



# **FAST RETAILING RAPPORT CSR 2013**

# Engagement



**Tadashi Yanai**  
Président-directeur général  
Fast Retailing Co., Ltd.

## Assumer sa responsabilité en tant qu'entreprise mondiale afin de créer une société dans laquelle les rêves et les espoirs se réalisent

### Pour créer une société meilleure

« Changer la façon de s'habiller, sortir des sentiers battus et proposer une autre vision du monde ». Telle est la déclaration de FR faite en 2008 et qui exprime la philosophie de l'entreprise Fast Retailing (FR), « Fast Retailing Way ». Notre objectif est non seulement de vendre des vêtements mais aussi d'enrichir la vie de tous et de proposer une autre vision du monde grâce à la qualité de nos vêtements.

Ces dernières années, l'influence exercée sur la société par les entreprises mondiales devient de plus en plus forte. Les entreprises ont désormais le pouvoir de changer la société, comme on l'a découvert lors de la mise sur le marché par Apple de l'iPhone qui a changé de manière significative le monde de la communication. Apparemment, on considérerait de plus en plus que ce ne sont plus les États ou les gouvernements, mais plutôt les entreprises mondiales qui ont le pouvoir d'améliorer la société. Détenir le pouvoir de changer la société se traduit cependant par une plus grande responsabilité. Ceux qui ont une influence doivent avoir un haut sens des responsabilités.

Nous croyons que la CSR (en anglais, Corporate Social Responsibility : responsabilité sociale des entreprises) renvoie au fait de « tenir son engagement envers la société ». Les actions CSR et les activités commerciales étant indivisibles comme les deux doigts de la main, les entreprises ne pourraient pas être crédibles auprès de la société si elles négligeaient les unes ou les autres. Autrement dit, on peut affirmer que ces deux activités sont comme les deux côtés, pile et face d'une médaille. À travers les activités de notre entreprise, nous offrons à tous la joie de pouvoir porter de bons vêtements, et cela dans le monde entier, en créant des vêtements de qualité ou des vêtements traduisant de nouvelles valeurs jamais vues auparavant. Et nous contribuerons à créer une société meilleure, en continuant d'être une entreprise respectée et accueillie par tous, partout dans le monde. Je crois qu'il s'agit de notre responsabilité face à la société, nous qui voulons être une véritable entreprise mondiale.

Se fondant sur les valeurs de l'entreprise décrites ci-dessus, FR continuera à se pencher sur les questions suivantes.

### Créer des emplois et former les hommes

En tant qu'entreprise présente au niveau mondial, créer de nouvelles activités et des emplois, ainsi que former le personnel dans une perspective globale sont les principales missions pour les entreprises globales qui développent leurs activités à l'échelle du monde.

FR est une entreprise dont les activités principales appartenant au SPA (En anglais, abréviation de « Speciality store retailer of Private label Apparel » ; consistent à distribuer les vêtements de marque privée en assurant l'ensemble de la chaîne logistique) et dispose de divers services d'activités couvrant l'approvisionnement en matières premières, la fabrication en usine, la logistique, les ventes, etc. Parmi ces dernières, la couture est un secteur efficace et essentiel sur le plan social pour les pays en développement qui souhaitent lancer leurs économies. Nous contribuerons au développement des pays et des régions du monde entier, mais surtout aux zones en voie de développement en créant de nouvelles industries et de l'emploi tout en formant les ressources humaines via la production des vêtements.

Nous considérons que notre plus haute responsabilité consiste à développer les ressources humaines pour un travail actif dans le monde entier. FR a ouvert à ce jour plus de 2 000 boutiques dont 200 furent créées en 2012. Nous continuerons, à travers ces activités, à offrir aux gens du monde entier des lieux pour relever le défi au travers d'activités toujours plus variées ainsi que la chance de progresser. Je crois que la responsabilité en tant qu'entreprise mondiale est d'offrir, grâce à ses activités, la possibilité d'un avenir aux salariés FR et aux gens qui vivent au sein de la communauté.

### S'impliquer dans l'ensemble du processus SPA

En tant que SPA international, Fast Retailing (FR) dispose d'un organisme dans lequel on maîtrise et on gère par soi-même et de manière systématique chaque étape du processus allant de l'approvisionnement en matières premières, à la conception et la fabrication des produits, à la logistique, à la vente, au recyclage, etc. Nous pensons que cela fait partie de la responsabilité de SPA de prévenir l'apparition des problèmes et de prendre les mesures adéquates contre une difficulté éventuelle tout en déterminant quelles en sont les causes, grâce à l'implication active dans sa propre chaîne logistique.

Evaluer au plus juste l'impact de ses activités sur l'environnement naturel et les développer en minimisant les charges sur l'écosystème. C'est là une responsabilité importante pour une entreprise. FR s'est engagé jusqu'ici dans la préservation de l'environnement en visant la réduction de l'impact environnemental. Nous travaillons sans cesse dans cette voie. Notre défi consiste à réduire dans le processus de production de matières premières l'émission de substances chimiques dangereuses, voire à l'amener au niveau zéro. Par ailleurs, sur le plan de l'approvisionnement en matières premières, FR s'efforce de prendre en compte le traitement éthique des animaux entre autres lors de la tonte des moutons. Nous cherchons, à ce niveau, à communiquer activement avec les organisations internationales et notamment avec les ONG internationales et à écouter humblement leurs opinions même si elles diffèrent des nôtres, car nous voulons agir conjointement face au défi. Enfin, quant au problème de l'environnement du travail, nous poursuivons également notre tâche en vue de l'améliorer par le biais du monitoring des organismes tiers qui vérifient que la fabrication soit exécutée dans un environnement adéquat et sécurisé sans faire appel au travail des enfants, au travail forcé ou au travail dangereux.

### Donner le rêve et l'espoir à la prochaine génération

Ces dernières années, le ralentissement économique et l'élargissement du fossé entre riches et pauvres renforcent le sentiment de stagnation au sein de la jeune génération amenée à soutenir la future société mondiale. Ce sont les jeunes et les enfants qui créeront le monde de l'avenir. Nous formulons le vœu que les enfants et les jeunes qui représentent un grand potentiel, réalisent leurs rêves et leurs espoirs et qu'ils aient l'ambition de « créer le futur ». C'est dans ce contexte que nous avons lancé le projet « Clothes for Smiles » conçu en collaboration avec Novak Djokovic, un des meilleurs joueurs de tennis du monde et ambassadeur de l'UNICEF en Serbie. Ce projet permettra, grâce à la création d'un fonds de 10 millions de dollars, de réaliser les rêves et les espoirs des enfants et des jeunes amenés à prendre des responsabilités dans l'avenir. Nous voulons que cette activité soit innovante et unique, à l'image de FR.

C'est notre mission que de créer une meilleure société à travers toutes ces activités. Nous souhaitons que, comme par le passé, vous puissiez nous apporter votre soutien et votre aide dans le futur.

# Message de notre ambassadeur mondial



### Joueur de tennis professionnel Novak Djokovic

Né le 22 mai 1987, en Serbie. Il a été vainqueur de l'Open d'Australie en 2008, 2011 et 2012, de Wimbledon et de l'US Open en 2011 qui comptent parmi les quatre grands tournois de tennis. Il a aussi remporté le championnat de l'Open de Chine en Octobre 2012 et des simples messieurs du Masters de Shanghai le même mois. No.1 au classement mondial des joueurs de tennis (ATP), il travaille également de façon très active en tant qu'ambassadeur de l'UNICEF en Serbie et a créé, en 2007, la Fondation Novak Djokovic qui organise des collectes pour améliorer les conditions de vie et d'éducation des jeunes.

## Je souhaite donner du rêve et de l'espoir aux enfants qui assumeront l'avenir

J'ai été nommé, en mai 2012, ambassadeur international de la marque UNIQLO. Je suis très enthousiaste à l'idée de travailler avec UNIQLO, une marque de vêtements très stylisée qui a son origine au Japon, un pays dont je respecte la culture.

Je suis né et j'ai grandi en Serbie. Malgré les difficultés, je n'ai jamais pu renoncer à mon rêve d'« être le meilleur joueur de tennis du monde ». Heureusement, ce rêve s'est réalisé avec l'aide de beaucoup de gens, et j'ai acquis pendant ce temps une philosophie : « Be Unique (Soit Unique) ». A présent, je pense que l'on n'a pas besoin de renoncer au rêve, même en présence de difficultés et je souhaite aider les gens, surtout les enfants qui ont besoin de soutien.

UNIQLO et moi avons la même passion : « Changer en mieux la vie des hommes et la société ». C'est par cette volonté qu'est né le projet « Clothes for Smiles ».

Ce projet basé sur un fonds de 10 millions de dollars provenant en partie des ventes d'UNIQLO a pour objectif d'offrir rêves et espoirs aux jeunes qui vont créer le monde futur. La moitié des fonds sera utilisée pour des activités proposées à l'initiative de tous les gens du monde entier via internet, et l'autre moitié pour le programme d'amélioration de l'environnement éducatif des enfants mené par l'UNICEF (en anglais : United Nations International Children's Emergency Fund, ou « Fonds international d'urgence des Nations unies pour l'enfance ») avec lequel nous avons une alliance mondiale.

Je me passionne pour ce programme innovant et unique et les réalisations auxquelles il aboutira. Si je suis arrivé là où j'en suis, c'est grâce aux aides que de nombreuses personnes m'ont apportées depuis mon enfance. J'espère que beaucoup de gens du monde entier participeront à ce projet « Clothes for Smiles » et que davantage d'enfants pourront réaliser leurs rêves et que leurs visages s'éclaireront.

A stylized signature of Novak Djokovic in black ink.

Novak Djokovic

## Engagement CSR de FR

# Fast Retailing a pour objectif de « Changer le monde en mieux » grâce à une force indivisible comme les deux doigts de la main qui seraient les actions CSR et les activités commerciales

Le but ultime du groupe Fast Retailing (FR) est d'enrichir davantage la vie et la société grâce au pouvoir des vêtements. Tel est le discours placé au début de « Fast Retailing Way », traduit par la philosophie d'entreprise.

FR considère que le CSR (en français : « Responsabilité sociale des entreprises ») consiste à tenir ses « engagements pris envers la société ». « Fast Retailing Way » incarne les engagements de FR pris envers la société auxquels FR se réfère pour agir et pour décider. Il n'y a aucune marge de compromis. FR s'engage à agir avec sincérité et avec une prise de conscience de l'observance et de l'éthique d'entreprise. FR s'engage à établir un dispositif de gestion doté d'un système

de poids et de contrepoids, ainsi qu'une gouvernance d'entreprise saine et impartiale. FR s'engage également à s'acquitter de sa responsabilité envers les parties prenantes en matière de dialogue et d'information et s'efforce de diriger sa politique au-delà des frontières.

Les actions CSR et les activités commerciales sont indivisibles comme les deux doigts de la main. C'est ainsi que l'entreprise gagne en estime auprès de la société. « Changer le monde en mieux » en proposant des vêtements de qualité authentique, dotés d'une nouvelle valeur et en faisant découvrir à chacun le plaisir, la satisfaction et le bonheur de porter de bons vêtements. Tel est l'objectif des actions CSR de FR.



## Fast Retailing Way

### 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

### « Changer le monde en mieux »

FR s'engage à enrichir davantage la vie de tout le monde en changeant la « raison d'être du vêtement ». FR s'engage également à mener une gestion impartiale, à progresser avec la société et à créer de nouvelles valeurs et de nouveaux standards.

« Changer le monde en mieux », tel est l'objectif des actions CSR de FR.

# Nous poursuivons notre « Défi » afin de changer le monde en mieux

« Changer le monde en mieux », tel est l'objectif des actions CSR du groupe Fast Retailing. Nous cherchons à enrichir la vie de tous en changeant la « raison d'être du vêtement ». C'est l'objectif de nos actions CSR.

Nous avons 4 thèmes particulièrement importants dans lesquels nous nous engageons de façon continue en poursuivant les activités commerciales et les actions CSR : « Fabrication », « Communautés locales », « Ressources humaines » et « Environnement ».

La « Fabrication » est le fondement de notre activité de confection des vêtements. Nous cherchons à confectionner des vêtements de qualité supérieure mondiale grâce non seulement à la gestion de fabrication interne à notre entreprise mais également aux relations fortes avec toutes les usines partenaires.

En tant qu'entreprise qui continue de se développer sur le plan planétaire, nous entretenons des relations étroites avec les « Communautés locales ».

