complet, accompagné de sessions d'audits régulières, vient soutenir ces relations contractuelles afin d'assurer le respect des engagements de chacun.

La diversité des procédés industriels associée aux différents types de produits (textile, confection lourde, électronique, équipements métalliques, etc.) rend la chaîne d'approvisionnement de Decathlon complexe, et ce, notamment sur les aspects de maîtrise de la qualité, de la quantité et des délais. La collaboration et la transparence développées auprès de l'ensemble des fournisseurs de l'entreprise, et en particulier auprès de ses partenaires, ainsi que le développement de réponses adaptées sur l'ensemble de la chaîne permettent d'appréhender cette complexité. Pour approfondir son action tout au long de sa chaîne de valeur, Decathlon œuvre également à développer l'intégration des enjeux ESG dans ses achats indirects qui soutiennent son activité et assurent le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Les fournisseurs de Decathlon sont au cœur de la stratégie de l'entreprise et sont amenés à jouer un rôle primordial dans sa transformation telle que définie dans son projet 2023-2026¹⁵.

L'ESSENTIEL POUR 2023

Decathlon établit un nouveau processus de gestion des risques fournisseurs pour ses achats directs permettant de définir un score de risque net résiduel et de mettre en place des leviers d'atténuation.

Accompagnée par Better Buying^{TM16}, l'entreprise réalise sa deuxième enquête Decathlon Supplier Barometer pour mesurer sa désirabilité et renforcer la qualité du dialogue avec ses fournisseurs.

L'entreprise poursuit la sensibilisation au développement durable pour ses acheteur·euses et ses équipes en production.

Decathlon lance un processus d'évaluation ESG externe de ses fournisseurs pour ses achats indirects.

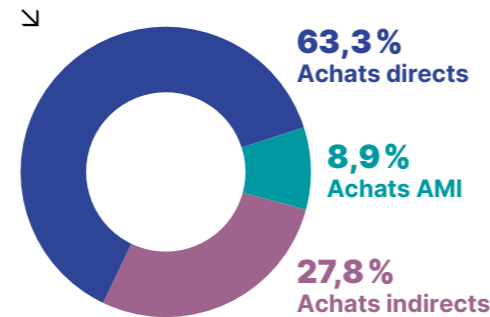
CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

53 fournisseurs partenaires
52 en 2022

923 fournisseurs de rang 1¹⁷
956 en 2022

341 fournisseurs de rang 2¹⁸
311 en 2022

Répartition des volumes d'achat
au 31/12/2023



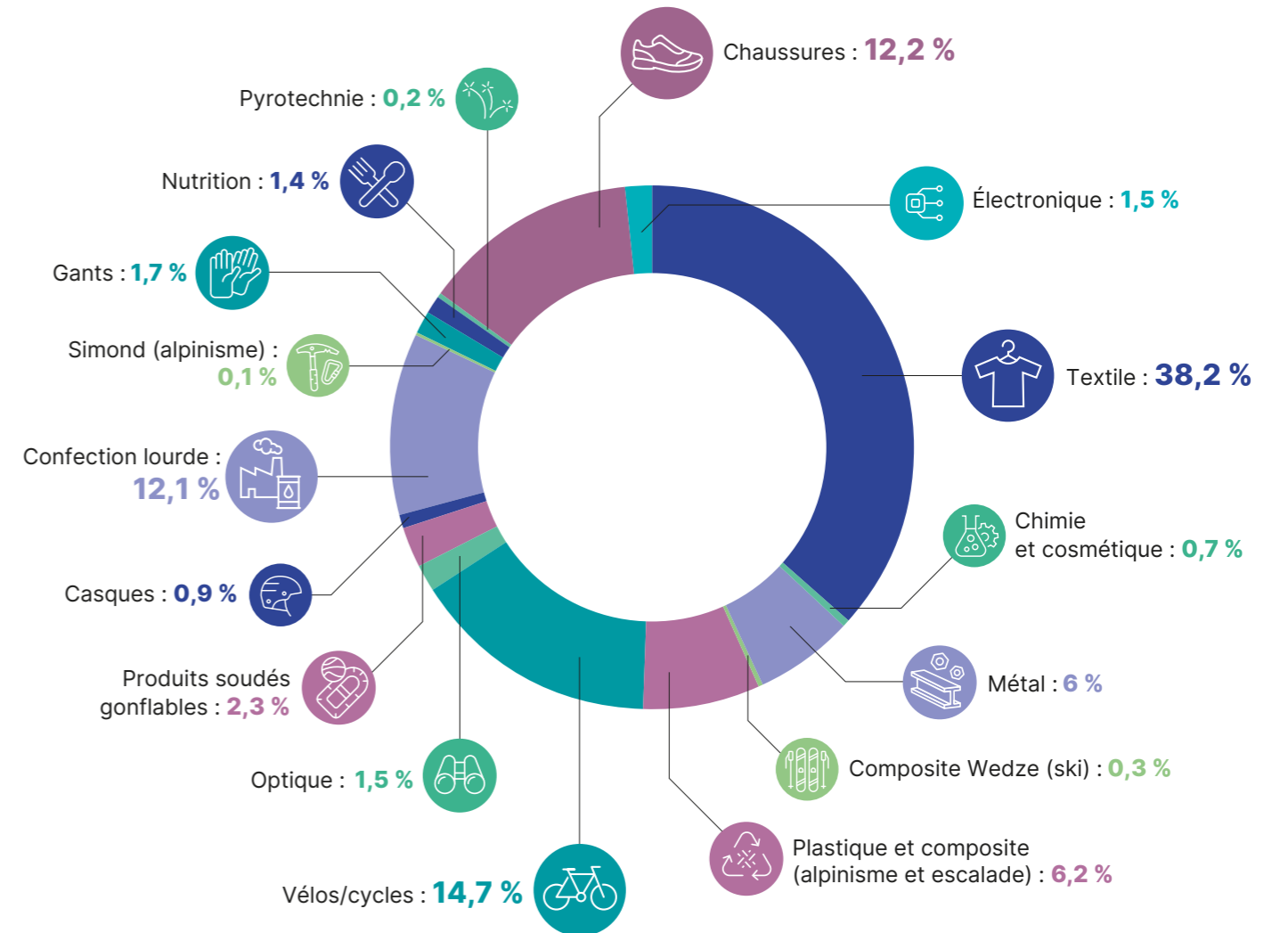
Développer des solutions multiprocédés industriels

L'entreprise propose une grande diversité d'articles sportifs, correspondant à la pratique des client·es de 36 marques¹⁹. Ces produits, conçus par les équipes Decathlon et ses fournisseurs, sont fabriqués à partir de nombreux procédés industriels issus notamment des industries du textile, de

la métallurgie, de l'électronique, de la chaussure, etc. La conception et la fabrication de ces produits se font dans le respect des cahiers des charges et des contrats, qui incluent notamment les exigences sociales et environnementales de Decathlon.

Ventilation des volumes d'achat direct réalisés par Decathlon par procédé industriel

Du 01/01/2023 au 31/12/2023



14. Le Code de conduite de Decathlon est signé par tous les fournisseurs de rang 1; il est accessible sur : <https://engagements.decathlon.fr/les-documents-legaux>.

15. Plus d'informations sur le projet d'entreprise 2023-2026, p. 28-29.

16. Pour en savoir plus sur Better BuyingTM : <https://betterbuying.org/>.

17. Fournisseurs de produits finis et composants en relation contractuelle directe avec Decathlon.

18. Fournisseurs des fournisseurs de rang 1, sans relation contractuelle avec Decathlon.

19. Plus d'informations sur le portefeuille de marques de Decathlon, p. 32.

Maîtriser la chaîne d'approvisionnement

Pour fabriquer les produits de marque Decathlon répondant aux besoins des client-es et afin de garantir leur sécurité, il est essentiel de maîtriser le plus profondément possible la chaîne d'approvisionnement. L'entreprise développe ainsi des relations fournisseurs sur plusieurs rangs :

LES FOURNISSEURS DE RANG 1

Les fournisseurs de rang 1 sont liés contractuellement à une société du groupe Decathlon pour la production ou l'assemblage de produits finis et semi-finis (via un contrat de fabrication), ou pour l'approvisionnement de matières premières ou de composants (via un contrat d'achat), et reçoivent les bons de commande de ladite société, qu'ils facturent directement.

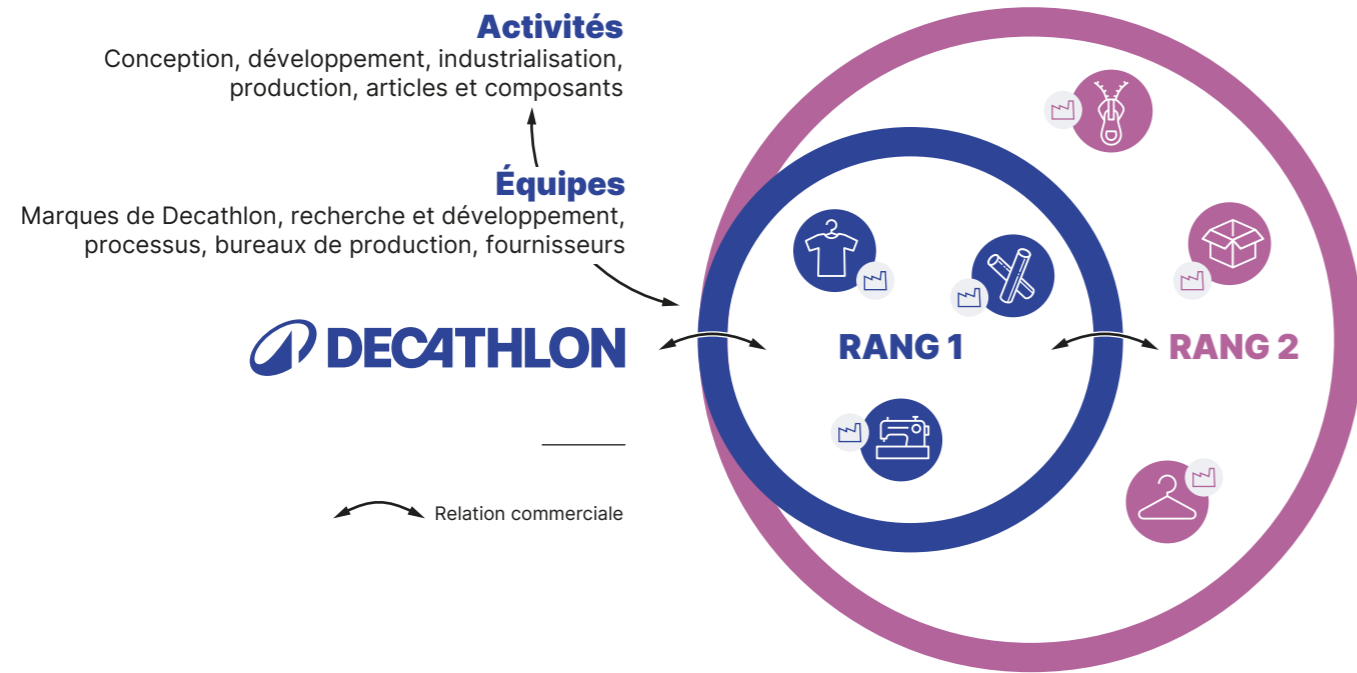
923
fournisseurs de rang 1

-3,5% par rapport à 2022

LES FOURNISSEURS DE RANG 2

Les fournisseurs de rang 2 contribuent à la chaîne de valeur des produits Decathlon. Ils sont en relation commerciale directe avec les fournisseurs de rang 1, avec lesquels ils organisent la gestion des bons de commande et la facturation. Decathlon se réserve la possibilité d'intervenir dans le choix ou la validation de ces fournisseurs de rang 2 pour leur offre caractéristique de composants et pour la qualité et la sécurité des produits finis sans toutefois s'immiscer dans la relation commerciale et juridique entre les fournisseurs de rang 1 et ceux de rang 2.

341
fournisseurs de rang 2²⁰
+9,6% par rapport à 2022



LA LUTTE CONTRE LA SOUS-TRAITANCE NON DÉCLARÉE

La sous-traitance non déclarée par les fournisseurs est difficilement détectable. Malgré l'opposition formelle de Decathlon à cette pratique, signifiée par une clause contractuelle signée par les fournisseurs, et malgré la présence régulière des équipes sur le terrain, certains fournisseurs pourraient recourir à des prestataires externes pour participer à la fabrication des produits Decathlon, sans son accord préalable.

Pour lutter contre cela, **l'entreprise forme ses équipes à la planification précise des quantités au moment des phases de développement des produits puis lors de la production en série.** En cas de doute, un travail de recoupement des informations entre les capacités réelles et le nombre de produits livrés peut être réalisé.

20. Principaux fournisseurs de rang 2 sélectionnés par Decathlon pour leur offre de composants.

Renforcer les stratégies d'achat direct de Decathlon

LA GESTION DU RISQUE FOURNISSEURS

Face à un monde de plus en plus incertain et volatil, **Decathlon a établi en 2023 un nouveau processus de gestion des risques fournisseurs afin de mieux définir ses stratégies d'achat.** Chaque fournisseur du panel de l'entreprise doit désormais être évalué à travers le prisme de quatre grandes catégories de risques :

- **les risques externes** : crises géopolitiques ou économiques, changement climatique, pandémies, cyberattaques ;
- **les risques stratégiques** : augmentations des coûts, risques financiers, intégration du développement durable chez les fournisseurs, innovation et obsolescence, qualité de la relation fournisseur ;
- **les risques opérationnels** : risques capacitaires, qualité, approvisionnement, disponibilité de la main-d'œuvre, gestion et développement des compétences ;
- **les risques de développement durable** : réglementations, éthique des affaires, droits humains, santé et sécurité, environnement.

Une liste de 100 questions permet d'évaluer le niveau d'exposition aux risques des fournisseurs. Ce niveau d'exposition est ensuite pondéré en prenant en compte les plans de maîtrise et les dispositifs mis en place ainsi que les actions déjà menées par les fournisseurs pour limiter le risque. **Grâce à cette méthodologie, il est possible d'obtenir un score de risque net résiduel permettant ensuite de définir des leviers d'atténuation et d'adapter les stratégies d'achat de Decathlon en conséquence.**

Pour accompagner ce nouveau processus, un réseau interne a été mis en place à travers l'entreprise pour concilier les différentes expertises et ainsi obtenir un meilleur profil de risques au niveau des fournisseurs, des procédés industriels et du Groupe. **L'ensemble de ce dispositif permet ainsi aux acheteur-euses de prendre des décisions stratégiques plus éclairées.**

LA SEGMENTATION DES FOURNISSEURS

Pour répondre aux ambitions du projet d'entreprise 2023-2026, Decathlon a mis en place en 2023 sa nouvelle segmentation de fournisseurs au sein de ses outils informatiques. Cette classification vise ainsi à renforcer l'écosystème industriel de l'entreprise en intégrant les meilleurs partenaires au service de l'innovation et de la réduction de l'impact environnemental de ses activités.

Cette classification distingue les fournisseurs partenaires, les fournisseurs stratégiques et les autres fournisseurs.

Au sein des fournisseurs partenaires, **deux distinctions sont proposées depuis 2022** :

- les partenaires dont la valeur ajoutée principale est la capacité de production ;
- les partenaires dont la valeur ajoutée principale est l'offre et l'innovation industrielle.

Pour avoir une meilleure gestion de ses données fournisseurs, Decathlon a mis en place un nouvel outil pour piloter sa base de données cette année. Commune aux achats directs et indirects, cette base de données offre une meilleure connectivité de l'ensemble des systèmes informatiques ainsi qu'une plus grande traçabilité des fournisseurs.

21. Pour les cent premiers fournisseurs en matière de volumes d'achat réalisés par Decathlon.

Les fournisseurs partenaires

Decathlon construit un projet industriel avec tous **ses fournisseurs partenaires qui partagent sa vision et ses valeurs.** Ces projets animés avec collaboration et transparence génèrent une confiance réciproque. Intégrées dans les processus internes de l'entreprise, ces relations de partenariat mutuellement exigeantes poussent l'entreprise et ses partenaires vers l'excellence opérationnelle, tout en développant la responsabilité et l'autonomie de chacun.

En 2023, la stratégie de partenariats de Decathlon a été réaffirmée comme le montre l'intégration de quatre nouveaux fournisseurs ayant atteint une maturité suffisante, portant ainsi le nombre total de partenaires de l'entreprise à 53. **Cette accélération dans la mise en place de partenariats marque l'arrivée d'une nouvelle génération de fournisseurs combinant innovation et technicité et proposant une offre esthétique et durable, répondant en cela aux enjeux du projet d'entreprise 2023-2026.**

CHIFFRE CLÉ
au 31/12/2023

36,4 %
du montant total des achats de Decathlon sont réalisés chez ses partenaires industriels

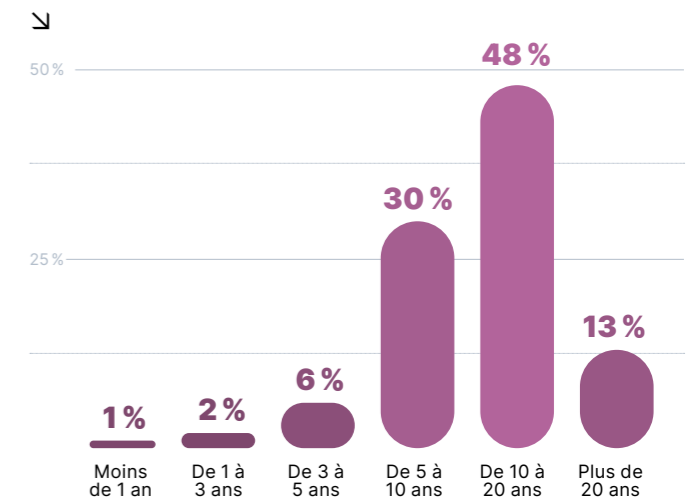
35,6% en 2022

Les fournisseurs stratégiques

Decathlon entretient avec tous ses fournisseurs des relations durables basées sur l'animation de la performance ainsi que sur la responsabilité sociale et environnementale en production. L'entreprise distingue néanmoins les fournisseurs partenaires des fournisseurs stratégiques. Ces derniers sont incontournables pour Decathlon car ils représentent **une exclusivité technologique ou un volume de production sensible**, mais ils ne remplissent pas l'ensemble des critères leur permettant d'accéder au statut de partenaire.

Ancienneté moyenne des fournisseurs du panel de Decathlon²¹

au 31/12/2023



LA PRODUCTION DE PROXIMITÉ

Decathlon poursuit sa stratégie de développement d'une production de proximité afin de renforcer la résilience de sa chaîne d'approvisionnement face aux risques d'approvisionnement (liés à des événements géopolitiques, macroéconomiques, environnementaux, etc.) et d'être plus réactif face aux demandes et incertitudes de ses marchés. Cette stratégie permet également de développer l'industrie au plus proche des bassins de consommation, favorisant ainsi le développement de l'économie circulaire. Le panel de fournisseurs et les choix de répartition des volumes s'inscrivent toujours dans une logique de coût complet (appelée eTCO : *environmental Total Cost of Ownership*). L'association de ces deux stratégies (production de proximité et logique eTCO) permet à Decathlon de construire un panel de fournisseurs répondant aux enjeux globaux et locaux de l'entreprise.

