



FAST RETAILING

RAPPORT CSR 2014

FAST RETAILING WAY

(Philosophie d'entreprise du Groupe Fast Retailing)

Notre Discours

Changer la façon de s'habiller, sortir des sentiers battus, et proposer une autre vision du monde

Notre Mission

Le Groupe Fast Retailing s'engage

- à faire connaître à tous le plaisir, le bonheur d'être bien habillé, grâce à la création de vêtements d'une authentique qualité porteurs de valeurs inédites,
- à contribuer à l'enrichissement de la qualité de vie de chacun, à travers des activités originales orientées vers un développement en harmonie avec la société contemporaine.

Nos Valeurs

- Se mettre toujours à la place du client
- Le goût de l'innovation et du défi
- Encourager le développement de l'individu dans l'entreprise
- Le souci d'intégrité

Nos Principes

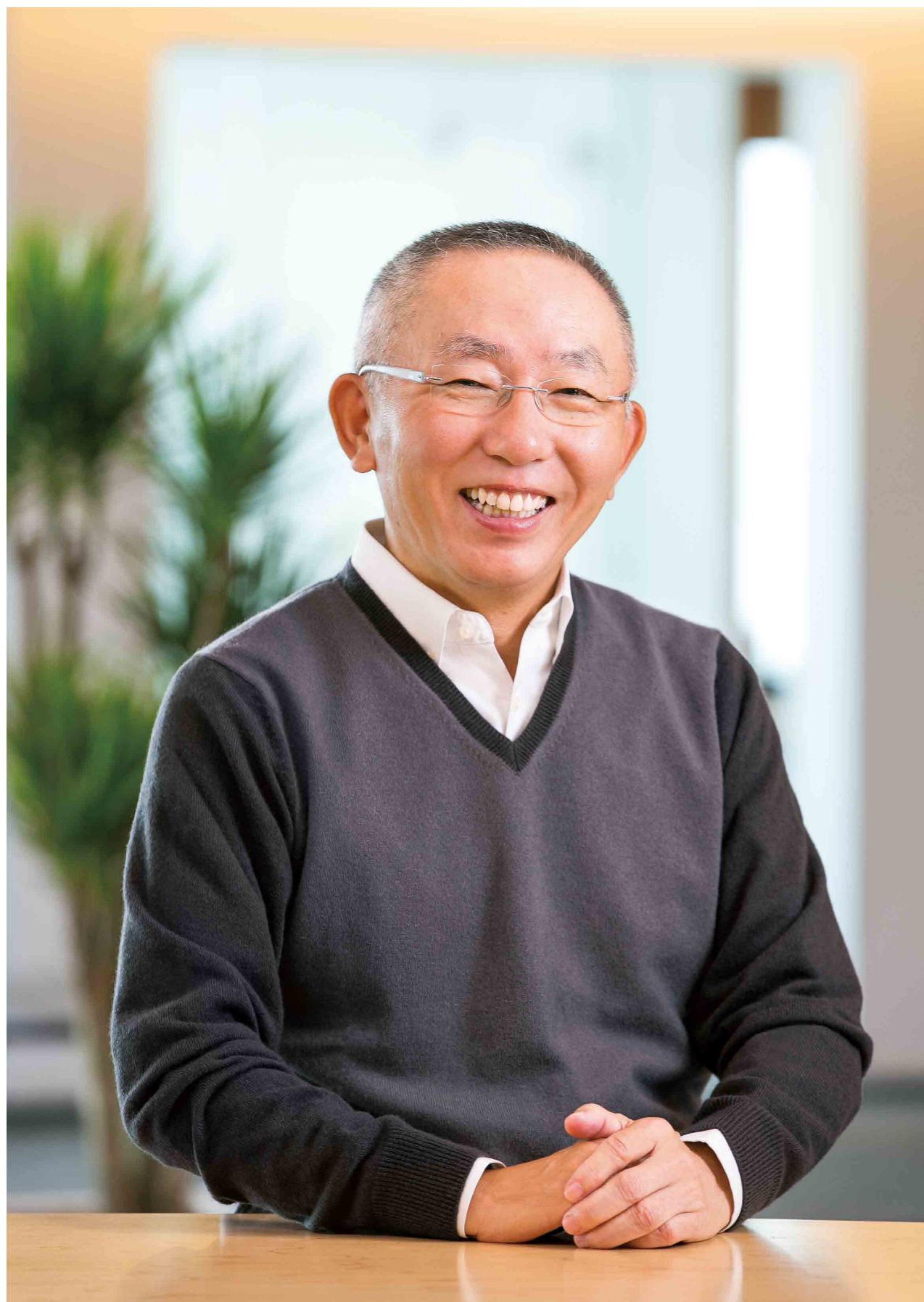
- Toutes nos activités visent à la satisfaction du client
- La quête de l'excellence et de la perfection
- La valorisation de la diversité et du travail d'équipe pour atteindre de meilleurs résultats
- Agir vite
- Mener une action efficace, en phase avec la réalité du terrain
- Une éthique exigeante en tant qu'entreprise citoyenne du monde

Engagement CSR de Fast Retailing

Changer le monde en mieux

Comme mentionné par notre philosophie d'entreprise en préambule du Fast Retailing Way, la mission ultime du Groupe Fast Retailing (FR) est d'améliorer la vie des individus et de faire évoluer la société grâce au pouvoir des vêtements.

FR considère que la CSR (« Responsabilité sociale des entreprises ») traduit « les engagements du groupe envers la société », et se concrétise à travers le « Fast Retailing Way », sa philosophie de référence pour agir et pour décider, sans possibilité de compromis. Le groupe met l'accent sur le respect des règles et les conséquences éthiques de ses actions. Il s'engage à maintenir un dispositif de gestion doté d'un système de poids et de contrepoids et à respecter les standards de l'industrie textile. De cette manière, le Groupe assure une totale transparence, une bonne gouvernance d'entreprise et l'ouverture au dialogue et à la diffusion d'informations avec les parties prenantes. Les objectifs de la CSR ne peuvent être séparés des activités commerciales d'une entreprise. Dans le cas contraire, les entreprises prennent le risque de perdre la reconnaissance du public. Ainsi, les activités quotidiennes de FR se concentrent sur la création de vêtements porteurs de valeurs nouvelles et uniques. « Changer le monde en mieux » en faisant découvrir à chacun le plaisir, la satisfaction et le bonheur de porter des vêtements de qualité, tel est l'objectif des actions CSR de FR.



Tadashi Yanai
Président-Directeur Général
Fast Retailing Co., Ltd.

Engagement

J'estime que notre mission essentielle consiste à utiliser notre activité commerciale pour changer le monde en mieux

Créer des opportunités et favoriser l'indépendance financière

« Changer la façon de s'habiller, sortir des sentiers battus, et proposer une autre vision du monde. » Telle est la déclaration traduisant la philosophie de l'entreprise Fast Retailing, le « Fast Retailing Way ». Nous cherchons, au travers de notre activité, à enrichir la vie de tous et à proposer une autre vision du monde grâce à la qualité de nos vêtements. Cette mission fait partie intégrante de l'ensemble de nos activités commerciales.

La population vulnérable sur le plan social et économique dépasse largement en nombre celle jouissant d'une stabilité socio-économique. Dans le monde, quatre milliards de personnes vivent dans la précarité ou la pauvreté. Il est donc essentiel que les entreprises et les individus conçoivent et mènent des activités commerciales qui contribueront à la résolution des problèmes sociaux devant lesquels les États se trouvent désarmés.

Les sociétés peuvent aider les personnes en situation précaire en leur donnant la chance, lorsqu'elles le souhaitent, de concrétiser leur projet d'entreprise. Celles-ci pourront alors réaliser leur rêve. Nous devons aider le maximum de personnes à devenir indépendantes financièrement. Les entreprises sont en mesure de créer des structures opérationnelles qui encouragent et soutiennent ceux qui sont animés du désir de développer leurs propres compétences professionnelles. En tant qu'entreprise, j'estime qu'il en va de notre responsabilité.

Créer un modèle d'entrepreneuriat social (Social Business)

En 2010, en partenariat avec le groupe Grameen Bank, Fast Retailing a lancé un programme « d'entrepreneuriat social » au Bangladesh. À l'origine celui-ci était une initiative de vente directe à domicile dans les régions rurales. L'opération s'est ensuite développée avec l'ouverture de sa première boutique en juillet 2013 dans la capitale, Dhaka. En décembre 2013, le réseau comptait six boutiques Grameen UNIQLO dans cette ville.

Au regard du développement croissant de notre groupe à l'international, le succès de nos activités au Bangladesh dépend de notre capacité à considérer le contexte et la spécificité des besoins locaux. Nous devons donc nous interroger sur la signification donnée localement « au vêtement ». Grâce à notre savoir-faire de SPA (en anglais Specialty store retailer of Private label Apparel ou distributeur de vêtements de marque privée assurant l'ensemble de la chaîne logistique), il nous faut donc créer des vêtements répondant aux désirs des individus, à un prix accessible pour eux. Nos activités commerciales et sociales au Bangladesh illustrent parfaitement le nouveau modèle d'affaires que nous souhaitons développer localement, notamment à travers la création d'emplois et la formation du personnel. Nous avons également pris l'engagement de reverser à la communauté, la totalité des bénéfices générés. Par ces actions, nous espérons développer l'implication des collaborateurs dans la vie de l'entreprise et contribuer à la résolution des problèmes sociaux et économiques pour les quatre milliards de personnes vivant dans la précarité dans le monde.

S'impliquer dans l'ensemble du processus SPA

Fast Retailing dispose d'un organisme interne chargé de contrôler systématiquement chaque étape du processus de fabrication, allant de l'approvisionnement en matières premières, à la conception et la fabrication des produits, à la logistique, aux ventes et au recyclage. Nous pensons que cela fait partie de notre responsabilité de SPA de prévenir l'apparition des problèmes et de prendre les mesures adéquates en cas de difficulté, grâce à notre implication active à chaque étape de la chaîne logistique.

La réduction de l'impact environnemental généré par nos activités représente un autre défi que nous devons relever. La diminution de l'utilisation de substances chimiques dangereuses voire l'élimination totale, dans le processus de production de matières premières, fait partie de nos priorités. Au sein de nos usines, nous nous attachons également à garantir la sécurité des employés ainsi que des conditions de travail satisfaisantes. Pour ce faire, nous avons recours à des organismes indépendants qui s'assurent de la conformité à nos critères, notamment sur la sécurité de l'environnement de travail, le non-recours au travail des enfants et au travail forcé. Nous nous efforçons également à prendre en compte le traitement éthique des animaux. Nous communiquons ouvertement à ce sujet avec les organisations internationales, notamment les institutions internationales et les organisations non gouvernementales (ONG) d'envergure mondiale. Nous veillons ainsi à ce que les activités d'approvisionnement impliquant des animaux, entre autres la tonte des moutons, soient menées de façon adéquate et respectueuse.

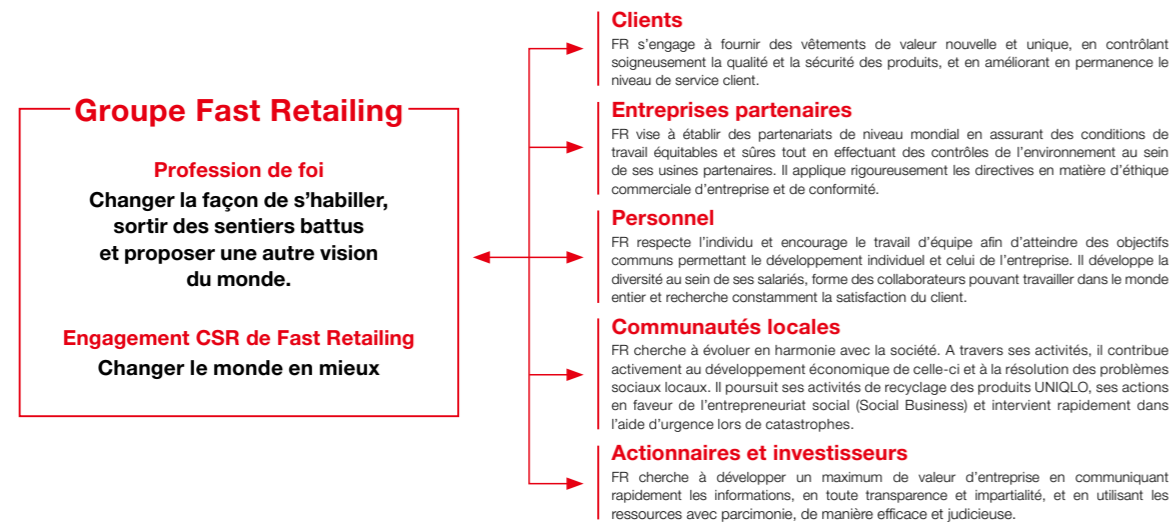
L'avenir est entre nos mains

L'individu a besoin d'autrui pour vivre et s'épanouir. Les entreprises ne sont pas différentes. À ce titre, il nous appartient d'aider les autres et nous devons tout mettre en œuvre pour contribuer à une autre vision de la société. Avec l'ampleur de la mondialisation, tout ce que quelqu'un entreprend peut trouver un écho dans le monde entier. Si les entreprises se doivent d'assumer leur responsabilité sociale, chacun d'entre nous en tant qu'individu, a également, à mon sens, un rôle à jouer. Dans notre travail et dans notre vie quotidienne, nous avons chacun la possibilité de nous acquitter de notre responsabilité sociale.

En examinant les diverses activités dans lesquelles nous sommes impliqués, je me dis : « D'autres comptent sur nous. Nous avons le pouvoir de faire avancer les choses. Faisons-nous de notre mieux ? » J'invite nos employés à se poser les mêmes questions et à participer à nos activités CSR (en anglais, Corporate Social Responsibility : responsabilité sociétale des entreprises) à en éprouver de la fierté, pas seulement pour l'entreprise et la société au sens large, mais aussi pour eux-mêmes. J'espère que notre engagement CSR deviendra clair aux yeux de tous, partout dans le monde. Personne ne peut prédire l'avenir. Mais c'est à nous qu'il appartient de le construire. Nous continuerons donc à puiser, dans notre modèle d'affaires, la force pour changer le monde en mieux.

Le Groupe Fast Retailing poursuivra le travail mené avec ses parties prenantes afin d'identifier les problèmes sociétaux majeurs, d'y apporter des solutions avec pour seul objectif : changer le monde en mieux.

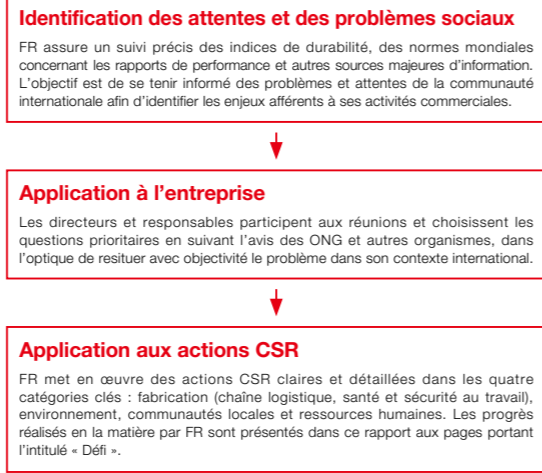
La mission du Groupe Fast Retailing consiste à enrichir la vie de tous, à travers le monde, en changeant la « raison d'être du vêtement », à travers sa philosophie d'entreprise : le « Fast Retailing Way ». Pour atteindre son objectif, FR doit parfaitement intégrer la CSR à ses activités commerciales, se montrer à l'écoute de toutes ses parties prenantes à l'échelle mondiale, tout en contribuant à changer le monde en mieux par ses activités quotidiennes.



Relever les défis dans quatre catégories clés

En réponse aux questions sociales et environnementales, Fast Retailing a désigné quatre catégories CSR clés dans lesquelles concentrer sa stratégie de gestion et ses ressources. Pour resituer avec objectivité les problèmes dans leur contexte international, FR a échangé sur ces questions avec des ONG et parties tierces. Le groupe communique ouvertement et continuellement avec ses parties prenantes afin d'améliorer constamment sa performance. Il fait état des avancées de ces quatre catégories clés dans son rapport CSR annuel.

Tous les administrateurs siègent au Comité CSR afin que les décisions soient en parfaite adéquation avec les objectifs CSR de l'entreprise. Les activités CSR du Groupe FR bénéficient de l'appui d'une structure opérationnelle CSR internationale dirigée par le Service CSR au siège social de Tokyo. Celle-ci compte des directeurs CSR situés dans chacune des grandes régions où FR opère en dehors du Japon.



Défi 1 Fabrication

Créer avec les partenaires des « vêtements de qualité supérieure mondiale »

Le Groupe Fast Retailing aspire à créer des vêtements de qualité supérieure mondiale. Si nous cherchons à fabriquer des produits d'une qualité supérieure, nous privilégions avant tout la valeur apportée par une confection reposant sur des processus de fabrication respectueux de l'environnement, menés de concert avec des partenaires de confiance. Profondément impliqués dans chacun des processus de la chaîne logistique, nous établissons des relations qui nous permettent d'agir avec nos partenaires comme une seule et même entité. Nous cherchons à atteindre nos objectifs par un engagement en faveur d'initiatives socialement responsables et par un développement conjoint avec des producteurs du monde entier partageant notre idéal.

| | | | |
|----|---|----|---|
| 7 | Défi 1 Fabrication Créer avec les partenaires des « vêtements de qualité supérieure mondiale » | 38 | Engagement de Fast Retailing en tant que leader mondial L'engagement CSR par les dirigeants mondiaux de chaque site |
| 16 | Défi 2 Environnement En collaboration avec nos parties prenantes, prendre des mesures pour réduire l'impact environnemental dans tous les processus | 41 | Gouvernance d'entreprise / Observance Gouvernance d'entreprise et observance |
| 22 | Défi 3 Communautés locales Résoudre les problèmes sociaux dans le monde grâce au vêtement | 42 | Profil de l'entreprise Aperçu du Groupe Fast Retailing |
| 30 | Défi 4 Ressources humaines Former des employés fiers, ambitieux et capables de travailler dans le monde entier | | |

Stratégie mondiale

Des vêtements de qualité supérieure mondiale

Pour Fast Retailing, créer des vêtements de qualité supérieure mondiale ne saurait se limiter à fournir des produits de qualité. Nous sommes persuadés que seuls de solides partenariats avec tous les fournisseurs et le maintien de processus de fabrication et de conditions de travail responsables permettront de parvenir à une qualité supérieure mondiale.

La confection de « vêtements de qualité supérieure mondiale » nécessite d'atteindre la qualité dans trois domaines : le social, les partenariats et le processus des affaires. Tout d'abord, la qualité dans la sphère sociale passe par le maintien par les usines partenaires de conditions de travail et de sécurité satisfaisantes pour les salariés. Sur le plan de la fabrication des vêtements, elle implique le recours à des processus à faible impact environnemental et l'adoption d'une démarche soucieuse du bien-être animal, dans l'approvisionnement en matières premières. Vient ensuite la qualité de partenariat. C'est là l'un des atouts majeurs de FR, reposant sur de solides relations de confiance tissées au fil du temps et par l'optimisation de synergies. En ne passant que par des usines qui satisfont aux normes les plus strictes, FR et ses partenaires commerciaux fonctionnent presque comme une seule et même entité. Finalement, la qualité dans le processus des affaires est essentielle. Des processus opérationnels inefficaces ont des effets négatifs dans tous les domaines, du contrôle des coûts jusqu'à la qualité. Ils constituent un obstacle à la qualité du produit et au potentiel de croissance de nos partenaires. Des processus hautement efficaces, rationalisés pour éliminer le superflu, sont primordiaux pour la confection de vêtements de qualité supérieure mondiale.

L'environnement de travail est un enjeu mondial dans le secteur de la confection. FR met activement en œuvre des mesures d'amélioration des conditions de travail, en accordant une attention particulière aux pays en développement. Cette initiative implique de garantir la sécurité du lieu de travail et des salaires décentes. Ces dernières années, plusieurs décès tragiques sont survenus au Bangladesh, notamment lors de l'effondrement de l'immeuble de Rana Plaza en avril 2013. Le secteur de la confection a multiplié les efforts pour éviter de tels désastres. Vu la situation au Bangladesh, les normes industrielles régissant la sécurité du lieu de travail se sont durcies. FR, quant à lui, réduit

activement l'impact environnemental de ses activités et s'attache, en qualité de SPA, à améliorer la performance environnementale sur l'ensemble de son réseau opérationnel. Après concertation avec les ONG environnementales et les autres parties prenantes, le groupe a intensifié les actions menées avec ses usines partenaires. Il a, pour ce faire, engagé des mesures visant zéro utilisation de substances chimiques dangereuses sur l'ensemble de sa chaîne logistique.

Si FR résout avec efficacité les problèmes environnementaux, entre autres, cela tient à sa capacité à disposer d'une chaîne logistique soudée, qui fonctionne comme une seule et même entité. Créer une telle chaîne logistique nécessite une gestion directe de la qualité des produits, mais également des conditions de travail, de l'impact environnemental des activités et de la sécurité des produits. Vu sous cet angle, FR a atteint près de 100 % de couverture des usines de couture et de production des matières UNIQLLO. Le groupe cherche maintenant à imposer un plus grand contrôle sur les matières premières, avec pour cible prioritaire les matières primaires.