Nous considérons que c'est notre manière de contribution à la société et notre responsabilité que d'offrir de bons vêtements véritablement nécessaires aux habitants des communautés locales.

Par ailleurs, les « Ressources humaines » sont indispensables pour être présent aux quatre coins du monde. Il est nécessaire de continuer à former les ressources humaines qui savent animer nos activités et créer le monde de demain.

Enfin, nous travaillons tous les jours sur le problème de l'« Environnement », car nous estimons qu'il s'agit d'une importante responsabilité pour l'entreprise de reconnaître avec précision l'impact de ses activités et de les promouvoir avec une influence environnementale minimisée.

Nous reprenons dans cette version « Fast Retailing CSR Report 2013 » tous les thèmes qui ont été présentés depuis la version 2011 et éditons pour relever notre défi des articles spécifiques présentant des activités durables défiant toute concurrence.

Nous souhaitons avoir en retour les avis francs des parties prenantes afin de répondre sincèrement à leurs attentes, à leur intérêt et à leurs craintes.

Défi 1 Fabrication ..... p9

## Créer avec les partenaires « le vêtement de qualité supérieure mondiale »

Défi 2 Communautés locales ..... p20

## Créer de nouvelles valeurs grâce au pouvoir du vêtement et changer les communautés locales

Défi 3 Ressources humaines ..... p27

## Offrir un lieu qui rassemble les travailleurs du monde entier et où ils puissent avec espoir se développer

Défi 4 Environnement ..... p34

## S'attaquer à la réduction des charges nuisant à l'environnement, en collaboration avec les parties prenantes

Engagement de Fast Retailing en tant que leader mondial ..... p40

## L'engagement de la CSR par les dirigeants mondiaux de chaque site

Gouvernance d'entreprise / Observance ..... p42

## Gouvernance d'entreprise et observance

Profil de l'entreprise ..... p43

## Aperçu du Groupe Fast Retailing

Défi 1  
Fabrication



## Créer avec les partenaires des « vêtements d'une qualité supérieure mondiale »

Livrer un bon produit n'est qu'une partie de nos services pour répondre aux attentes des clients et il ne s'agit là que des conditions élémentaires.

Les « vêtements d'une qualité supérieure mondiale » que Fast Retailing cherche à créer ne sont pas de simples produits de qualité, mais ce sont aussi des produits fabriqués et livrés par le biais d'un environnement adéquat et d'un processus correct, tout en construisant des relations de partenariat loyales avec chacun de nos partenaires.

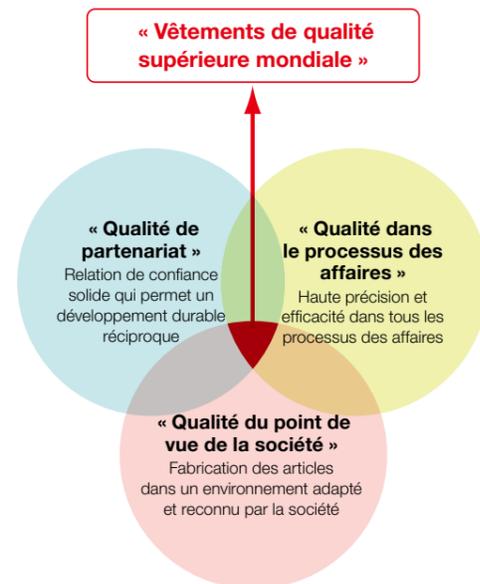
C'est pour cela que nous nous engageons dans différentes activités et continuons à relever le défi en voulant faire des progrès avec nos partenaires qui se trouvent aux quatre coins du monde et partagent le même idéal et la même philosophie avec une vision à long terme.



## Stratégie mondiale

## Confection des vêtements par Fast Retailing qui recherche des « vêtements de qualité supérieure mondiale » sur tous les plans

Pour réaliser des « vêtements de qualité supérieure mondiale », nous mettons au point de très bons tissus et produits, gérons directement tous les processus allant de la fabrication des matières premières aux produits finis en passant par le tissu et livrons en dernier les produits aux clients. Il faut que ce processus fasse preuve de persistance, s'améliore et évolue. C'est cela que nous entendons par la confection des « vêtements de qualité supérieure mondiale » que nous recherchons. Nous pensons que pour atteindre cet objectif, il faut prendre en considération trois types de qualité.



La base est d'abord la « Qualité du point de vue de la société » : nous menons à bien la fabrication dans des environnements adéquats et reconnus par la société. Concrètement, elle correspond à ce qui est revendiqué par la société, et se traduit en particulier par l'environnement de travail des usines, la préservation de l'environnement et la réduction de l'impact sur l'écosystème. Nous devons fabriquer les produits à travers des processus à faible impact environnemental dans des usines sécurisées et confortables tout en prenant en considération la protection des animaux lors de la sélection des matières premières. L'entreprise qui doit son existence à la société a des devoirs à satisfaire. De plus, elles se doivent d'apporter leur contribution active à la société et leurs activités elles-mêmes devraient servir au progrès social.

Ensuite, c'est la « Qualité de partenariat » avec les usines, qui constitue notre premier atout. De nombreuses entreprises mondiales du secteur des vêtements fabriquent leurs produits dans des centaines voire plus de mille usines, tandis que UNIQLO produit plus de 600 millions d'articles dans environ 70 entreprises partenaires. Nous limitons ainsi le nombre de

partenaires pour partager la même perspective à long terme et cela nous permet de faire le progrès réciproquement à travers des activités. Pour ce faire, nous aussi devons naturellement assumer une grande responsabilité. Même si l'on a créé dans le processus de fabrication, une relation basée sur une forte confiance, on ne peut pas donner les commandes de façon stable et la gestion des usines s'avère difficile si les articles ne sont pas vendus conformément au plan d'origine. Il est donc nécessaire d'avoir des partenariats solides comme s'il s'agissait d'une seule et même entreprise s'appuyant sur la confiance et sur les résultats concrets des efforts.

Enfin, nous mettrons en valeur la « Qualité du processus des affaires ». Même si l'on a aménagé un excellent environnement de travail et que l'on a tenu un bon partenariat, tous les processus (réduction des coûts, contrôle de la qualité des produits...) ne fonctionnent pas convenablement et la qualité du produit ainsi que le progrès des partenaires pourraient être controversés, si le travail manquait de précision et d'efficacité. Il est donc nécessaire de poursuivre un travail de haute précision et efficace afin de répondre aux exigences de la société et aux attentes de nos clients.

Les « vêtements de qualité supérieure mondiale » ne sont effectivement faisables que lorsque ces trois qualités sont bien articulées. Il est important de promouvoir des affaires loyales s'appuyant sur une relation de confiance solide et de rechercher un développement durable pour servir le plus grand nombre de clients. Nous voulons changer le monde en mieux grâce à la confection de « vêtements de qualité supérieure mondiale », tout en poursuivant les affaires non pas en tant que « commerce », mais en tant que « prise de mesures » avec les entreprises et les patrons qui ont partagé le style de vente de Fast Retailing (FR) qui lui-même mène systématiquement ses affaires de manière loyale.



**Yoshihiro Kunii**  
Administrateur exécutif  
Fast Retailing Co., Ltd.  
Responsable général de fabrication

## Centre de fabrication

## Organisme de fabrication de Shanghai garantissant une qualité supérieure aux quatre coins du monde



En septembre 2011, FR a rassemblé à Shanghai les fonctions du Service de fabrication et du Service R&D (recherche et développement) dans le but d'améliorer toujours plus la qualité de ses produits et d'accélérer le développement grâce à la réduction des distances avec les partenaires de fabrication concentrés autour de la Chine. Un résultat important est d'ores et déjà apparu : Un organisme dans lequel se déroulent tous les services couvrant à la fois l'approvisionnement en matières premières, la conception du design, les commandes et la gestion des processus de fabrication a pu être réalisé.

« Le plus important, c'est de pouvoir désormais discuter entre collaborateurs du même échantillon placé sous nos yeux » a déclaré Shigeru Ikeda, responsable du Bureau de représentation d'UNIQLO Shanghai. « L'augmentation du nombre d'aller-retour aux usines a permis de saisir réciproquement les problèmes réels et d'éclaircir les points à résoudre. C'est ce qui a conduit à l'amélioration rapide et importante de la prise de toutes les mesures relatives à la qualité, au délai de livraison et à l'ajustement de la fabrication. Le personnel d'UNIQLO et celui des usines ont tous pu partager les mêmes Vêtements de Qualité Supérieure Mondiale ».

Le défi actuel est d'harmoniser le niveau de qualité des produits et en particulier les articles fabriqués en grande quantité et dans plusieurs régions, notamment en dehors de la Chine. Différents problèmes ont été éclaircis. Il y a des divergences de qualité entre les matières premières et les matériaux secondaires d'un pays à un autre. Certains pays ne disposent pas de moyens d'approvisionnement propres. On est ainsi confronté aux problèmes du savoir-faire du personnel des usines ou aux différences de caractère en fonction des peuples. Pour surmonter tous ces problèmes et réaliser notre objectif visant à confectionner des « vêtements de qualité supérieure mondiale », nous relèverons tous les défis en tirant au maximum profit des expériences et des connaissances des « Takumi » (voir page 18) et en maintenant une collaboration en tant que Bureau de représentation de Shanghai avec chaque bureau de fabrication et avec les partenaires.



**Shigeru Ikeda**  
Responsable du Bureau local de Shenzhen  
Bureau de représentation d'UNIQLO Shanghai

## Vêtements d'UNIQLO

La mission de FR est de faire découvrir à tous le plaisir, la satisfaction et le bonheur de porter des « vêtements de qualité authentique »  
UNIQLO - marque phare de FR - vise à proposer des vêtements « LifeWear ».  
Afin de clarifier ce but ultime, FR a formulé la définition des « vêtements d'UNIQLO ».

Uniqlo is the **elements** of style.

Uniqlo is a **toolbox** for living.

Uniqlo is clothes that suit **your values**.

Uniqlo is how the **future** dresses.

Uniqlo is **beauty** in hyperpracticality.

Uniqlo is clothing in the **absolute**.

Notre partenaire — 1

## Travailler de toutes nos forces à un niveau élevé et viser ensemble la 1ère place mondiale Partenariat solide dont Fast Retailing est fier

Le groupe Chenfeng est un fabricant de vêtements représentant la Chine qui produit, dans ses 8 usines et avec ses 8 000 employés, plus de 40 millions de vêtements par an.

Il s'agit d'un des meilleurs partenaires de Fast Retailing depuis 15 ans lorsque, l'un comme l'autre, nous n'étions alors que de petites entreprises et nous nous sommes efforcés ensemble de confectionner des vêtements de qualité supérieure mondiale.

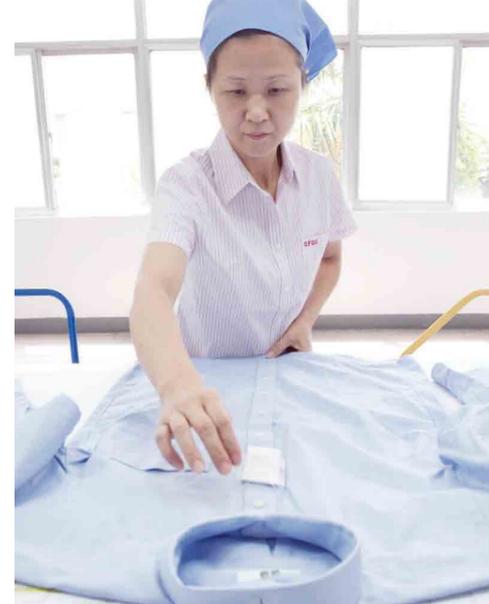
### Désormais, c'est une des meilleures usines de vêtements de la Chine qui est soutenue par le partenariat

L'usine principale du groupe Chenfeng s'étend sur une superficie de 220 000 m<sup>2</sup> à Jintan, ville de la province du Jiangsu dans la banlieue de Shanghai en Chine. Des dizaines de lignes de fabrication s'alignent dans de vastes bâtiments : dans chaque bâtiment travaillent plus de mille personnes. On a informatisé tous les processus allant de la gestion des tissus jusqu'à la coupe. Chaque équipe se charge avec ardeur, sur place, de chaque service : la couture, le pressage, le pliage, etc. On peut remarquer une affiche sur chaque ligne de fabrication où figure le mot « Amélioration ». C'est notre devise qui a pour but de réviser sans cesse l'efficacité des activités dans tous les processus et de partager les vraies difficultés avec UNIQLO pour améliorer leurs services. Elle s'est déjà fait un renom en Chine en tant qu'usine de vêtements. M. Yin Guoxin, Président du conseil



d'administration du groupe devenu fabricant, représentant la Chine sur le plan de la qualité et du volume de production se rappelle cette époque. « Nous avons fortement été influencés par notre partenariat avec UNIQLO et c'est ce qui nous a permis de nous développer jusqu'à l'échelle actuelle, nous qui n'étions qu'une petite usine de couture. Dès le début de notre collaboration, les moyens de gestion de la qualité des produits se sont mis à changer. Les points importants étaient les suivants : 1 Analyse de tous processus du produit ; 2 Relève des problèmes afférents aux produits (identification des causes, planification de l'amélioration, mise en œuvre de gestion) ; 3 Sensibilisation à l'amélioration de la qualité. Avant, les résultats ne portaient que sur le taux de défectuosité et le contrôle ne concernait que certains articles si bien que la gestion restait imparfaite. Nous partageons maintenant avec tous les employés la conscience du fait que "la qualité est le résultat de chaque personne dans chaque processus". Nous avons pénétré les consciences avec le fait que la qualité n'est pas exclusivement assurée par l'inspection définitive mais que chaque pièce est elle-même un produit fini, et donc, qu'il faut vérifier le produit avant de l'envoyer à la prochaine étape de fabrication où il sera de nouveau inspecté avant de l'intégrer dans la chaîne de travail. Bien sûr, afin de changer les consciences des employés et d'augmenter la productivité des usines, on a besoin de plus ou moins de budget et de temps. Pour ce faire, il était également important de remplacer les machines et d'investir généreusement dans la formation et la maîtrise des techniques ».