- Made in Chine continentale pour Retail Chine continentale : **95,1 %** (95,9 % en 2022)
- Made in Europe pour Retail Europe : **28,4 %** (27,2 % en 2022)
- Made in Inde pour Retail Inde : **55,6 %** (48,5 % en 2022)
- Made in Afrique pour Retail Afrique : N/A²²
- Made in Brésil pour Retail Brésil : N/A

L'ANIMATION DU RÉSEAU POUR RENFORCER LA RELATION FOURNISSEURS

Pour sa huitième édition, le **World Partner & Alliance Forum de Decathlon** a été organisé sur deux jours dans un format digital. Cet événement a rassemblé 53 partenaires issus de 17 pays, des futurs partenaires de l'entreprise, des alliances industrielles et les équipes de Decathlon.

Près de **700 personnes** ont assisté aux témoignages des dirigeant-es de Decathlon ainsi qu'à des présentations

consacrées au projet de partenariat de l'entreprise basé sur la résilience et la performance de ses partenaires, aux enjeux de développement durable et d'innovation, ou encore de traçabilité.

Parallèlement à ce rendez-vous majeur, un événement local a été organisé en Chine continentale les 17 et 18 mai 2023 et sera déployé au sein d'autres pays en 2024. Lors de ces événements, les acteurs de proximité peuvent échanger sur leurs difficultés dans des contextes similaires et partager leurs bonnes pratiques.



Decathlon Supplier Barometer : mesurer la désirabilité de Decathlon auprès de ses fournisseurs

En 2023 et pour la deuxième année consécutive, Decathlon a lancé une enquête fournisseurs de grande ampleur accompagné par Better BuyingTM, institut spécialisé dans l'étude des pratiques d'achat. Sur les 473 fournisseurs interrogés, 335 (68,7%) ont répondu à l'enquête anonyme malgré ses modalités exigeantes (envoi de justificatif, durée de deux heures)²³. Sept thématiques ont été abordées dans le questionnaire : le partenariat durable gagnant-gagnant, la planification et les prévisions de commande, la conception et le développement, l'approvisionnement et la passation de commande, la gestion du processus d'achat, les coûts et les négociations ainsi que les paiements et les délais associés. À la suite de l'analyse des résultats réalisée par Better BuyingTM, plusieurs forces et axes d'amélioration ont été identifiés pour Decathlon en comparaison avec des pratiques observées par les fournisseurs chez d'autres donneurs d'ordre et à titre déclaratif uniquement :

- **les forces de Decathlon par rapport aux autres acteurs du marché** : fort partage d'ambitions en matière de développement durable, animation renforcée et de proximité des fournisseurs par les équipes Decathlon, etc.
- **les axes d'amélioration de Decathlon par rapport aux autres acteurs du marché** : planification et prévision des commandes, précision des cahiers des charges techniques et durée du cycle de développement, etc.

Avec un score moyen de **66/100** (vs 65/100 en 2022), les résultats de l'enquête restent stables cette année sur un panel interrogé plus large (473 fournisseurs interrogés vs 320 en 2022).

Cette deuxième enquête permet à Decathlon de continuer à renforcer le dialogue avec ses fournisseurs et de mettre en place des plans d'action sur les axes d'amélioration identifiés.

Réaliser des audits en production pour les achats directs

La volonté de l'entreprise est d'entretenir avec ses fournisseurs des relations de long terme basées sur la confiance. Les équipes établies dans les bureaux de production Decathlon sont responsables de ces relations au quotidien. Elles s'assurent du respect des engagements des fournisseurs vis-à-vis du Code de conduite de Decathlon, animent les fournisseurs dans une logique d'amélioration continue et réalisent des audits humains, environnementaux et de qualité.

LE SYSTÈME D'AUDIT DE DECATHLON

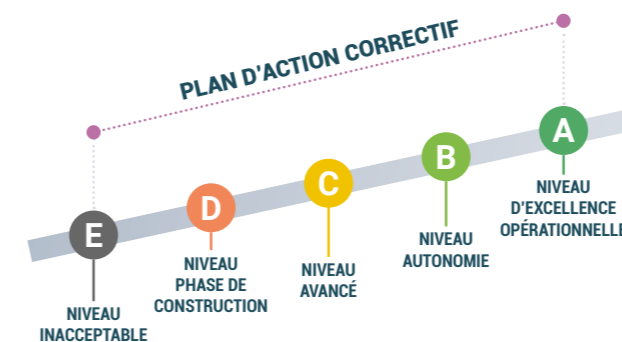
Pour évaluer les fournisseurs à travers un processus d'audit, Decathlon fait appel à des OPM-SD (*Operational Process Manager in Sustainable Development*) et à des auditeur-trices sociaux et environnementaux issu-es de cabinets externes ou formé-es en interne suivant le référentiel SA8000 (social) et ZDHC²⁴ (management des substances chimiques et environnement).

Lors d'une nouvelle collaboration avec un fournisseur, celui-ci s'engage à respecter le Code de conduite et les exigences minimales de Decathlon. Les audits servent à vérifier la bonne application :

- **des douze chapitres de droits fondamentaux humains** pour les travailleur-euses ainsi que les conditions d'hygiène et de sécurité;
- **des cinq chapitres de l'audit environnemental** (la gouvernance des risques environnementaux, le traitement des eaux industrielles sur site, la gestion des déchets dangereux, la pollution de l'air, la gestion de l'énergie);
- **des quatre chapitres de l'audit qualité** (le système de management de la qualité, le management des compétences, les activités opérationnelles, la gestion de non-conformité et les actions correctives).

Il existe **trois types d'investigation lors des audits** : visuelle, documentaire et sous forme d'interviews. Ce contenu permet aux auditeur-trices de remplir une grille et d'obtenir un résultat allant de A à E :

- A. Niveau d'excellence opérationnelle** : système de management des risques exemplaire et bonnes pratiques disponibles;
- B. Niveau autonomie** : système de management global permettant une gestion des risques plus autonome;
- C. Niveau avancé** : risques immédiats contrôlés grâce à un système de management de base;
- D. Niveau phase de construction** : présence d'un risque immédiat ou élevé pour la santé des employé-es ; risque élevé de pollution ; système de management de la qualité instable et non formalisé;
- E. Niveau inacceptable** : présence d'un risque de mort ou de non-respect des droits humains fondamentaux ; risque direct de pollution ; risque légal ou sécuritaire non maîtrisé.



Decathlon requiert la mise en place d'un plan d'action à l'obtention des niveaux C, D ou E. À défaut, l'entreprise se donne la possibilité de réduire ou de cesser l'activité commerciale avec le fournisseur. Le niveau d'exigence sur les délais de mise en place des actions correctives varie en fonction de la criticité du risque et du type de fournisseur. La fréquence des audits diffère également en fonction du pays et de ses risques humains et environnementaux : plus le niveau de risque est important, plus la fréquence d'audit sera élevée.

À noter, Decathlon a travaillé en 2023 à la révision de son **cadre de conformité** qui vient définir les obligations et les règles à respecter en matière de responsabilité humaine et environnementale ainsi que de décarbonation pour les opérations d'achat direct et le panel de fournisseurs de l'entreprise. Pour assurer une mise en œuvre toujours plus rigoureuse du Code de conduite de Decathlon et de ses standards d'audit, plusieurs évolutions sont à souligner :

- un durcissement des règles entourant l'ouverture de nouveaux fournisseurs avec l'interdiction d'ouvrir des fournisseurs ayant obtenu un résultat d'audit inférieur à C ;
- une définition claire des procédures de gestion des alertes et des échelles de responsabilité en cas de non-respect des règles ;
- des détails supplémentaires sur les cas d'éligibilité aux dérogations (réalisation tardive des audits, non-respect du calendrier associé aux plans d'action, etc.) avec notamment des informations sur les délais accordés et les responsabilités engagées.

Ce nouveau cadre de conformité sera applicable dès 2024.

📍 Retrouvez plus d'informations sur ces performances en p. 173 pour la RHP, en p. 84 pour le management environnemental et en p. 181 pour la qualité.

CHIFFRES CLÉS au 31/12/2023

89% des sites concernés de fournisseurs de rang 1 de Decathlon sont évalués A, B ou C en responsabilité humaine en production (RHP) **86,7%** en 2022

86,7% des sites concernés de nos fournisseurs de rangs 1 et 2 sont notés A, B, ou C sur leur management environnemental **83,4%** en 2022

78,6% des sites concernés de nos fournisseurs de rangs 1 et 2 sont notés A, B, ou C sur leur management de la qualité **63,9%** en 2022²⁵

22. Indisponibilité informatique des achats réalisés par l'Afrique pour l'Afrique ainsi que par le Brésil pour le Brésil.
23. En 2022, 265 réponses avaient été apportées pour 320 fournisseurs interrogés (80,7% de taux de participation).

24. Pour en savoir plus sur ZDHC : <https://www.roadmaptozero.com/> et p. 84 de la DPEF.
25. L'historique 2022 a été retraité à la suite d'une évolution méthodologique de calcul.

Instaurer une culture de la compétence pour favoriser l'autonomie de chacun·e

LA COMPÉTENCE DES COÉQUIPIER·ÈRES

Les équipes de production

Les équipes de production animent quotidiennement les relations fournisseurs sur les thématiques de développement durable, de qualité, d'approvisionnement, d'amélioration continue, d'industrialisation des produits et de fabrication de pointe.

Convaincu que la compétence est une composante indispensable à la performance durable, Decathlon conserve donc en 2023 sa volonté d'engager chaque collaborateur·trice dans son propre développement en lien avec ses projets, ainsi qu'avec les principaux enjeux et responsabilités associés.

Chez Decathlon en production, les garants de la compétence sont :

- les leaders de production qui se déplacent en usine toutes les semaines et veillent à ce que les enjeux de coût, de qualité, de délai et de développement durable soient bien appréhendés à travers sept domaines de compétences (qualité, approvisionnement, développement durable, amélioration continue, industrialisation, transformation digitale de l'industrie, achats);
- les managers de production qui sont les managers des leaders de production. Ils et elles veillent à l'ensemble du bon fonctionnement de la production, sur tous les thèmes. Ils sont garants de la gestion opérationnelle des fournisseurs.

Les leaders et managers de production sont accompagnés par les **operational process managers** ou responsables du processus opérationnel, référent·es dans leur domaine de compétence. En tant qu'expert·es, ils et elles doivent être autonomes sur les différents sujets et être capables de les diffuser. Ils et elles sont responsables de la compétence, du niveau d'exigence de Decathlon et se consacrent à l'intégration de la conformité en matière de développement durable et de qualité, etc.

Tout·es ces acteur·trices doivent être en mesure de détecter des situations inacceptables en matière de droits humains et de pollution environnementale.

Ces compétences sont capitales pour que toute la stratégie de mise en conformité des fournisseurs sur les enjeux humains et environnementaux puisse être respectée. Elles sont obligatoires dès lors que les coéquipier·ères se rendent dans les usines.

Dans un second temps, les coéquipier·ères doivent se former aux compétences complémentaires. Tout aussi importantes, elles permettent d'étoffer leurs connaissances sur le risque incendie, le principe d'amélioration continue ou encore la détection du travail forcé.

Pour atteindre le niveau maximum de formation et devenir référent·es sur le sujet, les coéquipier·ères doivent faire valider leurs connaissances par les *skill leaders*. Le rôle de ces derniers est de développer le réseau de référent·es, d'assurer que les outils de formation soient à jour et disponibles, et de garantir un niveau d'exigence optimal.

Les acheteur·euses stratégiques

Depuis 2018, les acheteur·euses stratégiques doivent savoir détecter un point E (tel que défini par la grille d'audit) sur les thématiques humaines et environnementales (ce qui signifie la suspension immédiate de la production avec le fournisseur concerné, jusqu'à résolution du point bloquant).

Pour intégrer davantage les enjeux de développement durable dans les achats, la **fiche métier des acheteur·euses stratégiques et des leaders achats a été intégralement réécrite en 2023**. De nouvelles compétences sont ainsi demandées sur les thématiques sociales, environnementales ainsi que sur l'éthique des affaires et les nouvelles réglementations. Elles impliquent aussi l'acquisition de nouvelles méthodes, dispensées par une formation régulière. Cette année, de nouvelles formations ont donc été créées pour les acheteur·euses sur les sujets de l'approvisionnement, du management des risques et de la gestion de la relation fournisseurs.

L'AUTONOMIE DES PARTENAIRES EN PRODUCTION

En 2020, les équipes achats ont lancé un programme sur cinq ans afin de développer l'autonomie d'évaluation des fournisseurs partenaires de Decathlon. En renforçant les compétences des équipes et en déployant des outils digitaux de monitoring et d'autoévaluation, Decathlon élève son exigence d'excellence industrielle vis-à-vis de ses partenaires sur leur appropriation des thématiques environnementales, humaines, mais aussi en lien avec la qualité, l'approvisionnement et l'industrialisation.

Decathlon s'est donné l'ambition de renforcer l'autonomie de ses fournisseurs partenaires sur l'ensemble de leurs évaluations, et ce, afin d'assurer une amélioration continue de leur performance.

L'IDENTIFICATION DE FOURNISSEURS CRITIQUES

Tout comme pour les achats directs, les achats indirects peuvent être sources de différents risques financiers et extra-financiers pour l'entreprise et ses parties prenantes (droits humains, santé et sécurité, pollution, changement climatique, capacité d'approvisionnement, etc.).

Afin de gérer ces risques tout au long de sa chaîne de valeur, Decathlon a publié en décembre 2022 une nouvelle politique interne consacrée aux achats indirects et mis en place une catégorie de fournisseurs dits "critiques". Ces fournisseurs sont identifiés selon quatre critères de qualification du risque :

- l'impact potentiel sur les activités de Decathlon;
- la contribution au modèle d'affaires;
- le volume d'affaires réalisé²⁶;
- les impacts ESG potentiels.

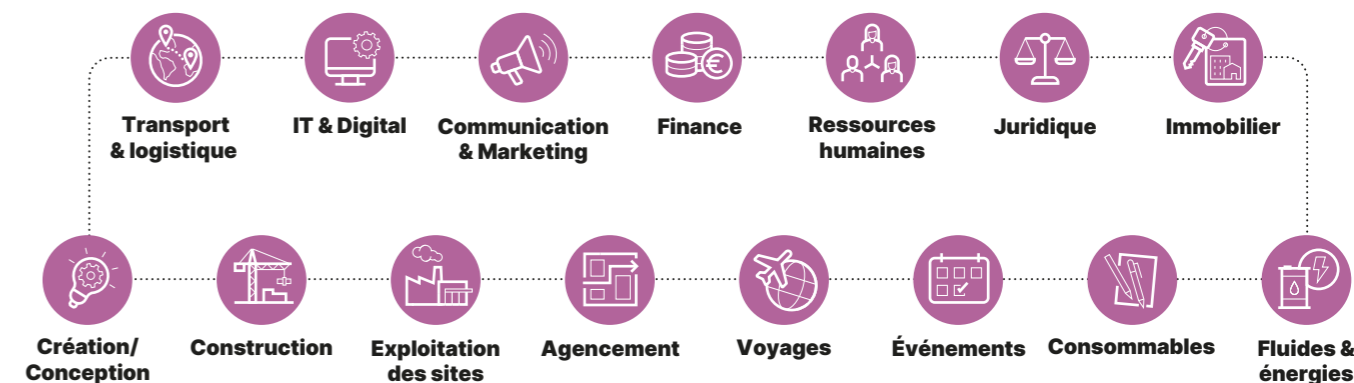
À noter, un responsable développement durable a été nommé en 2022 au sein de la direction des achats indirects; il est notamment chargé d'identifier les fournisseurs "critiques" en fonction de leurs impacts ESG au moyen d'une cartographie des risques.

Au 31 décembre 2023, 165 fournisseurs représentant environ un tiers des volumes d'achat indirect ont été identifiés comme "critiques". Ces derniers sont aujourd'hui suivis en priorité et doivent obligatoirement prendre connaissance ou signer le Code de conduite pour partenaires commerciaux²⁷ de Decathlon lors de la signature ou des renouvellements de contrats (68% d'entre eux ont aujourd'hui signé le Code de conduite ou présenté un document au moins équivalent).

Développer l'intégration des enjeux ESG dans les achats indirects

Chez Decathlon, les achats indirects concernent tous les biens, les services, et les fournitures achetés pour soutenir l'activité mondiale de l'entreprise et assurer son fonctionnement quotidien. Ils diffèrent en cela des achats directs réalisés pour la production d'articles ou la mise à disposition de services à destination des client·es.

Les achats indirects sont structurés autour de quinze catégories :



L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ESG

Afin de mieux maîtriser son panel de fournisseurs pour les achats indirects et de limiter les risques ESG liés à leurs activités, Decathlon souhaite que ses fournisseurs dits "critiques" identifiés suivent un processus d'évaluation externe mené par EcoVadis²⁸. Cette évaluation lancée en 2023 prend en compte les politiques ainsi que la mise en place et le suivi de plans d'action pour quatre thématiques principales : l'environnement, les droits humains, l'éthique des affaires et les achats responsables.

Cette année, 61% des "fournisseurs critiques" ont pu être évalués. Au total, 188 fournisseurs "critiques" (100) et "non critiques" (88) issus de dix pays²⁹ ont pu finaliser le processus sur la plateforme d'EcoVadis et ont obtenu la note moyenne de 58/100 :

- 2% ont obtenu un score excellent compris entre 85 et 100 (équivalent au niveau A sur la grille d'audit de Decathlon);
- 35% ont obtenu un score avancé compris entre 65 et 84 (équivalent au niveau B sur la grille d'audit de Decathlon);
- 50% ont obtenu un score adapté compris entre 45 et 64 sur 100 (équivalent au niveau C sur la grille d'audit de Decathlon);
- 11% ont obtenu un score partiel compris entre 25 et 44 (équivalent au niveau D sur la grille d'audit de Decathlon);
- 2% ont obtenu un score insuffisant compris entre 0 et 24 sur 100 (équivalent au niveau E sur la grille d'audit de Decathlon).

Tous les fournisseurs ayant obtenu un score inférieur à 45 devront mettre en place des plans d'action afin d'atteindre le plus rapidement possible le standard minimum fixé par Decathlon (équivalent au niveau C). Les fournisseurs ayant obtenu un score insuffisant seront également soumis à un audit externe. Selon les conclusions du rapport d'audit, l'entreprise se donne la possibilité de réduire ou de cesser l'activité commerciale avec le fournisseur.

Decathlon a fixé la durée de validité de cette évaluation à :

- trois ans pour les fournisseurs ayant obtenu un score compris entre 60 et 100 et n'étant pas situé dans un pays à risque selon la cartographie réalisée avec le cabinet Verisk Maplecroft³⁰;
- un à deux ans pour les fournisseurs ayant obtenu un score compris entre 60 et 100 et étant situé dans un pays à risque (durée fixée en fonction du niveau de risque du pays);
- chaque année pour les fournisseurs ayant obtenu un score inférieur à 60/100.

L'entreprise vise à évaluer toujours plus de fournisseurs chaque année et se donne pour objectif d'atteindre 500 fournisseurs évalués par EcoVadis d'ici à fin 2024. Afin d'automatiser l'évaluation de la performance ESG des fournisseurs pour les achats indirects, Decathlon a pour objectif de l'intégrer progressivement comme clause obligatoire pour les contrats d'un montant annuel supérieur à 100 000 €.