FR a créé ses services de fabrication et de CSR à Shanghai, le principal centre de fabrication de l'entreprise en Chine. Le Service CSR contrôle les environnements de travail afin de communiquer directement sur les sites professionnels et de partager notamment des informations sur la santé et la sécurité au travail. Le Service de fabrication assure, quant à lui, dans le cadre de ses activités de supervision, des visites hebdomadaires d'usine. FR parvient à conserver un réseau de production homogène pour sa marque phare UNIQLLO. Son atout ? Son groupe, trié sur le volet, de 70 fabricants partenaires, comparés aux réseaux de plusieurs centaines, voire de milliers de fournisseurs généralement utilisés par les principaux confectionneurs. Grâce à cette sélection, FR procède à un approvisionnement extrêmement réglementé en matériaux et produits de qualité supérieure.

Sa volonté de créer des vêtements de qualité mondiale supérieure est motivée par un profond engagement en faveur de pratiques commerciales responsables et une implication directe dans tous les processus de la chaîne logistique. En s'efforçant de transformer et d'améliorer la société, FR et ses entreprises commerciales, tout aussi engagées, continueront à privilégier cette démarche.



Yoshihiro Kunii
Administrateur Exécutif
Fast Retailing Co., Ltd.
Responsable général de fabrication
et de contrôle de la planification

■ Politique de fabrication : qualité dans trois domaines



Nos partenaires

De solides partenariats sur l'ensemble de la chaîne logistique

Fast Retailing exerce son activité en étroite collaboration avec l'ensemble de ses partenaires de la chaîne logistique dans l'optique d'un développement conjoint durable. Le partenariat de 17 ans noué entre FR et Crystal Group Co., Ltd. est un parfait exemple des meilleures pratiques mises en œuvre pour atteindre cet objectif.

Croissance par une vision partagée et un solide partenariat

Le Crystal Group exploite son principal centre d'usine de couture à Dongguan, dans la province de Guangdong, un pôle de fabrication majeur situé à proximité de Shenzhen, l'une des Zones Économiques Spéciales les plus prospères de Chine.

« La fixation du prix, la livraison et la qualité ne sont que le point de départ, explique Dennis S.W. Wong, Directeur Général de Crystal Group, en décrivant le succès du groupe qui compte désormais 8 500 employés en Chine et 10 000 au Vietnam. Les entreprises doivent partager la même vision et travailler à l'unisson pour se développer ensemble. D'abord mûrement réfléchis, les meilleurs projets doivent ensuite être menés à bien. S'articulant autour des trois types de qualité (voir page 8), l'attente d'UNIQLLO en matière de fabrication nous permet d'atteindre notre objectif de confection de vêtements de qualité supérieure mondiale. Il est essentiel que l'entreprise qui passe commande, notre groupe et nos fournisseurs conjuguent leurs efforts et respectent les mêmes normes élevées, comme si nous formions une seule et même entreprise. La démarche d'UNIQLLO incarne les qualités primordiales d'un partenariat. Concrètement, tous les jours, les responsables d'UNIQLLO se rendent dans nos usines. D'ailleurs ils sont nombreux à mieux connaître l'atelier que moi. Ils s'investissent énormément et contrôlent tous les aspects de la qualité à chaque niveau. »

Le partenariat entre Crystal Group et UNIQLLO couvre l'éventail complet des activités, de la qualité du produit, à l'efficacité de la fabrication, en passant par les environnements de travail. Parmi les priorités absolues, citons la façon d'intégrer la qualité

dans chaque processus, depuis le développement jusqu'à la fabrication, et l'identification des principaux écueils et des maillons les plus faibles du système. Les responsables de Crystal Group et d'UNIQLLO coopèrent pour prendre en compte tous les aspects du processus, y compris les difficultés techniques, les capacités de production et les méthodes de gestion. Ensemble, ils recherchent les meilleures solutions aux problèmes afférents à l'optimisation des conditions de travail et à la motivation du personnel qui est en prise directe avec les capacités de production de l'usine et avec les normes de qualité.

Dennis S.W. Wong souligne également l'importance cruciale des relations avec les fournisseurs. « Lorsque nous nous sommes associés à UNIQLLO, nous avons changé notre mode d'interaction avec nos fournisseurs, les usines de production des matières. C'était nécessaire parce que, pour la confection, les défauts liés au tissu constituent la principale source de problèmes de qualité des produits finis. Comme nous cousions le tissu dans nos usines, pour résoudre un problème de point, il nous suffisait de changer de méthode de couture. Or, les défauts du tissu sont liés aux produits chimiques intervenant dans la teinture et d'autres processus et peuvent s'avérer très complexes à résoudre. Créer des vêtements de qualité supérieure mondiale serait pour ainsi dire impossible sans matières d'excellente qualité dès le départ. Autrement dit, les trois entreprises, UNIQLLO, Crystal Group et l'usine de production des matières jouent un rôle crucial dans le succès de nos produits. Notre atout réside dans la façon dont nous réunissons les entreprises pour fonctionner comme si nous formions une seule et même entité. Cela nous permet de trouver des synergies et de soutenir mutuellement notre croissance. »



Dennis S.W. Wong
Directeur Général
Crystal Group





Wan Wai Loi
Président et Directeur Général
Pacific Textiles Holdings Limited

Résolution des problèmes lors de « Tables rondes » entre UNIQLO, les usines de couture et les usines de production des matières

Les « Tables rondes » sont au cœur des efforts déployés par Fast Retailing pour renforcer la coopération entre ses fournisseurs et obtenir une chaîne logistique qui fonctionne comme une seule et même entité. Yuichi Imamura, Directeur de fabrication de FR pour la Chine, explique ce qu'apportent ces rencontres. « Dans le modèle SPA (Nota 1, voir page 11), une étroite collaboration entre les usines de couture et les usines de production des matières en amont compte pour beaucoup. Il ne suffit pas d'associer achats et approvisionnement pour obtenir des vêtements de qualité supérieure mondiale. Il est essentiel qu'UNIQLO, les usines de couture et les fournisseurs de matières tendent tous vers le même objectif et partagent ouvertement leurs technologies et leurs expertises. FR y parvient en réunissant les trois parties concernées dans un dialogue direct lors de « Tables rondes ». Aspects techniques, méthodes de gestion, tous les thèmes peuvent y être abordés. Ces discussions franches, solutions aux problèmes parfois radicales, mais toujours efficaces, sont devenues un levier de croissance pour notre activité. »

« Les experts *Takumi* (Nota 2, voir page 11) chevronnés d'UNIQLO y participent également. Ils prodiguent des

conseils techniques et suggèrent des améliorations des processus. Leur présence incite les producteurs de matières du côté du fournisseur à parler librement et à exprimer des recommandations importantes. Les connaissances techniques des experts *Takumi* redonnent confiance en nos usines partenaires. Cela lève ainsi les barrières qui pourraient exister entre les entreprises et nous conforte dans nos décisions. »

Wan Wai Loi, Président et Directeur Général de Pacific Textiles Holdings Limited, un fournisseur clé de Crystal Group, témoigne de la valeur de ces réunions. Selon lui, « Réunir les trois entreprises de la chaîne logistique autour d'une même table est révolutionnaire. UNIQLO propose là une démarche absolument novatrice. Par le passé, l'usine de couture qui passait commande de matières commençait par signer un contrat avec un propriétaire de marque, tel UNIQLO, puis cherchait à s'assurer les matières. Voilà pourquoi elle jouissait d'une influence considérable sur les négociations. Pour fournir des matières conformes aux normes requises, tout en dégageant quand même un bénéfice, l'usine de production des matières se voyait souvent contrainte de transiger sur la qualité. En cela, réunir l'usine de production des matières, l'usine de couture, le propriétaire de la marque et parfois même d'autres entreprises associées permet à chacun de donner son avis et ses idées et de résoudre d'emblée les éventuels problèmes. »



Travailler avec des partenaires au perfectionnement technologique de l'industrie textile chinoise

Comme l'atteste son rôle dans les « Tables rondes », le système *Takumi* est une composante clé des relations qu'entretient l'entreprise avec les usines de sa chaîne logistique. Les experts *Takumi* sont des artisans expérimentés qui se sont perfectionnés au fil des ans dans le secteur textile où le Japon jouit d'une excellente réputation mondiale. Chez FR, ce système permet aux experts *Takumi* de partager leur savoir-faire afin d'accroître les compétences techniques des usines partenaires. Il s'agit là d'un moyen efficace de consolidation de la structure de fondation, ou de renforcement des capacités, de la chaîne logistique. La plupart des usines partenaires fabriquent également des produits pour des marques autres qu'UNIQLO. Or, les conseils que les experts *Takumi* donnent sur l'élaboration de techniques, l'amélioration des processus et le développement des compétences du personnel, participent à la croissance des usines. En outre, si la présence d'experts *Takumi* à des postes de direction dans tant d'usines sert les usines partenaires

actuelles, cela étend également leur influence aux nouvelles usines partenaires qui les rejoignent lors du développement de leur activité hors de Chine. Leur influence positive contribue ainsi à relever le niveau des industries de la confection dans d'autres régions également.

Takeshi Kubo, expert *Takumi* de FR spécialisé en couture, qui apporte son soutien au Crystal Group, insiste sur ce point. « Avec la structure de SPA, il est primordial d'élever le niveau technique global du secteur de la confection pour maintenir la qualité. À l'origine, dans l'industrie de la couture, les compétences fondamentales primaient, puisque chaque article était assemblé littéralement point par point. Si nous insistons à présent sur l'acquisition de bases solides, c'est pour assurer une qualité supérieure dans un processus particulier, mais aussi pour renforcer la collaboration entre chaque processus de couture. »

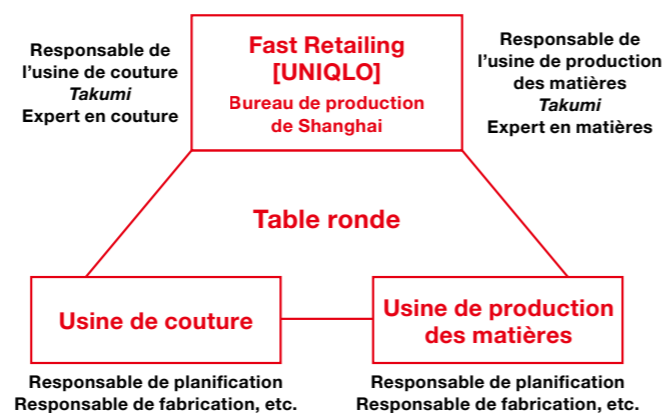
Former la nouvelle génération d'experts *Takumi* dans les usines et pays ayant des activités de fabrication, tel est le défi actuel de FR et de ses entreprises partenaires. En 2013, FR a pris des mesures allant dans ce sens en Chine, un pôle de fabrication majeur pour l'entreprise. Pour cela, il a identifié le personnel local qualifié et mis en place un mentorat individuel à l'intention des futurs experts *Takumi*. Aspirant à un développement conjoint et à des vêtements de qualité supérieure mondiale, FR continuera à nouer de solides partenariats sur l'ensemble de sa chaîne logistique.

Nota 1 : une SPA ou « Speciality store retailer of Private label Apparel est une grande entreprise de confection et de distribution qui assure l'ensemble des activités commerciales allant de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la vente, la logistique, la fabrication, au développement et à la planification des produits et à la gestion de l'entrepôt. Une SPA sous-traite souvent une part significative des activités de fabrication.

Nota 2 : depuis 2000, UNIQLO envoie dans les usines des experts *Takumi*, c'est-à-dire des techniciens hautement qualifiés possédant une vaste expérience du secteur textile où le Japon jouit d'une excellente réputation mondiale. Ils donnent des conseils techniques et s'occupent aussi bien de la gestion de la chaîne de fabrication que de la formation des ressources humaines. Les *Takumi* d'UNIQLO, spécialisés en matières ou en couture, travaillent sur site dans les usines chinoises et dans les pays producteurs de vêtements du monde entier.



Yuichi Imamura
Directeur Général
Représentation et développement de production
Division de production
Fast Retailing (Shanghai)
Enterprise Management Consulting Co., Ltd.



Takeshi Kubo
Expert *Takumi*
Expertise en technologie de couture
Représentation et développement de production
Fast Retailing (Shanghai)
Enterprise Management Consulting Co., Ltd.

Monitoring de l'environnement de travail

Monitoring des conditions de travail et des processus sur les sites des partenaires de fabrication

Le monitoring de l'environnement de travail par Fast Retailing dans ses usines partenaires est primordial pour le maintien de bonnes conditions de sécurité au travail. C'est également un facteur décisif dans l'instauration d'un cycle d'accroissement de la productivité, la qualité et la satisfaction du personnel, bénéfique pour l'un comme pour l'autre. Afin d'améliorer les mesures et de formuler des stratégies d'optimisation dans les processus de fabrication, FR poursuivra sa coopération avec ses usines partenaires.

S'améliorer constamment en coopérant avec des partenaires

La particularité du système de fabrication de Fast Retailing repose sur un nombre limité de partenaires commerciaux parfaitement intégrés, qui partagent une même vision. Ils travaillent de concert à la définition et la mise en œuvre d'améliorations, en poursuivant un objectif commun : la croissance mutuelle. Conformément au Code de bonne conduite pour les usines partenaires (CdBC) établi en 2004, FR assure le monitoring de l'environnement de travail dans ses principales usines partenaires. Cette démarche s'inscrit dans les efforts déployés pour construire une relation de confiance mutuelle et proposer des solutions complètes. Les résultats pour 2013 figurent page 13.

Pour le monitoring des sites de fabrication, FR fait appel à des organisations tierces spécialisées qui vérifient le respect des conditions définies, notamment la sécurité de l'environnement de travail et le non-recours au travail des enfants et au travail forcé. Les collaborateurs du Service CSR visitent les sites où une amélioration est nécessaire. Ils donnent des conseils pratiques pour obtenir la certification de sécurité en matière de prévention des incendies et de construction, pour valider le calcul des salaires et enregistrer le nombre d'heures travaillées selon les conditions particulières de chaque site. En outre, le groupe effectue un « monitoring préalable » pour s'assurer, avant le début de l'activité, que les usines avec lesquelles il a entamé de nouveaux partenariats satisfont à toutes les normes. Après vérification des résultats, il donne immédiatement des

consignes pour améliorer les points laissant à désirer. L'activité ne débute que sur les sites qui satisfont aux normes de FR ou seulement après vérification que les améliorations nécessaires ont été apportées.

Par la mise en place dans l'usine d'un réseau de responsables spécialisés et de systèmes d'autovérification, entre autres, FR et ses usines partenaires renforcent encore leurs activités de monitoring de l'environnement de travail. Par ailleurs, ils proposent des sessions de formation sur des thèmes et des pays spécifiques. FR forme également en interne les employés du Service de fabrication. Les formations portent sur des thèmes généraux du CSR : les questions éthiques liées à l'approvisionnement et les normes et objectifs relatifs au monitoring de l'environnement de travail. De surcroît, afin d'améliorer encore le monitoring, FR fait appel à des ONG et des organismes tiers pour mener des révisions et des évaluations.

Au cours de l'exercice 2013, bien qu'aucun accident grave ne soit à déplorer dans ses usines partenaires, l'effondrement de l'usine textile de Rana Plaza et d'autres accidents survenus au Bangladesh ont incité FR à mener un monitoring spécifique de la sécurité chez ses fournisseurs partenaires. Le Bangladesh étant un lieu de production clé pour l'entreprise, le groupe a procédé à des contrôles initiaux complets de toutes les usines partenaires situées dans ce pays. Des contrôles de suivis y sont en cours. (Voir page 15 pour plus d'informations.) Pour aller encore plus loin, FR prévoit de jouer un rôle actif dans l'amélioration des conditions de travail dans les usines de couture du Bangladesh.

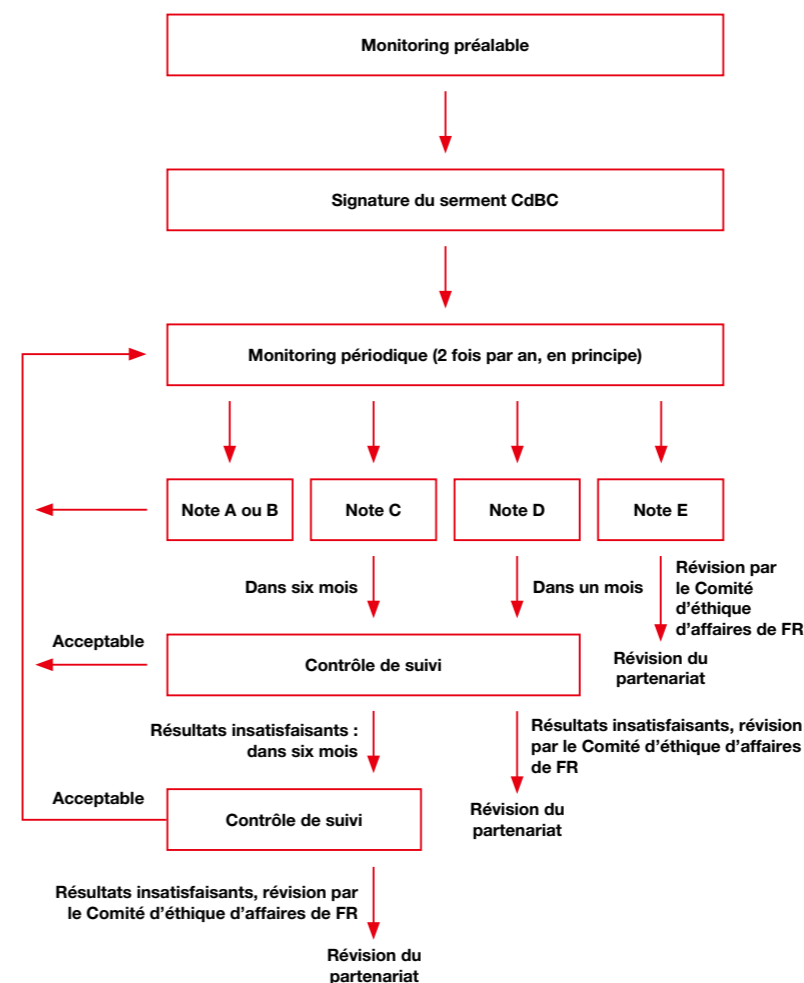
Code de bonne conduite pour les usines partenaires (CdBC)

Les partenaires de fabrication de FR sont tenus de remettre une déclaration écrite dans laquelle ils s'engagent à respecter les directives sur l'environnement de travail destinées aux sites de fabrication. Celles-ci sont détaillées dans le Code de bonne conduite pour les usines partenaires (CdBC) de FR. En se référant aux conventions et recommandations de l'OIT (Organisation internationale du travail), ce code de bonne conduite prévoit l'interdiction du travail des enfants, la limitation des heures supplémentaires et impose d'autres réglementations relatives aux conditions de travail en usine.

[Les dispositions du CdBC]

- Interdiction du travail des enfants
- Santé et sécurité
- Protection de l'environnement
- Interdiction du travail forcé
- Liberté de constitution des syndicats
- Élaboration de règlements intérieurs
- Interdiction de l'oppression et du harcèlement
- Salaires et rémunérations
- Monitoring et contrôle du respect du CdBC
- Interdiction de la discrimination
- Horaires de travail

Mécanisme du monitoring de l'environnement de travail



Monitoring préalable

Le monitoring préalable sert à déterminer si une usine donnée remplit les conditions requises pour devenir partenaire de FR. Les procédures et les critères de ces évaluations sont sensiblement identiques à ceux utilisés pour le monitoring périodique. Ils privilégient toutefois des sujets de préoccupation majeurs, telles les violations des lois sur le travail des enfants.

Monitoring périodique

Des inspecteurs externes mènent régulièrement des contrôles sur site. Ils se déroulent ainsi : une réunion initiale, suivie des inspections de l'usine et des visites des installations connexes (cafétérias et salles de repos), des entretiens avec les ouvriers et des révisions de la documentation obligatoire. Le monitoring s'achève par un bilan au cours duquel les inspecteurs confirment les résultats avec les représentants de l'usine et donnent leur avis sur les améliorations.

Évaluation

FR note les résultats du monitoring de A à E. En cas d'anomalies graves ou tout à fait contraires à l'éthique (note E), FR révisé immédiatement ses partenariats avec les usines concernées. Celles qui obtiennent une note C ou D reçoivent des conseils pour s'améliorer et font l'objet d'évaluations de suivi pour vérifier les résultats. Celles où aucune amélioration n'est constatée donnent lieu à un examen minutieux et rigoureux, avec révision par le « Comité d'éthique d'affaires » de la relation commerciale. En cas d'anomalies graves, FR dépêche des membres du Service CSR pour constater la situation et révisé le partenariat. Les résultats, mais aussi les conditions commerciales de l'usine et la situation de l'emploi local sont autant de paramètres qui influent sur la décision sans appel de FR. Après avoir mené à bien la révision, FR accompagne l'usine pour éviter que de telles anomalies ne se reproduisent. Si elle a apporté les améliorations requises, FR révisé alors le partenariat, notamment la viabilité du rétablissement des conditions du contrat initial.