M. Yin affirme que, maintenant, ce qui est le plus important pour réaliser ensemble des « vêtements de qualité supérieure mondiale », c'est l'amélioration continue de la qualité. « La



rigueur dans la précision du projet de production d'UNIQLO permet de stabiliser la production, d'améliorer la technique de nos usines et d'augmenter finalement l'efficacité des uns envers les autres » continue-t-il. « Les superviseurs (SV) du département de production ou « Takumi » d'UNIQLO sont intervenus jusqu'ici sur les lieux de travail quasi quotidiennement et résolvent immédiatement les problèmes avec nous. C'est le quotidien très ordinaire d'UNIQLO. Si un problème survient, on les contacte tout de suite et ils répondent rapidement. La résolution systématique des problèmes indiqués permet le "progrès" ».

Cette attitude d'accorder de l'importance au lieu de travail continue aujourd'hui encore. Aujourd'hui aussi, dès que Wu Yafeng visite l'usine et indique les problèmes à prendre en compte, les responsables de chaque ligne de fabrication se rassemblent pour en parler sérieusement ensemble. « Ce qui est important, c'est de créer un environnement où chacun puisse y trouver son compte ». Déclare Wu. « Il est facile, par exemple, de dire « Procédez à une inspection systématique », et il est évident que cette inspection contribue à l'amélioration du produit. Dans ce cas, les usines doivent prendre tous les risques. Il est nécessaire d'établir un partenariat et de créer un système collégial de gestion de qualité des produits afin de résoudre au préalable les problèmes, car l'usine est comme une famille réalisant la bonne qualité des produits ».

Bien sûr, tout ne s'est pas bien passé dès le début. « Quand je suis venu ici en tant que responsable, » continue-t-il « j'ai fait

remarquer au chef de l'usine du groupe Chenfeng ce qui me paraissait problématique, il a répliqué en disant "Je ne veux pas changer notre façon de faire parce que nous avons toujours fait ainsi". J'ai alors consulté un « Takumi » et nous leur avons montré le procédé de couture, ce qui les a convaincus; ils ont tout de suite changé leur manière habituelle de faire. Je pense que si l'on réfléchit pour savoir comment être utile et les aider, et qu'il est possible de montrer le résultat, on peut instaurer de bonnes relations ».

### Chaque employé parfait sa technique et évolue avec l'entreprise

Le groupe Chenfeng prend en compte au maximum l'environnement de travail de ses employés. Cela représente aussi le principe de M. Yin : « le personnel est la famille ». « Le salaire de notre groupe est le meilleur dans ce secteur. » raconte-t-il « Et je pense que le contrôle du temps de travail est important pour la santé des employés ainsi que pour la qualité de produits. J'interdis aux employés de m'appeler « patron » l'usine n'est pas la propriété d'un individu. Je ne veux pas qu'ils travaillent ici simplement pour des raisons économiques. Je souhaite qu'ils se sentent comme les membres d'une famille, qu'ils améliorent leurs techniques et fassent des progrès, ensemble avec l'usine ».

Des panneaux d'indication sont accrochés sur les murs de l'usine avec les numéros hotline permettant un contact 24h sur 24 en cas de difficulté ou d'hésitation. On peut y trouver les numéros de téléphone du président, M. Yin, du chef de l'usine et des administrations compétentes. « Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, » se souvient-il « mais, le téléphone ne cessait de sonner quand nous les avons mis en place la première fois il y a plus de 10 ans. On nous disait par exemple : "le chef d'usine me fait de sévères reproches. Je ne suis pas content de lui. Il me donne du stress." Les dirigeants se sont alors réunis pour résoudre immédiatement les problèmes ».

Le rêve de M. Yin qui aime ses employés et ses partenaires est de hisser son groupe à la première place mondiale des entreprises de couture. « Le rêve d'UNIQLO, c'est No.1 mondial. Le groupe Chenfeng vise également la première place sur le plan de la qualité. Nous voulons réaliser ce rêve ».

Le plus grand atout pour Fast Retailing, c'est l'existence de partenariats encourageants, travaillant en émulation et qui cherchent toujours à progresser.



**Wu Yafeng**  
Superviseur de l'équipe de fabrication du tissu  
Service de fabrication  
Département du centre des produits (Centre des produits)  
UNIQLO Co., Ltd.



**M. Yin Guoxin**  
Chef de la direction  
Chenfeng Group Co., Ltd.

Notre partenaire — 2

## Travailler avec UNIQLO signifie « rendre possible ce qui était impossible »

Pan Brothers entretient une relation avec UNIQLO depuis 2 ans.

Le partenariat avec UNIQLO était une série de surprises et de difficultés de par ses hauts niveaux de qualité concernant les normes et ses processus minutieux, même pour nous qui avions jusque-là entretenu des relations avec de nombreuses marques globales.

Le rêve de devenir numéro un mondial s'est profilé à l'horizon après avoir franchi une haute montagne.

### Impact des hauts niveaux standard et principe d'UNIQLO

En développant ses 16 usines en Indonésie et avec ses 21 000 employés, Pan Brothers est un nouveau partenaire d'UNIQLO depuis 2 ans. « Nous travaillions avec différentes marques mondiales, mais UNIQLO a été notre premier partenaire japonais », se rappelle M. Ludijanto Setijo, PDG. « Ce qui m'a surpris tout d'abord, c'était leur exigence en matière de qualité. Le taux de produits défectueux est trois fois plus élevé que pour les autres marques internationales. À cela s'ajoute une inspection systématique. J'ai eu franchement l'impression que c'était un partenaire très exigeant mais je suis impressionné par sa lourde préparation, et cela même plusieurs mois avant le démarrage de la production et j'ai voulu croire en un partenariat à long terme ».

« Travailler avec UNIQLO signifie rendre possible ce qui était impossible y compris le standard de haut niveau, ou la manière de penser pour le réaliser », avoue le sous-chef de la direction, Mme Anne Patricia Sutanto. « J'étais vraiment inquiète lorsque j'ai pris conscience du standard et des processus d'UNIQLO car je ne savais pas si l'on pouvait les réaliser. C'était, en effet, incroyablement difficile pendant les 3 premiers mois ».

Comme on l'avait prévu, il y eut une série de défis difficiles pour Pan Brothers. Etant donné que l'inspection avait lieu à chaque étape du processus, il fallait refaire le processus en entier si une erreur se produisait. Ce mécanisme a certes eu l'effet de réduire la part de produits défectueux dans les

produits finalisés mais on a dû affronter de nouvelles tâches qui consistaient à recommencer. Il était normal que les employés n'aimaient pas recommencer car non seulement c'était des tâches ennuyeuses mais aussi parce qu'ils avaient le sentiment de ne pas être efficaces. L'attitude des employés de l'usine a fini par évoluer car les employés d'UNIQLO sont venus, sont intervenus dans le processus pour l'expliquer et ont démontré concrètement que les produits défectueux diminuaient effectivement. Ils ont éclairci les problèmes et fini par se rendre compte que ce mécanisme était utile à la poursuite de leur travail. « Dans le processus de fabrication d'UNIQLO, on peut immédiatement découvrir dans quel lot et à quel stade de quelle procédure l'erreur a eu lieu. » indique M. Setijo. « On peut ainsi prendre des mesures en identifiant exclusivement le problème survenu au sein des produits fabriqués en série. Apparemment, il semble que la charge de travail augmente mais l'avantage qu'on peut obtenir par ce biais est très important ». Mitsuhiro Tsujimoto d'UNIQLO qui a joint ses efforts. « Une véritable relation de confiance est importante pour faire des progrès ensemble » indique-t-il avec plein d'espoir. « Les entreprises européennes ou américaines adoptent une position dans laquelle le taux de défectuosité est conforme s'il est de X %, tandis que UNIQLO ne cesse de l'améliorer en échangeant ses idées avec les usines partenaires. Nous faisons tous nos efforts pour accroître la productivité en améliorant la qualité dans un environnement de travail toujours meilleur. De ce point de vue, Pan Brothers est un excellent partenaire qui répond à nos attentes en offrant son meilleur potentiel ».

Par conséquent, les employés de Pan Brothers ont pris peu à peu conscience des questions de discipline et de qualité des produits, et la production et la qualité des produits ont été améliorés de manière significative au bout de 3 mois. « Grâce au partenariat avec UNIQLO, nous avons pu obtenir des résultats et avoir davantage confiance en nous-même ». Les deux leaders de Pan Brothers nous ont gracieusement donné un message très encourageant « Nous visons tous les ans un développement de la productivité de plus de 10%, et un renforcement poussé de la chaîne logistique d'ici 2015 ».

**Mme Anne Patricia Sutanto**  
Sous-chef de la direction  
Pan Brothers

**M. Ludijanto Setijo**  
Chef de la direction  
Pan Brothers



### Objectif : Grand pôle de fabrication Asiatique

Pan Brothers, qui vient d'ouvrir une nouvelle usine dans la banlieue de Solo, troisième ville d'Indonésie, produit de 500 000 à 1 million d'articles par mois. « Il reste encore beaucoup de problèmes à résoudre pour faire davantage de progrès » a déclaré M. Setijo. « Un de nos problèmes actuels est l'approvisionnement en matières premières et en matériel secondaire. Pour maintenir la qualité exigée et continuer à produire de façon stable une grande quantité de produits, il faut s'assurer que les matières premières soient de bonne qualité et livrer à l'usine la quantité nécessaire conforme à la planification. En Indonésie, à la différence de la Chine, pour ce qui est des matières premières et du matériel secondaire, on a recours dans la majeure partie des cas aux importations via le Vietnam et l'approvisionnement est instable. Nous voulons désormais faire des efforts avec UNIQLO, notamment dans la recherche des fournisseurs ainsi que dans celle des fabricants de matières premières en amont de la chaîne logistique. Un autre problème, est les ressources humaines. Bien que l'Indonésie ait une population active abondante, nous sommes confrontés au problème du savoir-faire. Le pourcentage des employés à qui l'on confie la gestion et l'inspection est encore supérieur à celui qui s'occupe de la couture. Désormais, je souhaite augmenter le nombre des employés affectés à la couture tout en maintenant la qualité ».

Par ailleurs, Mme Sutanto affirme qu'il lui reste beaucoup de choses à apprendre même en dehors des processus. « En travaillant avec les Japonais, je m'intéresse à leur esprit

d'équipe et à leur notion de 5S+1A (acronyme japonais qui signifie le classement, l'arrangement, le nettoyage, la propreté, la discipline pour 5S et la sécurité pour 1A). Je crois qu'il reste beaucoup de choses à faire pour améliorer l'apprentissage. La sensibilisation à la réglementation du travail et à la discipline est également importante. Nous établissons une réglementation uniforme qui respecte le standard international dans le Siège. Dans la pratique, le département du personnel de chaque région respecte les normes de travail locales et s'efforce de les appliquer et de les vulgariser suivant les lois. Je crois que tous ces efforts permettront le maintien des ressources humaines et l'amélioration de la qualité ».