LA MONTÉE EN COMPÉTENCE DES ACHETEUR·EUSES

Pour favoriser l'animation des fournisseurs, 100% des coéquipier·ères en charge des achats indirects (48 personnes) ont été formé·es au nouveau concept de fournisseurs dits "critiques" ainsi qu'à l'utilisation de la plateforme EcoVadis dans les dix pays³¹ où l'évaluation a été déployée en 2023. Parmi eux, 100% ont également suivi deux sessions d'e-learning d'une heure consacrées aux fondamentaux humains et environnementaux et 77% ont participé à l'atelier de la Fresque du climat³². Un nouveau programme de formation est en cours de construction pour permettre aux acheteur·euses de monter toujours plus en compétence sur les enjeux ESG.

28. Pour en savoir plus sur EcoVadis : <https://ecovadis.com/fr/>.

29. Allemagne, Brésil, Chine continentale, Colombie, Espagne, France, Inde, Italie, Thaïlande, Turquie.

30. Pour en savoir plus sur Verisk Maplecroft : <https://www.maplecroft.com/>.

31. Allemagne, Brésil, Chine continentale, Colombie, Espagne, France, Inde, Italie, Thaïlande, Turquie.

32. Plus d'informations sur la Fresque du climat, p. 54.

26. Fournisseurs représentant un volume d'achat de plus de 15 millions d'euros à l'international, ou dépassant un seuil de dépenses défini par pays.

27. Le Code de conduite partenaires de Decathlon est accessible sur : <https://engagements.decathlon.fr/les-documents-legaux>.



DIGITALISATION

Assurer la transformation digitale

L'ESSENTIEL POUR 2023

L'entreprise recense le niveau de maturité de ses fournisseurs de matériel informatique en matière d'engagements ESG grâce au label EcoVadis³³.

1125 coéquipier-ères sont sensibilisé-es à l'impact du digital sur l'environnement grâce à deux ateliers (la **Fresque du numérique**³⁴ et un escape game en ligne).

L'équipe *IT for Green* lance l'initiative **DEEM** (*Digitally Enhancement Emission Measurement*³⁵), qui vise à fiabiliser l'évaluation de l'empreinte carbone globale de Decathlon.

Les équipes digitales renforcent le partage de compétences liées à la cybersécurité grâce à la création d'une communauté d'expert-es sur le sujet.

Decathlon s'inscrit dans les enjeux sociétaux forts de digitalisation de son offre de produits et de services. Le défi de la transformation numérique de l'entreprise doit être relevé parallèlement à la transition humaine et environnementale.

Ainsi, il est nécessaire que ces enjeux soient observés simultanément, les deux sujets amenant des contraintes comme des opportunités. Dans ce contexte, les applications liées à l'approfondissement des données requises pour les différents calculs afin d'évaluer et de piloter les impacts environnementaux sont multipliées, avec les ressources humaines associées. Les outils informatiques étant eux-mêmes consommateurs d'énergie, ils entrent également progressivement dans les tableaux d'évaluations.

Enfin, le traitement des données étant au cœur de la digitalisation de l'entreprise, un effort conséquent est porté sur la sécurisation de celles-ci, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Placer le numérique au service de l'évaluation des progrès en matière de développement durable

CONTRIBUER ACTIVEMENT À LA STRATÉGIE CLIMATIQUE DE L'ENTREPRISE GRÂCE À LA TECHNOLOGIE

En 2021, l'équipe Decathlon Technology a lancé le projet "Technologie verte" qui s'articule autour de deux entités interconnectées : *IT for Green* et *Green (for) IT* :

- ***IT for Green* vise à réduire l'impact de toute la chaîne de valeur de l'entreprise** grâce aux technologies numériques ;
- ***Green (for) IT* œuvre à transformer le service informatique en un modèle plus durable** en limitant et en réduisant les impacts directs de la technologie sur l'environnement.

Afin de poursuivre ses objectifs de réduction d'impact du numérique sur l'environnement, Decathlon a entamé en 2023 un **travail de recensement du niveau de maturité de ses fournisseurs** de matériel informatique en matière d'engagements ESG grâce à une autoévaluation labellisée EcoVadis. Celle-ci servira de base pour **établir des standards d'exigence ambitieux** envers les fournisseurs et ainsi contribuer à réduire l'empreinte environnementale du digital sur la chaîne de valeur de l'entreprise.

DÉVELOPPER DES RESSOURCES DIGITALES CONSACRÉES À LA MESURE ET À LA RÉDUCTION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

En 2023, l'équipe *IT for Green* s'est structurée pour lancer l'initiative **DEEM** (*Digitally Enhancement Emission Measurement*). Grâce à différents outils développés pour répondre spécifiquement aux besoins de Decathlon, ce projet vise à uniformiser les méthodes de reporting au sein du Groupe, permettant ainsi de calculer son impact carbone global, de la production à la fin de vie des produits.

Afin de calculer plus précisément l'impact digital global de Decathlon sur l'environnement, les équipes *Green for IT* ont développé en 2023 un tableau de bord interne permettant d'affiner l'analyse des données et de mieux visualiser les sources des émissions liées au numérique. Celui-ci remplace WeNR³⁶ et fait **partie intégrante de l'initiative DEEM** grâce à une méthodologie alignée sur les reportings environnementaux de l'ensemble de l'entreprise.

SENSIBILISER À L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DIRECT DE L'UTILISATION DES PRODUITS NUMÉRIQUES

Afin de sensibiliser les coéquipier-ères à l'impact du numérique sur l'environnement, Decathlon a organisé une semaine consacrée au développement durable dans le digital. Ainsi, l'entreprise vise à démocratiser l'intégration de critères environnementaux à tous les niveaux des métiers informatiques : du processus de recrutement à l'utilisation concrète de l'outil.

Dans la continuité de 2022, les équipes du pôle digital ont eu l'opportunité de suivre la Fresque du numérique ainsi qu'un escape game de sensibilisation à l'impact environnemental du digital. L'objectif de 1000 personnes sensibilisées en 2023 a été dépassé au 31 décembre. En parallèle, un nouveau catalogue de formations consacrées à l'écodéveloppement a été créé. Celui-ci répond à l'intérêt grandissant des équipes envers cette thématique et à l'objectif d'intégrer le développement durable à la réflexion lors de la création de nouveaux outils digitaux. Au 31 décembre 2023, 38 coéquipier-ères ont choisi de se former sur ce sujet. Au total, plus de 3000 collaborateur-trices ont été touché-es par l'ensemble des actions de sensibilisation menées par l'entreprise sur l'impact environnemental du digital.

Renforcer la cybersécurité de l'entreprise

La complexité croissante des nouvelles technologies, le développement de l'informatique distant dans le cloud et l'augmentation des risques de cybersécurité se traduisent, d'une manière générale et mondiale, par une hausse sensible des incidents relatifs aux systèmes d'information (incluant les incidents de cybersécurité). Les évolutions réglementaires autour du numérique imposent de définir une stratégie claire et les plans d'action associés pour protéger l'entreprise et ses parties prenantes.

Decathlon œuvre à sensibiliser ses collaborateur-trices aux risques de cyberattaques ainsi qu'aux moyens d'assurer la protection de l'entreprise. Le Groupe veille ainsi à proposer à ses coéquipier-ères une formation continue autour du numérique.

SENSIBILISER LES COLLABORATEUR-TRICES À LA SÉCURITÉ DU NUMÉRIQUE

Afin de poursuivre ses avancées en matière de sensibilisation à la sécurité informatique et d'atteindre l'**objectif d'avoir 100 % de coéquipier-ères formé-es à la cybersécurité d'ici à 2025**, Decathlon a lancé au cours du troisième semestre 2023 une **nouvelle formation en ligne** dédiée au sujet. Celle-ci s'ajoute à la formation obligatoire en place depuis 2022 pour les nouvelles intégrations. Au 31 décembre 2023, 36,4 % des coéquipier-ères ont terminé ce parcours qui est disponible dans toutes les langues des pays où l'entreprise est présente.

Pour renforcer son positionnement face à la menace de cyberattaques, Decathlon a aussi créé une communauté d'expert-es de la cybersécurité au sein de ses équipes de développement : **Dev Secops**. Celle-ci est composée de développeur-euses internes à l'entreprise qui allouent du temps à la recherche sur le sujet, contribuant ainsi au partage de connaissances entre experts. Au 31 décembre 2023, Dev Secops comptait 39 membres chargés d'être référent-es cybersécurité pour l'ensemble des coéquipier-ères du pôle digital.

En octobre 2023, **l'entreprise a organisé pour la troisième année consécutive le "Mois de la cybersécurité"** pour favoriser la compréhension du risque par l'ensemble des collaborateur-trices. Cet événement a également accueilli la première édition de la **"Semaine du digital"**, durant laquelle la cybersécurité a été abordée avec les coéquipier-ères spécialistes du numérique souhaitant s'informer sur le sujet. Au total, **2327 personnes ont participé à ce nouveau format**.

PROTÉGER LES SYSTÈMES D'INFORMATION DES CYBERATTQUES

En pleine accélération dans le numérique, Decathlon est directement concerné par la complexité et les spécificités liées à la cybersécurité. Les cyberattaques étant de plus en plus sophistiquées et complexes à prévenir et à maîtriser, il est aujourd'hui difficile d'anticiper les conséquences d'une potentielle brèche de sécurité.

Les impacts peuvent être importants et directement menacer la continuité d'activité de l'entreprise. La multiplicité des tiers, tels que les fournisseurs ou prestataires de services, renforce également les risques de cybersécurité liés à la sous-traitance. En effet, un sous-traitant dont les mesures de sécurité ne sont pas conformes peut représenter un point d'entrée vers le système d'information de l'entreprise. En 2023, Decathlon compte 100 coéquipier-ères chargé-es de veiller à la cybersécurité du Groupe.

Afin de renforcer ses dispositifs de cybersécurité, **Decathlon a mis en place en 2022 son premier Security Operation Center accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 : le SOC³⁷**. Son but est de superviser les alertes de sécurité partout dans le monde et de surveiller chaque activité en permanence. Par la collecte de traces numériques, le SOC a pour mission d'établir des profils de risques, permettant ainsi de détecter, en cas de faille de sécurité, toute variation par rapport à l'état initial, et de pouvoir corriger toute erreur. En 2023, les équipes chargées du développement de l'outil ont poursuivi son perfectionnement afin d'améliorer sa fiabilité et de protéger Decathlon d'éventuelles brèches de sécurité.

Dans l'optique de rester alerte sur les risques de cybersécurité, Decathlon poursuit en 2023 sa collaboration avec des hacker-euses éthiques. En détectant les failles potentielles dans les outils digitaux de l'entreprise, ils assurent un rôle essentiel pour suivre et garantir en permanence la sécurité des client-es.

12,4 %

de chiffre d'affaires
e-commerce

12,4 % en 2022

100 %

des leaders pays ont signé
la politique de sécurité de
l'information de Decathlon

33. Pour en savoir plus sur EcoVadis : <https://ecovadis.com/fr/>.

34. Pour en savoir plus sur la Fresque du numérique : <https://www.fresquedunumerique.org/>.

35. Fiabilisation de la mesure de l'empreinte environnementale en tirant profit du numérique.

36. Pour en savoir plus sur WeNR : <https://wenr.isit-europe.org/>.

37. Le Security Operation Center est une unité de sécurité de l'entreprise qui assure la protection de son système d'information.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ	2022	2023
% des coéquipier·ères ayant accès à la plateforme de signalement qui leur permet de remonter des questions ou des alertes (situation au 31/12)	100 %	100 % (note 125)
Nombre de signalements reçus dans la plateforme (du 01/01 au 31/12)	156	287 (note 126)
Typologies des signalements reçus dans la plateforme en % (situation au 31/12) : → Signalements traités → Signalements en cours de traitement		(note 126)
→ Signalements traités	48 %	70 %
→ Signalements en cours de traitement	52 %	30 %
Thématiques des signalements reçus dans la plateforme en nombre (du 01/01 au 31/12) :		(note 126)
→ Harcèlement moral	n/a	68
→ Harcèlement sexuel	n/a	24
→ Contrat de travail	n/a	42
→ Sécurité	n/a	15
→ Données personnelles	n/a	2
→ Discrimination	n/a	35
→ Conflits d'intérêts	n/a	15
→ Cadeaux & Invitations	n/a	1
→ Corruption	n/a	8
→ Fraude	n/a	14
→ Environnement	n/a	1
→ Violation des droits de l'Homme	n/a	19
→ Autres	n/a	83

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 125 : La plateforme de signalement interne a été implémentée dans tous les pays où Decathlon détient des sites en propre. Aujourd'hui, 100 % des pays ont un référent-e Éthique & Compliance. À noter, dans le cas où un pays ne disposerait pas de référent, le leader du pays est directement chargé par défaut de la compliance éthique.

Note 126 : L'indicateur consacré aux signalements est purement indicatif et quantitatif. Il s'agit de signalements dont le caractère avéré et la gravité ne peuvent être déterminés qu'après enquête. Leur statut (en cours ou traités, au 31 décembre 2023) dépend de nombreuses variables, comme le sujet remonté, la date de dépôt du signalement et, bien sûr, la complexité des investigations à mener. Chaque signalement étant différent, il n'est à ce titre pas possible d'estimer l'efficacité du traitement des alertes en comparant le nombre de signalements traités avec le nombre de signalements reçus. L'objectif consiste donc à veiller au bon traitement de tous les signalements, dans un laps de temps plus ou moins long selon leur complexité, de sorte qu'aucune remontée ne soit mise à l'écart par les gestionnaires de cas.

Au 31 décembre 2023, 30 % des signalements étaient en cours de traitement. Ce chiffre englobe les signalements déposés en fin d'année 2023, ainsi que ceux nécessitant des investigations complexes et un traitement approfondi.

La catégorie "Autres" permet à un utilisateur voulant échanger sur un sujet différent de ceux énumérés plus haut (le vol par exemple) de faire remonter son signalement et d'en discuter avec un gestionnaire de cas.

À noter que les données concernant les thématiques de signalements reçus ne sont plus indiquées en pourcentage mais dorénavant en nombre. En effet, une alerte pouvant concerner plusieurs sujets, la somme totale des alertes réparties par thématique ne peut être égale à 100 %. Les données 2022 et 2023 ne sont donc pas comparables.

De plus, une réorganisation des thématiques a été effectuée en raison de l'apparition de nouvelles catégories de signalements ("Environnement" et "Violation des droits de l'homme") ainsi que dans un souci d'alignement sur le Plan de Vigilance.

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	2022	2023
ACHATS INDUSTRIELS - PANEL FOURNISSEURS		
Nombre de pays/régions de production (situation au 31/12) :		
→ Avec des équipes Decathlon physiquement présentes	23	23 (note 127)
→ Sans équipes Decathlon physiquement présentes	20	22 (note 128)
Nombre de bureaux de production (situation au 31/12)	42	42 (note 129)
Nombre de coéquipier·ères en charge de la relation et animation des fournisseurs (situation au 31/12)	2 429	2 245
Nombre de fournisseurs pour les produits Decathlon (situation au 31/12) :		(note 130)
→ Nombre de fournisseurs de rang 1 (produits finis & composants)	956	923
→ Nombre de fournisseurs de rang 2	311	341
Nombre de sites de production Decathlon en propre (situation au 31/12)	9	9 (note 131)
ACHATS INDUSTRIELS - TYPE & DURÉE DE LA RELATION		
Nombre de fournisseurs "partenaires" (situation au 31/12)	52	53 (note 132)
Ancienneté moyenne des fournisseurs (100 premiers fournisseurs en terme de volumes d'achat réalisés par Decathlon) (situation au 31/12) :		
→ < à 1 an	1 %	1 %
→ de 1 à 3 ans	1 %	2 %
→ de 3 à 5 ans	9 %	6 %
→ de 5 à 10 ans	26 %	30 %
→ de 10 à 20 ans	50 %	48 %
→ > à 20 ans	13 %	13 %
→ Moyenne	11,1 ans	12,3 ans

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 127 : Pays/régions de production avec équipe : un bureau de production Decathlon est présent dans le pays/région. Albanie, Bangladesh, Brésil, Chine continentale, Egypte, Ethiopie, France, Inde, Indonésie, Italie, Malaisie, Mexique, Maroc, Pakistan, Pologne, Portugal, Roumanie, Sri Lanka, Taiwan, Thaïlande, Tunisie, Turquie, Vietnam.

Note 128 : Pays/régions de production sans équipe : pays/régions de production dont les fournisseurs sont animés par des équipes Decathlon provenant d'un autre pays/région, pas de bureau Decathlon dans ce pays : Algérie, Belgique, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Cambodge, Canada, République Tchèque, Estonie, Finlande, Allemagne, Hongrie, Japon, Lituanie, Madagascar, Slovaquie, Slovaquie, Corée du Sud, Espagne, Suisse, Pays-Bas, Ukraine, Royaume-Uni.

Note 129 : Liste des bureaux de production Decathlon :

DP Albanie, DP Bangladesh (x2 : DP Dhaka, DP Chittagong), DP Brésil, DP Chine continentale (x10 : DP Guangzhou, DP Nanjing, DP Ningbo, DP Qingdao, DP Shanghai, DP Shenzhen, DP Suzhou, DP Tianjin, DP Wuhan, DP Xiamen), DP Égypte, DP Éthiopie, DP France, DP Inde (x7 : DP Chennai, DP Coimbatore, DP Mysuru, DP Surat, DP Kanpur, DP Delhi, DP Ludhiana), DP Indonésie, DP Italie (x2 : DP Desio, DP Padova), DP Malaisie, DP Mexique, DP Maroc, DP Pakistan, DP Pologne, DP Portugal, DP Roumanie, DP Sri Lanka, DP Taiwan, DP Thaïlande, DP Tunisie, DP Turquie, DP Vietnam (x2 : DP Ho Chi Minh, DP Hanoi).

Note 130 : Fournisseur de rang 1 : fournisseur lié contractuellement avec une société de Decathlon pour la production ou l'assemblage de produits finis/semis finis (via contrat de fabrication) ou pour l'approvisionnement de matières premières ou composants (via contrat d'achat), recevant les bons de commandes et facturant directement ladite société.

Fournisseur de rang 2 : fournisseur contribuant à la chaîne de valeurs des produits Decathlon, en relation commerciale directe avec un fournisseur de rang 1, avec lequel il organise la gestion des bons de commande et de facturation. Decathlon se réserve la possibilité d'intervenir dans le choix ou la validation de ce fournisseur de rang 2, sans toutefois intervenir dans la relation commerciale et juridique entre ces fournisseurs de rangs 1 et 2.

Note 131 : Decathlon possède 9 sites de production en propre : 3 sites en France (AML, ACL, Simond), 1 site de production au Maroc (DFM), 1 site de production en Thaïlande (NTF) et 4 sites de production en Chine continentale (Nanjing factory, TEC, CMW, Xinwei).

Note 132 : Decathlon a cessé 3 partenariats mais continue de renforcer sa stratégie de Partenariat Industriel en validant 4 nouveaux partenaires portant le nombre à 53 fin 2023. Ces partenaires assument 36,4 % des volumes d'achat mondiaux de l'entreprise.