Résultats du monitoring de l'environnement de travail du Groupe FR (fin août 2013)

| Note | Critère | Nombre d'usines (UNIQLO non compris) | | |
|--|--|--------------------------------------|---------------|---------------|
| | | Exercice 2011 | Exercice 2012 | Exercice 2013 |
| A | Aucune anomalie | 6 (6) | 9 (8) | 11 (10) |
| B | Anomalie(s) légère(s) | 66 (56) | 87 (59) | 134 (95) |
| C | Anomalie(s) grave(s) | 91 (63) | 69 (51) | 97 (45) |
| D | Anomalie(s) très grave(s) | 25 (19) | 56 (34) | 48 (19) |
| E | Anomalie(s) grave(s) et tout à fait contraire(s) à l'éthique pouvant entraîner l'arrêt immédiat du partenariat | 0 (0) | 8 (7) | 4 (1) |
| Nombre d'usines concernées par le monitoring | | 188 (144) | 229 (159) | 294 (170) |

- 294 usines ont fait l'objet du monitoring de l'environnement de travail en 2013.
- La baisse annuelle du nombre de mauvaises notes s'est poursuivie au cours de l'exercice 2013, en particulier pour les Notes D. L'amélioration des résultats s'explique par un monitoring préalable plus strict ainsi que la consultation directe, l'implication de FR dans l'identification des causes et dans la mise en œuvre des améliorations.
- Le nombre de Notes E a également baissé par rapport à l'exercice 2012. FR continuera à veiller à l'application complète des normes et prévoit également d'aider à mettre à niveau les systèmes de gestion sur site des usines.
- Motifs des 10 « Notes E » (dont 6 ont abouti à la fin des relations commerciales)
 - Fausse déclaration 5
 - Travail des enfants 1
 - Sous-traitance non autorisée à une entité extérieure 1
 - Évaluation du contrôle de suivi après une amélioration insuffisante 2
 - Évaluation du contrôle de suivi après des conditions non remplies pour le rétablissement des relations commerciales 1

Cas d'amélioration constatés avec le monitoring en 2013

● Contrôle de prévention des incendies dans un entrepôt (Bangladesh)

En mai 2012, le premier monitoring périodique d'un entrepôt de matières premières secondaires a révélé des anomalies : le nombre d'issues de secours n'était pas réglementaire et les portes de l'entrepôt des substances chimiques s'ouvraient vers l'intérieur et non vers l'extérieur. Le personnel du Service CSR a exigé des améliorations. Il a également donné des conseils pour l'ajout d'issues supplémentaires et le remplacement de la porte de secours afin qu'elle s'ouvre dans le sens de l'évacuation. En novembre 2012, le contrôle de suivi a confirmé que les travaux d'amélioration avaient été effectués.

● Paiement des heures supplémentaires (Chine)

En janvier 2013, dans une usine partenaire chinoise, un monitoring périodique a permis de pointer du doigt la rémunération insuffisante des heures supplémentaires payées aux employés qui travaillaient un week-end férié. Comme le dimanche 30 septembre 2012 était férié, l'entreprise a fixé comme jour de récupération le 4 octobre. Elle a toutefois appliqué la grille de rémunération des heures supplémentaires effectuées en semaine pour le calcul du salaire des employés qui travaillaient ce jour-là, et non celle applicable au week-end. Le Service CSR et l'usine partenaire ont recherché la cause de l'erreur et calculé le montant correct des salaires. En juin 2013, un contrôle de suivi a confirmé que les employés avaient touché le salaire non versé et que l'usine calcule désormais correctement les salaires.

● Gestion de la santé et sécurité au travail (Indonésie)

En juillet 2012, le premier monitoring périodique des conditions de santé et de sécurité au travail mené dans une usine en Indonésie a relevé 17 anomalies, dont un nombre insuffisant de personnel médical d'urgence et l'inadéquation des examens médicaux et des normes relatives à l'environnement de travail. Après sa visite du site, le Service CSR a révisé la liste de contrôle de santé et de sécurité au travail et demandé des améliorations du programme. D'après le contrôle de suivi en mars 2013, toutes les conditions avaient été remplies.

Cas graves (note E) constatés avec le monitoring en 2013

● Travail des enfants (Chine)

En janvier 2013, les entretiens des employés dans le cadre du premier monitoring périodique mené dans une usine en Chine en janvier 2013 ont mis à jour un incident de travail des enfants. En Chine, le travail des enfants de moins de 16 ans est interdit. Embauché en novembre 2012, l'employé était âgé de 15 ans et 10 mois au moment de l'entretien. L'usine a indiqué être au courant de la présence de l'intéressé, mais n'avait pas pu soumettre le dossier de l'employé ni de copie de sa carte d'identité aux inspecteurs. Lors de son recrutement, à la demande de l'adolescent, l'usine avait contacté ses parents, qui avaient déclaré que sa carte d'identité avait été perdue. Il a été autorisé à commencer à travailler, à condition de présenter sa carte d'identité dans le mois qui suivait, ce qu'il n'a pas fait. En mars 2013, le Service CSR a effectué une contre-visite de l'usine et a pu confirmer que celle-ci n'employait plus l'adolescent. Outre la rémunération de toutes les heures travaillées, celle-ci lui a versé l'équivalent du total du salaire normal qu'il aurait gagné s'il avait continué à travailler à l'usine jusqu'à l'âge de 16 ans. En raison de la gravité de l'incident, Fast Retailing a cessé toute relation commerciale avec l'usine.

● Fausse déclaration (Chine)

En août 2012, le premier monitoring périodique mené dans une usine partenaire chinoise a révélé des erreurs factuelles dans l'enregistrement des heures de travail. Celui-ci indiquait un maximum de 36 heures supplémentaires pour un mois contre 105 dans le registre des salaires. En outre, des écarts ont été constatés dans l'enregistrement des heures de travail et des congés pour trois employés. Lors de sa visite de l'usine en octobre 2013, le personnel du Service CSR s'est enquis des améliorations qui avaient été exigées. Le comptable général a déclaré que les précédents rapports d'audit comportaient des états falsifiés. Considérant la falsification des rapports comme tout à fait contraire à l'éthique, FR a cessé toute relation commerciale avec l'usine.



Améliorer la prévention des incendies et la sécurité des bâtiments au Bangladesh

À la suite de l'effondrement de l'usine textile de Rana Plaza, d'incendies dans des usines et d'autres incidents au Bangladesh, Fast Retailing adopte des mesures en collaboration avec des partenaires du secteur. Le groupe mène ses propres contrôles indépendants afin de garantir de bonnes conditions de travail et la sécurité du personnel dans les usines du Bangladesh.

Réponse et actions menées par Fast Retailing au Bangladesh

Après l'incendie d'une usine dans la zone industrielle d'Ashulia en novembre 2012 et l'effondrement de l'immeuble commercial de Rana Plaza dans le sous-district de Savar en avril 2013, Fast Retailing renforce ses activités de monitoring du lieu de travail au Bangladesh par des contrôles indépendants. L'objectif est d'améliorer la sécurité ayant trait aux incendies et aux bâtiments et de garantir la sécurité des salariés des usines partenaires dans ce pays. Lancés en mai, ces contrôles de la sécurité en cas d'incendie sont désormais achevés dans toutes les usines. Un organisme d'inspection japonais mène actuellement des contrôles de la sécurité des bâtiments.

Le 8 août 2013, FR a signé l'Accord sur les mesures de sécurité ayant trait aux incendies et aux bâtiments adopté par l'IndustriALL Global Union (Nota 1) et l'UNI Global Union (Nota 2). Signé par plus de 100 entreprises, l'Accord engage les signataires à protéger les ouvriers contre les effondrements d'immeubles, les incendies, entre autres

accidents. Les subventions des signataires serviront à mener des contrôles de qualité et des visites de prévention contre l'incendie dans toutes les chaînes de production du pays dans les deux années à venir. Elles financeront en outre l'exécution des mises à niveau nécessaires et des autres réformes visant à améliorer les conditions de travail. Sans faillir à sa responsabilité, FR continuera à développer ses activités SPA selon les procédures du secteur et ses propres normes strictes. Cette démarche s'inscrit

dans une volonté d'améliorer les conditions de travail dans l'industrie de la confection au Bangladesh et de stimuler le développement social et économique du pays.

Nota 1. IndustriALL Global Union, dont le siège se trouve à Genève, en Suisse, représente 50 millions de travailleurs de divers secteurs dans 140 pays.

Nota 2. UNI Global Union, dont le siège se trouve à Nyon, en Suisse, représente 250 millions de travailleurs de divers secteurs dans 150 pays.

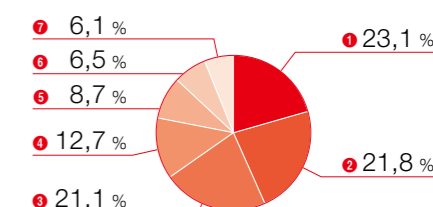
| | |
|----------------|---|
| Novembre 2012 | Incendie d'une usine dans la zone industrielle d'Ashulia (Les usines partenaires des entreprises du Groupe FR n'ont pas été touchées) |
| Janvier 2013 | Première série de séminaires sur la prévention contre les incendies dans des usines partenaires |
| Avril 2013 | Effondrement de l'usine de Rana Plaza dans le sous-district de Savar (Les usines partenaires des entreprises du Groupe FR n'ont pas été touchées) |
| Mai 2013 | Recrutement d'un cabinet d'audit spécialisé pour mener des inspections de la sécurité ayant trait aux incendies et aux bâtiments |
| Août 2013 | Signature par FR de l'Accord sur les mesures de sécurité ayant trait aux incendies et aux bâtiments |
| Septembre 2013 | Recrutement d'un organisme d'inspection japonais engagé pour effectuer des contrôles de la sécurité des bâtiments dans les usines partenaires |
| Septembre 2013 | Seconde série de séminaires et d'exercices de formation consacrés à la prévention des incendies menée dans les usines partenaires |

Contrôles indépendants de la sécurité ayant trait aux incendies et aux bâtiments

En mai 2013, à la demande de FR, un cabinet d'audit a effectué à l'improviste des contrôles des systèmes de sécurité en cas d'incendie des usines. Les vérifications portaient sur les certificats, les extincteurs et les issues de secours. Les courts-circuits et branchements défectueux étant une cause courante d'incendie, une attention particulière a été portée aux tableaux électriques et autres appareils électriques lors du contrôle des risques potentiels d'incendies. Vu le danger que cela représente pour les employées en cas d'incendie, il est également crucial de s'assurer que les sorties de secours ne sont pas verrouillées. Les contrôles ont révélé deux cas d'issues de secours verrouillées. FR a par conséquent exigé immédiatement le déverrouillage des portes qui sera vérifié par un contrôle de suivi. Le groupe a également demandé à toutes les usines partenaires de remettre des projets et rapports détaillant les mesures d'amélioration envisagées sur les points suivants : la vérification des voies d'évacuation, la gestion des lignes de courant, la planification de l'évacuation, l'équipement de sécurité en cas d'incendie et la documentation. Il était prévu que les points nécessitant une attention immédiate soient achevés d'ici à un mois et le reste des améliorations d'ici à trois mois. FR et ses

usines partenaires procèdent également à des exercices d'évacuation et de préparation aux situations d'urgence. À cela s'ajoutent une sensibilisation du personnel à la sécurité ayant trait aux incendies et aux bâtiments et des formations aux méthodes efficaces d'amélioration de la sécurité. En septembre 2013, FR a lancé un programme de contrôle de la sécurité des bâtiments mené par un organisme d'inspection japonais expérimenté. Celui-ci évalue la solidité des ouvrages, notamment par des inspections visuelles des murs extérieurs et du schéma du bâtiment, des tests de résistance du béton et des mesures de l'inclinaison de la colonne. Après une présentation des résultats de l'audit, il préconise des conseils d'entretien. FR continuera à mener des contrôles de la sécurité des bâtiments dans toutes les usines partenaires.

■ Contrôles de sécurité en cas d'incendie Résultats par catégorie



- 1 Systèmes et planification de l'évacuation (exercices d'évacuation, détecteurs de fumée, plans d'évacuation d'urgence)
- 2 Équipement de sécurité en cas d'incendie (nombre et état des gicleurs d'incendie, extincteurs, etc.)
- 3 Documentation (certificats, licences)
- 4 Voies d'évacuation (vérification des voies d'évacuation, des issues de secours)
- 5 Systèmes électriques (câbles électriques, état des tableaux électriques)
- 6 Structure de gestion
- 7 Autre





Politique et activités environnementales

Renforcer les politiques environnementales pour réduire l'impact sur l'environnement

Fast Retailing s'efforce d'atténuer l'impact environnemental de l'ensemble de ses processus opérationnels de SPA, y compris sa chaîne logistique. Nous estimons en effet qu'il est de notre responsabilité d'en mesurer pleinement les conséquences. Dans cette optique, nous avons identifié des enjeux prioritaires et instauré des politiques claires.

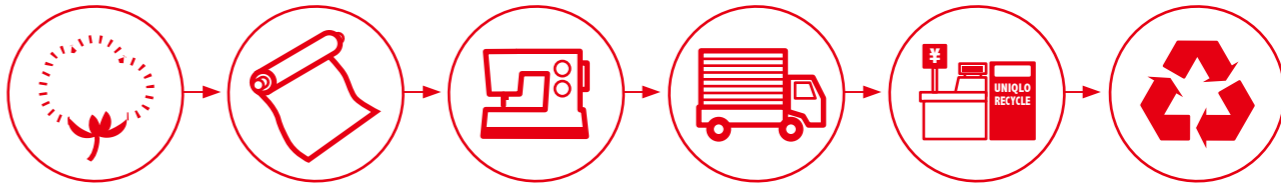
Politiques

- Avec ses usines partenaires, Fast Retailing prend des mesures de réduction de l'impact de ses activités commerciales sur l'environnement. La priorité est donnée aux « processus de fabrication », dont les effets sont les plus néfastes.
- FR estime qu'il est de sa responsabilité de garantir des pratiques d'approvisionnement et de fabrication adéquates, en commençant par l'achat des matières premières.
- FR souhaite avoir une influence positive et promouvoir avec force les activités et le dialogue sur l'environnement avec l'ensemble des parties prenantes concernées.

Principales activités environnementales menées en 2013

- FR et ses usines partenaires ont mené un monitoring environnemental et d'autres opérations de contrôle de l'impact de leurs activités sur l'environnement. Ils ont en outre élaboré des mesures d'amélioration de la performance environnementale.
- Des projets pilotes ont été mis sur pied pour réduire la consommation d'énergie dans les usines partenaires.
- Le coton est une composante essentielle des produits du Groupe. Les collaborateurs du Service CSR ont visité des filatures de coton afin d'examiner les processus de production et leur impact environnemental.
- FR a continué à encourager ses clients à prendre part au recyclage et à la réutilisation de ses produits.

■ Prise en compte de l'environnement dans l'ensemble du cycle logistique



Matières premières

FR collabore avec ses usines partenaires pour favoriser un approvisionnement efficace en matières premières idéales.

Production de matières, teinture et façonnage

Entre autres contrôles, FR mène un monitoring environnemental strict sur sa ligne de production de matières, qui est la partie la plus polluante de son activité. Le groupe prend également des mesures pour atteindre le « zéro émission » de substances chimiques dangereuses.

Couture

FR effectue dans ses usines partenaires de couture le « monitoring de l'environnement de travail » intégrant des critères de protection de l'environnement. La vérification systématique de la situation est effectuée.

Logistique

FR s'efforce de réduire les charges nuisibles pour l'environnement et à diminuer les coûts de transport dans l'ensemble de sa chaîne logistique, des lieux de production aux lieux de vente. Parmi les différentes mesures prises, mentionnons : l'utilisation de cartons légers, la réutilisation des emballages et l'amélioration du taux de chargement.

Vente et récupération

Entre autres mesures de promotion de l'efficacité énergétique, FR recourt à l'éclairage par LED et au réglage de la climatisation. Dans le cadre de l'« Action de recyclage de tous les produits », les boutiques UNIQLO et g.u. développent la récupération de vêtements dans le monde entier.

Réutilisation et recyclage

FR fait don d'environ 75 % des produits récupérés dans les boutiques UNIQLO et g.u. à des camps de réfugiés et à des personnes dans le besoin, le reste étant transformé en combustible ou en fibre.

Défi 2 Environnement

En collaboration avec nos parties prenantes, prendre des mesures pour réduire l'impact environnemental dans tous les processus

En tant que SPA, Fast Retailing estime qu'il est de sa responsabilité de mesurer pleinement l'impact environnemental de chacune des étapes de sa chaîne logistique et de travailler avec ses parties prenantes à sa réduction. Les charges environnementales des substances dangereuses constituent un enjeu majeur. D'ici 2020, nous nous engageons à éliminer complètement l'utilisation de substances dangereuses de nos processus. Nous prenons activement part à tous les processus en commençant par l'approvisionnement en matières premières afin de gérer efficacement l'ensemble de la chaîne logistique.

Réduction de notre impact environnemental

Travailler avec les parties prenantes à la réduction de l'impact de Fast Retailing sur l'environnement

En collaboration avec l'ensemble de ses parties prenantes, Fast Retailing cherche à atténuer les charges de ses processus SPA sur l'environnement. Cela passe par la création de processus de qualité d'une haute efficacité et la réduction de l'impact environnemental sur l'ensemble de la chaîne logistique.

Réduction de l'impact environnemental des processus SPA

● Matières premières

Fast Retailing estime qu'il est essentiel d'être en prise directe avec les activités d'approvisionnement en matières premières. Souhaitant atténuer son impact environnemental, le groupe entend également s'acquitter de sa mission fondamentale : fournir des produits de qualité supérieure grâce une activité performante. Pour ce faire, les collaborateurs des Services CSR et de fabrication rencontrent régulièrement les fournisseurs. Ainsi, en octobre 2013, a eu lieu une visite de filatures de coton dans la Région Autonome Xinjiang Uygur, en Chine, l'une des principales sources de coton pour FR. Les salariés ont vérifié que leur activité respectait certains critères, notamment l'utilisation correcte de l'eau et des pesticides et le non-recours au travail des enfants. Tout en effectuant des contrôles réguliers, FR continuera à engager le dialogue avec les acteurs professionnels locaux.

● Production de matières, teinture et façonnage

De tous les processus SPA, la production de matières a la plus lourde charge sur l'environnement. Cela s'explique par les énormes quantités d'eau, d'énergie et de substances chimiques nécessaires à la teinture et au façonnage des matières. Dans le cadre d'un projet pilote lancé en juin 2013, FR a envoyé des spécialistes du diagnostic énergétique dans les usines. Leur mission consistait à examiner les processus inefficaces et les possibilités de réduction de la consommation d'énergie. Les résultats serviront à élaborer des projets pour d'autres usines. Par ailleurs, résolu à atteindre le « zéro émission » de substances chimiques dangereuses dans sa ligne de production et dans tous les cycles logistiques d'ici à 2020, FR a lancé une consultation

avec des ONG environnementales. En collaboration avec ses usines partenaires, le groupe mène à bien des projets permettant d'atteindre cet objectif. (Voir page 21 pour plus d'informations.)

● Couture

Les directives environnementales sont une catégorie clé du « Code de bonne conduite pour les usines partenaires (CdBC) » de FR. Nous effectuons un monitoring de l'environnement de travail portant sur certains aspects de la protection de l'environnement. Avec nos usines partenaires, outre le partage de nos meilleures pratiques, nous élaborons et adoptons conjointement des mesures de conservation de l'énergie, telles que la rationalisation des lignes de production, l'optimisation de la ventilation transversale et la mise à niveau des systèmes électriques.

● Logistique

FR révisé et améliore constamment son système logistique afin de parvenir à une efficacité maximale. Cela passe entre autres par : la rationalisation des livraisons des entrepôts vers les boutiques, l'optimisation de l'agencement de l'entrepôt, la réduction du poids des matériaux d'emballage et la mise au point de méthodes de chargement plus efficaces. Depuis 2006, FR s'efforce de limiter le poids des cartons d'emballage pour le transport des produits, ce qui a permis de l'abaisser de 15 %. De plus, les boîtes en carton servant au transfert des articles des sites de production aux entrepôts locaux sont réutilisées pour l'acheminement de l'entrepôt à la boutique. Nous facilitons également la réutilisation des cartons, en uniformisant la taille des boîtes qui servent au transport entre l'usine et l'entrepôt. Résultat : le nombre de boîtes utilisées diminue chaque année. Pour l'heure, environ la moitié des cartons utilisés pour des articles de taille et de couleur identiques sont réutilisés. Une autre mesure de préservation des ressources



consiste à diminuer le nombre total de cartons en optimisant le nombre de produits par boîte.

● Économie d'énergie et de ressources matérielles dans les boutiques

FR contrôle rigoureusement la réduction de la consommation d'électricité en distribuant à toutes les boutiques UNIQLO et g.u. au Japon le « Manuel d'économie d'énergie et des ressources en boutique ». Nous avons mis au point, en collaboration avec le fabricant, des climatiseurs équipés de fonctions d'économie d'énergie qui maintiennent une température intérieure optimale. Ils ont été installés dans toutes les boutiques routières UNIQLO au Japon.