Tsujimoto éprouve une profonde sympathie pour la politique de Pan Brothers qui aspire au travers de ce partenariat à un développement conjoint tout en acceptant non seulement les avantages mais aussi les remarques sur les points problématiques. Il exprime ainsi ses attentes. « La fabrication en Indonésie est aujourd'hui limitée aux produits autour des tissus, mais je veux que l'on puisse y produire la totalité des éléments. Je rêve du jour où tous les processus allant de la fabrication des matières premières jusqu'à la couture puissent se réaliser en Indonésie pour en faire un pôle de fabrication comparable à la Chine ».

Le défi de Pan Brothers et d'UNIQLO qui cherchent à faire de l'Indonésie un grand pôle de fabrication, continue.



**Mitsuhiro Tsujimoto**  
Directeur du Bureau de l'Indonésie  
Service de fabrication UNIQLO Co., Ltd.

## Monitoring

## Pour la fabrication de produits sûrs et fiables et de meilleure qualité, et pour le bonheur et la satisfaction des personnes impliquées dans la chaîne logistique

Le monitoring de Fast Retailing s'inscrit dans un cadre de collaboration avec des partenaires pour réaliser une « fabrication de vêtements de qualité supérieure mondiale ».

Il ne se limite pas à une simple vérification de la conformité aux critères mais il se développe également pour créer ensemble avec eux un cycle produisant des valeurs bilatérales entre l'entreprise et les communautés locales, tout en aménageant l'environnement de travail et en améliorant la productivité.

### Un monitoring plus efficace et des consignes d'amélioration

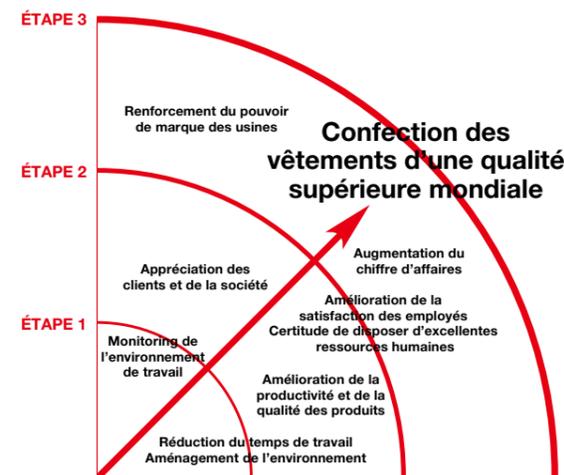
Fast Retailing (FR) a établi le « Code de bonne conduite pour les usines partenaires (CdBC) » (voir page 19) et fait effectuer depuis 2004 des monitoring (évaluation) de l'environnement de travail dans les principales usines partenaires. Dans le monitoring, des organisations tierces vérifient l'absence du travail des enfants ou du travail forcé par exemple ou la sécurité de l'environnement de travail et les employés de FR donnent les consignes appropriées en fonction des résultats.

Les résultats du monitoring à la fin d'août 2012 sont décrits à la page 17. Le nombre de cas graves (note E) était de 13 dont 5 étaient de fausses déclarations, 3 des travaux d'enfants et 5 des activités non améliorées dans la période impartie. Dans tous les cas, FR a révisé son partenariat après délibérations au sein du « Comité d'éthique d'affaires », tout en considérant entre autres l'impact sur l'emploi (voir page 19). À la fin d'août 2012, le nombre de cas notés E était de 8 car une amélioration d'un des cas a été constatée et que 4 partenariats ont été clôturés.

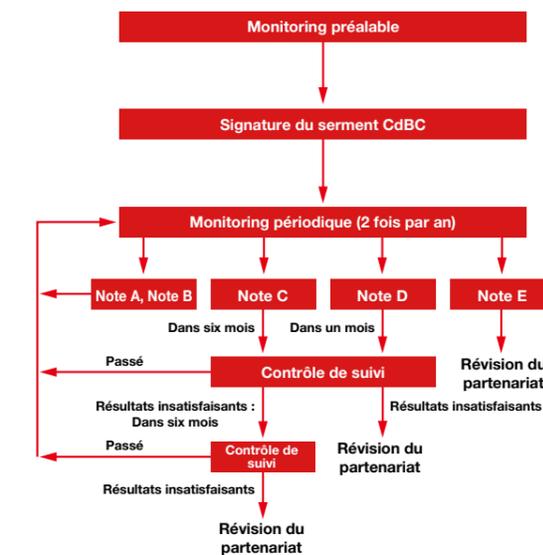
La particularité du système de fabrication, y compris les actions CSR de FR, repose sur un rétrécissement du nombre de partenaires commerciaux et sur la promotion de l'amélioration en collaboration avec les usines partenaires. Quant à l'amélioration des conditions de travail de l'usine, nous pensons également qu'il est important de résoudre les problèmes essentiels en construisant une relation de confiance avec les usines et non par une résolution provisoire. Les employés FR visitent les usines où une amélioration est nécessaire et y donnent directement leurs instructions. Et en Chine, nous avons commencé à organiser des séances de formation par groupes d'entreprise pour mieux expliquer les normes FR et les méthodes concrètes de résolution des problèmes pour au final apporter des solutions. Nous prendrons des mesures pour améliorer la compétence de gestion dans l'usine, en l'occurrence, l'organisation de la mise en place de responsables spécialisés dans l'usine et celle du système de l'auto-vérification.

Dans le cadre de ces efforts, nous renforçons le monitoring à travers la mise en œuvre du contrôle par des organismes tiers tels que les ONG, et le soutien aux usines pour qu'elles améliorent leurs aptitudes à résoudre leurs problèmes.

#### • Efforts avec les partenaires de la fabrication et objectifs



#### • Mécanisme du monitoring de l'environnement de travail



#### • Résultats du monitoring de l'environnement de travail du groupe FR (à la fin août 2012)

Note	Critère	Exercice 2010		Exercice 2011		Exercice 2012	
		Groupe FR	(dont UNIQLO)	Groupe FR	(dont UNIQLO)	Groupe FR	(dont UNIQLO)
A	Aucune anomalie	10	(9)	6	(6)	9	(8)
B	Anomalie(s) légère(s)	53	(52)	66	(56)	87	(59)
C	Anomalie(s) grave(s)	68	(50)	91	(63)	69	(51)
D	Anomalie(s) très grave(s)	39	(19)	25	(19)	56	(34)
E	Anomalie(s) maligne(s) et grave(s) pouvant entraîner l'arrêt immédiat du partenariat	4	(2)	0	(0)	8	(7)
Nombre d'usines concernées par le monitoring		174	(132)	188	(144)	229	(159)

• 229 usines ont fait l'objet du monitoring de l'environnement de travail en 2012.

• Le nombre de notes D a augmenté.

Étant donné que le pourcentage de notes D est élevé parmi les usines avec lesquelles nous avons entamé de nouveaux partenariats, nous allons faire des efforts pour résoudre rapidement ce problème en renforçant les consignes d'amélioration après le monitoring préalable et en continuant le programme de formation.

• Le nombre de notes E a également augmenté. Nous mettons à profit toutes les occasions allant des avertissements, aux séances de formation, en passant par les réunions d'explication ou les visites d'usine pour le respect systématique du standard FR et la prévention précoce des mauvaises notations.

#### Cas d'amélioration constatés avec le monitoring en 2012

##### • Gestion du temps de travail (Chine)

Bien que la feuille de présence indique que tous les employés sont en congé le dimanche, il s'est avéré que plusieurs employés travaillaient le dimanche si l'on en croit l'enregistrement des livraisons de matières premières. Cela s'explique par le fait que certains employés venaient à l'usine le dimanche lors de l'arrivage de matières premières sans pour autant inscrire leur présence. FR a donné pour consigne de mentionner sa présence même s'il s'agit uniquement de recevoir les articles et de ne pas faire la livraison les jours de congé. FR a constaté une amélioration grâce au monitoring du suivi.

##### • Assurance d'un jour de congé par semaine (Thaïlande)

Il s'est avéré qu'un employé travaillait pendant 13 jours consécutifs. D'après l'enquête, il a été attesté qu'il s'agissait d'un ingénieur travaillant les jours de congé en vue du démarrage d'une usine, et ce à cause du retard dans le recrutement du personnel nécessaire qui coïncidait mal avec la période d'appel d'offres de la zone industrielle. FR a scrupuleusement instauré une politique d'un jour de congé par semaine et a vérifié si celle-ci a été respectée par l'intermédiaire du monitoring de suivi.

##### • Notification systématique de la méthode de calcul des salaires (Vietnam)

Lors du monitoring, il a été signalé que les employés ne comprenaient pas correctement la manière selon laquelle les salaires étaient calculés. Un employé de FR a visité l'usine et a constaté que, malgré la présence d'une politique de calcul de salaire, les employés n'avaient pas été informés systématiquement de l'existence de celle-ci. FR a donné pour consigne d'organiser des réunions d'employés, de les informer par affichage dans l'usine et a constaté des améliorations via le monitoring de suivi.

##### • Congés payés (Chine)

Un employé n'a pas reçu ses congés payés pendant la période d'essai statutaire (un mois); il travaillait les jours fériés légaux considérés comme jours de congés payés. Les employés de FR ont vérifié auprès de l'usine quelle était la bonne politique relative aux jours de congé et ont constaté une amélioration grâce au monitoring de suivi.

##### • Mesures relatives aux produits chimiques dans les nouveaux processus de fabrication (Chine)

On a constaté l'absence de mesures visant à adapter les nouveaux processus de laminage aux lois (création d'un manuel de traitement des substances chimiques, contrôle de substances nocives dans l'air, port d'un masque, etc.). Les employés de FR ont demandé à l'usine de prendre des mesures pour respecter la loi lors de l'intégration d'une nouvelle phase dans le processus de travail. FR a reçu un rapport d'enquête comprenant le rapport de contrôle et a constaté des améliorations.

#### Cas graves (note E) constatés avec le monitoring en 2012

##### • Travail des enfants (Chine)

En octobre 2011, la visite d'un employé de FR à l'usine, a dévoilé un cas de travail des enfants, une employée ayant indiqué qu'elle était née en décembre 1995 et qu'elle avait été engagée en utilisant la carte d'identité de sa sœur (en Chine, le travail des enfants de moins de 16 ans est interdit). L'entretien d'embauche a été effectué par le chef de service des affaires générales qui a vérifié l'authenticité de la carte d'identité mais ne s'est pas aperçu qu'il s'agissait de la photo de la sœur de l'intéressée avec laquelle la ressemblance était proche. L'employé de FR s'est de nouveau rendu à l'usine et a constaté que l'employée avait quitté son travail après avoir perçu les salaires de la période précédant ses 16 ans et que les dossiers de tout le personnel avaient tous été arrangés. La direction de l'usine a bien commis une faute professionnelle malgré le respect de la procédure de recrutement appropriée, aussi FR s'est décidé, après avoir considéré la gravité du cas, à réduire son partenariat avec l'usine.

##### • Fausse déclaration (Chine)

Des désaccords entre l'interview accordée par l'employé et l'enregistrement des heures de travail ont été mis à jour lors du monitoring périodique. 4 employés ont répondu qu'ils travaillaient le samedi pendant 8 heures alors que leurs heures de travail effectives du samedi n'étaient que de 4 heures selon les feuilles de présence et les fiches de paye. Lorsque l'employé de FR a effectué une contre-visite, le responsable a affirmé qu'il avait lors du contrôle présenté des documents où était inscrit un nombre d'heures de travail effectif minimisé afin de montrer qu'il respectait le montant des heures supplémentaires légales, et que le reste des heures supplémentaires avaient été payées en se basant sur un décompte d'heures écrit à la main. Étant donné que cette fausse déclaration est extrêmement malveillante, on a jugé les faits graves et FR a cessé toute activité commerciale avec cette usine.