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	2022	2023
ACHATS INDUSTRIELS – RÉPARTITION DES VOLUMES D'ACHAT		
Ventilation des volumes d'achat réalisés par Decathlon par zones de production (du 01/01 au 31/12) :		(note 133)
→ Asie du Nord	43,06 %	40,83 %
→ Europe	21,85 %	22,90 %
→ Asie du Sud-Est	14,44 %	14,38 %
→ Asie du Sud-Ouest	17,94 %	18,14 %
→ Afrique	2,56 %	3,65 %
→ Amériques	0,04 %	0,08 %
→ CEI (Communauté des États Indépendants)	0,12 %	0,00 %
% du montant d'achat réalisé chez les fournisseurs partenaires de Decathlon (du 01/01 au 31/12)	35,6 %	36,4 % (note 132)
Ventilation des volumes d'achat réalisés par Decathlon par process de production (du 01/01 au 31/12) :		
→ Produits nutrition (alimentation & nutrition du sportif)	1,14 %	1,42 % (note 133)
→ Produits chimie et cosmétique	0,50 %	0,66 %
→ Produits électroniques	1,50 %	1,50 %
→ Produits chaussures	13,41 %	12,18 %
→ Produits gants	1,38 %	1,67 %
→ Produits confection lourde (tente, sac à dos, sac de couchage, ballons, etc.)	11,24 %	12,12 %
→ Produits pyrotechnie (équipement Solognac chasse)	0,23 %	0,23 %
→ Produits soudés/gonflables (matelas, bouées, brassards, etc.)	2,52 %	2,32 %
→ Produits casques	1,08 %	0,88 %
→ Produits optiques (lunettes de soleil, de natation, masques de ski, de plongée)	1,41 %	1,54 %
→ Produits vélos/cycles	15,49 %	14,74 %
→ Produits plastiques et composites	7,06 %	6,23 %
→ Produits composites Wedze (équipements de ski)	0,29 %	0,26 %
→ Produits en métal/métalliques (trottinettes, produits fitness, paniers de basket, but de foot, etc.)	6,00 %	5,97 %
→ Produits Simond (équipement escalade)	0,10 %	0,09 %
→ Produits textiles (maille naturelle, maille synthétique, chaîne et trame, fil au produit)	36,65 %	38,19 %
% du chiffre d'affaires réalisé avec des produits Decathlon fabriqués localement (du 01/01 au 31/12) :		
→ Chine continentale	95,9 %	95,1 %
→ Europe	27,2 %	28,4 %
→ Inde	48,5 %	55,6 %
→ Brésil	n/a	n/a (note 134)
→ Afrique	n/a	n/a (note 134)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 133 : Aujourd'hui, Decathlon possède 35 équipes de procédés industriels. Les données ont été regroupées par grands secteurs industriels (textile, chaussures, confection lourde, etc.).

Note 134 : Decathlon continue d'accélérer sur sa stratégie d'approvisionnement local pour local en Chine continentale et en Europe. À noter que les achats réalisés par le Brésil au Brésil et par l'Afrique en Afrique ne remontent pas dans les systèmes informatiques des équipes Achat.

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	2022	2023
ACHATS INDIRECTS		
Nombre de fournisseurs d'achats indirects critiques concernés ayant réalisé une évaluation ESG	n/a	100 (61 %) (note 135)
Note moyenne des évaluations ESG des fournisseurs d'achats indirects concernés	n/a	58 (note 136)
Nombre d'acheteurs indirects ayant été formés sur les enjeux humains et environnementaux	n/a	48 (100 %) (note 137)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Ces indicateurs sont reportés pour la première fois dans DPEF, d'où l'absence de données pour 2022.

Chez Decathlon, les achats indirects concernent tous les biens, les services, et les fournitures achetées pour soutenir l'activité mondiale de l'entreprise et assurer son fonctionnement quotidien.

Note 135 : En 2023, 61 % des fournisseurs dits "critiques" (100 sur 165) ont réalisé une évaluation ESG via la plateforme EcoVadis. Des fournisseurs dits "critiques" sont des fournisseurs :

- qui sont susceptibles d'impacter l'activité de Decathlon ;
- ou qui contribuent au modèle d'affaires de Decathlon ;
- ou qui ont un volume d'affaires important avec Decathlon (plus de 15 millions d'euros à l'international, ou seuil de dépenses défini localement en pays) ;
- ou qui présentent des risques humains et environnementaux pouvant exposer l'entreprise.

Decathlon souhaite que ses fournisseurs dits "critiques" identifiés suivent un processus d'évaluation externe mené par EcoVadis. À noter que de nouveaux fournisseurs d'achat indirects, non identifiés à fin 2023 mais qui le seront par les pays embarqués dans le process, seront intégrés dans un travail d'identification et de qualification des fournisseurs dits "critiques". Dans ce sens, Decathlon continue de pousser les demandes d'évaluation ESG sur la plateforme EcoVadis auprès de ses fournisseurs et va progressivement intégrer des clauses dans les contrats afin de la rendre obligatoire pour les contrats dont le montant annuel est supérieur à 100 000 €.

Note 136 : Au 31/12/2023, une note moyenne de 58/100 a été attribuée aux fournisseurs d'achats indirects concernés ayant réalisé une évaluation ESG. 188 d'entre eux (dont 100 fournisseurs dits "critiques") ont été évalués sur la plateforme EcoVadis :

- 50 % ont obtenu un score adapté (entre 45 et 64) ;
- 37 % ont obtenu un score avancé ou excellent (entre 65 et 100).

Les fournisseurs ayant obtenu une note inférieure à 45 (score insuffisant ou partiel) seront soumis à la mise en place d'un plan d'actions afin d'atteindre un score adapté le plus rapidement possible. Decathlon a pour objectif de faire évaluer au total 500 fournisseurs d'achats indirects en 2024.

Note 137 : Concernant cet indicateur, le champ d'application pour l'année 2023 est basé sur 10 pays : Allemagne, Brésil, Chine continentale, Colombie, Espagne, France, Inde, Italie, Thaïlande, Turquie.

Sur ces 10 pays, 100 % des acheteurs indirects (soit 48 acheteurs) ont été formés aux enjeux humains et environnementaux. Cependant, il est à noter que tous les acheteurs indirects à l'international (dénombrés à 57 au 31/12/2023) n'ont pas encore été formés à ces enjeux. D'ici à fin 2026, Decathlon a pour objectif d'engager l'ensemble des acheteurs indirects dans ces formations.

INTÉGRATION DE LA PERFORMANCE HUMAINE, ENVIRONNEMENTALE ET FINANCIÈRE DANS NOTRE MESURE DE LA VALEUR

MESURE DE LA VALEUR

	2022	2023
Poids en % des actions climat significatives intégrées dans le rapport de performance mensuel de Decathlon (au 31/12)	71 %	100 % (note 138)

Notes méthodologiques DPEF 2023

Note 138 : En 2023, les indicateurs de performance suivants ont été repris dans le reporting interne mensuel de Decathlon à l'échelle du Groupe : le pourcentage de chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception ; le pourcentage de chiffre d'affaires circulaire ; le pourcentage d'électricité d'origine renouvelable chez les fournisseurs ; le pourcentage de réduction de l'utilisation du charbon par les fournisseurs de rang 1 ; et le pourcentage de chiffre d'affaires réalisé en ligne.

Le pourcentage de réduction de l'utilisation du charbon et le pourcentage d'électricité renouvelable en production ont été ajoutés par rapport à 2022.

À l'exception de la part de matières à impact environnemental réduit pour l'environnement, les indicateurs couvrent la totalité des leviers significatifs pour couvrir le respect des engagements climat pris par Decathlon. À noter que même si les matières premières ne sont pas reprises dans le reporting mensuel interne de Decathlon, elles sont couvertes indirectement par l'indicateur présentant le pourcentage de ventes réalisées avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception. Il est prévu de les intégrer en 2024.

PARTIES PRENANTES EXTERNES

RELATIONS INSTITUTIONNELLES



Participation aux comités Environnement et Qualité de la Fédération du Commerce et de la Distribution pour agir en faveur du développement durable (travaux notamment sur le don ainsi que sur l'application de la Loi économie circulaire). Pour plus d'informations : <https://www.fcd.fr/qui-sommes-nous/actualites-de-la-fcd/detail/decouvrez-la-video-de-presentation-de-la-fcd/>.



Participation depuis 2014 au comité Environnement (travail notamment sur la mise à jour du Code de conduite, sur un événement liant la RSE et le sport et sur l'organisation fonctionnelle de la Responsabilité Élargie du Producteur pour les Articles de Sport et Loisirs). Pour plus d'informations : <https://www.unionsportcycle.com>.



Suivi depuis 2015 des travaux de la Commission RSE de la WFSGI (partage d'informations de veille, benchmark des pratiques RSE, participation à des webinaires, etc.). Pour plus d'informations : <https://wfsgi.org/>.



Adhésion aux comités d'EuroCommerce afin de suivre et anticiper les futures évolutions stratégiques et législatives de l'Union européenne en matière d'environnement et de commerce. Pour plus d'informations : <https://www.eurocommerce.eu/>.



Decathlon est membre de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, une organisation multi-parties prenantes qui exerce une veille permanente en France, en Europe et à l'international et qui accompagne les entreprises sur leur stratégie RSE. En juin 2019, Decathlon a rejoint son conseil d'administration. Pour plus d'informations : <https://www.orse.org/>.



L'Institut public des affaires environnementales (IPE) est un organisme de recherche environnementale à but non lucratif basé à Pékin, en Chine continentale. Depuis sa création en juin 2006, l'IPE se consacre à la collecte, au regroupement et à l'analyse des informations environnementales des gouvernements et des entreprises afin de constituer une base de données des informations environnementales. Decathlon a intégré cette plateforme dans son système de gestion de la chaîne d'approvisionnement en Chine continentale. Pour plus d'informations : <https://www.ipe.org.cn/>.

MANAGEMENT DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL



RE100 est une initiative mondiale créée par The Climate Group et lancée lors du Sommet pour le climat de l'ONU à New-York en 2014. Cette initiative vise à impliquer, soutenir et promouvoir les entreprises qui se sont engagées à utiliser à 100% les énergies renouvelables (incluant la biomasse, la géothermie, l'énergie solaire, l'éolien et la marémotrice). Pour plus d'informations : <https://www.there100.org/re100-members>.



L'initiative Science Based Target (SBTi) est un organisme international permettant aux entreprises de fixer des objectifs ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre en fonction des dernières données scientifiques sur le climat. Elle vise à inciter les entreprises du monde entier à accélérer la transition vers une économie bas carbone. Cette initiative est le fruit d'une collaboration entre le CDP, le Pacte mondial des Nations unies, le *World Resources Institute* (WRI), le *World Wide Fund for Nature* (WWF) et des acteurs de la *"We Mean Business Coalition"*. L'initiative SBTi identifie et met en lumière les bonnes pratiques dans l'écriture d'une trajectoire de réduction CO₂, met à disposition les moyens pour valider cet objectif et approuve scientifiquement et de manière indépendante les trajectoires écrites par les entreprises. Pour plus d'informations : <https://sciencebasedtargets.org/>. Communiqué de presse : <https://bit.ly/DecathlonSBTi2021>.



L'initiative ACT - *Accelerate Climate Transition*® a été développée par l'ADEME et le CDP pour évaluer les stratégies climat des entreprises. Inscrite à l'agenda des solutions portées par la CCNUCC ; l'initiative fournit des méthodes pour évaluer l'alignement de la stratégie d'une entreprise par rapport à une trajectoire de décarbonation adaptée à ses activités au regard de son secteur. Basés sur des données des entreprises vérifiables, une vingtaine d'indicateurs permettent une évaluation holistique de la stratégie de l'entreprise. Pour plus d'informations : <https://actinitiative.org/>.

MANAGEMENT DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL



Le Carbon Disclosure Project (CDP) est une organisation qui a mis en place un système de déclaration publique du suivi des impacts environnementaux pour les investisseurs, entreprises, villes et régions. Un questionnaire d'évaluation est envoyé chaque année concernant les enjeux suivants : changement climatique, eau et forêts. Decathlon est sollicité sur les enjeux "changement climatique" et "forêts" depuis 2019. Pour plus d'informations : <https://www.cdp.net/fr>.



Le projet *Net Zero Initiative*, initié en juin 2018, porté par le cabinet de conseil Carbone 4 en collaboration avec une dizaine d'entreprises pionnières et appuyé par un conseil scientifique, a publié son référentiel de contribution des organisations à la neutralité carbone. Ce document propose un langage commun à tous les acteurs souhaitant piloter leur action climatique de manière sincère, ambitieuse et transparente en vue de l'atteinte du zéro émission nette mondiale, et en cohérence avec les instruments et méthodologies existants. Decathlon est partenaire de l'initiative depuis 2020 avec pour objectif de se doter d'une méthode lui permettant de définir et d'atteindre un *Net Zero* en cohérence avec l'urgence climatique. Pour plus d'informations : <https://www.net-zero-initiative.com/fr>.



Initiée par la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques en 2018, la Charte de l'Industrie de la Mode pour l'Action Climatique réunit un nombre croissant des plus grands acteurs de la mode et du textile. Les signataires s'engagent à définir un objectif de réduction de leurs émissions CO₂ et à travailler ensemble pour faire avancer toute la filière vers les objectifs fixés par l'Accord de Paris. Pour plus d'informations : unfccc.int.



CLIMATE DIVIDENDS

L'association Climate Dividends est une organisation à but non lucratif consacrée à l'accélération du financement de la transition écologique. L'association propose un protocole pour calculer des émissions évitées et/ou séquestrées qui donnent lieu à des dividendes climat (Climate Dividends). Cette nouvelle métrique permet de diriger les investissements vers des solutions qui contribuent à la neutralité carbone. Pour plus d'informations : <https://www.climate-dividends.com/>.



"Entreprises engagées pour la nature – act4nature France" est une initiative portée par l'Office Français de la Biodiversité (OFB) qui a pour but de mettre en action les entreprises sur la biodiversité via une démarche d'amélioration continue. Decathlon a signé son engagement en février 2020 et a rejoint ce réseau, visant à échanger des bonnes pratiques, à pousser les entreprises vers le haut et à améliorer les ambitions sur le sujet. Pour plus d'informations : <https://engagespourlanature.ofb.fr/entreprises>.



Decathlon a rejoint le club B4B+ animé par la CDC Biodiversité (filiale de la Caisse des Dépôts). Celle-ci a pour but de développer des outils visant à évaluer des portefeuilles financiers pour identifier l'impact sur la biodiversité de ceux-ci. Decathlon a été formé par la CDC Biodiversité et s'appuie sur leur outil GBS (*Global Biodiversity Score*) pour identifier les activités de l'entreprise ayant le plus de pression et ainsi prioriser ses actions. La CDC Biodiversité accompagne aussi Decathlon sur la revue critique de son étude biodiversité. Pour plus d'informations : <https://www.cdc-biodiversite.fr/>.

RESPONSABILITÉ EN PRODUCTION



Support technique pour évaluer la responsabilité humaine en production (RHP) et le management environnemental des fournisseurs de Decathlon : réalisation d'évaluations, de tests et de prélèvements d'eaux usées. Pour plus d'informations : <https://www.sgs.com/>.



Support technique pour évaluer la responsabilité humaine en production et le management environnemental des fournisseurs de Decathlon : réalisation d'évaluations, de tests et de prélèvements d'eaux usées. Pour plus d'informations : <https://www.bureauveritas.fr/>.



Le Mekong Club est une ONG catalysatrice de changements, qui engage le secteur privé à mener la lutte contre l'esclavage moderne. Pour plus d'informations : <https://themekongclub.org/>.



Diginex Apprise est un outil pour détecter les populations vulnérables, il est capable d'identifier des situations de travail forcé. En 2023, il a été testé par Decathlon dans trois pays d'Asie avec 18 fournisseurs, pour faire émerger des signes potentiels de travail forcé ou de servitude pour dettes chez les travailleurs migrants. Pour plus d'informations : <https://www.diginex.com/apprise>.



Impactt est une ONG spécialisée dans l'amélioration des conditions de travail et dans l'augmentation de la productivité dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Sa méthode est bénéfique à la fois pour les marques, les sites de production et les employés. Pour plus d'informations : <https://impacttlimited.com/>.

RESPONSABILITÉ EN PRODUCTION



Decathlon a commencé en 2020 à coopérer avec l'organisation privée *Apparel Impact Institute* (AII), pour lancer le projet "Clean by Design". Ce programme international appelle les acteurs de la grande distribution de vêtements et les enseignes de mode à assumer leurs responsabilités sur l'impact environnemental de leurs usines à l'étranger en se concentrant sur le processus de teinture et de finition des textiles.
Pour plus d'informations : <https://apparelimpact.org/>.



Le World Resources Institute (WRI) est une organisation de recherche mondiale comptant plus de 1000 experts qui transforment des idées innovantes en actions à la croisée entre l'environnement, l'économie et le bien-être humain. Decathlon et le WRI partagent le même objectif et la même vision sur les êtres humains et la planète. Grâce à la place solide que Decathlon occupe dans l'industrie du sport et à l'expertise du WRI, ce partenariat ne profitera pas seulement à Decathlon, mais soutiendra également la transformation de l'industrie des équipements de sport. Le WRI a par exemple accompagné Decathlon et ses partenaires commerciaux dans le cadre d'un contrat d'achat d'électricité renouvelable. Pour plus d'informations : <https://www.wri.org/>.



WildAid a pour ambition d'inspirer le changement et de donner au monde les moyens de protéger la faune et les habitats vitaux contre les menaces critiques, notamment le changement climatique, le trafic illégal d'espèces sauvages et la pêche illégale. Decathlon collabore avec Wildaid sur deux sujets : la protection des océans et la sensibilisation au changement climatique en Chine continentale. Wildaid est l'ONG partenaire de Decathlon dans l'initiative concernant le nettoyage de l'eau. Pour plus d'informations : <https://wildaid.org/>.



Fondée en 2013, *Labor Solutions*, entreprise sociale, tire parti de la technologie pour faciliter la mobilisation des travailleuses à faibles revenus en proposant des outils ayant pour but de contribuer à leur bien-être.
Pour plus d'informations : <https://www.laborsolutions.tech/wovo>.



KNO Global, entreprise sociale, déploie une plateforme de données de façon transparente et en temps réel. L'approche KNO commence par la construction d'une communauté sur le terrain avec les employé-es d'usine. L'approche s'appuie sur la technologie et les données mobiles pour mesurer l'engagement et le bien-être des employé-es. L'application KNO permet une communication bidirectionnelle anonyme entre le management et les personnes qui travaillent dans l'usine de production. KNO co-crée ensuite des solutions avec les usines pour répondre aux besoins remontés par les employé-es. Pour plus d'informations : <https://www.knoglobal.com/>.



Fondée en 2013, Ulula est une entreprise certifiée *B-Corp Worker Voice Technology*, récompensée "Best for the World" pour son impact positif sur ses client-es. Elle sonde le point de vue des travailleurs sur des thématiques sociales telles que les pratiques de recrutement, le harcèlement sexuel et le bien-être au travail en proposant des enquêtes directes auprès des travailleurs, une plateforme avancée de gestion des griefs et des tableaux de bord. Elle offre des canaux accessibles, permettant aux travailleurs et aux agriculteurs d'utiliser SMS, Whatsapp, WeChat, QR codes et lignes téléphoniques. Ulula travaille avec de grandes entreprises de vêtements de sport telles que NIKE, Under Armour, Adidas, VF Corp, etc. Pour plus d'informations : <https://ulula.com/>.