Dans les boutiques, l'économie d'éclairage s'effectue moyennant une réduction de 40 % de l'éclairage durant les heures de préparation par rapport aux heures d'ouverture. Le remplacement des éclairages par des LED plus économes en énergie progresse. Après les enseignes des boutiques routières UNIQLO au Japon, le projet porte désormais sur le remplacement de tous les éclairages intérieurs des boutiques UNIQLO et g.u.. L'étape suivante consistera en l'installation de LED dans toutes les nouvelles boutiques au printemps 2014. Lors de la construction de nouvelles boutiques, FR cherche à

améliorer l'efficacité et à réduire la quantité de ressources. Parmi les voies explorées, citons : l'emploi d'unités modulaires pour accroître l'interchangeabilité des installations des boutiques, la préfabrication de portions de boutiques routières et leur acheminement sur sites pour un montage facile.

● Récupération, réutilisation et recyclage

Dans toutes les boutiques UNIQLO et g.u au Japon et dans neuf autres pays et régions, dans le cadre de l' « Action de recyclage de tous les produits », les clients donnent des vêtements à des fins de réutilisation et de recyclage. Environ 75 % des produits récupérés sont réutilisés et certains donnés à des camps de réfugiés, le reste étant transformé en combustible ou recyclé pour la fabrication d'autres matières.

En outre, 99 % des déchets des boutiques sont des boîtes en carton et des sacs en plastique servant au conditionnement des marchandises livrées. Actuellement, 58 % des boutiques UNIQLO du Japon s'adressent, pour la collecte des déchets, à une entreprise de recyclage. Elle récupère les déchets des boutiques, réutilise ce qui peut l'être, et établit un rapport mensuel sur les volumes recyclés. FR cherche à étendre la récupération à d'autres boutiques, par exemple celles des centres commerciaux.

■ Impact environnemental de nos activités

| | | Sièges sociaux | Consommation d'électricité : 5 124 906 kWh | Consommation de gaz : 6 918,4 m ³ | Consommation d'eau : 13 666 tonnes |
|---|------------------------------|---|--|--|------------------------------------|
| Entrée Énergie et matières premières, etc. | Énergie, combustible, etc. | Sièges sociaux Consommation de papier photocopie : 11 471 922 feuilles | | | |
| | Matériaux | Usines de couture et de fabrication de matières Consommation d'énergie (calories) : 13 248 904 GJ Électricité : 388 064 798 kWh GPL : 2 704 876 kg GNL : 1 568 000 kg Gaz naturel : 17 044 559 m ³ Pétrole lourd : 1 131 779 604 l Gas-oil : 3 481 556 l Essence : 306 079 l Charbon : 229 844 232 kg Vapeur : 774 105 tonnes Consommation d'eau : 22 088 327 tonnes | | | |
| Sortie CO ₂ déchets, etc. | Émissions de CO ₂ | Sièges sociaux Émissions de CO ₂ (électricité, gaz) : 1 003 tonnes | | | |
| | Déchets, Recyclage | Boutiques Consommation d'électricité : 189 148 572 kWh Consommation gaz de ville : 1 396 654 m ³ Consommation GPL : 1 365 441 m ³ Logistique domestique Consommation d'énergie (calories) : 227 972 GJ Émissions de CO ₂ (électricité) : 15 600 tonnes Émissions de CO ₂ (électricité) : 104 031 tonnes Émissions de CO ₂ (gaz) : 12 066 tonnes Sièges sociaux Déchets inflammables (papier, etc.) : 93 tonnes Déchets ininflammables (plastique, etc.) : 17 tonnes Boutiques Ordures ordinaires : 39 088 tonnes Clients Produits récupérés dans le cadre de l' « Action de recyclage de tous les produits » : 1 370 tonnes | | | |

Nota : chiffres pour l'année fiscale 2013. Les données du siège comprennent les chiffres du siège social de Yamaguchi et de Tokyo. « Emballage » correspond aux sacs UNIQLO et g.u. (en papier ou en plastique) au Japon. Les données concernant la logistique sont celles de la période allant d'avril 2012 à mars 2013. Les données d'une partie des boutiques qui sont locataires dans un immeuble ne sont pas comptabilisées. Produits apportés au centre de tri de l' « Action de recyclage de tous les produits » à compter de fin août 2013.

Améliorer l'efficacité de production est absolument crucial pour réduire l'impact environnemental des processus de fabrication des matières. Les usines de teinture doivent garantir une coloration uniforme et parfaite. Le processus de teinture comprend le chauffage, la sélection des couleurs et les méthodes d'application des adjuvants de couleur. À cela s'ajoutent d'autres étapes quantifiables qu'il est facile de reproduire. Bien des aspects ne peuvent toutefois pas être quantifiés et l'obtention d'une couleur uniforme et parfaite est le fruit de longues années d'expérience. L'installation des derniers équipements, comme des machines plus économes en eau, permet de préserver considérablement les ressources. Néanmoins, une couleur de qualité nécessite une maîtrise précise du volume d'eau et l'amélioration minutieuse des procédés d'utilisation. Les connaissances et le savoir-faire des experts Takumi de FR sont des atouts décisifs. Il est essentiel de partager cette maîtrise des substances chimiques, des machines et de l'équipement avec les usines partenaires afin de réduire l'impact environnemental des processus de fabrication.



Hiroshi Taka

Expert Takumi

Expertise en technologie des matières

Représentation et développement de production

Division de production

Fast Retailing (Shanghai) Enterprise Management Consulting Co., Ltd.

Monitoring environnemental

Normes environnementales pour les usines partenaires de production des matières

Pour ses usines partenaires, Fast Retailing applique ses normes environnementales de monitoring de la fabrication de matières, qui, de tous les processus SPA, possède l'impact environnemental le plus élevé. Visant « 100 % de respect » par toutes les usines soumises au monitoring environnemental, FR exige l'observance stricte de ses normes et fixe des périodes définies d'amélioration.

Monitoring environnemental dans les usines partenaires de production des matières

Fast Retailing mène un monitoring environnemental en se référant aux normes environnementales pour les usines partenaires de production des matières. Elles définissent les critères afférents aux systèmes de gestion de l'environnement, à la gestion des produits chimiques, à la gestion et au traitement des déchets (y compris les eaux usées) et à la santé et la sécurité des employés. Afin de familiariser les entreprises partenaires aux normes, nous fournissons un manuel détaillant chaque thème et organisons des sessions de formation en groupe. À l'issue d'une période donnée, des organismes indépendants effectuent le monitoring dans les usines et nous communiquent les résultats. Nous informons alors les usines des améliorations à apporter et fixons un délai pour leur réalisation. Nous donnons, le cas échéant, des conseils tout au long de l'exécution des travaux. Pour les usines ayant de nombreux points à améliorer, nous donnons des instructions pour remédier aux problèmes, visitons, si nécessaire, les sites et menons des contrôles de suivi.

Au cours de l'exercice 2013 (à compter de fin août 2013), nous avons procédé au monitoring environnemental de 28 usines partenaires de production des matières pour UNIQLO, ce qui porte à 73 le total des usines contrôlées depuis le début du programme en juin 2010. Les résultats du monitoring conforme à nos normes environnementales pour les usines partenaires sont présentés dans le tableau ci-dessous. En raison de la hausse du nombre de nouvelles usines partenaires soumises à leur premier monitoring environnemental, celles-ci seront comptabilisées jusqu'en 2015 si l'évaluation initiale a

eu lieu avant la fin de l'exercice 2012 et jusqu'à fin 2016 si leur évaluation initiale a été menée en 2013. L'objectif est d'atteindre « 100% de respect ». Pour une meilleure compréhension des critères et le respect de la conformité, FR a augmenté ses programmes d'appui aux mesures d'amélioration, notamment la formation pratique. Par ailleurs, l'exercice 2013 a également marqué le début du suivi des volumes de consommation d'eau et d'énergie dans les usines de production des matières pour UNIQLO.

Cas récents d'amélioration du monitoring environnemental

● Gestion des déchets et des substances chimiques (Chine)

Le monitoring a mis à jour plusieurs problèmes : l'absence de descriptions des risques ou des propriétés chimiques dans les listes de contrôle des substances chimiques et le non-recours à des opérateurs d'usines de traitement des déchets correctement qualifiés. Les collaborateurs du Service CSR ont rencontré les représentants des usines et donné des instructions pour remédier aux problèmes. Les contrôles de suivis ont confirmé que les travaux d'amélioration avaient été exécutés.

● Mesure des aspects environnementaux (Thaïlande)

Le monitoring a révélé que les contrôles ne comprenaient pas de mesures des niveaux sonores ni des gaz d'évacuation de la chaudière. Les collaborateurs du Service CSR ont visité le site et donné des instructions pour remédier aux problèmes. Les contrôles de suivi ont confirmé que les travaux d'amélioration avaient été exécutés.

■ Conformité aux « Normes environnementales pour les usines partenaires de production de matières »

(Fin août 2013, 73 usines de fourniture ont été suivies par FR depuis le début du programme en juin 2010)

| Catégorie | Taux de conformité | Exemple de cas d'amélioration constatée |
|--|--------------------|---|
| Système de gestion de l'environnement | 85 % | <ul style="list-style-type: none"> Nomination des personnes en charge de l'environnement Mise en œuvre de la formation de la gestion de l'environnement Planification de la gestion de l'environnement |
| Gestion des substances chimiques | 29 % | <ul style="list-style-type: none"> Établissement de la liste des produits chimiques avec les informations détaillées Stockage sécurisé des produits chimiques (ex. : installation du conteneur antifuite, étiquetage, nomination des personnes chargées de la gestion, recueil et partage des informations sur la sécurité) |
| Gestion et traitement des déchets | 30 % | <ul style="list-style-type: none"> Livraison des déchets aux entreprises qualifiées Tri (ex. : déchets chimiques et autres déchets) et étiquetage Stockage des déchets sécurisé |
| Amiante et PCB | 100 % | <ul style="list-style-type: none"> Vérification et gestion appropriées de l'amiante et du PCB |
| Traitement et évaluation des substances évacuées | 74 % | <ul style="list-style-type: none"> Acquisition de la licence auprès des autorités, entre autres des permis d'émission de pollution Évaluation des rejets des usines et conformité aux normes réglementaires |
| Santé et sécurité des employés | 36 % | <ul style="list-style-type: none"> Port des équipements de protection (masque, bouchons d'oreilles, gants) Aménagement des issues de secours et des équipements de sécurité en cas d'incendie Mise en application de l'examen médical pour les professionnels |

Élimination des substances chimiques dangereuses En collaboration avec les usines partenaires, supprimer l'émission de substances chimiques dangereuses

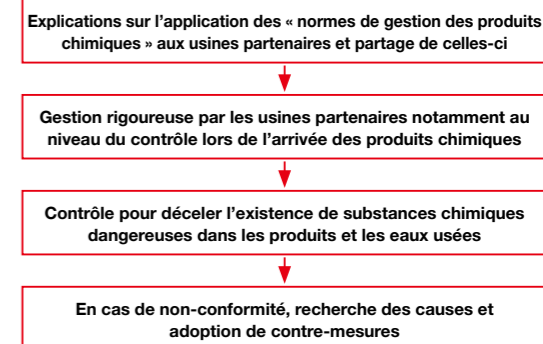
D'ici à janvier 2020, Fast Retailing supprimera l'émission de produits chimiques toxiques dans le processus de fabrication et tous les cycles logistiques.

Zéro émission de substances chimiques dangereuses

Atteindre zéro émission de substances chimiques dangereuses nécessitera une action sur l'ensemble du secteur de la confection et la mobilisation active de toutes les parties prenantes. En collaboration avec ses usines partenaires, l'industrie chimique, les ONG et d'autres entreprises du secteur de la confection, Fast Retailing cherche à atteindre son objectif de zéro émission.

La divulgation d'information est essentielle. FR mettra tout en œuvre pour fournir des informations transparentes et exactes sur les questions liées à l'environnement et à la santé aux clients et habitants des communautés où sont localisées les usines partenaires. Après avoir créé un système visant à divulguer l'information et à garantir la transparence sur les produits chimiques dangereux employés dans notre chaîne logistique, le groupe a publié sa liste de substances d'usage restreint en avril 2013. Elle fera l'objet de révisions régulières et les dernières mises à jour seront publiées sur son site Web. FR inspecte également les produits et eaux usées provenant de ses usines partenaires afin qu'elles respectent une parfaite conformité. Si une anomalie est décelée, une visite sur site et des discussions avec l'usine et le fabricant de produits chimiques permettront de déterminer la source du problème. Une solution, par exemple l'emploi d'autres matières, sera mise en œuvre dans les meilleurs délais. Lors de réunions mensuelles, les salariés des Services de fabrication et l'équipe CSR de FR évalueront l'avancement du projet et définiront les stratégies à adopter pour résoudre les problèmes.

■ Déroulement de l'application des « normes de gestion des produits chimiques »

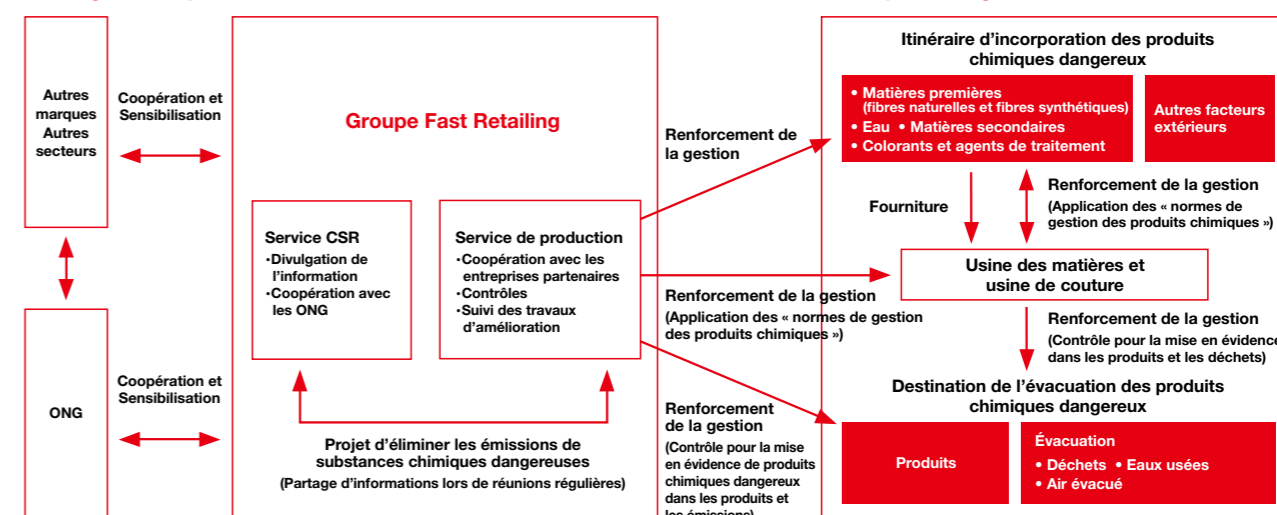


Éliminer complètement toutes les émissions de substances chimiques dangereuses relèvera du défi. Il suffit d'une trace de substance nocive dans une source d'alimentation, comme l'eau de pluie, pour ne pas parvenir à l'émission zéro. La collecte des données environnementales fournies par les usines ne permettra pas à elle seule d'atteindre cet objectif. FR devra également s'entourer d'entreprises des secteurs concernés, par exemple des fabricants de produits chimiques pour le traitement des solvants chimiques. Leur rôle sera de l'aider à vérifier et à élaborer des feuilles de route pour remédier aux problèmes que le groupe et ses usines partenaires ne sont pas en mesure de résoudre seuls. Les pays et les usines disposent tous de leurs propres critères de contrôle, mais pour atteindre son objectif, FR devra définir ses propres normes et créer de nouvelles démarches. Pour FR, malgré les nombreuses difficultés, l'objectif est clair : réduire à zéro les émissions de produits chimiques dangereux.



Iwao Hiram
Directeur
Expertise en technologie des matières
Représentation et développement de production
Division de production
Bureau de Shanghai d'UNIQLO Co., Ltd.

■ Diagramme pour la mise en œuvre de l'émission zéro de substances chimiques dangereuses





Défi 3 Communautés locales

Résoudre les problèmes sociaux dans le monde grâce au vêtement

Fast Retailing estime qu'il est de sa responsabilité, à travers son activité commerciale, de relever les nombreux défis auxquels est confrontée la société, en se focalisant sur les activités inspirant et employant les jeunes et leurs communautés.

De plus, nous sommes convaincus de la nécessité de sensibiliser le grand public aux enjeux sociaux et de remédier aux problèmes les plus graves par le biais d'alliances et de partenariats. Autrement dit, notre ambition est d'apporter une valeur ajoutée aux communautés locales et à la société.

Entrepreneuriat social (Social Business)

Lutter contre la pauvreté, développer l'emploi et l'indépendance financière : l'entrepreneuriat social (Social Business) pour soutenir les communautés

Dans le cadre d'une joint-venture avec le groupe Grameen Bank, un ardent promoteur de l'entrepreneuriat social, Fast Retailing a lancé en 2010 Grameen UNIQLO Ltd., au Bangladesh, un pays qui est un lieu de fabrication central pour FR. Inspiré du modèle d'affaires SPA de FR tout en étant adapté au contexte local, Grameen UNIQLO permet de développer l'emploi et l'industrie locale, lutter contre la pauvreté tout en favorisant l'indépendance financière.

Le développement économique pour résoudre les problèmes sociaux

En tant qu'entreprise sociale, Grameen UNIQLO s'appuie sur le savoir-faire de Fast Retailing pour accompagner le développement d'une SPA locale au Bangladesh. A travers cette activité de confection, cette SPA contribuera à lutter contre la pauvreté, résoudre les problèmes d'emploi et répondra aux différents besoins sociaux du pays.

Ainsi, les vêtements sont commercialisés à un prix accessible au plus large segment de la population et tous les bénéfices

sont ensuite réinvestis dans l'entreprise. Dans les zones rurales, les produits sont directement vendus à domicile par les femmes Grameen. Ces dernières, aspirant à l'autonomie, obtiennent un prêt à taux réduit auprès de la Grameen Bank. En 2013, le programme Grameen UNIQLO a permis l'ouverture de boutiques dans la capitale, Dhaka.

Ouvrir des marchés et favoriser l'indépendance financière illustrent la mission de FR : améliorer la qualité de vie de chacun, à travers les activités de notre entreprise. Malgré les défis, FR s'investit pleinement dans le développement du modèle d'entrepreneuriat social de Grameen UNIQLO au Bangladesh.

■ Cadre de l'entrepreneuriat social

01 Conception du produit



Au Bangladesh, le prix moyen sur le marché d'un T-shirt est d'environ 0,60 \$. La conception et la commercialisation du produit visent le meilleur rapport qualité-prix pour la population locale.

02 Approvisionnement en matières



Au Bangladesh, FR collabore avec des fabricants locaux pour s'approvisionner en matières premières de haute qualité à faible coût.

03 Production



Faible coût ne signifie pas pour autant compromis sur la qualité. Les fabricants locaux qui partagent les valeurs d'entrepreneuriat social de FR produisent des vêtements répondant aux normes d'UNIQLO. Produire localement permet également de créer de nouvelles opportunités d'emploi.

04 Vente



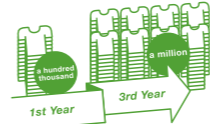
Vente en porte à porte par les femmes Grameen
Les femmes Grameen vendent les vêtements en porte à porte ou à leur domicile. Elles expliquent personnellement les caractéristiques de chaque article. En principe, les marchandises sont vendues via le système de consignation et les femmes Grameen perçoivent des commissions selon leurs ventes.

Boutiques



Les produits sont vendus dans des magasins gérés par des salariés locaux. Les employés jouent un rôle clé dans l'amélioration de la marque et dans l'efficacité marketing. Cela se traduit par une hausse du chiffre d'affaires et des possibilités d'évolution personnelle.

06 Réinvestissement des bénéfices



Les bénéfices sont réinvestis pour promouvoir l'entrepreneuriat social. En jouant un rôle dans la croissance de l'entreprise, la population locale contribue au développement de l'emploi et à l'amélioration du niveau de vie.

05 Achat et durée d'utilisation



Malgré un prix légèrement plus élevé que chez les autres détaillants locaux, la qualité et la longévité des produits les rendent populaires. Les clients apprécient que les articles résistent plus longtemps que la norme locale, ce qui représente une réelle valeur ajoutée.





Tadahiro Yamaguchi
COO
Grameen UNIQLO Ltd.

Réduire l'écart entre les attentes et la réalité

Au Bangladesh, Grameen UNIQLO a pu fabriquer des produits de qualité supérieure, à un prix abordable, en appliquant le savoir-faire issu du modèle SPA d'UNIQLO. Dès le départ, dans le pays, l'objectif était d'ouvrir un nouveau marché sur des tenues décontractées puis, avec la croissance de l'activité, de créer des emplois. Un autre objectif visait également à favoriser l'indépendance des femmes. Pour ce faire, les femmes Grameen vendaient initialement les marchandises par un système de consignment, en bénéficiant du soutien financier de la banque Grameen.