# Systeme de controle de la qualite et de la securite et responsabilite envers nos entreprises partenaires

**Fast Retailing a mis en place un systeme rigoureux de controle de la qualite et de la securite afin de fournir aux clients des vêtements d'une qualite authentique. Par ailleurs, elle se tient en conformite avec les lois et la loyauté et demande également à ses employés et à ses partenaires de se comporter « loyalement ».**

## Systeme rigoureux de controle de la qualite et de la securite

En tenant compte des normes de qualite et de securite les plus severes qui sont appliquees dans les pays et regions où UNIQLO est present (Japon, Etats-Unis, pays europeens, pays asiatiques, etc.), UNIQLO a adopte les « Normes mondiales de qualite et de securite ». Ces Normes ont été fixees par le « Comité d'authentification de la qualite » dirigé par l'administrateur chargé de la fabrication. Les responsables du Service Fabrication verifient la conformite de tous les produits UNIQLO à ces Normes mondiales, en collaboration avec les usines partenaires et en profitant du savoir-faire et de l'experience des Takumi. Une fois verifiees, les informations sont partagees au sein des services competents. UNIQLO dispose ainsi d'un systeme

permettant de répondre rapidement aux demandes de renseignement des clients via le « Service clientèle sur la qualite des produits ».

De plus, UNIQLO fait des rapports mensuels aupres de ses Bureaux de production à l'étranger (Shanghai, Shenzhen, Vietnam, Bangladesh et Indonésie) en tenant compte des « Avis et demandes des clients », recueillis par le Service Promotion de la satisfaction des clients (Customer Satisfaction), et des « Propositions des clients », recueillies par le Service clientèle sur la qualite des produits.

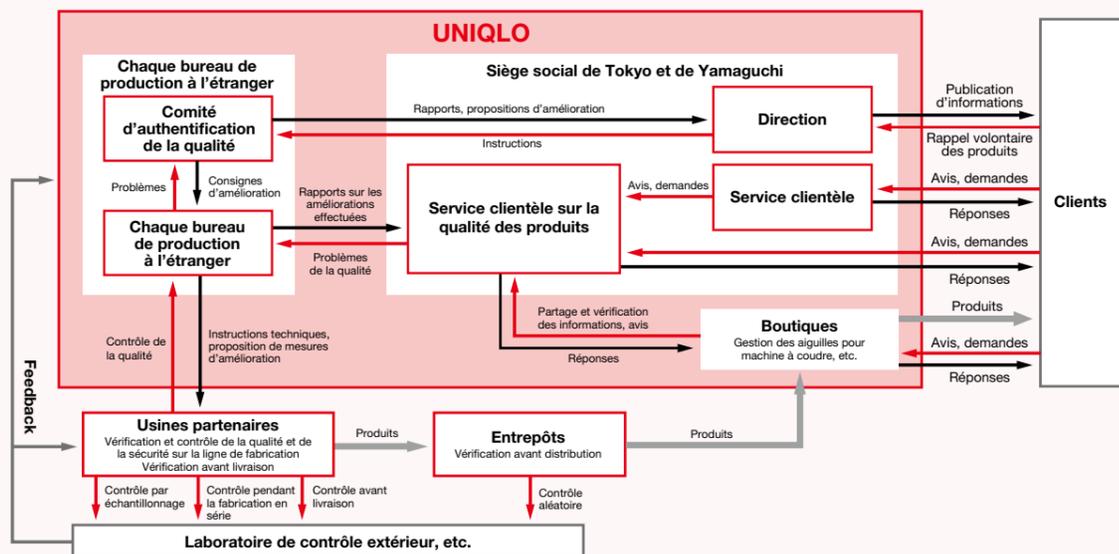
UNIQLO dresse le « Recueil de cas d'anomalie (propositions pour ameliorer chaque probleme relatif à la qualite) » et propage les informations dans chaque site pour permettre la sensibilisation du personnel implique dans le même produit ou l'amelioration de la qualite du produit.

## Systeme « Takumi » pour assurer la securite

Depuis 2000, UNIQLO envoie sur chaque site des ingenieurs appeles « Takumi (maîtres) », artisans qui ont une longue experience dans le secteur textile



## Systeme de controle de la qualite et de la securite d'UNIQLO



**Takahiro Shiraishi**  
Takumi  
Service de fabrication et de technique  
Bureau de Shanghai  
UNIQLO Co., Ltd.

En tant que membre de « Takumi » qui sont actuellement 35 dans le monde entier, je suis responsable de la qualite de la production des sous-vêtements. Les autres SPA sous-traient en general le controle par echantillonnage aux sociétés ou aux organismes publics de controle tandis qu'à UNIQLO, les employés interviennent directement dans les usines toutes les semaines. Je crois qu'il n'y a qu'UNIQLO qui controle ses propres produits sur le terrain. On a acquis un certain resultat pour ce qui est de l'amelioration et de la stabilisation de la qualite des produits dans les usines en Chine où j'ai fait tous mes efforts dans ce sens dès mon entrée dans la société. Au debut, nous sous-traitons le controle de toutes les usines aux laboratoires independants qui pratiquaient la validation des produits avant leur expedition. Cependant, aujourd'hui, on n'a plus besoin de cette inspection par les laboratoires independants dans environ la moitié des usines de sous-vêtements (y compris celles de chaussettes) grâce à l'amelioration des niveaux de precision de controle interne des usines jusqu'au niveau equivalent de validation des produits par lesdits laboratoires independants et ce grâce aux efforts quotidiens du personnel des usines partenaires et des responsables d'UNIQLO. Dans un contexte de developpement de la production, le prochain defi consiste à faire en sorte que les produits fabriques dans les différentes usines y compris celles en dehors de la Chine, soient de même qualite et même norme. Si ces défis sont d'autant plus difficiles à relever que les situations, les installations, les experiences et les niveaux de savoir-faire de chaque pays sont differents, nous voulons les surmonter les uns apres les autres en tirant partie de nos connaissances et de nos experiences acquises jusqu'ici en Chine.

### Profil

Ancien employé d'une grande entreprise de confection, il était chargé non seulement des services concernant la couture mais également de la mise au point des équipements de fabrication ainsi que de l'entraînement technique des employés des sociétés affiliées avant d'être transféré au service de comptabilité de la filiale taiwanaise de cette société où il a travaillé durant les sept dernières années. Il a intégré UNIQLO Co., Ltd. en 2005.

où le Japon a 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 dans les usines. Les Takumi, specialises en matieres ou en couture, jouent un rôle important dans les usines en Chine et ailleurs (ils sont 35 actuellement).

## Controles de qualite par des laboratoires independants pour assurer la securite des produits UNIQLO

Afin d'assurer la securite des produits UNIQLO, toutes les matieres utilisees pour les produits UNIQLO sont soumises à des « controles par echantillonnage » effectues par des laboratoires independants (\*) tels que le controle de la stabilite de la teinture (\*\*\*) et le controle du formaldéhyde (\*\*\*) résiduel. Les produits sont également soumis au « controle pendant la fabrication en serie » et à la « verification avant livraison » (detection des aiguilles et des objets dangereux, etc.).

De plus, le « controle avant livraison » est effectue, en cooperation avec des laboratoires independants, afin de s'assurer que la verification a bien été effectuee par les usines partenaires. Les produits sont également soumis à une « verification avant distribution » dans les entrepôts et à un « controle aléatoire » effectue par des laboratoires independants. UNIQLO renforce ainsi le systeme de gestion de la securite et de la qualite.

\*1 Laboratoires independants : Ce sont des organisations proposant des controles impartiaux sur la qualite des produits (matiere et produit fini) ordinaires et speciaux tels que les produits fournis à l'Agence imperiale. Il existe au Japon le Kaken Test Center, etc.

\*\*2 Le controle de la stabilite de la teinture : il s'agit du controle de la resistance de la teinture des produits teints.

\*\*3 Formaldéhyde : une petite quantite de formaldéhyde est utilisee pour le traitement des fibres naturelles en tant qu'adoucissant contre le rétrécissement et le froissement. Mais ce produit peut provoquer de l'eczéma, des rougeurs ou une allergie dermatologique chez les personnes à peau fragile.

## Concernant le rappel volontaire de produits

Fast Retailing (FR) prend les plus minutieuses attentions pour la qualite des produits à livrer aux clients. Mais si un client decouvre éventuellement un defaut quelconque sur la marchandise, nous pouvons le verifier au Siège et aux bureaux locaux et identifier immédiatement l'usine qui a fabriqué cette marchandise.

En 2012, 3 cas de rappels volontaires se sont produits chez g.u. en raison d'un defaut du produit et d'une erreur dans l'affichage de la qualite.

1 cas de rappel volontaire s'est par ailleurs produit chez Comptoir des Cotonniers à cause d'un defaut du produit. En considerant la gravite de ces 4 cas de rappels volontaires, nous nous efforçons de recouvrer la confiance de nos clients grâce aux mesures de prevention permettant d'éviter la répétition de pareils cas notamment par les efforts des « employés chargés de la gestion de la qualite et de la securite » de FR et l'accent renforcé sur la qualite et la securite.

## Code de bonne conduite pour les usines partenaires (CdBC)

FR verifie régulièrement si les articles sont fabriques dans un environnement de travail juste, notamment sans travail des enfants ni travail forcé, cherche à s'améliorer et divulgue régulièrement les informations. Concrètement, elle a établi, en 2004, le « Code de bonne conduite pour les usines partenaires (CdBC) » en se référant aux conventions et recommandations de l'OIT (Organisation internationale du travail) concernant l'environnement de travail des usines de fabrication (interdiction du travail des enfants, limitation des heures supplémentaires, etc.) et demande aux organismes independants le monitoring de l'environnement du travail des usines de couture qui ont signé le serment.

### Les éléments de CdBC

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

## Création du Comité d'éthique d'affaires

FR a établi la « Directive pour la prevention des abus de position dominante (\*\*\*) afin de développer un partenariat équitable et fraternel avec ses entreprises partenaires. Elle a pour objectif de sensibiliser le personnel à ce sujet et d'améliorer le comportement d'entreprise pour éviter de commettre des actes qui ne sont pas dignes d'une entreprise. Ce Comité présidé par le Directeur du Service CSR est composé notamment d'un inspecteur interne, d'un inspecteur externe, d'un avocat-conseiller et des représentants des services concernés.

Le Comité examine le dossier (interviews des parties concernées - entreprise partenaire et FR), délibère sur ce sujet et communique la décision prise aux parties concernées.

\*\*4 Abus de position dominante : il s'agit de comportements inappropriés en profitant de positions supérieures dans les affaires, y compris l'imposition de conditions déraisonnables qui ne seraient pas acceptées en cas de partenariat équitable.

### Nombre de dossiers examinés par le Comité d'éthique d'affaires

- Exercice 2010 53
- Exercice 2011 57
- Exercice 2012 79

## Enquête par questionnaire auprès des entreprises partenaires

Chaque trimestre, le Service CSR de FR organise une enquête interne par questionnaire pour recenser les problèmes survenus avec les entreprises partenaires. Depuis 2003, le Service CSR organise également une enquête par questionnaire auprès des entreprises partenaires une fois par an. En 2012, FR a ainsi envoyé le questionnaire à 390 entreprises partenaires et 207 y ont répondu.

La personne qui passe la commande peut toujours se trouver en position dominante vis-à-vis de ses entreprises partenaires et cela peut nuire à la relation équitable entre FR et cette dernière. Conscient de ce risque, FR prend constamment des mesures et cherche à établir un bon partenariat avec toutes ses entreprises partenaires.

Les commentaires recueillis sont en général favorables mais il existe des réclamations concernant les business manners du personnel FR (tenue de travail, manière de parler, etc.), et les affaires en général (commande, délai de livraison, prix, etc.), etc. FR étudie sérieusement les avis recueillis, les partage dans l'ensemble du groupe FR, verifie s'il n'y a pas eu de comportement inapproprié de la part des administrateurs FR ou du personnel FR, envoie le rapport aux services concernés et prend les mesures correctives.

## Résultats des enquêtes par questionnaire effectuées auprès de nos entreprises partenaires au cours de l'exercice 2012

- Période d'enquête : entre août et septembre 2012
- Cible : Principales entreprises partenaires du groupe FR

	Nombre de questionnaires envoyés	Nombre de questionnaires retournés (%)
FR/UNIQLO (Japon)	138	101 (73,2%)
FR/UNIQLO (Étranger)	174	54 (31,0%)
g.u.	51	36 (70,6%)
Link Theory Japan	27	16 (59,3%)
<b>Total</b>	<b>390</b>	<b>207 (53,1%)</b>

\* Résultats des enquêtes réalisées au cours de l'exercice 2011 : Nombre de questionnaires envoyés : 395. Nombre de questionnaires retournés : 156 (39,5%).