The Sustainable Textile Solutions, membre de BluWin, propose des programmes sur mesure de consultations, d'audit, et de formation sur la sécurité chimique des textiles. Cela dans le but d'aider à la compréhension, la communication, le suivi et l'amélioration de l'efficacité des stratégies des marques, distributeurs et partenaires industriels pour une production des textiles plus respectueuse de l'environnement, de la santé et de la sécurité.
Pour plus d'informations : <https://bluwin.net/>.



La Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC) est une fondation visant à accompagner l'industrie du textile et de la chaussure vers l'utilisation de produits chimiques plus sûrs pour une planète plus propre et un meilleur futur.
Pour plus d'informations : <https://www.roadmaptozero.com/>.
Communiqué de presse : <https://www.roadmaptozero.com/post/contributor-announcement-jan-2022>.



Afin de favoriser l'utilisation de produits plus durables dans l'industrie chimique, GoBlu International Ltd (accélérateur de solutions sur le développement durable) a développé un outil innovant "BHive" pour digitaliser le processus de management des produits chimiques et permettre davantage de transparence dans la chaîne d'approvisionnement. L'application BHive fait partie des outils validés par ZDHC pour la réalisation de l'inventaire des produits chimiques en usine. Pour plus d'informations : <https://www.thebhive.net/>.

ÉCOCONCEPTION



Decathlon a répondu à l'appel à projet XTEX porté par l'ADEME pour proposer une méthodologie et un affichage environnemental textile, en collaboration avec les consortiums Enseignes et YUKAN. Decathlon a également participé au groupe transverse sur la création d'un indice de durabilité sur les produits électroniques prévue par la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire ainsi qu'à l'élaboration d'un contrat cadre avec l'ADEME pour la mise en place d'un indice de durabilité et de réparabilité sur les produits textiles et chaussures.

Pour plus d'informations : <https://www.ademe.fr/>.

Pour plus d'informations :

<https://www.halteobsolescence.org/lindice-de-durabilite-une-revolution-prevue-pour-2024/#:~:text=La%20mise%20en%20place%20de,ref%C3%A9rant%20leur%20niveau%20de%20durabilit%C3%A9>.



Participation au conseil d'administration de Refashion (anciennement ECO-TLC) qui est l'éco-organisme de la filière REP Textiles d'habillement, Linge de maison et Chaussures. Pour plus d'informations : <https://refashion.fr/fr>.



Participation au conseil d'administration et au comité stratégique (pour la filière REP des Articles de Sport et Loisirs) d'Ecologic qui est l'éco-organisme des filières REP des Articles de Sport et Loisirs (ASL) et REP Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE). Participation également aux travaux préliminaires de construction de la filière REP ASL. Coconstruction avec Ecologic et mise en place d'expérimentations de collecte réemploi et recyclage dans dix de nos magasins, en anticipation de la filière REP ASL. Pour plus d'informations : <https://www.ecologic-france.com/>.



Depuis septembre 2021, Decathlon a rejoint Rehubs sous la coordination d'Euratex (The European Apparel and Textile Confederation), une initiative rassemblant plusieurs entreprises du secteur textile qui a pour objectif d'identifier les opportunités, les freins, les valeurs économiques, environnementales, sociales ainsi que les investissements nécessaires à la créations de hubs du recyclage en Europe. Pour plus d'informations : <https://euratex.eu/news/rehubs/>.
Pour plus d'informations : <https://www.rehubs.eu/>.



Product Environmental Footprint (PEF) : participation à une expérimentation européenne pour définir une méthode multicritère commune de calcul et d'affichage de l'empreinte environnementale des produits textiles (t-shirts). Membre du secrétariat technique avec différentes parties prenantes, notamment l'ADEME, le ministère français de la Transition écologique, l'Office fédéral de l'environnement suisse (OFEV), des marques (Promod, Pimkie, Okaidi, etc.) et des producteurs (Les Tissages de Charlieu, TAD).

Pour plus d'informations : <http://ec.europa.eu/environment/eussd/smgp/>.



Decathlon a rejoint l'initiative BC (*Better Cotton*) en janvier 2012. Cette association à but non lucratif encourage le développement mondial d'un meilleur coton comme produit de base durable afin de le rendre meilleur pour les personnes qui le produisent, pour l'environnement dans lequel il est cultivé et pour l'avenir du secteur.

Pour plus d'informations : <http://bettercotton.org/fr/>.



Basé sur le référentiel des limites planétaires, EA nous accompagne dans l'intégration d'indicateurs sur la pollution plastique, via des outils de calcul, dans l'objectif de définir des objectifs quantifiés et des trajectoires associées pour réduire notre impact global. Pour plus d'informations : <https://www.e-a.earth/>.



Le Microfiber Consortium (TMC) est une association à but non lucratif qui permet une approche multi parties prenantes. Ce consortium facilite le développement de solutions pratiques pour l'industrie textile afin de minimiser la fragmentation des fibres et leur rejet dans l'environnement à partir de la fabrication textile et du cycle de vie des produits. Pour plus d'informations : <https://www.microfibreconsortium.com/about>.



La Business Coalition for a Global Plastic Treaty rassemble des entreprises et des institutions financières qui s'engagent à soutenir l'élaboration d'un traité des Nations unies ambitieux, efficace et juridiquement contraignant pour mettre fin à la pollution plastique. La coalition est animée par la Fondation Ellen MacArthur et le WWF, en collaboration avec des entreprises engagées et avec le soutien d'ONG partenaires stratégiques. Pour plus d'informations : <https://www.businessforplasticstreaty.org/>.



Le Plastic Footprint Network est né du besoin avéré de normalisation et d'harmonisation des méthodologies et des cadres d'évaluation, de mesure et d'atténuation de la pollution plastique à l'échelle mondiale.

Le réseau s'appuie sur les efforts novateurs des spécialistes de la pollution plastique d'EA (Earth Action) et de Quantis, en particulier sur le projet Plastic Leak lancé en 2020. Les lignes directrices de ce projet ont introduit la première méthodologie complète permettant aux entreprises mondiales d'évaluer l'impact environnemental des plastiques utilisés dans leurs produits, services et opérations.

Pour plus d'informations : <https://www.plasticfootprint.earth/>.

DIVERSITÉ ET INCLUSION



EDGE Empower® est une solution logicielle qui permet de piloter et de suivre l'engagement, les progrès et la conformité des programmes de diversité, d'équité et d'inclusion (DE&I) sur le lieu de travail. La solution garantit une approche rigoureuse et éprouvée basée sur les données pour informer les stratégies de DE&I, sélectionner les priorités, élaborer et mettre en œuvre des plans d'action pertinents. Elle simplifie la mise en œuvre de la conformité relative à l'équité salariale, la CSRD et à d'autres exigences réglementaires tout en permettant la mesure et l'analyse comparative par rapport aux pairs et à la norme mondiale EDGE, fournissant une définition claire de la réussite en matière de DE&I. EDGE Empower® et Decathlon sont en partenariat depuis mars 2023, ce qui est un témoignage de la volonté commune de créer des équipes qui reflètent la diversité des communautés qu'elles servent, garantissant un lieu de travail où les attributs uniques de chaque individu sont valorisés et où la discrimination est activement combattue. Pour plus d'informations : www.edgeempower.com.



La Fondation Roi Baudouin est une fondation d'utilité publique indépendante et pluraliste qui œuvre depuis plus de 40 ans à l'amélioration de la société. Pour plus d'informations : <https://kbs-frb.be/fr>.



WageIndicator vise à améliorer la transparence du marché du travail en collectant, partageant et comparant des informations actualisées sur les salaires, le droit du travail, les conventions collectives, l'économie parallèle, etc. Grâce à ses travaux de recherche, ses projets et ses événements, WageIndicator travaille activement à l'amélioration des conditions de travail dans le monde entier. Pour plus d'informations : <https://wageindicator.org/>.

QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES PRODUITS



Le groupe *Apparel and Footwear International RSL Management* (AFIRM) est un groupe de travail international composé de grandes marques de l'industrie du textile, de la chaussure et des articles de sport qui travaillent à harmoniser les exigences chimiques des produits. Decathlon participe à l'élaboration d'une liste de substances interdites communes, utilisable par toutes ces enseignes. Pour plus d'informations : <https://www.afirm-group.com/>.



Le projet Européen LIFE AskREACH a pour objectif général d'améliorer la substitution des substances extrêmement préoccupantes (SVHC) dans les articles ainsi que de sensibiliser les consommateur-rices sur leur droit de savoir. Une des priorités du projet est de faciliter la communication sur les SVHC entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement et le consommateur final. Decathlon a des contacts réguliers avec les acteurs de ce projet en tant que fournisseur d'articles, afin de rendre accessibles ces informations et d'alimenter la base de données européenne de l'application mobile Scan4Chem. Cette application permet de scanner les articles et de savoir si ceux-ci contiennent des substances extrêmement préoccupantes. Elle a pour vocation de permettre une meilleure information du public et de fournir aux entreprises des outils pour remplir leurs obligations en matière de communication sur les substances extrêmement préoccupantes. Pour plus d'informations : <https://reach-info.ineris.fr/focus/life-ask-reach>.



Chemsec est une organisation indépendante, à but non lucratif, qui œuvre pour le remplacement des produits chimiques toxiques par des alternatives plus sûres. Fondée en 2022, Chemsec se base, entre autres, sur le travail de chimistes, politologues, experts en affaires, etc. Decathlon est intégré aux démarches de Chemsec avec pour objectif d'avoir des exigences chimiques européennes plus élevées. Decathlon est, par exemple, parmi les cosignataires de la lettre ouverte à Ursula Von Der Leyen pour une révision rapide et ambitieuse de la réglementation REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*). Pour plus d'informations : <https://chemsec.org/>.
Pour plus d'informations : <https://chemsec.org/a-company-request-for-an-ambitious-revision-of-reach/>.

DEVOIR DE VIGILANCE



Verisk Maplecroft est un cabinet de consulting britannique spécialisé dans l'analyse des risques politiques, économiques, sociaux et environnementaux à l'international. Grâce aux données et analyses associées sur ces sujets, il permet aux entreprises de mieux anticiper, identifier et gérer les risques auxquelles elles sont confrontées dans leurs activités. Pour plus d'informations : <https://www.maplecroft.com/>.



L'association Entreprises pour les droits de l'Homme vise à favoriser la compréhension et l'intégration des droits humains au sein des entreprises par le déploiement de démarches de vigilance. Initiative volontaire et multisectorielle, elle est un lieu d'échanges, de partage de bonnes pratiques et de réflexion collective. L'association conçoit également des outils opérationnels à destination de ses membres et en particulier des outils de formation et de sensibilisation pour les accompagner dans la mise en œuvre de leurs démarches, en application de la loi française et des référentiels internationaux de RSE. En rejoignant EDH, Decathlon souhaite continuer à structurer et améliorer son programme de vigilance tout en échangeant et construisant avec les autres entreprises sur les challenges autour de cette thématique. Pour plus d'informations : <https://www.e-dh.org/>.



Whispli est un dispositif d'alerte garantissant une plateforme sécurisée et anonyme où les membres d'une organisation ou ses partenaires, clients peuvent signaler des problèmes éthiques au sens large. Decathlon a mis en place cette plateforme pour répondre aux obligations des lois Devoir de vigilance et Sapin 2. Pour plus d'informations : <https://www.whispli.com/>.



Ecovadis est une entreprise d'évaluation ESG pour les tiers (fournisseurs et partenaires commerciaux). Sa méthode est basée sur des critères internationaux tels que les principes du Pacte mondial des Nations Unies, les normes de l'Organisation internationale du travail (OIT), la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), et évalue quatre domaines à partir d'un questionnaire basé sur le secteur et pays d'activité accompagné d'une revue documentaire. Cette évaluation se fait sur les thèmes suivants : environnement, social et droits humains, éthique des affaires et achats responsables. Cette solution est utilisée par Decathlon pour les achats indirects dans un premier temps et le sera à l'avenir avec ses autres partenaires commerciaux. Pour plus d'informations : <https://ecovadis.com/fr/>.



L'OCDE (Organisation de Coopération de Développement Économiques) est une organisation internationale qui œuvre pour la mise en place de politiques pour une vie meilleure. Decathlon est membre du comité consultatif depuis 2017 qui est chargé de valider les programmes du forum OCDE sur le devoir de vigilance des secteurs du textile et de la chaussure, et de lancer des groupes de travail sur les nouveaux enjeux en lien avec la transformation sectorielle et l'évolution du contexte géopolitique, économique et réglementaire. Pour plus d'informations : <https://mnequidelines.oecd.org/responsible-supply-chains-textile-garment-sector.htm>.

NUMÉRIQUE RESPONSABLE



Decathlon a rejoint l'association Institut Numérique Responsable (INR) dès sa création en 2019. L'INR est un think tank dans la continuité du Club Green IT. L'INR est un lieu de réflexion autour des enjeux liés au numérique : calcul de l'empreinte (économique, sociale et environnementale), réduction des impacts et création de valeur sociale pour réussir l'e-inclusion de tous. Pour plus d'informations : <https://institutnr.org/>.



Decathlon a participé au chantier #FrenchTransfo pour engager une transformation numérique responsable auprès des grands groupes. Depuis plus d'un an, la mission FrenchTransfo présidée par Cédric O (Secrétaire d'Etat chargé de la Transition numérique et des Communications électroniques) réunit les grands groupes français autour de l'accélération et la mutualisation des compétences. Les grands groupes se doivent d'être responsables concernant l'impact du numérique sur l'environnement (CO₂, eau, etc.). Decathlon a été partie prenante dans la création d'outils pour mesurer l'impact environnemental du numérique. Pour plus d'informations : <https://www.economie.gouv.fr/environnement-numerique-feuille-de-route-gouvernement>.



Acts and Facts est un mouvement né au sein de l'écosystème d'entreprises Mulliez. Il est porté par les collaborateur-trices, dirigeant-es et actionnaires des entreprises. Acts and Facts ne se substitue pas aux stratégies des entreprises, c'est un catalyseur au service de l'accélération de la transition écologique : il crée des connexions vertueuses entre celles et ceux qui s'engagent, qui veulent se former, et se mettre en mouvement. Pour plus d'informations : <https://actsandfacts.org/>.

5

ANNEXES

- NOTE MÉTHODOLOGIQUE
- AVIS MOTIVÉ SUR LA CONFORMITÉ DE LA DÉCLARATION
ET SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS
- GLOSSAIRE
- ÉCOSYSTÈME DE PUBLICATIONS
- REMERCIEMENTS

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

ORGANISATION GÉNÉRALE DU REPORTING

1 - Cadre réglementaire

Decathlon est concerné par les obligations réglementaires de reporting extra-financier relatives à l'Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2018 et au décret pris en application de l'ordonnance n° 2017-1265 du 9 août 2017. La Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) répond à ces obligations, qui ont évolué par rapport à la loi Grenelle II.

Plan de vigilance de Decathlon

La publication d'un Plan de vigilance consécutivement à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le Devoir de vigilance fait l'objet d'une publication spécifique disponible sur Internet.

À noter que le contenu du Plan de vigilance de Decathlon doit se lire en complémentarité du contenu de la DPEF annuelle : les deux équipes en charge de ces démarches collaborent tout au long de l'année pour permettre une synergie et une synchronisation dans les deux dispositifs.

Le Plan de vigilance comporte un tableau de correspondances qui précise les réponses apportées par la DPEF et par le Plan de vigilance : <https://engagements.decathlon.fr/les-rapports-developpement-durable-decathlon-annuels>.

Decathlon SE¹ n'est pas une société cotée. Toutefois sont pris en compte au regard de leur matérialité les critères suivants : promotion et respect des huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT)² ainsi que les informations relatives aux actions en faveur des droits de l'Homme.

Concernant les conventions fondamentales de l'OIT, Decathlon applique dans ses neuf sites de production en propre les mêmes standards que ceux demandés à ses fournisseurs.

Par ailleurs, Decathlon répond depuis l'exercice 2018 aux nouvelles obligations réglementaires relatives à la Déclaration de Performance Extra-Financière, notamment :

- **La formalisation du modèle de création de valeur de Decathlon** : le modèle d'affaires a été réalisé en impliquant différents représentants des équipes financières de l'entreprise et en se basant à la fois sur des documents internes, des mégatendances externes et études, mais aussi en s'inspirant des recommandations des lignes directrices sur l'information non financière (2017/C 215/01) de la Commission européenne et du cadre de référence international portant sur le reporting intégré de l'IIRC (*International Integrated Reporting Council*) de décembre 2013.

- **La présentation des principaux risques extra-financiers de Decathlon** : un rapprochement collaboratif a été mis en place entre les équipes de l'audit interne et l'équipe en charge du reporting extra-financier afin que cette dernière puisse s'appuyer sur leurs travaux en termes d'identification et de hiérarchisation des risques. Ces travaux ont permis d'aboutir à une liste des principaux risques extra-financiers de Decathlon.

- **Une revue des enjeux les plus stratégiques via la mise à jour de la matrice des parties prenantes, élément constitutif de l'analyse de matérialité de Decathlon** : l'édition 2023 de la consultation des parties prenantes a permis de mettre en lumière les enjeux les plus stratégiques en matière de durabilité pour Decathlon. Cette année de transition vers les futures exigences relatives à la CSRD a permis d'affiner la méthodologie pour être le reflet des enjeux prioritaires pour Decathlon et ses parties prenantes d'un point de vue de la matérialité financière et de la matérialité d'impact. D'une part, l'outil Datamaran, fondé sur l'intelligence artificielle, a été utilisé pour sonder les différentes parties prenantes externes de Decathlon ; et d'autre part, des questionnaires internes ont été utilisés pour classer les 32 enjeux prioritaires de l'entreprise en matière de durabilité.

- **Une politique développement durable, appelée "Plan de Transition 2020-2026"³**, issue de l'étude de matérialité d'une part et de l'analyse des risques extra-financiers principaux d'autre part, a été finalisée et partagée par la directrice du développement durable et le directeur des ressources humaines de Decathlon aux coéquipier-ères en mars 2020.

Ce Plan de Transition peut être mis à jour tous les ans, en janvier afin de publier les nouveaux engagements de l'année.

2 - Évolutions applicables à la DPEF 2023

Dans un processus d'anticipation des nouvelles exigences réglementaires de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) adoptée le 10 novembre 2022 et transposée le 7 décembre 2023, Decathlon fait évoluer progressivement la structure et le contenu de son rapport extra-financier pour intégrer ces nouvelles exigences. En 2023 Decathlon a ainsi fait évoluer la préparation et la présentation de sa DPEF dans une démarche d'amélioration continue.

Les informations sont désormais structurées distinctement par grands domaines liés à la durabilité : une partie consacrée aux sujets environnementaux, suivie d'une autre relative aux thématiques sociales et aux droits humains et enfin une dernière partie traitant des questions de Gouvernance et de conduite des affaires.

Cette nouvelle architecture permet de se rapprocher de la structuration des standards ESRS de la CSRD.

Concernant l'évolution de l'analyse de matérialité, les étapes encore à franchir en 2024 sont importantes pour se conformer aux exigences de double matérialité, pierre angulaire de la CSRD, notamment par la correspondance entre les enjeux de Decathlon et les ESRS, et en évaluant la matérialité d'un enjeu au regard des impacts, risques et opportunités induits.