Pour développer l'entreprise, il a fallu surmonter plusieurs obstacles. Tadahiro Yamaguchi, COO de Grameen UNIQLO, explique : « Contrairement à nos attentes, nous nous sommes

rapidement rendu compte que le pouvoir d'achat était limité dans les zones rurales et que les dépenses vestimentaires ne représentaient qu'une infime portion du revenu disponible pour la population. Offrir simplement des vêtements de haute qualité ne suffisait pas pour convaincre la population de choisir nos produits dont le prix est légèrement supérieur aux autres détaillants. Pour ce qui est de la conception des produits, nous avons constaté que les habitants des zones rurales, en particulier les femmes, apprécient les vêtements traditionnels. Le besoin en tenues décontractées, comme les T-shirts Grameen proposés par UNIQLO, se faisait peu sentir. Les femmes Grameen nous demandaient sans cesse de trouver une solution au prix et à la composition des produits. »

Cette démarche commerciale diffère également du modèle UNIQLO standard. Le marketing s'effectue principalement par

bouche à oreille ou en rendant directement visite aux clients. Beaucoup de temps et d'efforts ont été consacrés à clarifier les besoins réels de la population locale. Après l'installation de stands mobiles, de salles d'exposition et la restructuration de la composition des produits intégrant les conseils des femmes Grameen, l'activité a fini par décoller. Comme l'a appris Fast Retailing, pour répondre aux réels besoins de la population locale, il faut une entreprise tout acquise à sa cause.

Faire croître l'entreprise, développer les talents locaux

La troisième année d'activité de FR au Bangladesh en tant qu'entrepreneur social a vu le lancement d'un réseau de boutiques dans la capitale, Dhaka.

« L'objectif, précise Yamaguchi, est de sensibiliser davantage à la marque Grameen UNIQLO. Nous tenons compte des suggestions de notre réseau de femmes Grameen et essayons de refléter les besoins de notre clientèle, essentiellement rurale, dans la conception de nos produits. Du centre urbain où nous sommes actuellement concentrés, nous espérons nous étendre à l'avenir vers les marchés ruraux. Parallèlement, nous voulons investir dans les communautés locales en créant des opportunités d'emplois, en formant des responsables commerciaux et en encourageant les efforts des personnes motivées qui cherchent à devenir indépendantes financièrement. »

En collaboration avec la population du Bangladesh, FR poursuivra son objectif : créer des produits que chacun peut s'offrir et apprécier, partout dans le pays.

La population du Bangladesh est ravie qu'une marque internationale s'implante à Dhaka, et ses produits ont suscité un réel engouement. Cet accueil m'a permis de comprendre que notre partenariat, lancé il y a trois ans, offre de réelles perspectives de croissance. Je suis très heureuse de l'ouverture de six nouvelles boutiques Grameen UNIQLO à Dhaka (en décembre 2013). Nous avons hâte de poursuivre nos efforts afin d'aider au développement de l'économie locale et de contribuer à la prospérité du Bangladesh. L'opération menée avec UNIQLO est l'une des aventures les plus significatives pour Grameen et nous nous réjouissons de ce partenariat durable.



Lamiya Morshed
Directrice (Grameen Healthcare Trust)
Grameen UNIQLO Ltd.

Une mosaïque de couleurs. Telle est l'image que j'ai du Bangladesh après avoir vécu ici à peine plus de deux ans. Le spectre bangladais des couleurs ne se compose pas des couleurs primaires que l'on trouve dans les pays tropicaux, mais d'une multitude de couleurs créées par des nuances de tons subtils. La beauté des paysages du Bengale a fait naître un peuple possédant un sens aigu de la couleur. À mes yeux, l'effort de Grameen UNIQLO pour créer son entreprise ici participe d'une volonté de saisir la perception exacerbée des couleurs qui existe dans ce pays. Il sera intéressant de voir en quoi la mode et la marque internationale UNIQLO influencent la sensibilité bengalaie. Je soutiens de tout cœur cette nouvelle entreprise et espère qu'elle se révélera particulièrement fructueuse pour UNIQLO.



Shiro Sadoshima
Ambassadeur du Japon au Bangladesh

Réutilisation et recyclage

Objectif : Des vêtements pour les personnes défavorisées



En tant que fabricant-détaillant du secteur textile, Fast Retailing est convaincu qu'optimiser la valeur de ses produits implique de tirer parti de chaque article. Ainsi, dans le cadre de l'« Action de recyclage de tous les produits », UNIQLO et g.u. récupèrent des vêtements et les redistribuent à des personnes défavorisées dans le monde entier, avec l'aide d'ONG et de l'Office de l'UNHCR.

Fournir des vêtements en coopération avec des partenaires

L'« Action de recyclage de tous les produits » est menée dans les boutiques UNIQLO et g.u. de 10 pays et régions. Depuis son lancement en 2001, le programme a récupéré plus de 28,9 millions d'articles vestimentaires et a fait don de plus de 11,2 millions de produits dans 46 pays et régions.

En 2012, à la demande de l'Office de l'UNHCR (Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés), Fast Retailing a lancé une campagne intitulée « 3 millions de vêtements manquent ! ». L'objectif était de collecter des vêtements et de les redistribuer dans près de 20 pays et régions, dont des camps de réfugiés en Afrique. Les employés de FR se sont également rendus dans les camps pour identifier les problèmes et cerner les besoins. En janvier et décembre 2013, des collaborateurs ont visité des camps de réfugiés au Moyen-Orient, notamment le camp de Zaatarî en Jordanie. Sa population est estimée à plus de 120 000 réfugiés, ayant fui la Syrie, dévastée par la guerre. En conjuguant leurs efforts, FR, l'Office de l'UNHCR et l'ONG japonaise JEN ont fourni 550 000 vêtements chauds lors de cette campagne. Le solde a été distribué à d'autres sites défavorisés. A ce jour, le nombre de vêtements collectés est toujours insuffisant pour répondre aux besoins des réfugiés, et autres personnes dans le besoin. En octobre 2013, FR a lancé une nouvelle campagne de collecte pour continuer à venir en aide aux réfugiés syriens.

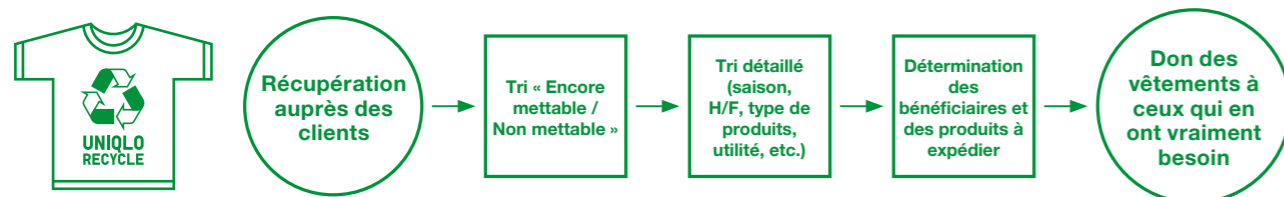
En complément de l'aide aux réfugiées, FR collecte également des vêtements dans les boutiques UNIQLO de Shanghai pour les redistribuer dans la province chinoise défavorisée du Yunnan. Divers organismes publics chinois facilitent cette initiative. Aux États-Unis, où UNIQLO participe activement à des programmes de lutte contre les problèmes sociaux, l'entreprise s'est associée à la St. Vincent de Paul Society of San Francisco pour récupérer des vêtements et les distribuer à des foyers de sans-abris.

Répondre aux demandes de l'ONU pour venir en aide aux réfugiés syriens

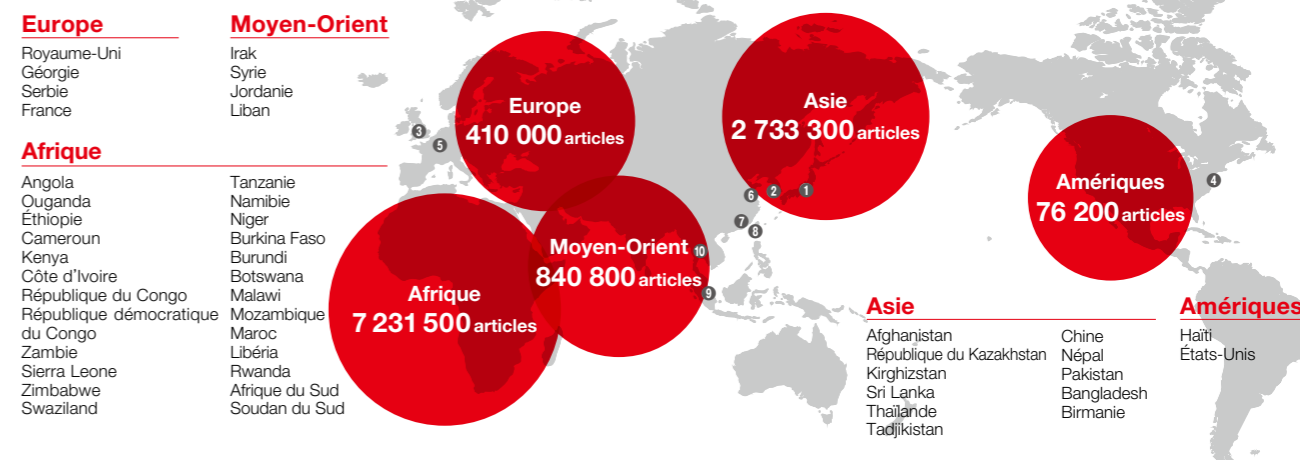
Ces trois dernières années, ce sont plus de deux millions de personnes qui ont fui la Syrie en proie à une guerre civile. De nombreux camps de réfugiés sont situés dans des régions où les températures sont négatives en hiver, ce qui présente un risque pour la santé de ces personnes. Devant l'urgence des besoins en vêtements chauds, FR a distribué aux réfugiés syriens des articles d'hiver récupérés dans le cadre de l'« Action de recyclage de tous les produits ». En septembre 2013, FR a également fait don d'un million de dollars en espèces à l'Office de l'UNHCR. Il a également fourni à l'Unicef 100 000 nouveaux produits HEATTECH, vestes Ultra Light Down et autres vêtements chauds (pour un montant d'un million de dollars) destinés aux enfants de trois à dix-huit ans.



Le déroulement de l'« Action de recyclage de tous les produits »



Nombre cumulé de dons de produits à travers le monde, répartis par pays et régions ayant participé à l'« Action de recyclage de tous les produits »



Pays et régions où des articles recyclés sont récupérés dans des boutiques

- 1 Japon
- 2 Corée du Sud
- 3 Royaume-Uni
- 4 États-Unis
- 5 France
- 6 Shanghai
- 7 Hong Kong
- 8 Taïwan
- 9 Singapour
- 10 Thaïlande

Résultats de l'« Action de recyclage de tous les produits » (en septembre 2013)

28,97 millions d'articles : Nombre total d'articles collectés dans 10 pays et régions

11,29 millions d'articles : Nombre total d'articles distribués dans 46 pays et régions

Le projet « Le Pouvoir du vêtement » : 107 écoles, 15 000 élèves

FR est convaincu que la création forte de liens entre ses magasins et les communautés environnantes est essentielle pour la réalisation de ses objectifs. La sensibilisation des jeunes à notre « Action de recyclage de tous les produits » ainsi qu'aux problèmes sociaux et environnementaux est un exemple parmi d'autres de la manière dont FR établit des contacts avec les communautés locales.

Créé en 2009, le projet « Le Pouvoir du vêtement » est un moyen d'étendre l'« Action de recyclage de tous les produits » en sensibilisant les élèves à travers tout le Japon. Concrètement, les collaborateurs de FR visitent des écoles pour présenter le projet « Le Pouvoir du vêtement ». Les élèves participent en organisant des campagnes de collecte dans leur communauté. FR distribue ensuite les articles collectés à des camps de réfugiés et communique un bilan à chaque école. FR s'est également associé à un organisme à but non lucratif, le Forum de promotion de l'éducation au développement durable (EDD) japonais (Japan Education for Sustainable Development (ESD) Promotion

Forum). Celui-ci assure la promotion du développement durable en mettant en contact les entreprises et les élèves. Grâce à ce partenariat, à l'accueil enthousiaste des écoles et des communautés dans tout l'archipel, ce sont plus de 15 000 élèves de 107 écoles qui ont ainsi participé aux événements liés à ce projet entre avril 2013 et mars 2014.

Dans le prolongement de l'amélioration de ses programmes d'aide sociale, FR continuera à tisser des liens étroits entre ses magasins et les communautés environnantes.



L'éducation au développement durable (EDD) (en anglais Education for Sustainable Development ou ESD) est un mouvement visant à intégrer l'apprentissage du développement durable dans tous les manuels et programmes scolaires. L'objectif est de permettre aux élèves de développer leur conscience en tant que consommateurs et en tant que citoyens responsables. Le projet « Le Pouvoir du vêtement » est un exemple de l'application pratique des principes d'EDD. Le « pouvoir » du vêtement va bien au-delà de l'aide aux réfugiés et aux pays en développement. Pour FR, le vêtement est l'élément déclencheur d'un geste en faveur de la société. Il permet de tisser des liens entre la société, les entreprises, les écoles, les communautés, mais aussi les parents et les enfants. Nous sommes ravis de poursuivre avec FR notre travail de sensibilisation au développement durable auprès d'un maximum d'enfants et de tisser de nouveaux liens pour l'avenir.

Keiko Okayama
Directrice
Japan Education for Sustainable Development (ESD) Promotion Forum



Un avenir où tout serait possible



Concrétiser les rêves d'enfants défavorisés à travers le monde, tel est l'objectif des huit projets pilotés dans le cadre de « Clothes for Smiles ». Fast Retailing a également signé une alliance mondiale avec l'Unicef (United Nations International Children's Emergency Fund, Fonds international d'urgence des Nations Unies pour l'enfance) pour quatre projets visant à améliorer le cadre éducatif des enfants.

Clothes for Smiles : construire l'avenir

UNIQLO a lancé le projet « Clothes for Smiles » conçu en collaboration avec Novak Djokovic, joueur de tennis professionnel et ambassadeur mondial de la marque UNIQLO. Grâce à la création d'un fonds de 10 millions de dollars provenant en partie des ventes des articles HEATTECH et Ultra-Light Down de la collection automne et hiver 2012, ce projet permettra d'aider des enfants à concrétiser leurs rêves et leurs espoirs.

Le fonds s'est fixé deux axes prioritaires. Pour le premier, huit projets ont été sélectionnés parmi 739 propositions venues de 46 pays afin d'aider des enfants à réaliser leurs rêves. Six sont en cours de réalisation. L'un d'entre eux, le Projet d'e-éducation, a été lancé en avril 2013. Il offre des possibilités d'apprentissage sur DVD à des enfants vivant dans des zones dépourvues de toute infrastructure éducative à Manille et sur l'île de Mindanao aux Philippines. Le projet de boutique sociale, quant à lui, a été conçu pour permettre à des enfants réfugiés de découvrir ce que nous sommes nombreux à considérer comme normal : s'acheter des vêtements. Ainsi, en novembre 2013 à Belgrade, en Serbie, des enfants réfugiés ont reçu des bons d'achat pour s'acheter des produits UNIQLO neufs, qui ont été offerts. Une boutique UNIQLO virtuelle a été spécialement créée pour l'occasion. Un projet de football féminin soutient des équipes de football et organise des tournois sportifs. Il entend ainsi contribuer à l'émancipation des filles au Bangladesh, au Zimbabwe et au

Ghana en leur enseignant l'esprit d'équipe et de leadership grâce au sport.

Le second axe consiste pour Fast Retailing à former une alliance mondiale avec l'Unicef afin de soutenir quatre programmes en faveur de l'amélioration du cadre éducatif dans les régions isolées du Bangladesh, de Chine, des Philippines et de Serbie.



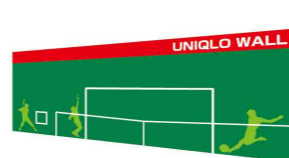
Projet d'e-éducation



Boutique sociale



Projet de football féminin



UNIQLO DREAM WALL (mur des rêves UNIQLO)



Projet de bibliothèque



Education Everywhere (L'éducation partout)



Projet d'un hôpital pour enfants



Projet CENTRE DE TRAVAIL DE WAKU

Clothes for Smiles



Grandir et se développer ensemble

Fast Retailing cherche à comprendre les différentes difficultés rencontrées par les communautés dans le monde afin de pouvoir ensuite contribuer de manière adaptée à leur développement économique et social.

Former les dirigeants de demain

Fast Retailing est convaincu qu'aider à former les dirigeants de demain grâce à des programmes de bourses universitaires peut être un puissant levier pour changer le monde en mieux. En juin 2013, le groupe a annoncé qu'il verserait un million de dollars sous forme de bourses à l'Asian University for Women, une université internationale située au Bangladesh. Sa mission est d'aider les femmes asiatiques à devenir des dirigeantes d'envergure internationale et de promouvoir l'avenir social des femmes en donnant à toutes les jeunes filles motivées la possibilité de poursuivre leurs études. Ainsi, l'université a permis à environ 60 % d'étudiantes de

bénéficier de bourses d'études complètes. FR a également instauré la Fondation TOMODACHI UNIQLO en collaboration avec l'Initiative TOMODACHI. Créée pour soutenir la reconstruction du pays après le grand séisme de l'est du Japon, ce partenariat public privé vise également à renforcer les échanges éducatifs et culturels entre le Japon et les États-Unis en investissant dans leur future génération de dirigeants. L'association propose des bourses à des étudiants japonais talentueux, issus des plus grands instituts d'enseignement supérieur et universités des États-Unis, qui souhaitent devenir chefs d'entreprise et acteurs sur la scène internationale.



Le projet d'aide à la reconstruction mené par UNIQLO

FR s'investit sur du long terme dans l'effort de reconstruction du pays, après le séisme qui a frappé le Japon en mars 2011. Parmi différentes mesures, citons les dons de vêtements et d'argent, la coopération avec des ONG et le soutien des bénévoles du Groupe. L'entreprise a également créé un fonds d'aide à la reconstruction d'une valeur de 300 millions de yens afin d'apporter un soutien financier triennal à cinq ONG (JEN, ADRA Japon, PlaNet Finance Japon, IVY et le Fonds d'investissement des profits communs Tohoku [Tohoku Common Profit Investment Fund]) œuvrant en faveur de l'autonomie, la création d'emplois et la reprise économique dans le nord-est du Japon.

En mars 2012, FR a ouvert une boutique UNIQLO provisoire dans la ville sinistrée de

Kesennuma, dans le département de Miyagi, pour un an. En novembre 2013, en réponse aux demandes et à la coopération des clients et des organismes publics locaux, l'entreprise a remplacé la structure provisoire par une boutique UNIQLO permanente à Kesennuma. Elle a procédé de même pour la boutique

provisoire UNIQLO de Sea Plaza, située dans la ville de Kamaishi dans le département d'Iwate, ouverte en mars 2012, et pour celle de Haramachi dans le département de Fukushima. Les boutiques créent de l'emploi et fournissent des vêtements de qualité aux communautés locales.



Aide d'urgence aux sinistrés

Après le passage de l'ouragan Sandy qui a frappé la côte est des États-Unis en octobre 2012, Fast Retailing États-Unis a fait don de 100 000 articles HEATTECH et 10 000 vestes Ultra-Light Down (d'une valeur totale de 2,3 millions de dollars, ou 190 millions de yens) pour l'aide aux sinistrés. Les employés d'UNIQLO se sont portés bénévoles pour distribuer les vêtements.

FR a également soutenu les opérations de

secours à la suite du séisme d'avril 2013 qui a frappé la province chinoise du Sichuan. Les dons du Groupe FR s'élevaient à 8 millions de yuans (près de 128 millions de yens), dont 2 millions de yuans (32 millions de yens) provenant du groupe et 57 000 articles (sous-vêtements, T-shirts, pantalons, etc.) d'une valeur de 6 millions de yuans (96 millions de yens).

Après le passage du typhon Haiyan aux

Philippines en novembre 2013, le Groupe FR a fait don d'environ 6,5 millions de pesos (environ 14,6 millions de yens) pour l'effort de reconstruction, dont 4,5 millions de pesos (10 millions de yens) versés par FR, 1 million de pesos (2,3 millions de yens) en dons matériels incluant des T-shirts, sous-vêtements et d'autres dons d'une valeur d'un million de pesos provenant d'UNIQLO Philippines.



Défi 4 Ressources humaines

Former des employés fiers, ambitieux et capables de travailler dans le monde entier

Pour poursuivre sa croissance internationale, Fast Retailing doit attirer des employés talentueux partout où il est implanté. Nous pensons que le défi est, à notre sens, la clé du développement de l'individu et de l'entreprise. Nous cherchons à respecter la diversité de notre main-d'œuvre et offrons à nos salariés des possibilités d'évolution, tout en permettant à nos équipes d'exploiter leur potentiel et d'être fier de leur travail.

Défi 4

Politique des ressources humaines

Se développer ensemble avec l'entreprise

Le Groupe Fast Retailing est actuellement au milieu de ce qu'il appelle la « Troisième frontière » de sa croissance. La Deuxième désignait le développement de l'activité japonaise à l'étranger. Dans la Troisième, FR évolue en une entreprise réellement globale.