# Défi 2

## Communautés locales



## Créer de nouvelles valeurs grâce au pouvoir du vêtement et changer les communautés locales

« Agir avec éthique en tant que citoyen du monde ».

Il s'agit d'un des « Principes » de « Fast Retailing Way » qui est notre philosophie d'entreprise.

Le nombre cumulé de produits récupérés dans le cadre de l' « Action de recyclage de tous les produits » menée par UNIQLO et g.u. s'élève à 16,8 millions, et Fast Retailing (FR) vise à livrer les vêtements nécessaires non seulement aux réfugiés et personnes déplacées évaluées officiellement à 42 500 000 personnes dans le monde entier mais aussi à toutes les personnes dans le besoin.

Le projet d' « entrepreneuriat social » au Bangladesh qui a commencé il y a 3 ans se développe constamment pour construire un nouveau modèle d'affaires en répétant leurs essais.

FR continuera à lancer son défi pour contribuer à tous les pays du monde et à la société grâce au business des vêtements, et à être pour toujours une entreprise pleine de valeurs pour l'ensemble des communautés.

### Recyclage

## Objectif : livrer les « vêtements » nécessaires à tous ceux qui en ont besoin dans le monde entier

Fast Retailing a continué notamment en 2012 à mener activement l' « Action de recyclage de tous les produits » au niveau mondial à travers la campagne « 3 millions de vêtements manquent ! » et le « Soutien au camp de réfugiés du Kenya avec 1 million d'articles ».

Des projets sont également réalisés en coopération avec les établissements d'enseignement au Japon et des activités nouvelles se multiplient.

### Nous voulons livrer 3 millions de vêtements aux camps de réfugiés !

« Nous voulons livrer 3 millions de vêtements aux personnes dans les camps de réfugiés du monde entier ! » - À la demande de l'Office de l'UNHCR (Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés), Fast Retailing (FR) mène, depuis le 1er Juin 2012, la campagne « 3 millions de vêtements manquent ! » dans chaque boutique d'UNIQLO et de g.u. dans le cadre de l' « Action de recyclage de tous les produits ». Cette campagne a eu un grand retentissement et l'objectif des 3 millions a été atteint grâce au soutien des clients et au fait qu'on a pu récupérer au 7 octobre 3 043 114 vêtements.

L'origine de cette campagne était le soutien par les vêtements au Kenya en Afrique orientale en mars 2012. Le Kenya accepte volontiers les réfugiés des pays voisins depuis la fondation des camps de réfugiés en 1991. En 2011, de nombreux Somaliens ont fui vers le Kenya, pays limitrophe, faisant face à la pire crise humanitaire de l'histoire générée par de longs conflits internes auxquels s'ajoute le problème de la grande sécheresse. Environ 630 000 réfugiés qui viennent non seulement de la Somalie, mais aussi des pays voisins tels que le Sud-Soudan, le Congo, le Burundi ou l'Érythrée ont été contraints de trouver un abris dans des camps de réfugiés de Dadaab ou de Kakuma au Kenya.

### Soutien aux camps de réfugiés du Kenya à la faveur d'1 million d'articles

FR a, cette fois-ci, offert 1 million d'articles aux réfugiés des camps de Kakuma et de Dadaab et à ceux de Nairobi, capitale du Kenya, ce qui représente un des soutiens les plus importants de l'histoire pour un seul pays.

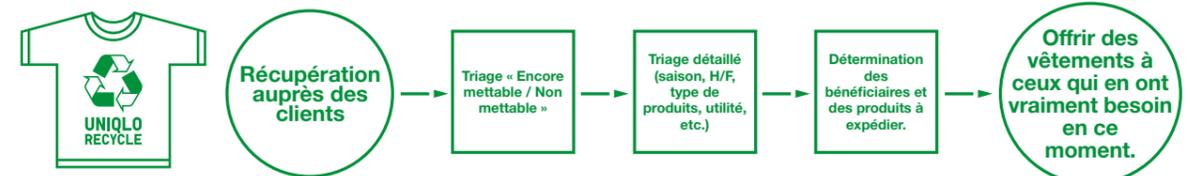
L'eau, la nourriture ou les tentes sont distribuées



prioritairement aux camps de réfugiés tandis que l'offre de vêtements tarde souvent. FR a, à cette occasion, distribué 4 articles (2 vêtements pour le haut du corps et 2 vêtements pour le bas). Nous avons été d'autant plus remerciés que nombre de réfugiés s'étaient enfuis avec les seuls vêtements qu'ils portaient. Il faut cependant poursuivre le soutien non seulement pour les vêtements d'hiver mais aussi pour l'été car le Kenya comporte des régions où il y a d'importantes différences de température (inférieure à 10 °C en hiver) et parce que le nombre total de vêtements que FR a pu offrir est toujours insuffisant.

Le vêtement est un élément indispensable pour la vie afin de se protéger des blessures ou des maladies infectieuses ainsi que de la chaleur ou du froid, il fait partie de la dignité humaine et est un moyen d'expression de soi. Il donne la chance aux enfants d'aller à l'école et motive les femmes à participer aux activités de la communauté. FR continuera à fournir des efforts pour un soutien efficace afin de maximiser la valeur des vêtements.

### Le déroulement d' « Action de recyclage de tous les produits »



## Le nombre cumulé de produits récupérés dépasse 16,8 millions

L'histoire de l' « Action de recyclage de tous les produits » a débuté en octobre 2001 avec UNIQLO par l'action de recyclage de la gamme Fleece UNIQLO. Puis, tous les produits UNIQLO et g.u. sont devenus objets de recyclage. Actuellement, toutes les boutiques UNIQLO et g.u. au Japon participent à la récupération des produits, toute l'année, et l'action s'étend aux pays étrangers, à commencer par la Corée du Sud en mars 2011 puis en Angleterre, aux Etats-Unis, en France et à Singapour. Fast Retailing (FR) a lancé des initiatives similaires en mars 2012 à Hong Kong, à Taïwan et dans la ville de Shanghai.

Grâce aux affiches dans les boutiques et aux différentes manifestations, ou aux médias tels que les publicités dans les journaux, aux sites web ou aux SNS (social networking service, en anglais : service de réseautage social), l'Action de recyclage a pris petit à petit de l'élan chez les clients et le nombre de produits récupérés est en augmentation constante. Le nombre cumulé de produits récupérés s'élève à environ 16,8 millions. Environ 6,29 millions de ces produits ont été envoyés, par l'intermédiaire de l'Office de l'UNHCR et de différentes ONG, à des camps de réfugiés de 24 pays (le Kenya, le Népal, la Zambie, etc.) ou aux femmes enceintes et allaitantes des pays en développement. Mais d'après l'Office de l'UNHCR, il y a environ 42,5 millions de réfugiés et de déplacés internes dans le monde entier. En réalité, le nombre de vêtements est toujours en quantité insuffisante. L'objectif actuel de FR est de récupérer autant de produits que possible dans tous les pays avec le soutien du plus grand nombre de clients et de les livrer à ceux qui en ont vraiment besoin.



### La coopération avec l'Office de l'UNHCR et les établissements d'enseignement

Nous avons à l'origine de cette action la détermination d' « Agir avec éthique en tant que citoyens du monde », le principe dominant de l'entreprise. FR a commencé en 2006 son soutien aux réfugiés et aux déplacés internes par la collaboration avec l'Office et a conclu en février 2011 un partenariat mondial visant à résoudre plus largement les problèmes. FR mène ainsi différentes actions : trouver d'autres bénéficiaires de produits récupérés dans le cadre de l'Action de recyclage ; organiser des stages au sein des bureaux locaux de l'Office au profit du personnel FR (voir l'encadré ci-dessous) ; organiser des stages dans des boutiques UNIQLO au profit des personnes qui ont obtenu le statut de réfugié au Japon, etc.

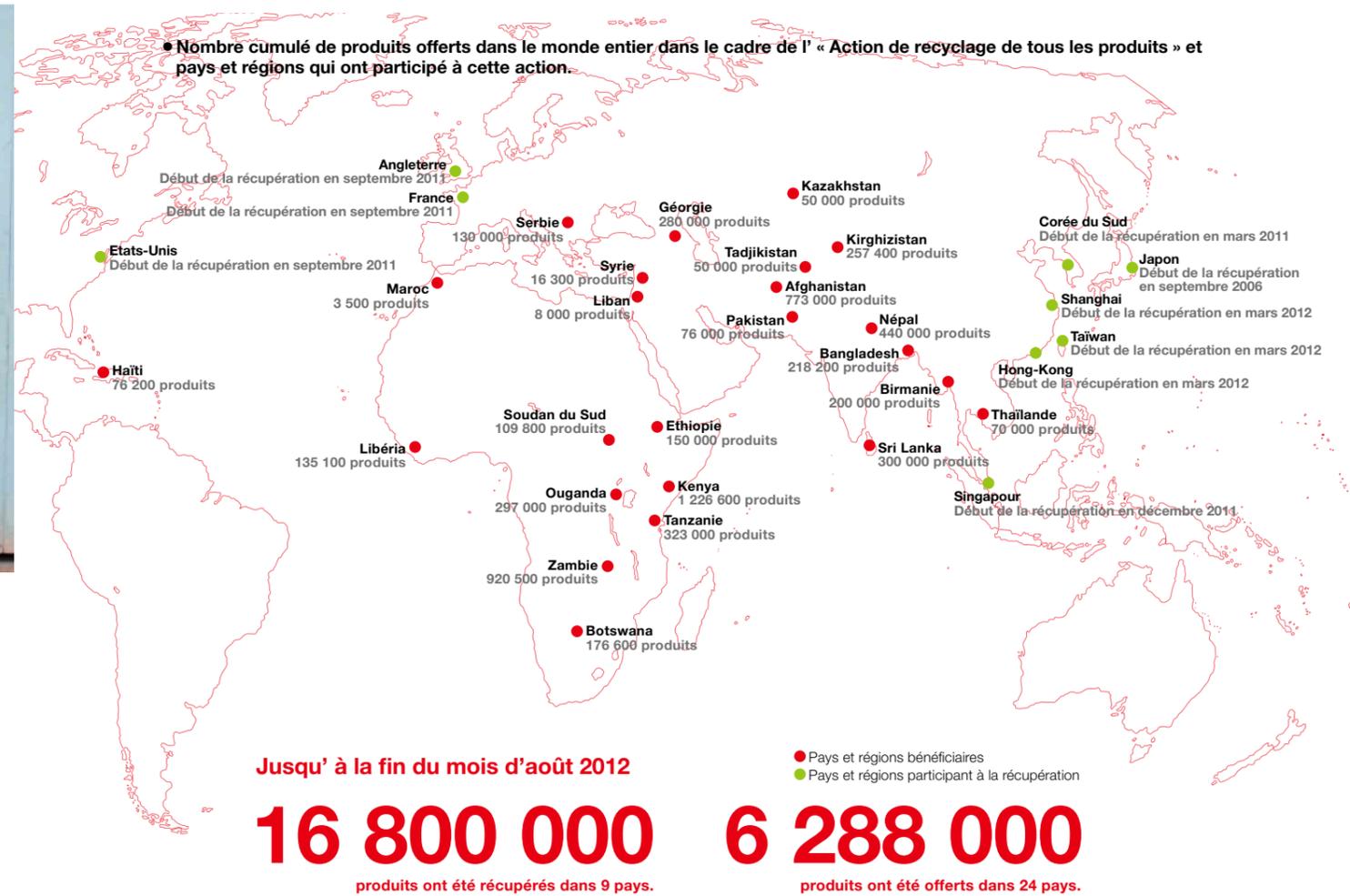
Par ailleurs, au Japon, pour élargir l' « Action de recyclage de tous les produits », et en voulant demander une plus grande participation aux jeunes générations, FR a depuis 2009 commencé à récupérer les vêtements dans les écoles via une collaboration avec les établissements d'enseignement au Japon telles que les écoles primaires, les collèges et les lycées. L'action a été menée, en 2012 (d'avril 2012 au mars 2013), dans 38 écoles du pays et, au total, 40 000 vêtements ont été récupérés (ce nombre fait partie des 16,8 millions de produits totaux récupérés) (voir l'encadré au bas de la page 23).