D'autre part, de nouveaux éléments ont été pris en compte et intégrés à cette note méthodologique comme principe de reporting afin de répondre à l'ESRS 1 - Principes Généraux de la CSRD. Il sont présentés au sein des parties "horizons temporels" et "préparation et présentation des informations en matière de durabilité" de la présente note méthodologique.

Enfin, Decathlon affirme sa volonté d'anticiper les futures exigences réglementaires en intégrant progressivement de nouveaux indicateurs de performance qui seront requis par les ESRS de la CSRD.

3 - Processus général de reporting

Cette Déclaration de Performance Extra-Financière présente les engagements, réalisations et projets de Decathlon en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) pour l'exercice 2023.

Pour élaborer celle-ci, l'organisation est la suivante :

■ Une équipe dédiée au reporting DPEF :

- une responsable reporting RSE en charge du processus global ;
- deux chefs de projet responsables de la consolidation des données chiffrées et des outils ;
- une rédactrice en chef, un rédacteur et une responsable de la ligne éditoriale pour la partie qualitative ;
- une cheffe et un chef de projet pour la partie protocole de reporting, organisation des étapes de l'audit et analyse de matérialité ;
- un chef de projet conformité CSRD en charge de l'accompagnement de l'entreprise dans le cadre de l'adoption progressive des nouvelles normes de reporting RSE.

Cette équipe assure les volets suivants : technique et gestion de projet, rédaction et communication, consolidation des données extra-financières, protocole interne de reporting - mise en œuvre, déploiement et utilisation de l'outil de reporting (PURE) - matérialité.

- Un réseau de contributeur-trices couvrant les différentes activités et enjeux de l'entreprise (conception, production, distribution, logistique, immobilier, juridique, climat, biodiversité, etc.).
- Des réunions et comités stratégiques avec différents participant-es (directrice générale de Decathlon, directrice du développement durable, représentants des équipes "performance industrielle", représentants des équipes RH, etc.) pour conseiller l'équipe DPEF sur les orientations et décisions en lien avec la démarche de reporting extra-financier.

Un protocole de reporting incluant les définitions des indicateurs ainsi que les différentes procédures de collecte et de consolidation des données est actualisé et partagé chaque année avec les contributeur-trices concerné-es.

La consolidation des données 2023 a été réalisée avec l'appui d'un outil informatique dédié (outil de reporting PURE) permettant une collecte et un traitement des informations plus efficaces pour Decathlon.

4 - Processus de contrôle des informations de durabilité

Le contrôle des informations présentées dans la DPEF est crucial et constitue un élément central du processus de reporting :

- Les informations qualitatives sont recueillies, vérifiées et fournies par les contributeur-trices issu-es des différentes activités opérationnelles qui en ont la responsabilité. Elles font l'objet d'une phase de relecture et de validation par différents comités spécialisés par domaine et constitués d'acteur-trices impliqués et sensibilisés aux enjeux du reporting extra-financier, avant d'être intégrées dans la DPEF annuelle après modifications lorsque cela est nécessaire.
- Les données quantitatives font elles aussi l'objet de contrôles de cohérence et de vraisemblance par les contributeur-trices qui sont responsables de la fiabilité des informations qu'ils transmettent dans le cadre de cet exercice de reporting. À noter, que certains indicateurs extra-financiers proviennent d'informations régulièrement reportées et pilotées par les collaborateur-trices de l'entreprise. L'ensemble de ces informations est ensuite contrôlé, approuvé et consolidé par les chefs de projet reporting et consolidation. Comme pour les données qualitatives, les données chiffrées sont intégrées dans un processus de relecture et de validation par un comité spécifique.

L'objectif de ce processus de contrôle de l'information est de s'assurer que les données soient compréhensibles, fidèles, exactes et conformes.

1. Decathlon est une société européenne depuis le 26 septembre 2019.

2. Pour en savoir plus sur l'OIT : <https://www.ilo.org/global/lang-fr/index.htm>.

Les huit conventions fondamentales de l'OIT sont : La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective - L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire - L'abolition effective du travail des enfants - L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

3. Plus d'informations sur le Plan de Transition : <https://engagements.decathlon.fr/>.

Un travail d'organisation et d'amélioration de la collecte, consolidation et fiabilisation des données est réalisé tous les ans depuis 2013 pour les aligner sur les évolutions des exigences réglementaires, avec les observations annuelles de l'Organisme Tiers Indépendant et également pour prendre en compte les évolutions des projets et stratégies internes de Decathlon sur le développement durable. Ces travaux engagés depuis plusieurs années ont permis de constater la fiabilité relative de certaines informations. L'équipe chargée du reporting s'inscrit dans une démarche de progrès et d'amélioration continue sur plusieurs années afin de renforcer le processus de reporting en interne et de fiabiliser les données que Decathlon communique dans ses rapports extra-financiers.

La DPEF annuelle publiée permet à Decathlon de mesurer et rendre compte de son niveau de performance sociale, environnementale et sociétale afin de prendre des décisions éclairées.

Les informations de la DPEF et les conclusions de l'audit réalisé par l'Organisme Tiers Indépendant sont aussi exploitées par les équipes de la trésorerie dans le cadre des projets de crédit à impact mis en place avec les banques et sont également communiquées aux Experts Indépendants évaluant la valeur de part annuelle de l'entreprise.

5 - Informations vérifiées

Conformément à la réglementation, la présente Déclaration de Performance Extra-Financière a été vérifiée par un organisme tiers indépendant. Les travaux menés ainsi que les conclusions se trouvent en page 240.

PRINCIPES APPLICABLES À LA RÉDACTION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)

S'inspirant des lignes directrices pour le reporting développement durable GRI G4 (Global Reporting Initiative), Decathlon applique les principes suivants pour la réalisation de sa Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) :

- **Exhaustivité** : être le plus complet possible sur les sujets pertinents afin de permettre au lecteur du rapport d'évaluer la performance RSE de l'entreprise;
- **Pertinence** : les thèmes jugés pertinents sont ceux qui apparaissent à Decathlon comme étant les plus significatifs pour ses activités et sa gouvernance d'entreprise;
- **Clarté** : être compris par tou-tes;
- **Ponctualité** : remettre le rapport aux mêmes dates année après année;
- **Équilibre** : donner une idée juste de la performance globale de l'entreprise en reflétant aussi bien les aspects positifs que négatifs;
- **Précision** : fournir des informations précises et détaillées pour une meilleure compréhension par le lecteur.

HORIZONS TEMPORELS

1 - Période de reporting

La période de reporting de données extra-financières est basée sur l'année calendaire (1^{er} janvier - 31 décembre 2023) pour assurer la cohérence avec l'exercice social des sociétés de Decathlon ainsi qu'avec les reportings déjà existants dans l'entreprise.

Dans le cas où certaines données concernent une période de reporting différente de l'année calendaire, cela est précisé dans le corps du rapport.

2 - Définition des horizons temporels

Pour cet exercice de reporting sur les données 2023, Decathlon a défini des horizons temporels de court, moyen et long-terme, en phase avec les futures exigences CSRD. Ces horizons temporels ont été partagés à l'ensemble des contributeurs de données quantitatives dans le but d'harmoniser les échelles de temps.

Les horizons retenus sont déclinés comme suit :

- (a) court terme : jusqu'à 1 an par rapport à la période de référence;
- (b) moyen terme : jusqu'à 5 ans à compter de la fin de la période de référence à court terme visée au point (a);
- (c) enfin, pour le long terme : plus de 5 ans.

PRÉPARATION ET PRÉSENTATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

1 - Présentation d'informations comparatives

Decathlon présente les données chiffrées de sa Déclaration de Performance Extra-Financière en comparant pour chaque indicateur, lorsque cela est possible, les données de la période en cours avec les données de la période passée.

Lorsque les informations comparatives publiées divergent des informations publiées au cours de la période précédente, Decathlon s'efforce de communiquer le chiffre révisé ainsi que les raisons pour lesquelles le chiffre a été révisé. Si cette révision est par exemple liée à des changements méthodologiques opérés entre 2022 et 2023, cela est mentionné en note pour l'indicateur concerné.

Lorsqu'il est impossible d'ajuster les données comparatives relatives à une période passée, l'information est également transmise dans les notes explicatives.

2 - Sources d'incertitudes associées aux estimations et aux résultats

Lorsque les informations quantitatives ne peuvent être mesurées directement et ne peuvent être obtenues que par le biais d'estimations, une incertitude de mesure est susceptible d'apparaître. Dans ce cas de figure, Decathlon indique dans son rapport, les indicateurs concernés et s'efforce de communiquer les informations permettant aux lecteurs de comprendre les incertitudes les plus importantes qui affectent ces métriques quantitatives.

Dans ce cadre, des informations sur les méthodes estimatives employées ainsi que les éventuelles hypothèses retenues pour obtenir les données chiffrées publiées pourront être partagées afin d'éclairer les informations publiées par l'entreprise.

3 - Signalement d'erreurs dans les périodes antérieures

Certaines données calculées sur les exercices précédents peuvent exceptionnellement être différentes de celles communiquées dans la DPEF 2022, notamment lorsque des erreurs de saisie ou de calcul ont été détectées (dues à la nature de la donnée, des évolutions méthodologiques et scientifiques, etc.). Si tel est le cas, les explications dues à ces changements sont identifiées en note de bas de page.

4 - Périmètre de reporting

Decathlon est présent dans 57 pays de distribution avec 100701 collaborateur-trices et un chiffre d'affaires de 15,6 milliards d'euros hors taxe en 2023.

Le périmètre du groupe Decathlon compte au 31/12/2023 :

- 1 749 magasins (toutes formes de ventes confondues)⁴ ;
- 72 entrepôts et plates-formes logistiques ;
- 9 sites de production Decathlon en propre.

Pour établir le périmètre de reporting cible RSE pour l'exercice 2023, il a été convenu de s'appuyer sur le périmètre de consolidation financière qui comprend l'ensemble des filiales du groupe Decathlon arrêté au 31 décembre de l'année de reporting et à partir duquel ont été effectués des retraitements.

Les retraitements effectués correspondent à des exclusions de filiales du périmètre de consolidation financière.

Les exclusions sont opérées sur la base :

- de l'objet social (les sociétés ayant pour objet unique la prise de participation, les filiales ayant pour objet unique la détention de biens immobiliers) ;
- du contrôle (Art.L233-3 C.com) ;
- des opérations en cours ;
- du chiffre d'affaires (seuil de 0,01% de la somme du chiffre d'affaires des filiales du groupe Decathlon) de la filiale considérée.

Pour ces dernières, Decathlon considère que le coût d'obtention des données environnementales, sociales et sociétales n'est pas en rapport avec l'intérêt qu'elles représentent. L'exclusion de ces sociétés n'a pas d'incidence significative sur la représentativité des données.

Toutefois,

- toute filiale ayant plus de dix magasins doit faire partie du périmètre de reporting cible RSE au regard de son impact sur la donnée "Groupe". Autrement dit, la règle d'intégration du périmètre de reporting cible RSE au titre du nombre de magasins prévaut sur la règle d'exclusion du périmètre de reporting cible RSE au titre du chiffre d'affaires ;
- toute filiale enregistrant du RBU (*Reporting Business Unit*) qui correspond à du chiffre d'affaires lié uniquement à une activité de production pour les produits Decathlon, peu importe le montant, doit impérativement faire partie du périmètre de reporting cible RSE au regard du Devoir de vigilance renseigné par l'indicateur de responsabilité humaine en production (RHP), quand bien même, au titre du seuil de chiffre d'affaires, elle serait exclue du périmètre de reporting cible RSE ;
- Concernant la Chine continentale, au regard des structurations juridiques locales, il a été décidé d'établir une règle spécifique, laquelle consiste en l'intégration de toutes les filiales ayant une activité de distribution et de logistique.

Le taux de couverture du périmètre de reporting cible RSE pour l'année 2023 est de 98,8% de la somme des chiffres d'affaires des filiales du groupe Decathlon. Les éventuelles limitations de périmètre sont précisées au niveau de chacun des indicateurs le cas échéant.

PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

1 - La mention "groupe Decathlon" (ou le Groupe) fait référence à l'entité Decathlon SE ainsi qu'à l'ensemble de ses filiales.

2 - À noter que la terminologie "Marques de Decathlon" désigne les marques en propre de Decathlon (exemple de marques : Quechua pour les sports de montagne, Kuikma pour les sports de raquette, Kipsta pour les sports collectifs, etc.). La terminologie "AMI" désigne quant à elle les autres marques internationales distribuées par Decathlon.

3 - Les fournisseurs auxquels Decathlon fait référence sont ceux avec qui l'entreprise entretient des relations commerciales directes ou indirectes, dans le cadre de la production des produits de ses marques en propre et de leurs composants. La démarche de développement des produits (écoconception, qualité, responsabilité humaine en production etc.) présentée concerne uniquement les produits fabriqués pour les marques en propre.

4 - Les informations extra-financières des activités de Decathlon relevant des Installations Classées Protection de l'Environnement (ICPE) en France sont consolidées au niveau du Groupe par la juriste RSE.

5 - Decathlon a pour activités principales, entre autres, la conception, fabrication, le négoce en gros, demi-gros et détail de tous articles et services utiles aux sportifs et à leur famille et l'équipement de la personne de façon générale. Decathlon met sur le marché, via sa marque propre Aptonia, des produits de nutrition sportive et de compléments alimentaires, lesquels ne rentrent pas dans la catégorie des denrées alimentaires. À ce titre, Decathlon n'est pas considéré comme un distributeur du secteur alimentaire. Les thématiques de précarité alimentaire, d'alimentation responsable et de gaspillage

alimentaire ne sont pas considérées comme matérielles au regard du nombre de références et du chiffre d'affaires réalisé, pour autant, sur la partie de produits qui pourraient être concernés, Decathlon peut engager des actions de réduction d'impacts. Par ailleurs, les produits de nutrition sportive et de compléments alimentaires bénéficient d'une durée de conservation longue et sont peu périssables.

6 - Informations de contexte

Avec une croissance de 2,4% (hors impact Russie), 2023 a été marquée par un environnement commercial challengeant : le pouvoir d'achat des consommateurs a été soumis à une forte pression inflationniste, éloignant l'entreprise de ses prévisions initiales plus ambitieuses. La bonne gestion du coût de revient des marchandises vendues a permis, dès le second semestre, de baisser les prix afin de redonner du pouvoir d'achat aux client-es tout en préservant la marge de Decathlon. Le e-commerce (12% du chiffre d'affaires) a contribué à la progression des ventes en affichant une évolution positive de 2,8%.

En 2023, l'Europe a contribué à 75% de la croissance totale de l'entreprise (à taux de change constant) et la Chine a renoué avec une croissance de son chiffre d'affaires grâce aux actions mises en œuvre localement.

7 - Indicateurs chiffrés non intégrés dans l'édition DPEF 2023

Par rapport au Plan de Transition 2020-2026, Decathlon travaille sur la définition de nouveaux indicateurs permettant d'animer la performance :

Pour l'enjeu "Organisation agile et en réseau" : Les équipes RH travaillent à la mise en place progressive et à l'animation d'un Indice de Maturité Digitale (IMD) sur l'ensemble des pays d'ici à 2026. En guise d'étape intermédiaire à la mesure de cet IMD, une question avait été ajoutée dans le *Decathlon Teammates Barometer* en 2020. Cette question a été reformulée en 2023 pour une meilleure compréhension : "Je progresse dans l'utilisation des outils digitaux dans mes responsabilités". Une seconde question a également été créée : "Ma connaissance des compétences digitales me permet de prendre de meilleures décisions".

Pour l'enjeu "gestion des surstocks" et l'engagement "zéro composant ou produit fini incinéré ou enfoui en 2026" : En 2023, Decathlon a modifié la structure de ses activités sur la logistique à l'international pour mieux l'aligner sur sa stratégie commerciale à l'international. Cela permettra de gagner en efficacité et de mieux gérer les stocks excédentaires. Le contrôle et le suivi des indicateurs est actuellement en cours de révision afin de s'assurer qu'aucun composant ou produit fini ne finisse à la décharge ou incinéré. Un rapport plus détaillé sur ce processus sera réalisé l'année prochaine.

8 - Pour les informations financières du modèle d'affaires :

Des précisions sont apportées ci-dessous pour éclairer les chiffres présentés au niveau de la représentation du modèle d'affaires de Decathlon.

Certaines de ces informations sont disponibles dans la version simplifiée des comptes consolidés :

- **800 millions d'euros distribués en dividendes** : le dividende mis en paiement en 2023 est le dividende acté en 2022 ;
- **15,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires HT**, soit **+1,4%** à taux de change constant ;
- **931 millions d'euros de résultat net** : ce résultat net s'exprime sur l'exercice 2023 au niveau du groupe Decathlon. Le résultat net de la France sur l'exercice 2023 est de **257 millions d'euros** ;
- **4,1 milliards de contribution économique** : la contribution économique regroupe les taxes directes, c'est-à-dire les taxes dûes et supportées par Decathlon (impôt sur les sociétés par exemple) et les taxes indirectes qui sont collectées par Decathlon pour le compte des différents États dans lesquels Decathlon a des activités (comme la TVA par exemple). Sur ces **4,1 milliards** de contribution économique, il y a **2,7 milliards** de taxes indirectes et **1,4 milliard** de taxes directes (contributions sociales incluses) ;
- **24,75%** de taux effectif d'imposition groupe.

9 - Pour les informations sociales :

Pour la DPEF 2023, Decathlon s'est concentré sur les mêmes pays contributeurs que 2022 afin de renforcer la robustesse des données. Cette décision sera reconduite pour l'exercice 2024.

Le périmètre des données sociales issues des logiciels de paie représente 90% de l'effectif mondial et comporte les 22 pays/régions participants suivants : France, Espagne, Italie, Belgique, Chine continentale, Pologne, Allemagne, Portugal, Inde, Hongrie, Brésil, Turquie, République Tchèque, Roumanie, Angleterre, Maroc, Mexique, Pays-Bas, Taïwan, Suisse, Singapour et Canada.

Decathlon n'étant plus propriétaire ou locataire en Russie, ce pays n'est pas inclus dans l'exercice 2023. Les historiques 2022 ont cependant été conservés.

La plupart des informations quantitatives publiées sur ces pays sont donc produites sur la base des logiciels de paie *ad hoc*.

Les données quantitatives publiées pour les 10% restants sont calculées sur la base des données remontées dans l'outil "Identity Access", dont la fiabilité peut être relative.

4. Ont été exclus les magasins franchisés dont le chiffre d'affaires n'est pas consolidé dans le compte de résultat.

À noter que l'indicateur "répartition par activité" est uniquement extrait de la base de ce même outil.

Une trame de collecte a été établie au préalable avec une définition standard pour chaque indicateur collecté.

À partir de l'exercice 2025, trois pays supplémentaires seront introduits, comme suit :

- 2025 : + 3 pays (Colombie, Thaïlande, Malaisie);
- 2026 : + 3 pays (Vietnam, Chili, Slovaquie);
- 2027 : + 3 pays (Australie, Israël, Bulgarie).

Ces pays seront contactés au fur et à mesure pour intégrer la trame de collecte via leurs extractions de paie afin de fiabiliser les données.

Un réseau de contributeur-trices pour les données sociales est mis en place progressivement dans les différents pays par la Cheffe de projet Reporting RH avec notamment l'objectif d'élargir le périmètre pour les informations RH qualitatives communiquées dans les prochains rapports.