Pour y parvenir, ses collaborateurs doivent être internationaux. Le Groupe FR entend ainsi associer sa spécificité nippone à des salariés talentueux issus des quatre coins du monde, afin de devenir véritablement une entreprise d'envergure mondiale. Au siège, la direction doit par conséquent être internationale, les marchés individuels étant, quant à eux, dirigés par du personnel local.

Avec le développement de l'entreprise, les activités de celle-ci ont pris une nouvelle dimension. Le Groupe FR compte actuellement plus de 70 000 employés dans le monde. FR considère chacun de ses employés comme étant capable de diriger ; nous cherchons donc à développer leurs compétences managériales à travers le concept de zen'in keiei (« la gestion par tous ») selon lequel chaque employé adopte l'état d'esprit d'un chef d'entreprise. La politique internationale des ressources humaines du Groupe entend assurer un environnement de travail qui encourage chaque employé à donner la pleine mesure de ses capacités. Ainsi, celui qui se fixe comme défi d'atteindre des objectifs plus élevés peut continuer à évoluer. L'entreprise offre un soutien aux employés pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, notamment par des possibilités d'évolution dans le monde entier, quel que soit leur poste au sein de l'organisation. En cela, notre priorité absolue est que tous les employés de nos boutiques trouvent un sens à leur travail et évoluent dans

un environnement satisfaisant, alliant sécurité et santé. C'est d'autant plus vrai qu'ils interagissent avec la plus importante de nos parties prenantes : la clientèle.

Par expérience, nous savons combien il est important de respecter chaque collaborateur en tant qu'individu et de lui offrir des possibilités d'évolution afin de développer son potentiel. Il nous est arrivé d'encourager des employés à monter trop vite en hiérarchie, en les poussant à évoluer le plus rapidement possible pour devenir directeurs de boutique, six mois après être entrés dans notre entreprise. Si, grâce à ce système, la plupart ont prospéré et évolué rapidement malgré leur jeune âge, certains se sont sentis dépassés par l'ampleur des responsabilités auxquelles ils avaient accédé si rapidement. Par conséquent, l'entreprise n'était pas parvenue à développer pleinement les capacités de chaque individu.

FR a décidé de revenir aux fondamentaux et insiste désormais sur le respect de la diversité. Pour cela, il a créé un système qui privilégie un développement personnel où la priorité est que chaque employé soit à sa place. Un système plus souple est en vigueur : il favorise une évolution de carrière reflétant les ambitions et l'individualité de chacun. Ainsi, au lieu de devenir directeur de boutique, un employé peut choisir de développer ses compétences en communication pour assurer la gestion de la clientèle. Résultat de cette nouvelle approche : l'émergence de nouveaux talents sur un plus large éventail de secteurs d'activité. FR continuera à s'appuyer sur la diversité de ses collaborateurs en cherchant à être une entreprise où la valeur de chacun peut s'exprimer pleinement.



Jun Yokohama
Administrateur Exécutif Senior
En charge des ressources
humaines
Fast Retailing Co., Ltd.



Renforcement de la diversité

Favoriser la diversité pour se développer à l'échelle internationale

Le développement international de Fast Retailing a favorisé la diversité de sa force de travail. L'objectif du Groupe est d'accompagner les personnes, comme l'entreprise, en formant une équipe constituée de personnes motivées issues d'horizons différents.

Pour le Groupe Fast Retailing, toutes ses activités dans le monde doivent s'appuyer sur une force de travail mêlant les cultures, les valeurs et les personnalités. C'est ainsi que nous disposerons d'équipes d'une haute efficacité, capables d'atteindre les meilleurs résultats possible.

Néanmoins, le constat est que dans de nombreux domaines, FR n'est pas encore parvenu pleinement à créer des environnements de travail satisfaisants ou accessibles à tous. Par exemple, si le pourcentage de directrices de boutiques est relativement élevé, celui des femmes occupant des postes de direction administrative reste faible. Sachant que la majorité

des produits de FR s'adressent aux femmes et que sa clientèle est pour plus de la moitié féminine, il est logique que la future génération de responsables compte davantage de femmes.

Le maintien d'un environnement de travail qui s'ouvre sur la diversité nécessite d'identifier les obstacles pour les lever. Ainsi, il doit s'adapter aux événements de la vie, comme l'éducation des enfants, pour permettre à un parent de s'épanouir, tout en atteignant ses objectifs professionnels.

Le Groupe FR encourage tous ses employés à profiter pleinement des possibilités offertes, notamment le congé maternité et le congé parental.

Femmes managers chez Fast Retailing

(Nombre de personnes)

| Cadre dirigeant | | Responsable de service | | Directeur | | Superviseur | | Directeur de boutique | |
|-----------------|----------|------------------------|----------|-----------|----------|-------------|----------|-----------------------|----------|
| Total | (Femmes) | Total | (Femmes) | Total | (Femmes) | Total | (Femmes) | Total | (Femmes) |
| 33 | (3) | 81 | (12) | 246 | (63) | 324 | (102) | 2 327 | (1 265) |

Nombre d'employés du Groupe FR ayant pris un congé parental ou un congé maternité au Japon

(Nombre de personnes)

| | Employés à temps plein | | | Employés à mi-temps et contractuels | | | Employés à temps partiel | | |
|-------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------|
| | Nombre de personnes prenant un congé | Personnel des boutiques | Personnel du siège | Nombre de personnes prenant un congé | Personnel des boutiques | Personnel du siège | Nombre de personnes prenant un congé | Personnel des boutiques | Personnel du siège |
| FR | 7 | — | 7 | 4 | — | 4 | 0 | — | 0 |
| UNIQLO | 49 | 43 | 6 | 286 | 279 | 7 | 51 | 51 | 0 |
| UNIQLO g.u. | 1 | 1 | 0 | 16 | 15 | 1 | 6 | 6 | 0 |
| Link Theory Japon | 16 | 14 | 2 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Comptoir des Cotonniers | 8 | 8 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 81 | 66 | 15 | 313 | 301 | 12 | 57 | 57 | 0 |

Mondialisation de l'environnement de travail

Croissance alimentée par l'intégration et la compréhension mutuelle

Le Groupe Fast Retailing considère comme essentielle la formation d'un personnel international afin de se développer mondialement. Cela ne saurait se limiter à embaucher des personnes de différentes nationalités ; il est crucial de comprendre et de respecter les différences culturelles et de former chaque employé pour qu'il puisse travailler à la fois dans une perspective internationale et locale.

Chez Fast Retailing, les équipes sont composées de nombreuses nationalités. Pour optimiser le potentiel d'une équipe, il est nécessaire d'avoir une compréhension des différentes cultures afin de trouver les solutions adéquates aux diverses difficultés qui peuvent se poser. Parvenir à relever ce défi se traduira par un gain de compétitivité mondiale pour le Groupe.

Le Groupe FR est actif sur la scène internationale. La fonction centrale du siège social de Tokyo consiste à soutenir le développement de l'ensemble du Groupe, qui compte 72 000

employés dont 45 000 travaillant au Japon. Afin que le siège social de Tokyo soit réellement international, il est nécessaire de s'appuyer sur des collaborateurs d'une grande diversité afin de constituer la meilleure équipe possible.

Former des compétences en gestion internationale en facilitant la mobilité mondiale de ses employés là où le Groupe est implanté, tel est l'objectif de FR. En intégrant des collaborateurs multiculturels, FR cherche à créer une culture d'entreprise dynamique et riche de diversité, qui soit un levier de croissance.

Effectifs du Groupe FR par pays et région



Environ 72 000 employés dans 22 pays et régions

Theory a toujours offert un cadre de travail où les femmes excellent. Nous nous efforçons de créer un environnement de travail satisfaisant dans nos boutiques. Pour preuve, un nombre croissant de femmes reprennent le travail après un congé temporaire. En effet, la plupart des femmes qui ont pris un congé retravaillent. Celles qui reviennent après une grossesse peuvent exercer à temps partiel et toute l'équipe prête main forte pour accomplir le travail. On constate une hausse du nombre de cadres de direction prenant un congé maternité et du nombre d'employées qui évoluent vers des postes de direction tout en bénéficiant du système de congé. Pour nous, la prochaine étape, me semble-t-il, est de proposer des possibilités d'évolution qui reflètent mieux les caractéristiques et les ambitions individuelles de chaque employé.



Yoko Hara
Directrice des ventes et activités de la boutique
Link Theory Japon Co., Ltd.

La mission CSR du Groupe FR, qui consiste à changer le monde en mieux, est en parfaite adéquation avec mon rôle. En juillet 2012, lorsque je suis entrée chez FR, j'avais l'espoir de changer le monde en mieux à travers mon poste de chef de projet handicap pour la France. Mon travail couvre actuellement toutes les marques du Groupe FR en France et, au cours de l'été 2013, nous avons commencé à mettre en place des projets similaires au Royaume-Uni. Les différences culturelles influent sur le regard porté sur les personnes handicapées, c'est très intéressant. La diversité des approches est autant d'occasion pour nous d'apprendre et de nous inspirer des pratiques locales. Comprendre et apprécier ces divergences nous permettra de nous enrichir et de développer nos activités.



Carole Paitier
Chef de projet CSR
Département des ressources humaines
UNIQLO France S.A.S.

L'emploi de personnes handicapées

La participation de chacun est bénéfique à tous

Les équipes peuvent exploiter pleinement leurs atouts lorsque tout le monde participe.

Fast Retailing est convaincu que l'aspect le plus important dans le recrutement de personnes en situation de handicap n'est pas seulement de promouvoir leur emploi mais bien de créer des environnements de travail dans lesquels chacun a un rôle à jouer et l'opportunité de participer en tant que membre d'une équipe.

UNIQLO a commencé à employer des personnes handicapées au Japon en 2001. L'entreprise est tout près d'atteindre son objectif : employer une personne handicapée par boutique. L'initiative s'étend également à g.u. et aux autres boutiques du Groupe. Pour l'heure, elle concerne les boutiques UNIQLO de neuf pays et régions, l'essentiel des progrès étant réalisés au Japon, en Corée du Sud et à Singapour. Au cours de l'exercice 2013, le Groupe Fast Retailing a recruté 161 personnes handicapées dans l'archipel. Sur l'exercice 2012, le pourcentage d'employés handicapés est passé de 6,45 % à 6,64 %. Le Groupe FR dépasse largement le taux d'emploi obligatoire de personnes handicapées de 2,0 % imposé par le système japonais.

FR a reçu de nombreuses récompenses au Japon et dans le monde entier pour ses efforts en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Au cours de l'exercice 2013, lors des Récompenses 2013 sur des questions de handicap dans la région Asie-Pacifique (Asia Pacific Disability Matters Awards) qui se sont tenues à Bangalore, en Inde, Springboard Consulting a

décerné à l'entreprise le prix emploi, en reconnaissance de sa politique de recrutement et d'aide aux personnes handicapées. Sa méthode pour créer des emplois en phase avec la croissance de son activité a été saluée comme une meilleure pratique sans précédent. Malgré la spécificité de chaque problème, FR, avec son grand nombre de boutiques et le large éventail des intitulés de postes, peut toujours trouver une place où chacun peut s'épanouir. Identifier un poste tenant compte des atouts de chacun renforce la motivation et crée un environnement de travail collaboratif. En plus de donner un sens au travail, la contribution de l'employé au succès de la boutique et à la satisfaction du client est bénéfique pour tous.

FR cherche à renforcer les opportunités de travail pour les personnes handicapées partout dans le monde. Changer le monde en mieux, telle est la mission de FR. Cela signifie en partie créer des activités commerciales uniques pouvant contribuer à l'épanouissement de chacun.

Évolution professionnelle

Faciliter le développement des employés

Le Groupe Fast Retailing cherche à favoriser l'évolution professionnelle et des conditions de travail propices au développement personnel et professionnel de chaque collaborateur dans le monde entier. Nos employés ont la possibilité d'atteindre leurs objectifs personnels et nous offrons une structure opérationnelle qui permet à l'entreprise et aux dirigeants de combler les aspirations des salariés.

Le Groupe Fast Retailing a instauré une politique mondiale des ressources humaines pour encourager et aider chacun de ses collaborateurs à atteindre ses objectifs professionnels. Le Programme du développement des carrières (Career Challenge Program) veille à la réalisation des ambitions professionnelles des employés. Le système de recrutement mondial, quant à lui, propose des postes en interne dans le monde entier.

De plus, grâce à l'implantation internationale du Groupe, un directeur de boutique au Japon ou un collaborateur du siège peut obtenir un poste à l'étranger. Cela favorise le développement des capacités à diriger à l'international, l'émergence de valeurs communes et la formation du personnel local. Des employés étrangers peuvent travailler au siège social de Tokyo ou dans les pays où FR est implanté. Afin que ses employés bénéficient de sa dimension internationale, FR poursuit l'élaboration et l'expansion de ces programmes.

La croissance de FR dépend de sa capacité à développer

une démarche de gestion chez tous ses employés. L'objectif du « Centre FR de Gestion et d'Innovation » (FRMIC ou Fast Retailing Management and Innovation Center) est de développer les compétences managériales sur l'ensemble du Groupe. Ouvert à tous les employés, le FRMIC propose des formations à la gestion aux nouvelles recrues, aux directeurs de boutique et aux salariés du monde entier souhaitant monter en grade. Les participants conçoivent des projets de gestion pour accélérer la croissance de l'entreprise. Ils tirent des leçons des succès et des échecs des dirigeants du Groupe FR qui ont joué un rôle central dans son développement. Le FRMIC organise régulièrement des réunions entre les directeurs de boutique UNIQLO au Japon, les membres du conseil d'administration de FR et le personnel du siège social de Tokyo, afin d'identifier les problèmes rencontrés par les boutiques. Les participants examinent en détail les solutions envisageables, ce qui permet de résoudre les difficultés. L'entreprise cherche à présent à étendre ces réunions aux autres marques du Groupe FR.

Évoluer en apprenant

● Japon 1999: expérience en tant que directeur de boutique

Je suis entré chez FR en tant que jeune diplômé en 1999 et je travaille dans une boutique UNIQLO depuis cette époque. Les difficultés que j'ai rencontrées en tant que directeur de boutique m'ont le plus marqué. Nouveau à cette fonction, je pensais savoir tout faire mieux que personne et j'ai littéralement imposé ma façon de faire à tout le monde. J'ai été choqué lorsque j'ai reçu des avis négatifs de mes salariés dans le cadre d'une enquête de satisfaction collaborateurs. Même au Japon, il existe des différences culturelles entre les régions et chaque boutique possédait sa propre façon de faire. Cette expérience m'a appris l'importance du travail d'équipe et de la communication.

● Hong Kong 2008: expérience en tant que directeur commercial

Lorsque j'ai été nommé directeur des ventes et des activités de la boutique à Hong Kong, mes responsabilités allaient bien au-delà du service commercial. Cela a été l'occasion de tout apprendre, du développement de l'entreprise au marketing. Cette période s'est avérée formidable pour mon développement personnel et a orienté le reste de ma carrière. Travailler à l'étranger a été une vraie gageure parce qu'il faut comprendre les différences régionales et culturelles et apprendre à motiver les personnes. Grâce à mon expérience en qualité de directeur de boutique au Japon, j'ai veillé à communiquer avec chacun de nos employés à Hong Kong. La cohésion de l'ensemble du personnel a contribué au développement de notre entreprise.

● Taïwan 2010: COO

Taïwan et Hong Kong 2013: expérience en tant que CEO Pays

Deux ans après avoir été envoyé à Hong Kong, j'ai été nommé directeur général des ventes et des activités de la boutique à Taïwan. Je savais que c'était trop pour moi, mais je savais aussi que si je parvenais à fédérer les compétences de l'équipe, nous pourrions réussir. Et c'est ce que nous avons fait. Après l'essor initial qui a suivi notre percée sur le marché, l'entreprise taïwanaise a connu une période de stagnation. Nous l'avons relancée et remise sur les rails de la croissance durable. Je continuerai à déléguer aux employés plus jeunes en fonction de leurs aptitudes et de leur motivation. Comme nos salariés de Taïwan sont nombreux à vouloir partir à l'étranger, je compte aussi promouvoir les échanges de personnel entre les structures UNIQLO des différentes parties du monde. J'entends trouver des moyens pour accélérer la croissance d'UNIQLO en aidant les employés à satisfaire leurs ambitions et à contribuer au développement partout dans le monde. L'ensemble du Groupe FR en profitera.

Hiroshi Taki

CEO
UNIQLO Taiwan Ltd.
CEO
UNIQLO Hong Kong, Ltd.



Je ne vois pas de l'œil gauche et pas bien du droit. Je suis entrée chez g.u. après avoir quitté mon précédent poste parce que passer toute la journée sur l'ordinateur fatiguait trop mon œil droit. C'est très difficile pour les malvoyants de travailler dans un lieu qu'ils ne connaissent pas. Travailler tous les jours au même endroit nous permet de nous familiariser avec notre environnement, ce qui nous aide énormément. Chez g.u., nous stockons de nombreux articles dans la réserve et cela demande beaucoup d'organisation. Lorsque je prévois l'agencement de celle-ci, j'essaie toujours de visualiser le flux de travail afin de déterminer la meilleure manière de procéder. Je m'efforce aussi qu'elle soit bien organisée et que le personnel puisse s'y déplacer facilement. Mes collègues apprécient vraiment mes efforts. La réserve représente une part importante de l'activité du point de vente et en être en charge me permet de jouer un rôle essentiel dans la boutique. Bien entendu, parfois, c'est difficile de ne pas bien voir, mais tout le monde est content de m'aider.

Rui Okumura

Boutique g.u. Itami Nishino
g.u. Co., Ltd.



J'ai toujours eu des problèmes de mémorisation et, quand j'ai décidé d'arrêter les études après le collège, je me suis senti vraiment perdu. Pourtant, cela a changé quand je suis entré chez UNIQLO en 2012. Ici, je sais que quand, par exemple, je gère les colis ou nettoie la réserve, je le fais pour le client et cela me motive. Je participe au succès de la boutique et j'ai le sentiment de former une grande famille avec mes collègues. La partie la plus gratifiante de mon travail concerne la formation des nouveaux employés. Je leur montre comment séparer les vêtements pour hommes et pour femmes lorsque nous les sortons des cartons, je leur apprend à manipuler les articles et à saluer les clients. Je trouve mon travail épanouissant et utile.

Chan Jin Xiong

Boutique KLCC
UNIQLO (Malaisie) Sdn. Bhd.



Des critères communs et équitables dans le monde entier

Rémunération et évaluations progressives des employés

Le Groupe Fast Retailing s'efforce de motiver tous ses employés quel que soit leur lieu de travail dans le monde et encourage chacun à donner le meilleur de lui-même. Notre système d'évaluation du personnel, utilisé dans le monde entier, se base sur des critères communs et équitables. Notre système de rémunération vise en outre à refléter avec justesse les attentes en matière de responsabilité et les résultats.

Le Groupe Fast Retailing recourt à un système de notation afin que tous les employés soient évalués selon des critères cohérents. Les évaluations des collaborateurs et les revues de salaires, qui portent sur les objectifs de rendement et les résultats, reposent sur des critères communs et clairs. Ceux-ci visent à garantir la transparence et l'équité des évaluations et des rémunérations.

En raison de la diversité des conditions économiques et juridiques selon les pays et les régions, une évaluation identique

ne signifie pas forcément le même niveau de salaire. Pour le système de rémunération de certains postes hiérarchiques, le Groupe applique des critères communs partout dans le monde. À ceux-ci s'ajoutent des critères comparables établis sur les principes du système de rémunération et adaptés aux conditions locales. Le Groupe les utilise pour constituer un système de rémunération mondial garantissant une rétribution équitable fondée sur des évaluations justes des résultats d'un collaborateur.

Un environnement confortable permettant un travail efficace

Créer un environnement de travail satisfaisant

Entièrement informatisés, les bureaux du Groupe FR offrent un environnement de travail où les employés peuvent accomplir leurs tâches avec efficacité et dans de bonnes conditions. Le Groupe fait également le nécessaire pour que les employés puissent travailler dans un climat de confiance.

FR veille au confort de l'environnement de travail, qui a été pensé pour optimiser la productivité : les sièges sont regroupés pour faciliter la communication et les bureaux sont équipés de systèmes de vidéoconférence et des toutes dernières technologies pour améliorer l'efficacité administrative.

Afin de limiter le nombre d'heures de travail, le Groupe FR fixe à son siège au Japon 4 jours par semaine pour lesquels les heures supplémentaires sont interdites. Les services et les collaborateurs habitués des heures supplémentaires font l'objet d'un contrôle. L'équipe de direction leur donne des conseils personnalisés ainsi qu'à leurs responsables. FR incite systématiquement son personnel à poser des jours de congés et, en plus des congés payés normaux, accorde aux employés permanents 16 jours de congé spécial.

FR encourage également les employés à s'occuper de leur santé. L'entreprise leur propose des consultations et leur communique régulièrement des informations sur ce sujet. Sur le plan de la santé mentale et émotionnelle, des bureaux de

consultation où il est possible de rencontrer des conseillers professionnels sont à la disposition des collaborateurs. Ceux-ci peuvent également s'adresser à des services de consultation externes.