### Expédition du personnel FR dans les camps de réfugiés en tant que membre de l'Office de l'UNHCR



Dans le cadre du partenariat mondial avec l'Office de l'UNHCR, FR a lancé en octobre 2011 un programme de stages des employés FR à l'Office de l'UNHCR : le programme a été répété 3 fois jusqu'à aujourd'hui (en avril et en septembre 2012). Dans la première et la deuxième étape de cette action, deux employés ont respectivement été expédiés durant six mois au bureau de l'UNHCR à Damak au Népal et ont notamment travaillé dans les camps de réfugiés de Khudunabari au Sud-Ouest du pays. Sur place, ils ont procédé à des interviews sur les vêtements ou le style de vie, ont donné des cours d'hygiène sur des sujets tels que les serviettes hygiéniques, ont distribué des vêtements qui ont été livrés sur place dans le cadre de l' « Action de recyclage de tous les produits » et ont mené des investigations pour mieux saisir la demande future. Par ailleurs, ils ont donné des cours sur des thèmes aussi variés que l'origami (art du pliage du papier) et l'aromathérapie en tant qu'activités de soutien à l'esprit d'indépendance et à la santé mentale. Le fruit des actions apparaissent de plus en plus dans les activités qui servent à l'amélioration de la vie des personnes présentes dans les camps de réfugiés, et au niveau de la sensibilisation des employés FR à la société. Pour la 3ème expédition en septembre 2012, FR a envoyé 2 employés au bureau de l'UNHCR au Cox's Bazar pendant 6 mois.

### Nombre cumulé de produits offerts dans le monde entier dans le cadre de l' « Action de recyclage de tous les produits » et pays et régions qui ont participé à cette action.



### Les prochains défis de l' « Action de recyclage de tous les produits »

Si l' « Action de recyclage de tous les produits » continue à se développer chaque année, il n'en reste pas moins beaucoup de problèmes. Il faut d'abord augmenter le degré de sensibilisation aux actions. Le fait que le nombre de vêtements que l'on veut offrir soit inférieur à celui que l'on récupère pose également problème.

Même au Japon où l'action est entrée dans sa septième année, le taux de sensibilisation à l' « Action de recyclage de tous les produits » n'était que de 41,4%, ce qui représente

moins de la moitié du total de la clientèle selon l'enquête de FR. Nous devons faire connaître aux clients l'utilité d'offrir des vêtements afin que l'action rassemble le soutien d'un nombre croissant d'entre eux. En outre, bien qu'il y ait beaucoup de demandes de vêtements pour enfants dans les camps de réfugiés, on ne peut pas y répondre en raison de l'insuffisance des vêtements récupérés. Il faut réfléchir également à l'amélioration de l'efficacité des opérations de collecte, de tri et de transport. En prenant en compte ces problèmes, nous continuons de relever de nouveaux défis pour livrer des vêtements au plus grand nombre de personnes qui en ont vraiment besoin.



### Elargissement de l' « Action de recyclage de tous les produits » à travers la collaboration avec les établissements d'enseignement

L' « Action de recyclage de tous les produits » à travers la collaboration avec les établissements d'enseignement s'élargit davantage. Le nombre d'écoles (école primaire, collège et lycée) qui ont participé à cette action est passé à 38 durant l'exercice 2012 contre 4 en 2011. Le nombre des régions participantes est également plus important : A commencer par Tokyo et Kanagawa, l'action s'est étendue à Hyōgo, Niigata et Tokushima. Introduite dans beaucoup d'écoles durant les cours ou en tant qu'activités d'association d'élèves, l'action a un effet éducatif pour sensibiliser les étudiants aux problèmes internationaux ou écologiques et leur inculquer la volonté de contribuer à la société locale à travers la participation aux actions et la collaboration avec la population locale. Pour FR également, cette action a pour effet de créer un nouveau point de contact avec la société locale, par le biais de conférences dans les écoles données par les employés non seulement chargés du service CSR mais aussi de différents services tels que les boutiques. Depuis l'automne 2011, l'action de récupération a commencé même dans les universités telles que l'Université de Waseda et l'Université de pharmacie de Tokyo (Tokyo University of Pharmacy and Life Sciences). Nous avons l'intention d'étendre encore cette initiative à beaucoup d'autres établissements.

**Entrepreneuriat social (social business)****Lancer des défis vers des possibilités multiples pour résoudre les problèmes sociaux concernant la pauvreté, la santé, l'éducation...**

L' « entrepreneuriat social » au Bangladesh a commencé en septembre 2010.

L'action fait des progrès constants tout en répétant les essais et en minimisant les erreurs.

En plus de la vente des marchandises par des femmes Grameen dans les zones rurales, une salle d'exposition s'est ouverte à la capitale Dhaka.

On continue la reconstruction du modèle d'affaires, y compris la révision de la gamme des prix.

**Objectif : Résoudre les problèmes sociaux grâce à la pratique des affaires**

Fast Retailing (FR) pense que d'être une « bonne entreprise pour la société » est la chose la plus importante. C'est en se basant sur cette façon de penser que FR a lancé en septembre 2010 un « entrepreneuriat social » au Bangladesh. L' « entrepreneuriat social » est une initiative pour résoudre divers défis sociaux comme la pauvreté et les problèmes environnementaux grâce à la pratique des affaires.

Dans ce but, FR a fondé en septembre 2010 UNIQLO Social Business Bangladesh Ltd, une nouvelle société, et en août 2011, Grameen UNIQLO Ltd. une joint-venture avec Grameen Healthcare Trust du groupe Grameen Bank. On a pour objectif la résolution des problèmes sociaux concernant la pauvreté, la santé et l'éducation en continuant d'assurer un mécanisme où les activités allant de la production à la vente se réalisent dans le pays en tirant parti des atouts de FR capable de produire et vendre efficacement des vêtements de qualité en grande

quantité et de faire fonctionner le cycle des affaires. Il s'agit d'un mécanisme dans lequel on vise l'amélioration de la vie et l'indépendance de la population locale grâce à la création d'emplois, au travers d'un processus d'affaires en l'occurrence la confection et la vente des vêtements.

**Lancer un défi aux nouveaux marchés en renouvelant la composition des articles et la gamme des prix**

Les produits sont fabriqués en se procurant des matières premières au Bangladesh dans les usines locales qui s'accordent avec la philosophie de l' « entrepreneuriat social » et en tirant parti des savoir-faire sur le contrôle de la qualité acquis à travers la fabrication des produits comme UNIQLO. Ce sont les femmes Grameen qui vendent les produits. Elles obtiennent un prêt de la banque Grameen Bank et visent leur indépendance. Elles-mêmes originaires des zones rurales pauvres, les femmes Grameen vendent leurs articles en



expliquant la particularité de chacun, par colportage dans les zones rurales ou à domicile dans leur maison qui sert de boutique. En principe, les marchandises sont vendues via le système de consignation et les commissions sont payées aux femmes Grameen selon leurs ventes.

Quant à la composition des produits, aux sous-vêtements ou aux T-shirts vendus depuis le début s'ajoutent depuis des polos, des T-shirts imprimés et des chemises à col. Ont commencé également les ventes de sari, costumes nationaux, et sous-vêtements ou serviettes hygiéniques qui servent à l'amélioration sur le plan hygiénique. Bien que les prix aient été fixés au départ à moins de 1 \$, les ventes n'ont pas augmenté comme prévu parce que les produits manquaient de compétitivité en raison du coût de production. On a donc révisé la composition des produits et la gamme des prix, et mis au point des produits allant de 2 à 4 dollars. Les matériaux sont par ailleurs devenus abondants : au coton s'ajoutent les fibres chimiques et fonctionnelles telles que le polyester ou l'acrylique. En plus des ventes traditionnelles dans les zones rurales, a également commencé la vente à la salle d'exposition de la capitale Dhaka. En outre, on fait des ventes ambulantes à travers lesquelles on vend les produits en faisant des rondes dans la banlieue de la ville de Dhaka en voiture. Nous renforçons ainsi le branding (marquage) et la promotion via les ouvertures de boutiques dans la zone urbaine et la diffusion active des informations.

Bien que nous en soyons encore au stade expérimental, nous avons acquis la certitude grâce aux résultats des efforts des deux années et demi passées, que l' « entrepreneuriat social » a le grand pouvoir de changer en mieux la société du Bangladesh. Nous ne cesserons pas nos efforts en vue de résoudre par notre travail les problèmes sociaux, et nous continuerons dans le futur à développer de nouvelles possibilités.



Grameen UNIQLO

Raison sociale : Grameen UNIQLO Ltd.  
Création : Août 2011  
Capital : 100 000 USD  
Administrateur : 4 administrateurs  
Fast Retailing et 1 administrateur  
nommé par Grameen Healthcare Trust.

[grameenuniqlo.com](http://grameenuniqlo.com)



**Ashraful Hassan**  
Managing Director  
Grameen Fabrics and Fashions

**Afin d'offrir de bons vêtements aux habitants les plus pauvres du Bangladesh**

Grameen Fabrics and Fashions, une société appartenant au groupe Grameen agit en coopération avec l' « entrepreneuriat social » de Grameen UNIQLO. Les deux sociétés partagent une vision commune pour contribuer à l'amélioration de la qualité de la vie en offrant de bons vêtements à prix abordable aux habitants qui appartiennent aux couches les plus pauvres et qui vivent en dessous du seuil de pauvreté, et pour créer ainsi de l'emploi. Pour atteindre cet objectif au Bangladesh, il est important de réfléchir à la manière de combiner les ressources comme les employés et les matériaux, et il faut augmenter la productivité tout en réduisant les prix et développer rapidement de bons produits pour les mettre sur le marché. Nous devons résoudre les défis les uns après les autres : les relations avec les partenaires, les fournitures appropriées, la sensibilisation aux employés et l'amélioration des voies de distribution, des infrastructures et de la communication. Bien que cela ne soit pas facile, nous sommes sûrs que nos visées sont réalisables grâce au défi continu de Grameen UNIQLO.

**Programme pédagogique sur l'hygiène destiné aux collégiennes**

Au Bangladesh, les serviettes hygiéniques ne se vulgarisent pas parce que beaucoup de femmes n'en éprouvent pas la nécessité et que le taux de port des sous-vêtements est faible dans les zones rurales. Dans le cadre de cette initiative, nous menons une action de sensibilisation dans le but de faire comprendre la commodité et la nécessité de porter des serviettes sanitaires en tissu ou des shorts. Nous avons organisé, en avril 2012, un programme pédagogique sur l'hygiène féminine, avec la collaboration des étudiantes bénévoles de St. Luke's College of Nursing (Université de la science infirmière) du Japon, destiné aux 450 collégiennes du quartier Gazipur de la banlieue de Dhaka. On a donné des cours expliquant le sens ou le mécanisme de la menstruation à l'aide de matériaux faits main, de modèles de serviettes hygiéniques en tissu, et les modes d'emploi. Des participantes ont exprimé leur avis en disant : « C'était très utile car je ne savais rien ». Nous continuerons ainsi non seulement l'offre des marchandises mais également les initiatives nécessaires au niveau local comme l'action de sensibilisation à l'éducation hygiénique des femmes par exemple.

## Contribution aux communautés locales

Sur le principe « Agir avec éthique en tant que citoyen du monde », Fast Retailing vise au développement harmonieux avec la société tout en étant conscient des problèmes concernant la communauté internationale et en essayant d'agir en prenant compte des environnements globaux.

### Action de soutien au grand séisme de l'Est du Japon

Sur la base de sa déclaration de soutien au grand séisme de l'Est du Japon qui a eu lieu en mars 2011, Fast Retailing (FR) apporte des aides à travers différentes activités et à l'intention de les continuer.

#### ■ Ouverture des boutiques UNIQLO dans les zones touchées par la catastrophe

Après l'ouverture des boutiques provisoires UNIQLO dans la ville de Kesennuma du département de Miyagi et de la ville de Kamaishi du département d'Iwate le 9 mars 2012, la boutique UNIQLO de Haramachi de la ville de Minamisoma du département de Fukushima a été rouverte. Puis, la boutique UNIQLO de Sea Plaza à Kamaishi est devenue un magasin régulier. Nous continuerons nos affaires en ouvrant des boutiques considérées comme lieux d'embauche, lieux où l'on offre les produits de nécessité quotidienne, et lieux où l'on prend plaisir à s'habiller.



#### ■ Mise en œuvre du projet d'encouragement à la reconstruction en collaboration avec les ONG

Nous avons décidé, avec les « dons pour la reconstruction » qui regroupent 300 millions de yens provenant des ventes de toutes les boutiques au Japon en mars 2012 et les dons consignés par nos clients, de soutenir pendant 3 ans 5 ONG qui mènent des actions de soutien pour l'indépendance et des actions pour la création d'emplois et les aides économiques.