10 - Pour les informations concernant la logistique :

Un travail méthodologique a été réalisé en 2023 pour élargir le périmètre d'une partie des indicateurs du transport, sur un scope monde, auparavant reporté sur l'Europe.

En 2023, l'Europe représente 66,5% des quantités d'articles expédiés depuis les pays de production.

11 - Pour les informations environnementales et le bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES) :

Concernant les évolutions méthodologiques :

En 2023, Decathlon a effectué la transition de la méthodologie interne utilisée jusqu'alors vers la méthodologie de mesure des émissions de gaz à effet de serre du GHG Protocol. Ce choix s'explique par la volonté d'être aligné avec les standards de référence permettant ainsi une meilleure comparabilité entre les entreprises.

Ce changement a permis à Decathlon d'élargir son périmètre de mesure avec notamment l'ajout des franchises, des investissements et de certains achats indirects (non pris en compte jusqu'à maintenant) et a permis de fournir un bilan carbone avec la séparation des scopes 1, 2 et 3 telle que définie par le GHG Protocol. Ce nouveau format permet également d'avoir une meilleure analyse des sources d'émissions et de pouvoir définir des trajectoires adaptées.

Pour être en accord avec l'approche du GHG Protocol, Decathlon applique maintenant la méthode "100-0", aussi appelée "méthode du contenu recyclé" (*Recycled Content Method*) pour le calcul de la fin de vie des produits et de l'impact des matières premières recyclées, et n'utilise plus la *Circular Footprint Formula* définie par le PEF (*Product Environmental Footprint*).

Suivant cette même logique, Decathlon a également mis à jour et aligné les facteurs d'émissions des déchets de ses sites sur la base du GHG Protocol qui préconise d'associer tous les flux de recyclage et d'incinération avec valorisation énergétique avec des facteurs d'émissions nuls. Il ne reste donc plus que les impacts des déchets dangereux, de l'enfouissement et de l'incinération (sans valorisation énergétique), qui ont été calculés à partir de la méthode PEF, utilisée en interne pour le calcul de l'impact des produits.

Aucun changement méthodologique majeur n'est à déclarer pour l'énergie en production (les émissions liées au scope 3 sont comptabilisées selon l'approche *market-based*), le transport et le retail. Des mises à jour dans le calcul des émissions liées à l'énergie en production ont toutefois été opérées en 2023 afin d'affiner la mesure. Decathlon a notamment intégré ses quelques usines en propre dans les scopes 1 et 2, alors qu'elles étaient jusque-là comptabilisées dans le scope 3. L'énergie thermique consommée sur les sites de production est désormais prise en compte, en plus de l'électricité renouvelable. Par ailleurs, une attention particulière a été portée en 2023 sur l'animation de la qualité des évaluations environnementales des produits.

Concernant les changements de périmètre :

Suite au passage à la méthodologie du GHG Protocol, Decathlon a élargi son périmètre de mesure du bilan carbone, avec l'ajout :

- d'une partie des achats indirects, non inclus dans les énergies des sites/logistique, matériel informatique et transport avec les achats de biens non liés aux produits vendus par Decathlon (ex. : mobilier), prestation de consulting, de communication et les consommables (fournitures, mobilier);
- des franchises : les scopes 1 et 2 sont intégrés dans le scope 3 de Decathlon, la vente de produits Decathlon par les magasins franchisés était déjà comptabilisée;
- des alliances : intégration des émissions des entreprises dans lesquelles Decathlon investit selon les règles définies par le GHG protocol pour la catégories 15 "investissements".

Sites de production : Les émissions relatives à la consommation d'électricité des fournisseurs de Decathlon sont comptabilisées selon l'approche *market-based*. Cette approche permet à Decathlon de valoriser dans son bilan carbone les efforts réalisés pour alimenter ces fournisseurs en énergie renouvelable.

Transport aval : Decathlon a fait auditer à blanc sur l'exercice 2023 le transport des produits depuis les entrepôts vers les magasins. À noter que pour 2023, la donnée France a été exclue du calcul de l'indicateur. Ce tronçon était déjà évalué précédemment, mais cet audit traduit la volonté de Decathlon de continuer à améliorer la qualité de ses données environnementales.

Transport amont (d'entrepôt à entrepôt) : Le périmètre géographique a augmenté : 94,3% des données monde étaient incluses dans le bilan CO₂ en 2022, contre 99,96% en 2023.

Retail : Le changement d'outil a permis d'intégrer les déplacements des clients venant récupérer leurs commandes click & collect dans le bilan carbone de l'entreprise.

Concernant la mise à jour des données historiques :

Pour les sites de production : Concernant l'énergie provenant des sites de production des fournisseurs, suite à l'évolution de la méthode de réintégration des impacts réels, Decathlon a recalculé les historiques jusqu'à l'année de référence en 2021, à des fins de comparabilité.

Pour les émissions liées aux produits : En 2023, le processus industriel d'assemblage des textiles a été pris en compte dans le calcul des émissions relatives aux produits dans l'outil de conception PACE (déjà intégré pour les procédés liés aux produits chaussants en 2022). Une reprise des données historiques a été menée pour les données 2021 et 2022 afin d'assurer la comparabilité avec les données 2023.

Pour les émissions liées au retail et à la logistique : Sur le périmètre retail et logistique, l'ensemble des variables des estimations réalisées sur les données 2021 et 2022 sur les sites ghost (sites fictifs créés informatiquement afin de tracer certains types de données, par exemple pour les activités B2B) ont été mises à jour et ont permis d'affecter les émissions non rattachables à un site physique.

Un recalcul a également été opéré en prenant en compte une nouvelle source de données pour les variables utilisées pour calculer les estimations.

Pour les émissions liées au transport : Les données de 2021 et 2022 du transport international (transport des produits entre fournisseurs et entrepôts Decathlon) ont été recalculées pour corriger des erreurs identifiées sur le transport aérien.

Concernant la consommation d'énergie et l'efficacité énergétique par m² :

Les données sont estimées lorsqu'elles ne sont pas disponibles. L'estimation est basée sur un ratio kWh/m² de l'année précédente.

En 2023, 9% des kWh de gaz naturel ont été estimés alors que 91% provenaient de données réelles. Concernant l'électricité, 14% des kWh d'électricité proviennent de données estimées alors que 86% proviennent de données réelles.

Comme l'année dernière, seuls les magasins et entrepôts ouverts depuis plus d'un an sont pris en compte pour le calcul de l'efficacité énergétique. Les équipes excluent également les sites qui ont fermé au cours de l'année, les bureaux de production et les bureaux centraux.

Le périmètre couvert prend en compte 65 entrepôts sur 75 (87%) et 1689 magasins sur 1809 (93%).

Concernant la consommation d'eau des magasins et entrepôts :

La consommation d'eau de Decathlon n'est pas considérée comme significative, elle se limite aux sanitaires, salles de pause, à l'arrosage des espaces verts et à des tests des extincteurs automatiques. Cette consommation moyenne avait été calculée sur 2016 sur base de données réelles obtenues sur un échantillon de 23 magasins et 1 entrepôt et avait confirmé le fait de ne pas avoir un reporting exhaustif au vu des faibles consommations.

Concernant les données sur les déchets des magasins et entrepôts :

Le périmètre des sites intégrés dans le suivi de la production de déchets dans l'outil Nasdaq Metrio, reste le même que l'an passé : 100% des magasins (1810 magasins) en propre et 100% des entrepôts (74 entrepôts), en propre et sous-traités, ayant eu une activité opérationnelle ou ayant fermé durant l'année 2023.

Dans Nasdaq Metrio, Decathlon utilise un système d'estimation qui permet d'affecter des quantités de déchets résiduels (enfouissement ou incinération) aux sites qui n'ont pas remonté de quantités réelles pour ce type de déchets. Ainsi, lorsque les données réelles sont manquantes, des données sont estimées sur la base d'un ratio rapportant le poids des déchets aux quantités physiques vendues pour les magasins et articles expédiés pour les entrepôts.

Depuis 2023, pour affiner la pertinence des ratios d'estimation, Decathlon s'appuie uniquement sur les quantités fiables de l'année N-1 afin de déterminer les ratios appliqués sur l'année N. Les données estimées ne sont donc plus prises en compte dans la détermination de ces ratios.

Les quantités estimées grâce à ces ratios sont considérées comme non triées et induites en enfouissement. Ainsi les pays et sites où aucune donnée n'est remontée ont un taux de recyclage égal à 0%.

Ce calcul spécifique de ratios a été réalisé par type de site : magasins (en propre), entrepôts en propre et entrepôts sous traités; et à deux échelles géographiques : au niveau groupe et par pays. Ainsi, si un pays avait un taux de fiabilité égale ou supérieur à 20% en 2022 alors le ratio au niveau pays est considéré suffisamment fiable pour être appliqué. À l'inverse, si un pays avait un taux de fiabilité inférieur à 20% en 2022, alors c'est le ratio générique de niveau groupe, spécifique au type de site concerné, qui a vocation à s'appliquer pour assurer la fiabilité des estimations.

En guise d'exemple, en 2022, les magasins chinois affichaient un taux de fiabilité de 7% sur les déchets générés, c'est donc le ratio spécifique aux magasins de niveau groupe qui a été appliqué en 2023 pour estimer les quantités de base. À l'inverse, en 2022, les magasins portugais affichaient un taux de fiabilité de 60%. Ils se sont donc vus appliquer le ratio pays pour 2023.

Au sein du périmètre Retail, sur les 62 pays où Decathlon détient des magasins en propre, 40 pays ont un ratio local, et 22 pays sont soumis au ratio groupe. Au sein du périmètre Logistique, sur les 35 pays accueillants des entrepôts (en propre et/ou en sous-traitance), 13 pays ont un ratio local et 22 ont un ratio groupe.

La fiabilité de la donnée est globalement restée stable en 2023 en raison des changements méthodologiques conduisant à une hausse des ratios groupe (un ratio supérieur de +5% pour les magasins, de +9% pour les entrepôts en propre et +27% pour les entrepôts sous-traités). Les données réelles représentent 69% des tonnages de déchets au niveau global groupe (65% pour le retail et 74% pour la logistique).

En outre, cette année, une nouvelle catégorie de déchets nommée "Recycling - Hard plastics" (recyclage - plastique dur) a été créée dans l'outil de suivi et de reporting Nasdaq Metrio, ce qui a conduit à renommer la catégorie "Recycling - Plastics" (recyclage - plastique) en "Recycling - Soft Plastics" (recyclage - plastique souple). Le poids de plastique recyclé indiqué dans le tableau des indicateurs correspond ainsi à la somme de ces deux catégories.

12 - Pour les informations concernant le bilan biodiversité

Le calcul de l'empreinte biodiversité a été réalisé suivant la méthode du GBS (*Global Biodiversity Score* - version 1.4.6) qui attribue les impacts sur deux écosystèmes (terrestre et aquatique) et en deux référentiels temporels (cumulé et annuel). Decathlon a décidé de communiquer sur les résultats annuels aquatiques ainsi que les impacts cumulés liés au changement climatique afin d'animer l'amélioration continue de ces indicateurs, bien que la CDC Biodiversité recommande de ne pas les publier, car l'incertitude est élevée sur ces résultats.

L'unité privilégiée par Decathlon pour communiquer les résultats est le ég.m^2 artificialisé qui s'appuie sur le MSA.m^2 , l'unité de référence dans le milieu scientifique, avec l'hypothèse : $1 \text{ MSA.m}^2 = 1 \text{ ég.m}^2$ artificialisé. (MSA est l'abréviation de "Mean species abundance").

Le calcul des impacts sur la biodiversité résulte de la multiplication d'une donnée d'activité par des facteurs commodités, de pression et/ou d'érosion. Les données d'activité ont été collectées au sein du périmètre défini.

Lorsque des données étaient indisponibles ou présentaient des erreurs, elles ont fait l'objet d'hypothèses ou ont été extrapolées à partir des données réelles.

Hormis pour les surfaces foncières (scope 1), la consommation de coton pour les *business units* textiles, les pressions carbone et pression d'eutrophisation, les données utilisées sont des données financières internes. La modélisation des impacts CO_2 est réalisée par la méthode du GHG Protocol.

Le périmètre pris en compte pour le bilan biodiversité annuel comprend l'ensemble des activités de Decathlon du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023 à l'exception des alliances. Le bilan biodiversité cumulé est extrapolé à l'aide des données d'activité de Decathlon relatives à l'exercice 2020 (1^{er} janvier au 31 décembre 2020) et intègre l'impact annuel de 2021.

Limites méthodologiques des indicateurs

Ce rapport extra-financier étant le onzième pour Decathlon, il s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue sur plusieurs années afin de structurer et renforcer le processus en interne.

Les indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux peuvent présenter des limites méthodologiques du fait :

- de la non-harmonisation des définitions, des législations nationales/internationales et des pratiques locales;
- de la difficulté de collecter l'information sans solution logicielle pour certaines données;
- de la saisie manuelle des informations dans l'outil de reporting PURE : leurs certitudes dépendent de la qualité de la remontée effectuée par les équipes;
- de la disponibilité de certaines données sur un périmètre restreint;
- de l'extrapolation et de l'estimation de certaines données dans le cas où les données réelles ne sont pas disponibles;
- de la mise en place progressive du protocole interne de reporting couvrant collecte, consolidation et contrôle des indicateurs.

TABLEAU DE CORRESPONDANCE DPEF

Ce tableau indique l'emplacement des informations requises par les obligations réglementaires de la DPEF au sein de cette publication :

TABLEAU DE CORRESPONDANCE AUX OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES	Où trouver cette information ?
Changement climatique	Lutter contre le changement climatique, page 45
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	Dynamiques territoriales, page 188 Fondation Decathlon, page 193
Économie circulaire	Ressources et économie circulaire, page 105
Lutte contre le gaspillage alimentaire et précarité alimentaire	Lutter contre le gaspillage alimentaire avec Too Good To Go, page 125
Respect du bien-être animal	Faire le choix de matières à impact environnemental réduit, page 112
Alimentation responsable, équitable et durable	Lutter contre le gaspillage alimentaire avec Too Good To Go, page 125
Accords collectifs	Bien-être des coéquipier-ères, page 136 Diversité et inclusion, page 138 Partage de la valeur et actionariat, page 153
Mesures prises en faveur des personnes en situation de handicap	Handicap, page 142
Lutte contre les discriminations, promotion de la diversité	Diversité et inclusion, page 138
Actions visant à promouvoir le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves	Soutenir l'engagement social des coéquipier-ères en France, page 191
Modèle d'affaires	Modèle d'affaires et chaîne de valeur, page 30
Principaux risques extra-financiers	Principaux risques extra-financiers, page 34
Politiques	Disponible sur : https://engagements.decathlon.fr/
Résultats et indicateurs clés de performance	Indicateurs de performance, pages 40, 70, 88, 102, 126, 156, 176, 184, 197 et 216

TABLEAU DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS PRINCIPAUX

Le tableau ci-dessous présente également les correspondances entre la liste des risques extra-financiers principaux avec les indicateurs clés de performance :

DÉVELOPPER L'HUMAIN	Description des opportunités	Description des risques	Engagements issus du Plan de Transition	Enjeux issus de la consultation des parties prenantes	Indicateurs qualitatifs ou quantitatifs audités par l'OTI dans le cadre de la DPEF 2023
Performances humaines, sens et valeurs	Engagement des coéquipier-ères, cohésion	Perte du sens, manque de clarté des valeurs de l'entreprise	Sportif-ves, nous sommes à la recherche de performances démultipliées par le plaisir à travailler ensemble	Management responsabilisant et juste	Résultats du Decathlon Teammates Barometer (DTB)
Gestion des emplois et des compétences	Disponibilité et qualité du maintien des compétences, développement des talents	Perte de compétences dont expertise, attractivité insuffisante, désemploabilité, réponse inadéquate au besoin de développement, absence d'anticipation sur les évolutions métier, perte de lien des coéquipier-ères avec l'entreprise	Nous créons de la valeur humaine, environnementale et économique durablement. Nous partageons ensemble les fruits de cette création. Cela nous pousse à nous fixer des objectifs ambitieux et à mettre en œuvre les plans d'actions pour les atteindre	Développement des savoir-faire et des savoir-être Métiers attractifs et management des talents	Résultats DTB Pourcentage de personnes ayant eu au moins un cumul de 3 h de formation sur les deux dernières années
Partage de la valeur créée	Partage de la valeur, participation au développement de l'entreprise, adhésion au projet	Baisse de rémunération	Les coéquipier-ères se sentent physiquement et psychologiquement en sécurité dans leur environnement de travail	Partage de la valeur créée	Pourcentage de salarié-es actionnaires
Sécurité physique et psychique des personnes dans les activités de distribution, logistique et services	Santé et sécurité des coéquipier-ères, bien-être, qualité de vie au travail	Accident, maladie, risques psychosociaux	Nous validons en conception, en développement et en production nos produits finis et composants afin qu'ils répondent à un usage attendu, sécuritaire et durable dans le temps. Nous travaillons de manière proactive pour supprimer progressivement les produits chimiques potentiellement dangereux de nos articles sportifs	Bien-être, santé et sécurité au travail	Résultats DTB Taux de fréquence des accidents de travail
	Santé et sécurité des client-es/utilisateur-trices sportif-ves, sécurité des produits (innocuité, solidité, etc.)	Atteinte à la santé lors de l'usage du produit ou service	-	Qualité et sécurité des produits	Taux de retour par million (RPM)
	Sécurité des client-es dans les magasins	Accident, maladie	-	Qualité et sécurité des produits	n/a
Droits humains fondamentaux	-	Atteinte grave aux droits humains, aux libertés fondamentales et à la santé et à la sécurité des personnes : coéquipier-ères, tiers, fournisseurs, prestataires	Pourcentage de salarié-es actionnaires Les coéquipier-ères concerné-es sont formé-es sur les droits humains	Conditions de travail et respect des droits humains Pratiques d'achat responsables Conditions de travail et respect des droits humains	Pourcentage des sites concernés des fournisseurs de Rang 1 notés A, B ou C en responsabilité humaine en production n/a Pourcentage de femmes leader et pourcentage de femmes leader dans le top management Pourcentage d'internationalisation dans le top management
Diversité, équité et inclusion	Internationalisation, échanges culturels, performance multinationale	Traitement inégal des coéquipiers, inégalité des chances fondée sur le sexe, l'âge, le milieu culturel, les compétences, l'origine ethnique, la nationalité, la religion ou l'orientation sexuelle.	Decathlon est une entreprise inclusive, avec une grande diversité (âges, genres, nationalités,...), afin d'être le reflet de la société tout en préservant nos singularités	Richesse de la diversité et inclusion	n/a Pourcentage de femmes leader et pourcentage de femmes leader dans le top management Pourcentage d'internationalisation dans le top management
Expérience client-e	Satisfaction client-e, recommandation, fidélité, montant du panier, innovation produit, nouvelles façons de consommer	Mauvaise image, insatisfaction, perte de chiffre d'affaires	Moyenne des notes déposées par les client-es sur les produits Decathlon et autres produits vendus	Client-es satisfait-es Accessibilité des produits	Avis client-es
PRÉSERVER LA NATURE	Description des opportunités	Description des risques	Engagements issus du Plan de Transition	Enjeux issus de la consultation des parties prenantes	Indicateurs qualitatifs ou quantitatifs audités par l'OTI dans le cadre de la DPEF 2023
Changement climatique	Réduction des émissions de CO ₂ , économies d'énergie, disponibilité des ressources	Risques physiques et de transition environnementale, risques de maladaptation	Réduction des émissions de CO ₂ et neutralisation des émissions résiduelles pour contribuer à l'atteinte de la neutralité carbone mondiale, à partir d'objectifs validés par la science	Transition vers une économie bas carbone	Émissions de CO ₂ sur les scopes 1 et 2 Émissions de CO ₂ sur le scope 3 : transport de produits (entrepôt à entrepôt, entrepôt à magasin et transport international) Consommation d'énergie par m ²
			Accompagnement des fournisseurs sur la réduction de leurs émissions de CO ₂ et de leurs consommations énergétiques	Pratiques d'achat responsables	Pourcentage de sites de production de rang 1 et rang 2 évalués A, B ou C lors des évaluations environnementales
			Consommation d'électricité d'origine renouvelable sur tous nos sites (achat et production directe)	Efficacité énergétique et utilisation d'énergies renouvelables	Pourcentage d'électricité consommée par les sites animés sur la décarbonation issue de sources renouvelables
Impacts environnementaux sur la chaîne de valeur	Maîtrise de la pollution, protection et optimisation des ressources sur la chaîne de valeur	Pollution plastique et chimique, atteinte à la biodiversité, pollution de l'eau, de l'air, des sols, gestion des déchets	Accompagnement des fournisseurs sur la réduction continue de leurs impacts environnementaux et le pilotage de leurs consommation d'eau	Prévention et efficacité environnementale dans les activités et la chaîne d'approvisionnement	Pourcentage de sites de production de rang 1 et rang 2 évalués A, B ou C lors des évaluations environnementales
			Élimination du plastique à usage unique et des sources de fuites de plastiques et microplastiques dans la chaîne de valeur	Capital naturel et biodiversité	-
			Calcul et publication des dépendances et des impacts sur la biodiversité, limitation de la perte de biodiversité conformément aux préconisations du cadre mondial de Kummung-Montréal (COP 15)	Prévention et efficacité environnementale dans les activités et la chaîne d'approvisionnement	Taux de recyclage des déchets des sites
Conformité avec la réglementation environnementale et ESG	Influence positive sur les parties prenantes et sur la performance de l'entreprise	Réputation et juridique	-	Conformité	Devoir de vigilance
Transformation du modèle d'affaires pour atteindre les objectifs environnementaux	Nouvelles habitudes de consommation, développement de l'économie de l'usage et de la circularité	Partenariats économiques non-efficacients	Augmentation du nombre de produits réparables, de services de réparation adaptés, de produits d'occasion, de nouveaux modèles de location	Préservation des ressources et économie circulaire Disponibilité et prix des matières premières	Chiffre d'affaires circulaire Chiffre d'affaires réalisé avec des produits ayant bénéficié d'une démarche d'écoconception
CRÉER DE LA VALEUR DURABLE	Description des opportunités	Description des risques	Engagements issus du Plan de Transition	Enjeux issus de la consultation des parties prenantes	Indicateurs qualitatifs ou quantitatifs audités par l'OTI dans le cadre de la DPEF 2023
Cybersécurité	Respect et protection des données personnelles	Indisponibilité des systèmes, fuite des données personnelles de parties prenantes internes et externes, manipulation des informations liées à l'entreprise.	-	Protection des données personnelles et sécurité informatique	Cybersécurité Sécurité des données personnelles
Efficacité des données non-financières	Maîtrise des données sur toute la chaîne de valeur, meilleure gestion des informations, meilleures prises de décisions, efficacité de l'organisation	Manque de gouvernance de la donnée, fiabilité, intégrité, accès inadéquat	La mesure des actions les plus impactantes en faveur de la réduction de l'impact social et environnemental de Decathlon est incluse dans le rapport de performance mensuel de Decathlon	Intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la structure organisationnelle de l'entreprise	n/a
Éthique des affaires	Intégrité, loyauté, valeurs et principes moraux dans la poursuite des activités, confiance dans les relations d'affaires	Faits de fraude/corruption interne & externe	Les coéquipier-ères ont accès à la plateforme de signalement interne qui leur permet de remonter des questions ou des signalements	Éthique des affaires	Nombre de signalements reçus dans Whispli