FR sensibilise ses employés à la question de la sécurité au travail afin de prévenir toute blessure et tout accident pouvant survenir pendant le travail ou sur le trajet domicile-lieu de travail. Malgré ces efforts, le nombre d'accidents du travail a augmenté, passant de 323 pour l'exercice 2012 à 524 pour l'exercice 2013. La plupart des accidents du travail se produisent dans les boutiques. L'accident le plus courant a lieu lors de l'utilisation de la machine à coudre pour les retouches ou lors du réagencement de la boutique. Lorsque survient un accident, FR dresse un rapport décrivant ses circonstances, cherche à en identifier la cause et à effectuer les améliorations nécessaires. Outre l'affichage régulier de rappels dans les boutiques, l'entreprise assure également des formations destinées aux directeurs et met en œuvre des mesures préventives.

Attentes des clients

Fast Retailing cherche à maintenir son niveau élevé de satisfaction clients (Customer Satisfaction ou CS). Nous veillons ainsi à ce que les collaborateurs des activités commerciales soient à l'écoute du client.

Avis suivis d'effet

UNIQLO et g.u. ont mis en place le Centre de service clients, ouvert toute l'année. Adressés par e-mail, téléphone ou carte postale spéciale disponible dans les boutiques, les avis des clients sont transférés dans les meilleurs délais à la direction et aux services et boutiques concernés. Ceux nécessitant une réponse ou une action sont traités rapidement. Au Japon, en Corée du Sud et en Chine, le Centre de service clients japonais transmet les avis des clients à chaque boutique avant la fin

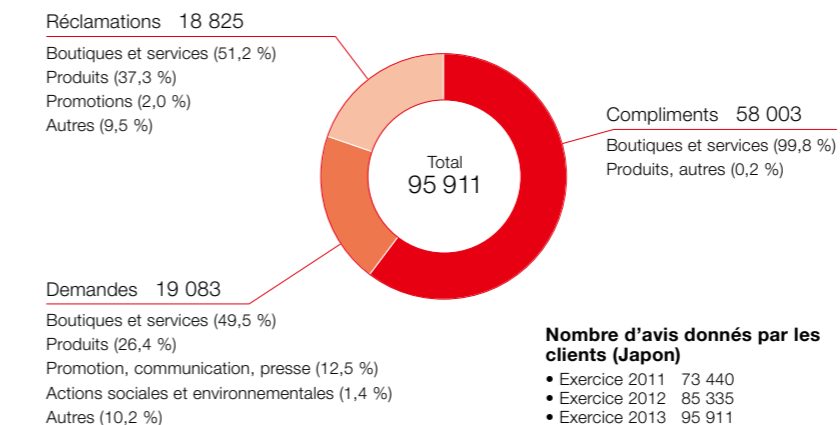
du jour suivant. Celle-ci apporte rapidement les modifications nécessaires, qui seront vérifiées par le Centre de service clients ou les superviseurs de la boutique. Dans les autres pays, en revanche, afin de réduire le temps de réponse des boutiques, l'entreprise révisé les systèmes d'avis qui sont encore transmis de façon hebdomadaire. Elle demande également aux internautes ce qu'ils pensent de la fonctionnalité et du confort du produit, avis dont elle tiendra compte lors du développement des produits.

Avis des clients

Chaque boutique UNIQLO et g.u. au Japon désigne un employé Responsable CS dûment formé, qui s'efforce systématiquement de sensibiliser le personnel aux problèmes de la satisfaction de la clientèle. Au cours de l'exercice 2013, Fast Retailing a étendu le système du Responsable CS en dehors de l'archipel. Traduite en 7 langues et distribuée dans 14 pays, la lettre d'information CS mensuelle constitue un autre outil pédagogique. En 2011, FR a lancé son initiative d'« enquête CS en ligne » pour accroître le flux d'informations provenant des clients situés en dehors du Japon. Il est également possible de remplir un questionnaire papier à la caisse. Malgré un taux de réponses positives en hausse, les questionnaires semblent dénoter un manque d'efficacité et ne pas refléter l'avis des clients sur leur usage du produit : en effet, la majorité des réponses sont reçues immédiatement après l'achat, mais avant que les clients n'aient pu utiliser le produit. Les avis des clients étant primordiaux pour améliorer l'entreprise, celle-ci cherche à en recueillir le plus grand nombre. Pour ce faire, elle distribue des cartes clients indiquant l'adresse de la page d'accueil de l'entreprise. Les réponses recueillies de cette manière sont utiles et couvrent un large choix de sujets et de demandes. FR voit dans les avis des clients une ressource précieuse et envisage de continuer à améliorer sa communication avec eux.

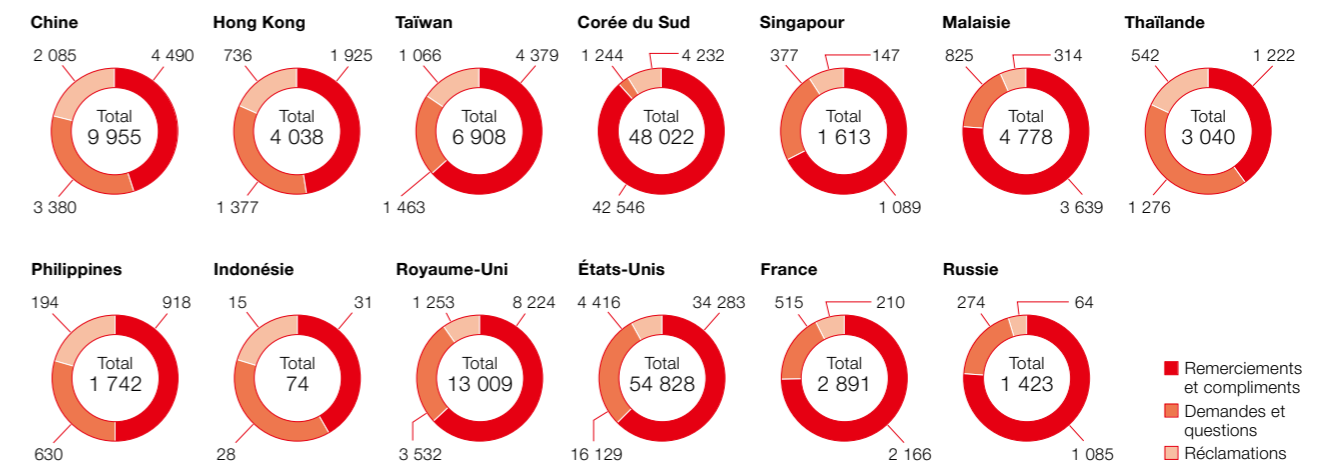
■ Avis recueillis au Centre de service clients (Japon)

(Téléphone, e-mails, lettres, cartes postales distribuées dans les boutiques)



■ Avis recueillis au Centre de service clients

(Enquête CS en ligne, enquête dans les boutiques selon les pays et les régions)



Engagement de Fast Retailing en tant que leader mondial

L'engagement CSR par les dirigeants mondiaux de chaque site

Le Groupe Fast Retailing s'efforce d'agir en tant qu'entreprise respectueuse de ses obligations sociales en s'attaquant aux problèmes qui touchent la communauté mondiale. Parallèlement, le Groupe a tout autant à cœur de mener des activités CSR qui répondent aux besoins locaux. Les dirigeants mondiaux présentent leurs activités CSR à la lumière des problèmes rencontrés dans leurs communautés et leur pays et donnent leur vision de la responsabilité sociale.

UNIQLO Japon

Devenir une entreprise dotée d'une réelle conscience sociale et mener des initiatives CSR audacieuses dont pourront s'inspirer d'autres pays. Telle est la mission que s'est assignée UNIQLO Japon, marque phare du Groupe Fast Retailing. À cette fin, nous nous efforçons de sensibiliser davantage nos employés à la CSR afin qu'à leurs yeux, entreprise et CSR soient indissociables et qu'ils soient fiers de travailler chez FR. En sa qualité de détaillant, UNIQLO considère les collaborateurs des boutiques comme les plus importants de tout son personnel. Je souhaite créer un environnement dans lequel une haute satisfaction professionnelle et le développement personnel soient la norme. Aussi ambitieuses soient-elles, nos activités CSR n'auront qu'un bilan en demi-teinte si les employés ne sont pas fiers de leur travail. À mon



Satoshi Hatase
COO
UNIQLO Co., Ltd.

avis, nos efforts pour encourager la croissance personnelle des employés ont été jusque-là trop génériques. Nous devons essayer d'autres méthodes, notamment des programmes de ressources humaines plus variés, et créer un système qui tienne compte des différents modes de travail et de développement. Cela me paraît crucial pour continuer à concevoir des initiatives CSR en phase avec la mission de FR : changer le monde en mieux. La participation des employés à nos activités CSR est en outre essentielle pour que la CSR soit inscrite dans nos gènes. C'est ainsi que nos salariés ont réellement l'impression de jouer un rôle positif dans la société par le biais de leur travail. Lorsqu'un employé est fier de son entreprise, il y reste et l'un et l'autre se développent. L'« Action de recyclage de tous les produits », l'une de nos activités CSR phares, illustre parfaitement la valeur de la CSR, en ce qu'elle permet aux communautés locales, aux élèves et aux employés d'apprendre au contact des uns et des autres. Aujourd'hui, ce ne sont pas moins de 107 écoles et 15 000 élèves au Japon qui sont concernés par cette initiative, lancée dans le cadre du programme « Le Pouvoir du Vêtement ». Et elle devrait s'étendre au reste de l'archipel. Je serai alors ravi de l'utiliser comme modèle pour le réseau mondial.

UNIQLO Chine et Hong Kong

La CSR est vitale pour la réussite de l'entreprise en Chine. Nous la considérons comme un investissement dynamique pour l'avenir et lui avons alloué un budget spécial. Le service CSR et la haute direction en Chine conçoivent des projets concrets en réponse aux problèmes locaux. Malgré l'immensité du pays, la complexité des systèmes sociaux et la disparité des conditions locales, la rapidité d'intervention reste cruciale dans les situations d'urgence. Le budget CSR garantit une réponse prompte et adéquate de notre part. Les difficultés de mise en œuvre rencontrées en Chine continentale ne se posent pas de la même façon à Hong Kong. Si l'emploi des personnes handicapées, par exemple, est complexe en Chine, à Hong Kong, en revanche, les avancées pour le lancement d'un programme cette année sont notables.



Ning Pan
CEO
Fast Retailing (China) Trading Co., Ltd.
CEO
UNIQLO Hong Kong, Ltd.

UNIQLO Corée du Sud

En Corée du Sud, le grand public demande aux entreprises de résoudre les problèmes sociaux. Gagner la confiance des clients nécessite des activités CSR « légitimes ». Outre l'« Action de recyclage de tous les produits », l'emploi de personnes handicapées et d'autres programmes mondiaux, nous devons mener des projets CSR axés sur la communauté locale. Ce doit être pour nos clients et nos employés l'occasion de travailler ensemble. Nous prévoyons des programmes de soutien pédagogique aux enfants de familles sud-coréennes défavorisées et du bénévolat pour les employés de nos boutiques dans tout le pays. Nous poursuivrons également nos activités CSR menées en collaboration avec les agences publiques et les ONG. Notre ambition est de devenir une entreprise qui soit à la hauteur des attentes de la société.



Hong Sungho
Co-CEO
FRL Korea Co., Ltd.

UNIQLO Taïwan

Taïwan a l'un des taux de natalité les plus faibles du monde et une population âgée. A cela s'ajoutent des difficultés économiques et un chômage élevé. Si créer des emplois est crucial, nous devons aussi offrir un cadre de travail agréable. Concrètement, nous avons adapté les politiques de l'entreprise aux besoins locaux, par l'ajout notamment de « congés en cas de typhon ». Nous avons créé un comité de gestion du personnel pour mieux tenir compte de l'avis des employés. L'objectif de recruter une personne handicapée par boutique a été atteint, avec de nombreuses retombées positives, comme l'attention portée aux collègues. L'intervention de nos employés dans des écoles locales et la création de plusieurs programmes de CSR resserrent aussi nos liens dans la communauté.



Hiroshi Taki
CEO
UNIQLO Taïwan Ltd.

UNIQLO Singapour

À Singapour, la CSR implique souvent des dons financiers et les entreprises ne s'investissent pas dans la mobilisation directe. Employer une personne handicapée par boutique, tel est l'objectif de FR. Ce n'est pas tant pour créer des emplois, que pour permettre aux employés d'être indépendants et actifs dans la société. Nous incitons également tous les salariés à participer aux programmes des « Special Olympics ». Ils appréhendent ainsi les besoins et les difficultés des personnes handicapées, ce qui améliore la communication et la compréhension au sein de l'entreprise. En promouvant les programmes CSR mondiaux de FR, tels que l'« Action de recyclage de tous les produits », nous visons à ancrer nos activités dans le pays et à contribuer aux communautés locales. Nous voulons être l'une des meilleures entreprises où travailler à Singapour.



Albert Chew
Co-CEO
UNIQLO (Singapore) Pte. Ltd.

UNIQLO Malaisie

En Malaisie, la hausse de la population et les indicateurs économiques laissent présager un avenir serein. En tant qu'entreprise citoyenne locale, nous sommes censés créer des emplois, améliorer le niveau de vie et contribuer au développement économique du pays. La CSR est essentielle pour retenir et former des employés qui soient fiers de leur lieu de travail. Recruter des personnes handicapées sensibilise les collaborateurs à la CSR. C'est un bienfait pour tous. Concrètement, nous préparons le lancement de l'« Action de recyclage de tous les produits ». Nous réfléchissons aux moyens pour faire de cette initiative un succès à l'échelle locale : la récupération des vêtements, les organismes caritatifs à qui donner... Nous espérons contribuer ainsi sur le plan social au développement de la Malaisie.



Satoshi Onoguchi
CEO
UNIQLO (Malaysia) Sdn. Bhd.

UNIQLO Philippines

Aux Philippines, où près d'un tiers des enfants ne terminent pas l'école élémentaire, la société attend des entreprises bien plus que la création d'emplois. Elles doivent prendre des mesures concrètes pour résoudre les problèmes sociaux. Je suis persuadé qu'en soutenant l'éducation, UNIQLO peut apporter sa pierre à l'édifice. Les Philippines sont l'un des pays visés par le programme « Clothes for Smiles » d'UNIQLO et de l'Unicef. Ensemble, nous comptons nous rendre dans les écoles concernées pour mieux estimer leurs besoins et prévoir nos activités de soutien. Par ailleurs, en partenariat avec des organismes de soutien, nous préparons le recrutement de personnes handicapées dès 2014. Finalement, nous concevons des projets favorisant la participation de nos employés à des activités CSR à l'échelle locale.



Katsumi Kubota
COO
Fast Retailing Philippines, Inc.

UNIQLO Royaume-Uni

Le Royaume-Uni fait face à un chômage massif des jeunes. L'activité d'UNIQLO s'améliore toutefois et nous avons pu recruter davantage l'année dernière. Nous avons lancé un programme d'emploi à destination des personnes handicapées et sommes ravis de voir à quelle vitesse les employés se le sont approprié. Les sans-abris sont une autre préoccupation majeure ici. Nous coopérons avec une ONG de Londres pour donner à des personnes sans domicile des vêtements récupérés dans le cadre de l'« Action de recyclage de tous les produits ». Notre geste a un impact immédiat : en plus de les protéger, il donne confiance à ces personnes qui essaient de reprendre pied. Notre action peut, à mon avis, être bien plus bénéfique si nous communiquons mieux sur nos activités avec nos clients.



Takao Kuwahara
CEO
UNIQLO (U.K.) Ltd.

UNIQLO États-Unis

Terre d'opportunités, les États-Unis comptent pourtant un nombre toujours plus élevé de personnes précaires en ces temps de crise. Les entreprises sont censées soutenir activement leur communauté. À cet effet, nous avons nommé un responsable CSR à plein temps pour piloter nos programmes. Simultanément, nous cherchons à nouer des relations durables avec des partenaires adéquats. Dans le cadre de l'« Action de recyclage de tous les produits », nous aidons les personnes défavorisées en partenariat avec des organismes caritatifs de New York et de San Francisco. Notre action vise aussi les jeunes : nous recrutons sur les campus, proposons des formations approfondies et offrons des opportunités professionnelles via notre programme Candidat responsable UNIQLO (UNIQLO Manager Candidate ou UMC).



Larry Meyer
COO
Fast Retailing USA, Inc.

UNIQLO Thaïlande

En Thaïlande, qui affiche une croissance économique stable et un faible chômage, la CSR est cruciale pour attirer de nouveaux employés. À travers notre « Action de recyclage de tous les produits » lancée en 2013, une collecte de vêtements a lieu dans toutes nos boutiques et le nombre d'articles récupérés augmente sans cesse. Nous pensons pouvoir faire encore mieux en informant les clients sur l'aide concrète apportée aux personnes défavorisées par leur don. Par ailleurs, nous avons lancé un programme de bourses et de stages dont bénéficient 20 étudiants de deux universités de Bangkok. Nous comptons l'étendre à Chiang Mai où nous avons ouvert une boutique. L'objectif est double : apporter une aide financière aux étudiants sous forme de bourses et les aide à acquérir une expérience professionnelle dans nos boutiques.



Takahiro Nishimura
COO
UNIQLO (Thailand) Company Limited

UNIQLO Indonésie

Nous n'en sommes qu'à la phase de démarrage de notre activité en Indonésie et notre première mesure consiste à créer le plus d'emplois possible. Comme la législation du travail rend le licenciement difficile pour une entreprise, le recrutement et la formation ne se font pas à la légère. En même temps, le secteur de la vente au détail n'est pas bien perçu. J'y vois là une occasion pour UNIQLO de devenir une entreprise leader dans la promotion des causes sociales. Nous voulons adapter au contexte local les succès des programmes mondiaux comme l'« Action de recyclage de tous les produits » et embaucher des personnes handicapées. Nous comptons conjuguer notre activité de distributeur de prêt-à-porter à des initiatives d'aide sociale en Indonésie.



Yasuhiro Hayashi
COO
PT. Fast Retailing Indonésie

UNIQLO Europe

L'Europe a une conscience de plus en plus aigüe de la CSR. La réputation d'une entreprise en la matière est décisive dans le choix de marques ou même d'une carrière. Notre démarche de CSR allie activités locales et mondiales. Cette année, nous avons mené un projet d'achat « Clothes for Smiles » auprès d'enfants réfugiés en Serbie. Afin de venir en aide aux sans-abris, nous faisons don de produits HEATTECH et travaillons en partenariat avec des organismes locaux. Le chômage est un autre défi de taille. La création d'emplois, la formation des jeunes et le recrutement de personnes handicapées sont autant d'initiatives prises pour lutter contre le chômage. Récemment, nous avons créé un poste consacré à la CSR et nous comptons nous investir plus encore dans la mise en œuvre d'initiatives CSR.



Berndt Hauptkorn
CEO
UNIQLO Europe

Grameen UNIQLO (Entrepreneuriat social) Bangladesh

En nous appuyant sur le secteur textile du Bangladesh, au deuxième rang mondial, nous voulons créer des emplois, dynamiser l'industrie et favoriser le bien-être de la population. Nos initiatives CSR reposent sur le modèle de l'entrepreneuriat social (Social Business). Ainsi, les femmes Grameen qui vendent des produits dans les villages sont cruciales. En voyant la réalité du terrain, nous pouvons fournir des produits attractifs à un prix abordable même dans les régions les plus pauvres. En 2013, nous avons ouvert des boutiques urbaines pour étendre notre activité. Nous comptons réinvestir les bénéfices dans notre entreprise dans ce pays. Soucieux de contribuer à son essor, nous créons des formations destinées aux responsables locaux. Notre volonté est de fournir des vêtements de qualité aux Bangladais.



Tadahiro Yamaguchi
COO
Grameen UNIQLO Ltd.

Theory Monde

À l'initiative d'un programme de bourses pour l'innovation dans la confection, Theory s'est alliée au Conseil des créateurs de mode américains (Council of Fashion Designers of America, CFDA) et au Comité de développement économique de la ville de New York (New York City Economic Development Committee). Lancée en septembre 2013, l'Initiative pour la confection (Fashion Manufacturing Initiative) a permis de lever 2 500 000 \$. Les premières bourses, pour un total de 1 000 000 \$, seront accordées au printemps 2014 à des projets de nouvelles technologies, de mise à niveau de l'équipement et de formation dans 10 usines de fabrication à New York. Promoteur du redressement de la fabrication américaine, Theory compte récolter 5 000 000 \$ d'ici à deux ans pour changer le visage de la confection américaine.



Andrew Rosen
CEO Monde
Theory LLC

Comptoir des Cotonniers Monde

Avec de nombreuses expériences de soutien de la cause mères et filles à son actif, Comptoir des Cotonniers ne se limite pas à des dons à des œuvres caritatives. En 2013, nous avons créé un partenariat avec Mercado Global, un organisme luttant pour l'autonomie des femmes indigènes de communautés pauvres du Guatemala. Ces femmes sont souvent des tisserandes très talentueuses employant les techniques de tissage indigènes. Leurs produits sont vendus dans nos boutiques et tous les bénéfices sont réinvestis à l'échelle locale, ce qui assure la subsistance des femmes et de leur famille. Les bénéfices ont servi à créer des garderies dans ces communautés. Ces initiatives sont bénéfiques pour tous : elles contribuent à l'autonomie des artisans et nos clients apprécient l'excellence de nos produits.