AVIS MOTIVÉ SUR LA CONFORMITÉ DE LA DÉCLARATION ET SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS

DECATHLON
EXERCICE CLOS
Le 31 décembre 2023

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société DECATHLON, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1895 (accréditation dont la liste des sites et la portée sont disponibles sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière (ci-après respectivement les "Informations" et la "Déclaration"), ainsi qu'à la demande de la Société et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations, préparées selon les procédures de l'Entité (ci-après le "Référentiel"), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, présentées dans le rapport de gestion de DECATHLON (ci-après la "Société" ou l'"Entité") en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie "Nature et étendue des travaux", et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- Sur le volet des ressources humaines, le périmètre de publication n'est pas exhaustif et couvre 90 % de l'effectif Groupe au 31 décembre 2023. Par ailleurs, le périmètre peut varier selon les indicateurs du fait de l'absence de processus de reporting dans certains pays et de l'absence d'un outil de reporting Groupe. Les pays concernés par ces exclusions sont précisés indicateur par indicateur dans la Déclaration.
- Le renforcement de l'historisation, de la complétude des informations et de l'actualisation des produits identifiés comme "ayant bénéficié d'une démarche d'écoconception" se poursuivent. Ces informations sont nécessaires au calcul de l'indicateur "Pourcentage du chiffre d'affaires réalisé avec des produits ayant bénéficié d'une démarche d'écoconception".
- Les indicateurs relatifs aux engagements "100 % des pays sont animés par un indice de maturité digitale ; 0 composant ou produit fini incinéré ou enfoui" du Plan de Transition ne sont, à date, pas disponibles, comme mentionné dans la Déclaration.
- Les informations permettant de caractériser la motorisation (diesel, bio-carburant, électrique, etc.) des camions ne sont pas toutes disponibles sur le périmètre France. Par conséquent, l'indicateur "Émissions CO₂ du transport des produits DECATHLON livrés dans le monde (du 01/01 au 31/12) des plateformes de distribution vers les magasins" publié dans la Déclaration n'intègre pas les données de la France.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations

Concernant les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe ✓, nous avons mené, à la demande de la Société dans un cadre volontaire, des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe "Nature et étendue des travaux" ci-dessus pour les indicateurs clés de performance et pour les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi entre 56 % et 100 % des informations environnementales identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe ✓.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe ✓ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'Entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques, constatées ou extrapolées.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'Entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

Le présent rapport est établi conformément au programme de vérification RSE_SQ_Programme de vérification_DPEF.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 9 personnes et se sont déroulés entre septembre 2023 et avril 2024 sur une durée totale d'intervention de 10 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la déclaration, représentant notamment les directions développement durable, audit interne et risque, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et conformité.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
 - nous avons apprécié le caractère approprié du référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
 - nous avons vérifié que la déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ;
 - nous avons vérifié que la déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
 - nous avons vérifié que la déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
 - nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains indicateurs², nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ;
 - nous avons vérifié que la déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la déclaration ;
 - nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
 - pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices³ et couvrent entre 10 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
 - nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.
- Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; les procédures mises en œuvre pour l'assurance raisonnable ont nécessité des travaux de vérification plus étendus.

L'Organisme Tiers Indépendant,

mazars

Paris La Défense, le 23 mai 2024

Isabelle MASSA

Associée

Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

1. Pourcentage de chiffre d'affaires circulaire (seconde vie, ateliers, location) et émissions de CO₂ scopes 1 et 2 (market-based et location-based).
2. Résultats du Decathlon Teammates Barometer, nombre de signalements reçues dans Whispli, émissions de CO₂ Scope 3 (transport international), internationalisation du top management, pourcentage de femmes dans le top management et part de chiffre d'affaires circulaire.
3. France, Suisse, Taiwan, Sri Lanka, Chine continentale, Italie, Allemagne, Espagne.

Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes

Informations qualitatives (actions et résultats) relatives aux principaux risques :

- destruction des surstocks;
- santé et sécurité des collaborateur-trices;
- santé et sécurité des client-es;
- anti-corruption et éthique;
- devoir de vigilance;
- taxonomie;
- diversité et inclusion;
- matières premières provenant de sources moins impactantes;
- cybersécurité;
- management des déchets.

Indicateurs quantitatifs incluant les indicateurs clés de performance :

(√) Informations revues en assurance raisonnable.

Informations sociales	Entités auditées
Effectif au 31/12/2023	
Pourcentage de coéquipier-ères en contrat permanent	
Pourcentage de personnes ayant eu au moins un cumul de 3h de formation sur les 2 dernières années	
Pourcentage de collaborateur-trices actionnaires	France, Suisse, Taïwan
Nombre d'accidents ayant provoqué un arrêt	
Taux de fréquence des accidents ayant provoqué un arrêt	
Pourcentage de femmes leaders	
Nombre d'heures travaillées	France, Suisse, Taïwan, Chine continentale
Résultats du <i>Decathlon Teammates Barometer</i>	
Internationalisation du top management	Groupe
Pourcentage de femmes dans le top management	
Informations environnementales	Entités auditées
Émissions de CO ₂ scope 3 (transport entrepôt à entrepôt & transport entrepôt à magasin)	
Taux de recyclage des déchets	France, Suisse, Taïwan
Part de chiffre d'affaires circulaire (seconde vie, ateliers, location) √	
Pourcentage d'électricité d'origine renouvelable consommée par les sites de production (revu au Q3)	France, Taïwan, Sri Lanka
Émissions de CO ₂ scopes 1 et 2 - <i>market-based</i> et <i>location-based</i> √ (revu au Q3)	France, Suisse, Chine continentale, Taïwan, Allemagne, Italie, Espagne
Consommation d'énergie par m ² (revu au Q3)	
Pourcentage de chiffre d'affaires réalisé avec des produits ayant bénéficié d'une démarche d'écoconception	- Nature Hiking - Swimming - Winter Sports
Émissions de CO ₂ scope 3 (transport international)	Groupe
Informations sociétales	Entités auditées
% ABC RHP (revu au Q3)	
% ABC environnemental fournisseurs (revu au Q3)	France, Taïwan, Sri Lanka
Note moyenne des avis client-es (revu au Q3)	
Taux de retour par million (revu au Q3)	France, Suisse, Taïwan
Nombre de signalements reçus dans Whispli	Groupe

GLOSSAIRE

ABRÉVIATIONS

ACV	Analyse du cycle de vie
ADEME	Agence de la transition écologique (France)
AFIR	Association familiale d'investisseurs responsables
AFM	Association familiale Mulliez
AFPA	Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes
AMI	Autres marques internationales
CA	Chiffre d'affaires
CCNUCC	Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDP	Carbon Disclosure Project
CFA	Centre de formation d'apprentis
COP	Conférence des parties
CSR	<i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>
DPEF	Déclaration de Performance Extra-Financière
DTB	<i>Decathlon Teammates Barometer</i>
ESG	Environnement, social, gouvernance
FSC	<i>Forest stewardship council</i>
GBS	<i>Global Biodiversity Score®</i>
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
HT	Hors taxes
IPBES	Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques
LGBTQI+	<i>Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer and Intersex</i>
Mds	milliards
NZI	Net Zero Initiative
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIM	Organisation Internationale des Migrations
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies
OPM-SD	<i>Operational Process Manager in Sustainable Development</i> (responsables du processus opérationnel en développement durable)
PEF	<i>Product Environmental Footprint</i> (empreinte environnementale des produits)
PEFC	Programme de reconnaissance des certifications forestières
PPA	<i>Power Purchase Agreement</i> (contrat d'achat d'électricité)
QVCT	Qualité de vie et conditions de travail
R&D	Recherche et développement
REP ASL	Responsabilité Élargie du Producteur des Articles de Sport et de Loisirs
RFID	<i>Radio Frequency Identification</i>
RGPD	Règlement général sur la protection des données
RH	Ressources humaines
RHP	Responsabilité humaine en production
RPM	Retour par million
RPS	Risques psychosociaux
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SBTi	Science Based Target initiative
VAE	Vélo à assistance électrique
ZDHC	<i>Zero Discharge of Hazardous Chemicals</i>

DÉFINITIONS

Chiffre d'affaires circulaire : chiffre d'affaires réalisé grâce à la vente de produits de seconde vie, à la location, et à la réparation.

Chiffre d'affaires réalisé avec des produits bénéficiant d'une démarche d'écoconception : chiffre d'affaires réalisé grâce à la vente de produits conçus pour avoir un impact environnemental réduit tout en maintenant les qualités d'usage.

Decathlon : fait référence à l'entité DecathlonSE ainsi qu'à l'ensemble de ses filiales. L'expression "groupe Decathlon" (ou le Groupe) peut également être employée pour évoquer le même périmètre.

Fournisseurs de rang 1 : sont liés contractuellement à une société du groupe Decathlon pour la production ou l'assemblage de produits finis et semi-finis (via un contrat de fabrication), ou pour l'approvisionnement de matières premières ou de composants (via un contrat d'achat), et reçoivent les bons de commande de ladite société, qu'ils facturent directement.

Fournisseurs de rang 2 : contribuent à la chaîne de valeur des produits Decathlon. Ils sont en relation commerciale directe avec les fournisseurs de rang 1, avec lesquels ils organisent la gestion des bons de commande et la facturation. Decathlon se réserve la possibilité d'intervenir dans le choix ou la validation de ces fournisseurs de rang 2, sans toutefois s'immiscer dans la relation commerciale et juridique entre les fournisseurs de rang 1 et ceux de rang 2.

Marketplace : espace de vente digital de Decathlon, qui propose une offre de produits d'autres vendeurs tiers.

Marque propre de Decathlon : une marque exclusive de Decathlon, distribuée à travers l'ensemble de son réseau de commercialisation (magasins, franchisés, B2B, etc.). Les marques propres sont aussi dénommées "marques de Decathlon", "sports signés" ou encore "sports passion" et représentent l'ensemble des produits conçus, produits et distribués par Decathlon. Une marque propre peut être aussi la "marque d'enseigne" lorsque les produits portent le nom de l'enseigne Decathlon.

Sports & Processes : équipes responsables des différents univers sportifs de l'entreprise (par exemple la randonnée avec Quechua, le vélo avec B'Twin, les sports de voile avec Tribord, etc.) ou des procédés industriels liés à la fabrication des produits Decathlon (textile, métal, cycle, etc.).

Top management : périmètre comprenant les principaux dirigeant-es de l'entreprise, tel-les que les membres du Comité exécutif et de l'équipe directe de la directrice générale ainsi que les leaders hiérarchiques des différentes directions comme la chaîne de valeur, les sports et produits, le retail et le digital. Cette population inclut également les postes stratégiques jugés essentiels par les filières concernées. Ces postes stratégiques peuvent être reconsidérés en fonction des besoins évolutifs de l'entreprise.

UNITÉS DE MESURE

€	euro
CO ₂	dioxyde de carbone
CO ₂ éq	équivalent CO ₂
éq.km ²	équivalent kilomètre carré
g	gramme
kg	kilogramme
km	kilomètre
km ²	kilomètre carré
kWh	kilowattheure
kWh/m ²	kilowattheure par mètre carré
m ²	mètre carré
m ³	mètre cube
t	tonne
t.éq.CO ₂	tonne équivalent CO ₂

ÉCOSYSTÈME DE PUBLICATIONS



Visitez le site : engagements.decathlon.fr

Retrouvez sur ce site l'ensemble des engagements et actions de Decathlon pour **rendre ses activités compatibles avec les limites planétaires.**



Déclaration de Performance Extra-Financière 2023

Ce rapport de développement durable est le reflet annuel **des actions menées par les coéquipier·ères pour contribuer à un Decathlon moins impactant.**



Plan de vigilance 2023

Document public, accessible à tou·tes, ce rapport reprend l'ensemble des responsabilités de l'entreprise sur sa chaîne de valeur et pour ses tiers. Il présente une cartographie des risques en matière d'environnement et de droits humains, les plans d'action pour les prévenir et le fonctionnement du système de signalement.



Analyse de matérialité

Cette cartographie, **basée sur l'écoute des différentes parties prenantes internes et externes de Decathlon**, permet la juste allocation des ressources et la priorisation des sujets au sein de l'entreprise. Elle permet également de rester **à l'écoute et au plus proche de la réalité des enjeux.**



REMERCIEMENTS

Decathlon remercie toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de l'édition 2023 de sa Déclaration de Performance Extra-Financière :

- **Toutes les contributrices et contributeurs internes**, situé-es partout dans le monde, pour leur implication dans le processus de récolte d'informations concernant la performance de leurs stratégies et de leurs actions ainsi que leurs indicateurs de suivi.
- **Les parties prenantes externes** : client-es et utilisateur-trices, partenaires, organismes qui ont bien voulu témoigner de leurs expériences et engagements aux côtés de l'entreprise.
- Particulièrement, pour 2023, **les équipes Decathlon** mobilisées pour l'audit de leurs données en Allemagne, en Chine continentale, en Espagne, en France, en Italie, en Suisse, au Sri-Lanka et à Taïwan.
- **Les membres des comités internes de relecture et de validation :**
Barbara Martin Coppola, Sandra Arnaud, Stéphanie Bailly, Ghita Benkirane-Souflet, Sarah Bennani, Kristy Binda, Paul-Hervé Bloch, Claire Blondel, Vianney Burucoa, Jon Calvo, Olivier Campion, Sophie Criquelion, Anne Cocquerelle, Wilfried Cornet, Pierre Fahy, Christian Fruleux, Laurence Fontinoy, Eric Fortune, Arnaud Fossard, Mathilde Defrenne, Raffaele Duby, Florent Guieu, Isabelle Guyader, Jean-Pierre Haemmerlein, Soundous Hassouni, Stéphane Jock, Nicoletta Latorre, Virginie Le Bail, Tristan Louis, Jeanne Markatsch, Dolène Maridet, Yérím Mbodj, Frédéric Mô, Emmanuelle Muller, Faustino Rabasot, Florent Rabouin, Clément Salmon, Lou Schröder, Mehdy Sueur, Philippine Tamic, Marie-Dominique Théodore, Chloé Tissot, Olivier Touche et Noémie Wallaert.
- **L'équipe de rédaction :**
Anne Desormais, Yann Lefebvre, Julia Simon et Caroline Tiberghien.
- **L'équipe de reporting :** Julien Beillier, Rahel Damamme, Julien Gruet, Marie Montiel, Antoine Renard, Pierre-Louis Robert, Marie-Dominique Théodore.
- **Philippe Cornet Conseil**, expert du reporting extra-financier, en partenariat avec AFNOR Compétences.
- **Cédric Delaporte**, graphiste, CD GRAPHIC.

SONT EN CHARGE DE CETTE PUBLICATION :

Responsable de la publication : Noémie Wallaert

Rédactrice en chef : Julia Simon

Responsable éditoriale : Anne Desormais

Directrice du reporting ESG : Rahel Damamme

Direction artistique : CD GRAPHIC

Traduction vers l'anglais : Nord Traduction

Secrétariat de rédaction : Vscript

Impression : Nord'Imprim

Crédits photo : Direction de la communication Decathlon, stock.adobe.com, freepik.com.



DECATHLON

4, boulevard de Mons, 59650 Villeneuve d'Ascq
engagements.decathlon.fr