Nancy Pedot
CEO
Creations Nelson S.A.S.

g.u. Monde et Japon

Le modèle d'affaires de g.u. consiste à produire des vêtements à moindre coût : la confiance en notre marque est donc pour nous capitale. C'est d'autant plus vrai dans les pays où nous fabriquons nos produits. Voilà pourquoi nous ne transigeons jamais sur les normes de FR. C'est aussi pour cela que nous communiquons avec nos fournisseurs et améliorons ensemble les processus et les conditions de travail. L'Action de recyclage de tous les produits est vitale pour notre entreprise. Nos styles suivent les dernières tendances de la mode et nos designs évoluent sans cesse. Réutiliser les vêtements est donc essentiel. Les activités CSR étant pour nous absolument prioritaires, il est primordial que nos employés s'y investissent. Soucieux de l'avis et de l'appui de notre clientèle avertie, nous cherchons à mener des activités CSR progressistes.



Osamu Yunoki
CEO
g.u. Co., Ltd.

Theory Japon

Theory est essentiellement une marque destinée aux femmes actives et sa clientèle et son personnel sont à majorité féminins. Aussi est-il important pour nous de créer un environnement propice à la réussite et à l'épanouissement des femmes. Pour cela, la santé est absolument fondamentale. Dans le secteur de la confection, le pourcentage de personnes qui consultent régulièrement un médecin a toujours été faible. Nous demandons à tous nos employés de passer une visite médicale et il est de la responsabilité de leurs supérieurs de s'assurer qu'ils le font tous. Nous avons en outre observé plusieurs cas où un second avis donné lors de nos consultations a permis d'améliorer la santé des femmes. En plus de nos produits, nous explorons d'autres voies pour résoudre les problèmes des femmes.



Makoto Hata
CEO
Link Theory Japon Co., Ltd.

Princesse tam.tam Monde

Proposer des vêtements et de la lingerie permettant à chaque femme de révéler sa vraie nature, d'avoir confiance en elle, de se sentir belle et libre d'exprimer qui elle est vraiment, tel est le credo de Princesse tam.tam. Les racines de notre entreprise sont à Madagascar. Nous y avons soutenu la construction d'une école à proximité de notre usine pour promouvoir l'éducation. En 2013, nous avons créé une collection de pyjamas pour filles signée par la célèbre chanteuse-compositrice Ayo. L'objectif était de récolter des fonds pour une nouvelle installation athlétique et artistique à l'école. Les pyjamas sont produits à Madagascar, ce qui encourage l'emploi local. Les bénéfices serviront à financer la nouvelle usine. Le succès du projet tient au profond engagement de nos fournisseurs, fabricants, employés et clients.



Pierre Arnaud Grenade
COO
PETIT VEHICULE S.A.

J Brand Monde et Japon

J Brand crée des jeans classiques et sophistiqués, mettant l'accent sur la coupe et l'intemporalité des produits. La marque de Los Angeles veille à la beauté des femmes. J Brand est aussi connue pour son denim que pour les ressources et soutiens qu'elle apporte aux créateurs émergents. Le programme City Year reçoit notre appui : des diplômés des districts urbains des environs aident des étudiants. Issus des mêmes milieux, ils ont surmonté les difficultés, ont réussi et font pour les étudiants figure de modèles. Les rencontrer les motive et on constate une hausse du taux d'obtention de diplômes. Nous soutenons aussi les « Special Olympics » et les instituts de recherche sur le cancer, comme City of Hope. Par nos activités, nous cherchons à faire avancer les choses, à notre façon.



Jeff Rudes
CEO
J Brand Holdings, LLC

Gouvernance d'entreprise / Observance

Gouvernance d'entreprise et observance

Afin d'assumer sa responsabilité sociale d'entreprise, le Groupe Fast Retailing établit une structure pour sensibiliser le personnel à l'importance de l'observance dans l'ensemble du groupe.

Concept de la gouvernance d'entreprise

Fast Retailing cherche à améliorer la transparence et la rapidité de sa gestion ainsi que sa gouvernance d'entreprise tout en renforçant l'indépendance et le pouvoir de contrôle du Conseil d'administration. Dans le cadre des efforts visant à renforcer le système de gouvernance d'entreprise, nous avons adopté un système de Directoire par mandat (dans lequel le droit de Directoire est délégué en partie au conseil d'administration). Notre volonté est de séparer les fonctions de prise de décisions liées à la gestion de celles de la direction afin d'améliorer les résultats de l'entreprise. L'indépendance du Conseil d'administration et la fonction de contrôle sont renforcées grâce à une présence majoritaire d'administrateurs extérieurs. Société dotée d'un Conseil de surveillance, FR met en place différents Comités pour compléter les fonctions du conseil d'administration. Parmi eux figurent le Comité des ressources humaines, le Comité CSR, le Comité de divulgation, le Comité d'investissement en informatique, le Comité CdBC et le Comité d'éthique d'affaires. Nous débattons et prenons des décisions de façon ouverte et rapide dans chaque Comité pour atteindre nos objectifs.

● Comité CSR

Il s'agit d'un organe chargé de la CSR. Son rôle consiste à débattre et prendre des décisions sur la politique CSR, la rédaction et publication des rapports, la protection de l'environnement, les activités de contributions sociales, l'observance, la diversité... Présidé par le responsable du Service CSR, cet organe a pour membres des experts extérieurs, des membres du Conseil de surveillance extérieur ou du Directoire, etc. En 2013, 3 réunions ont eu lieu.

● Comité CdBC

Il s'agit d'un comité qui répond tout particulièrement aux cas éventuels de violation du Code de bonne conduite (CdBC) survenus au sein du Groupe FR (CoC) et qui délibère sur ces cas, donne des conseils sur l'exploitation des numéros spéciaux (alertes, accueil général de consultation) et anime les actions de sensibilisation aux employés. Il est présidé par le responsable du Service Affaires générales / Promotion Satisfaction du personnel, et est composé de membres du Conseil de surveillance et d'avocats-conseillers. En 2013, 8 réunions ont eu lieu.

● Comité d'éthique d'affaires

Il s'agit d'un organe présidé par le responsable du Service CSR et chargé de la sensibilisation du personnel et de l'amélioration du comportement d'entreprise en matière d'éthique d'entreprise. En 2013, 12 réunions ont eu lieu.

Concept de conformité

Afin d'assumer sa responsabilité sociale d'entreprise, le Groupe FR établit une structure pour sensibiliser le personnel à l'importance de son observance dans l'ensemble du groupe.

Rappel des principes du CdBC au sein de tout le personnel FR

FR a mis en application le « Code de Bonne Conduite (CdBC) » dans l'ensemble des entreprises du Groupe FR. Le contenu de ce Code est bien expliqué à toutes les nouvelles recrues pour une meilleure compréhension de celui-ci. Chaque employé de FR est tenu de relire ce Code au moins une fois par an et de signer l'engagement de le suivre et de l'appliquer sans réserve.

Service Numéro spécial

FR a installé dans chacune de ses entreprises au Japon un Service Numéro spécial (hotline) permettant au personnel FR de demander conseil pour un souci de travail, pour dénoncer une violation du CdBC, etc. par téléphone, par e-mail ou par courrier (uniquement par e-mail pour les sociétés du Groupe à l'étranger). Les informations concernant le numéro spécial sont disponibles sur l'intranet de FR et sont affichées dans les salles de repos du personnel pour leur en faciliter l'accès. En cas de dossier susceptible de cacher une violation du CdBC, les membres du Service Numéro spécial vont mener une enquête, tout en garantissant la protection de la vie privée du requérant. Lors des séances périodiques, le Comité CdBC examine chaque dossier afin de trouver une solution concrète. Par ailleurs, le Service numéro spécial organise des réunions, afin d'étudier par exemple les nombreux dossiers qui concernent les « problèmes relationnels avec le supérieur hiérarchique », ce qui contribue à une meilleure compréhension du CdBC. FR a l'intention de publier au sein du groupe des cas de manquement à l'observance. FR est ainsi résolu à continuer à prendre des mesures contre la violation du CdBC.

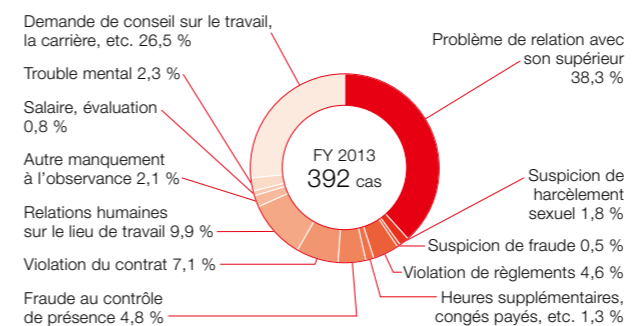
● Nombre de consultations (Sociétés domestiques du Groupe FR)

- 393 pour l'exercice 2011
- 406 pour l'exercice 2012
- 392 pour l'exercice 2013

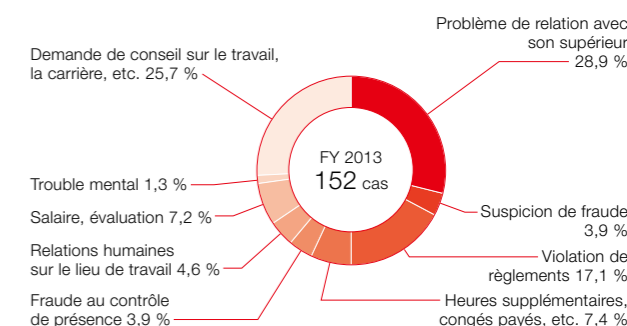
● Nombre de consultations (Sociétés du Groupe FR situées à l'étranger)

- 112 pour l'exercice 2012
- 152 pour l'exercice 2013

■ Nombre de consultations du numéro spécial et sa répartition (Les sociétés domestiques du Groupe)



■ Nombre de consultations du numéro spécial et sa répartition (Les sociétés du Groupe à l'étranger)



Profil de l'entreprise

Aperçu du Groupe Fast Retailing (au 31 août 2013)

Fast Retailing est un groupe de fabricants-distributeurs de vêtements qui déploie autour de la marque de vêtements quotidiens **UNIQLO**, ses activités commerciales non seulement au Japon, mais aussi sur le marché mondial. FR développe et gère la marque **UNIQLO** (au Japon et à l'étranger) et plusieurs autres marques mondiales de vêtements.

Raison sociale:
Fast Retailing Co., Ltd.

Création:
Le 1^{er} mai 1963

Siège social:
717-1, Sayama, Yamaguchi-shi, Yamaguchi
754-0894, Japon

Siège à Tokyo:
Tokyo Midtown Tower, 9-7-1, Akasaka, Minato-ku,
Tokyo 107-6231, Japon

Capital:
10 273 950 000 yens

Activités:
Contrôle et gestion de l'ensemble des activités des entreprises du Groupe FR en tant que maison mère

Effectifs à temps plein (consolidés):
23 982

Nota : le nombre d'employés à temps partiel est comparable au nombre d'employés à plein temps lorsque les heures à temps partiel sont calculées sur la base de 8 heures par jour.

Chiffre d'affaires consolidé:
1,143 billion de yens

Résultat d'exploitation consolidé:
132,9 milliards de yens

Date de clôture des comptes:
Le 31 août

www.fastretailing.com



Activités

UNIQLO au Japon

UNIQLO Japon est la plus grande chaîne de vente au détail de prêt-à-porter de l'archipel. Avec un réseau de 853 boutiques, l'entreprise génère un chiffre d'affaires annuel consolidé de plus de 683,3 milliards de yens. Des flagships mondiaux ont ouvert en mars 2012 dans le quartier de Ginza à Tokyo. En septembre 2012, en collaboration avec un détaillant en électroménager BIC CAMERA, UNIQLO a ouvert sa boutique BICQLO, située à la sortie est de la gare de Shinjuku.

www.uniqlo.com



Chiffre d'affaires consolidé :
683,3 milliards de yens
Résultat d'exploitation consolidé :
96,8 milliards de yens
Nombre de boutiques : 853
(Y compris les boutiques franchisées)

UNIQLO à l'étranger

UNIQLO à l'étranger possède des boutiques en Chine, à Hong Kong, à Taïwan, en Corée du Sud, à Singapour, en Malaisie, en Thaïlande, aux Philippines, en Indonésie, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en France et en Russie. FR prévoit l'ouverture de boutiques UNIQLO en Allemagne et en Australie au printemps 2014.



Chiffre d'affaires consolidé :
251,1 milliards de yens
Résultat d'exploitation consolidé :
18,3 milliards de yens
Nombre de boutiques : 446

Marques mondiales

Les marques mondiales de Fast Retailing correspondent à l'offre de Theory (Theory, HELMUT LANG, PLST et d'autres marques de prêt-à-porter féminin et masculin à son siège à New York), aux États-Unis ; la marque de prêt-à-porter féminin Comptoir des Cotonniers et de lingerie Princesse tam.tam en France, la marque g.u. de vêtements très bon marché, née de l'expérience commerciale d'UNIQLO, et la marque de jeans J Brand, dont le siège est situé à Los Angeles, aux États-Unis.



Chiffre d'affaires consolidé :
206,2 milliards de yens
Résultat d'exploitation consolidé :
17,4 milliards de yens
Nombre de boutiques : 1 150
(y compris les boutiques franchisées)

theory

www.theory.com

COMPTOIR DES
COTONNIERS

www.comptoirdescotonniers.com

PRINCESSE tam.tam
PARIS

www.princessetamtam.com



www.gu-japan.com

J BRAND

www.jbrandjeans.com/

Évolution des actions CSR du Groupe Fast Retailing

| | | | | | |
|------|-----------|--|-----------|---|--|
| 2001 | Mars | Mise en place du Bureau de la Contribution Sociale pour la Promotion de l'emploi des personnes handicapées dans toutes les boutiques UNIQLO avec l'objectif « 1 personne handicapée par boutique » | Mars | L'« Action de recyclage » a désormais lieu toute l'année. | |
| | Avril | Début du soutien à la Fondation Setouchi Olive et installation de boîtes de collecte de dons dans toutes les boutiques UNIQLO | Septembre | Début du projet d'entrepreneuriat social au Bangladesh visant à résoudre des problèmes sociaux à travers la conception, la fabrication et la vente de vêtements | |
| | Octobre | Début de l'Action de recyclage des produits polaires | Octobre | Début de l'« Action de recyclage de tous les produits » dans toutes les boutiques g.u., une entreprise du groupe | |
| 2002 | Juin | Début du soutien au « Special Olympics Nippon » | Février | Accord pour la conclusion d'un partenariat mondial avec l'« Office de l'UNHCR (Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés) » | |
| 2004 | Mai | Début du monitoring de l'environnement de travail dans les usines partenaires | Mars | Tremblement de terre du 11 mars. Début des actions d'aide et de soutien aux sinistrés | |
| | Septembre | Établissement du Code de Bonne Conduite pour les employés. Mise en place du Comité Code de Bonne Conduite | Mars | Début de l'« Action de recyclage de tous les produits » en Corée | |
| 2005 | Septembre | « Prix de l'entreprise promouvant l'emploi des personnes handicapées » décerné par le ministre de la Santé, de l'Emploi et de la Protection sociale | 2011 | Septembre | Début de l'« Action de recyclage de tous les produits » en Angleterre, aux États-Unis et en France |
| | Décembre | Mise en place du Service CSR du Groupe Fast Retailing. Première séance du Comité CSR | Septembre | Annnonce des aides pour les sinistrés des inondations en Thaïlande | |
| | Juin | Prix de l'entreprise promouvant la parité décerné à UNIQLO par le Directeur de la Direction départementale du travail de Tokyo pour son engagement pour la promotion des femmes | Novembre | Annnonce des aides pour les sinistrés des inondations en Thaïlande | |
| 2006 | Septembre | Début de l'« Action de recyclage de tous les produits », activité élargissant l'Action de recyclage des produits polaires | Décembre | Début de l'« Action de recyclage de tous les produits » dans toutes les boutiques UNIQLO de Singapour | |
| | Novembre | Première publication du Rapport CSR de Fast Retailing | Février | Début du Projet UNIQLO d'aide à la reconstruction pour venir en aide aux régions frappées par le grand séisme de l'est du Japon | |
| | Février | Visite dans des camps de réfugiés en Thaïlande et au Népal. Début des actions d'aide et de soutien aux réfugiés | Mars | Extension de l'initiative de collecte de vêtements « Action de recyclage de tous les produits » à toutes les boutiques UNIQLO de Hong Kong, Taïwan et Shanghai | |
| 2007 | Juin | « Prix du mérite pour le soutien au second défi » décerné à UNIQLO par le Bureau du Cabinet pour ses efforts dans la promotion de l'emploi des personnes handicapées. | 2012 | Mars | Visite de camps de réfugiés au Kenya par des membres du personnel du Groupe FR, don d'un million d'articles vestimentaires |
| | Octobre | Établissement de la « Politique environnementale » et des « Directives environnementales » | Octobre | Lancement par Novak Djokovic et UNIQLO du Projet « Clothes for Smiles » | |
| 2008 | Octobre | « Prix de l'entreprise citoyenne Asahi » à UNIQLO pour son Action de recyclage de tous les produits UNIQLO | Octobre | Formation d'une alliance mondiale entre l'Unicef et FR | |
| | Mars | Le nombre de vêtements récupérés dans le cadre de l'« Action de recyclage de tous les produits » a dépassé le million. | Février | Visite de camps de réfugiés en Jordanie par des membres du personnel du Groupe FR, don de 180 000 articles vestimentaires | |
| 2009 | Juin | Introduction et application des nouveaux critères de monitoring de l'environnement de travail dans les usines partenaires | Avril | Extension de l'initiative de collecte de vêtements « Action de recyclage de tous les produits » à toutes les boutiques UNIQLO de Thaïlande | |
| | Juillet | Signature par FR de l'Accord sur les mesures de sécurité ayant trait aux incendies et aux bâtiments au Bangladesh | 2013 | Juin | Attribution par FR de bourses d'études à l'Asian University for Women au Bangladesh |
| | août | Signature par FR de l'Accord sur les mesures de sécurité ayant trait aux incendies et aux bâtiments au Bangladesh | Juillet | Ouverture des deux premières boutiques Grameen UNIQLO à Dhaka, au Bangladesh | |
| | | | août | Signature par FR de l'Accord sur les mesures de sécurité ayant trait aux incendies et aux bâtiments au Bangladesh | |

Informations sur les actions CSR de Fast Retailing

Afin d'établir une meilleure communication avec ses parties prenantes, non seulement Fast Retailing publie ce rapport CSR, mais il diffuse aussi activement des informations sur ses actions.

FAST RETAILING CSR RAPPORT 2014

Il s'agit d'un rapport CSR qui vise à afficher et à communiquer clairement la responsabilité sociale des activités commerciales du Groupe FR.

Portée du rapport

Le rapport traite en principe du Groupe Fast Retailing (Fast Retailing Co., Ltd, et des sociétés nationales et étrangères) et si ce n'est pas le cas, nous indiquons chaque fois l'objet.

Période concernée

Du 1^{er} septembre 2012 au 31 août 2013

* Sauf indication contraire, les chiffres de l'année N correspondent aux chiffres de l'« année comptable N » dans ce rapport CSR.

* Pour les sujets importants, ce rapport CSR présente, dans la mesure du possible, les dernières informations.

* Les renseignements sur les entreprises et les dernières informations sont également disponibles dans le « Rapport annuel » et sur notre site internet.

Date de publication

Janvier 2014 (le prochain numéro est prévu pour janvier 2015)

Site internet

Fast Retailing Co., Ltd.
www.fastretailing.com

UNIQLO
www.uniqlo.com

Grameen UNIQLO
www.grameenuiqlo.com



« Le Pouvoir du vêtement »

Il s'agit d'une brochure rédigée autour du thème « Ce qu'il est possible de faire grâce au vêtement pour résoudre les problèmes sociaux ». Publiée toute l'année, elle est disponible dans les boutiques UNIQLO et sur internet en japonais, anglais, coréen, chinois traditionnel et thaï à l'adresse : http://www.uniqlo.com/power_of_clothes/en



Dépliants et affiches présents dans la boutique

Nous informons activement les clients des contenus et des rapports des activités CSR via l'affichage ou la distribution de dépliants dans les boutiques.



SNS (Social Networking Service en anglais. Le service de réseautage social)

Nous utilisons activement les SNS tels que Facebook. Les responsables des sociétés ou les directeurs de boutique diffusent les informations CSR en temps réel.

Clause de limitation de responsabilité : ce rapport CSR contient non seulement des informations factuelles (du passé et du présent) relatives à Fast Retailing Co., Ltd. et aux entreprises du Groupe FR, mais aussi des prévisions basées sur les projets et ses révisions, la politique de gestion et la stratégie commerciale mis en œuvre au jour de la publication. Étant donné que ces prévisions sont des suppositions ou des estimations obtenues avec des informations disponibles au moment de la rédaction de ce rapport et qu'elles peuvent être influencées par différentes circonstances, elles peuvent différer des résultats et de la situation des activités commerciales à venir.