Par ailleurs, les employés FR participent aux actions des ONG en tant que bénévoles.

#### ■ Présentation des résultats des actions

L'ONG « JEN » vise à contribuer largement aux soins psychosociaux des enfants et des adultes qui les entourent dans les régions sinistrées et à la reconstruction en arborant comme thème « "Ishinomaki, ville de rêve et d'espoir", Education des enfants qui sont l'avenir du pays ». L'ONG apporte son soutien aux enfants en envoyant régulièrement des employés FR bénévoles dans les écoles de la ville d'Ishinomaki. JEN développe l'aménagement de l'environnement éducatif en gardant le contact avec les enfants à travers, en particulier, le nettoyage des salles de musique, les activités parascolaires et le soutien aux activités parascolaires. Elle continue à construire un environnement dans lequel les enseignants et les parents peuvent se concentrer sur les soins aux enfants au moins grâce à ces soutiens.

Une autre ONG « ADRA Japan » met en œuvre,

sur le thème « Espoir, rêve et avenir », des programmes de développement des ressources humaines destinés aux lycéens. L'ONG offre l'opportunité aux lycéens d'élargir leurs possibilités futures en leur donnant la confiance et la motivation et en leur inculquant les différentes compétences via des expériences diverses. Elle a organisé en 2012 des conférences données par les directeurs des boutiques UNIQLO et a animé au sein de 3 lycées (lycée de Namie, lycée de Tomioka et lycée de Futaba-Shoyo du département de Fukushima) des activités où les dessinateurs FR et les étudiants confectionnaient ensemble des T-shirts. L'« ADRA Japan » anime des activités avec pour objectif d'améliorer la compétence pour réaliser les rêves de chacun tout en acquérant les capacités de communication et d'action et aussi en réalisant le sentiment d'accomplissement et de confiance en soi.

#### ■ Dons équivalents à la somme totale d'environ 3,3 milliards de yens

Le groupe FR a fait des dons équivalents à la somme totale d'environ 3,3 milliards de yens via entre autres la distribution de 1,2 millions (équivalent à 106 millions de yens) de vêtements (articles de vêtements UNIQLO, y compris les sous-vêtements) dans les régions sinistrées, y compris ceux distribués directement par les employés bénévoles de FR (347 personnes au total). Désormais, l'ensemble des sociétés poursuivra son aide dans la mesure de ses possibilités.

#### Soutien au projet de sensibilisation à la prévention du cancer du col de l'utérus

UNIQLO a, pour la sensibilisation au cancer du col de l'utérus, mis sur le marché des T-shirts de charité dans 11 pays et régions en donnant son adhésion au projet de sensibilisation et de prévention « Hellosmile » qui diffuse des informations adéquates et conseille les visites à l'hôpital en vue du dépistage. Les T-shirts arborent des designs originaux comme Hello Kitty, My Melody, Little Twin Stars qui soutiennent le projet. Une partie de la vente des T-shirt a servi de dons par l'intermédiaire de « Hellosmile » aux actions de sensibilisation, aux Fonds des Nations Unies pour la population et au Japan Cancer Society (Association contre le cancer du Japon).



©1976, 2012 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO.S533219

#### Soutien aux actions de la « Fondation Setouchi Olive »

La « Fondation Setouchi Olive » est une organisation

fondée en 2000 afin de reconstituer la riche nature des îles et du littoral de la mer intérieure de Seto au Japon, y compris celle de l'île de Teshima confrontée au grand problème des rejets illégaux des déchets industriels. Depuis 2001, UNIQLO organise la collecte de dons dans les boutiques et, à partir de septembre 2011, l'action a été suivie par les boutiques g.u. .

#### ■ Résultats des activités de soutien

- Nombre total des arbres plantés  
141 740 (depuis novembre 2000)
- Dons récoltés auprès de nos clients  
194 173 362 yens (depuis avril 2001)



#### Soutien aux activités de l'association « Special Olympics Nippon »

« Special Olympics (SO) » est une organisation internationale pour le sport qui propose aux personnes handicapées mentales des activités sportives et des compétitions sportives. En tant que partenaire officiel de l'association « Special Olympics Nippon » depuis 2002, UNIQLO a fait un don d'uniformes pour le personnel bénévole et a apporté son soutien lors de compétitions en tant que bénévole.

UNIQLO a offert environ 3 500 uniformes aux membres participants et aux bénévoles de « 2012 the 5th Special Olympics Nippon National Winter Games in Fukushima Prefecture » qui a eu lieu en février 2012. 36 personnes FR (administrateurs, employés des boutiques et du siège social) ont également participé en tant que bénévoles.

Lors du « The 2013 Special Olympics World Winter Games » qui aura lieu en janvier 2013 (Pyongchang en Corée du Sud), chaque pôle d'UNIQLO offrira des assortiments de vêtements d'athlètes aux groupes de sportifs de la Corée du Sud, du Japon et de Singapour (3 200 articles par FRL, 1 200 par UNIQLO Japon et 500 par UNIQLO Singapour).



# Défi 3

## Ressources humaines



## Offrir un lieu qui rassemble les travailleurs du monde entier et où ils puissent avec espoir se développer

**Nourrir les ressources humaines capables de travailler partout dans le monde est l'un des thèmes les plus importants pour nous, Fast Retailing (FR).**

**FR ne pourrait pas recruter des personnes pleines de sympathie pour ses valeurs et qui peuvent se développer ensemble avec elle si elle n'avait pas un style de travail attrayant pour les gens du monde entier.**

**Nous ferons des efforts pour créer un système dans lequel tout le monde a ses chances, où les capacités et les résultats de chacun sont évalués avec équité et où on offre une carrière à tous, et pour former des ressources humaines capables de construire l'avenir.**

**C'est « l'homme » qui réalise tout comme les articles appréciés de la clientèle et un haut niveau de satisfaction du client. Nous croyons que c'est la responsabilité de l'entreprise de mettre en valeur la personnalité de chacun et de lui offrir un lieu où il peut déployer toutes ses capacités.**

## Politique des ressources humaines

## Objectif : une société qui forme les ressources humaines, dans laquelle tous les employés travaillent dans le monde entier et sont de vrais gestionnaires

### Tous les employés participent à la « ZEN-IN KEIEI (la gestion par tous) » du point de vue du gestionnaire

« Changer la façon de s'habiller, sortir des sentiers battus et proposer une autre vision du monde », telle est la devise de Fast Retailing (FR). Nous voulons 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 et changer ainsi la société en mieux. Nous le pensons sérieusement et menons les actions pour le réaliser.

Pour réaliser cet objectif, il faut être une entreprise capable de rassembler les hommes qui éprouvent de la sympathie pour cet objectif, croient que cet objectif en vaut la peine pour s'engager pendant toute leur vie, et ne cessent de lancer des défis en visant un but commun. Qu'est-ce qu'une entreprise dans laquelle tous les employés du monde entier qui partagent sa philosophie, continuent de conserver l'espoir et peuvent mesurer leurs progrès ? Que faut-il faire pour cela ? Telles sont les origines de l'approche de « l'homme » de FR.

Permettez-moi de vous donner un exemple. FR a pour principe « ZEN-IN KEIEI (la gestion par tous) » comme base. Nous ne pensons pas en effet que la gestion soit une tâche réservée exclusivement au patron. Nous ne pensons pas non plus que les employés se divisent en ou qu'il existe une hiérarchie entre les organismes tels que le siège ou les boutiques. Nous pensons que l'organisme est plat et n'avons ni supérieur, ni milieu, ni inférieur hiérarchique. Mais nous demandons plutôt à chaque employé d'avoir un jugement de gestionnaire qui divulgue pour cela les informations nécessaires. Tous les employés discutent à pied d'égalité, et chacun prend ses décisions et mène immédiatement une action conforme à l'objectif et à la philosophie de FR ou encore pense au meilleur moyen de servir les clients ou la société. Telle est la base de notre culture d'entreprise.



**Takahiro Wakabayashi**  
Administrateur exécutif  
du groupe Fast Retailing  
Co., Ltd.  
(chargé des ressources  
humaines)

### Construire un système global de ressources humaines

Il est nécessaire qu'il y ait un système de recrutement et de traitement transparent et équitable pour attirer les talents du monde entier et mettre à profit leurs capacités. FR recrute ses employés suivant des critères unanimes et optimums dans chaque pays et région, et met au point un système de ressources humaines dans lequel les employés sont traités selon leur capacité et leurs capacités sans égard pour le lieu de recrutement, et où ils peuvent faire carrière globalement. Plus précisément, nous sommes en train de poursuivre la réforme du système en créant des normes globales dans les domaines tels que l'établissement des objectifs, les critères d'évaluation, les classes d'emplois, le développement de carrière et le système d'éducation, et de les introduire dans l'ensemble du groupe. Nous voulons, grâce à ce système, que tous les employés développent leurs possibilités et deviennent des ressources humaines qui peuvent travailler activement en tant que personnel gestionnaire dans le monde entier.

En réalité, il reste cependant encore bien des points à améliorer ou à développer immédiatement dans nos initiatives. A titre d'exemple, la majorité des ressources humaines de gestion de FR est actuellement représentée par des Japonais. Il faut absolument désigner des étrangers afin d'accélérer le développement futur à l'étranger. Pour cela, nous lançons toutes sortes d'initiatives.

Ce qui est important, c'est que chaque employé puisse continuer de lancer des défis en croyant à ses propres possibilités, les rêves et les objectifs futurs de chaque employé étant liés à l'avenir de l'entreprise et tout cela étant lié à la création de la société future. Etre une société qui forme les ressources humaines, dans laquelle un nombre croissant de personnes se reconnaissent dans la philosophie de FR, participent à ses activités et deviennent des employés capables de travailler activement dans le monde entier. Tel est notre objectif.



## Nos employés — 1

## Histoire de nos employés qui travaillent activement aux quatre coins du monde



Offrir une chance à tous, partout dans le monde, et évaluer impartialement les employés qui ont fait des efforts ou qui ont produit des résultats.

Fast Retailing est une entreprise formée de nombreux employés qui se rassemblent, partagent sa philosophie et l'approuvent.

Nous allons présenter l'histoire de nos employés travaillant aux quatre coins du monde.

### UNIQLO FRANCE

#### Deux directrices de boutique chargées de l'ouverture de nouveaux magasins à Paris : leur « sympathie » et leur « réflexion »

##### Culture impartiale dans laquelle chacun a sa chance

UNIQLO a ouvert, le 18 octobre 2012, sa troisième nouvelle boutique en France, au So Ouest-Levallois, en banlieue de Paris. Caroline Gire qui travaille activement en tant que directrice de boutique avoue : « J'ai choisi UNIQLO parce que j'avais depuis toujours un intérêt particulier pour le service à la clientèle et que j'ai voulu la satisfaire dans un domaine plus large. »

Elle affirme que ses efforts ont porté le plus sur la sensibilisation du personnel. « J'ai transmis au personnel le principe et la philosophie de FR » se rappelle-t-elle « et j'ai répété ce que représentent les valeurs que FR recherche et en quoi la satisfaction des clients est importante. Puis, en mettant en œuvre les travaux pratiques dans le cadre de l'OJT (on-the-job training en anglais, formation pratique sur le lieu de travail), j'ai fait des efforts pour que le personnel comprenne le point de vue des clients et la manière de montrer aux clients les différences de valeurs entre FR et ses concurrents ».

« À l'occasion de l'ouverture de la boutique de So Ouest-Levallois, j'ai été chargée, en tant que directrice de boutique, de tout ce qui concerne la gestion du magasin comme les offres d'emploi, la formation du personnel, l'élaboration et l'exécution du plan de vente, l'amélioration du service clientèle, etc. Je pense qu'à UNIQLO, le progrès du personnel se fait rapidement car tout le monde partage des objectifs communs, ce qu'il faut faire est donc clair et la prise de décisions correctes est rendue possible. Nous avons une culture d'impartialité dans laquelle tout le monde a sa chance et est reconnu dès qu'on arrive à un résultat. Si effectivement il reste encore une part de culture à la japonaise, nous sommes appelés à devenir une entreprise globale et la direction dans laquelle nous allons n'est pas mauvaise. Nous faisons des progrès. Je ne suis pas du tout pessimiste sur ce point ».



**Caroline Gire**  
Directrice de boutique de  
So Ouest-Levallois  
UNIQLO France S.A.S.

Ancienne manager d'une marque de luxe, dans une grande boutique de Paris avant d'entrer en septembre 2009 à UNIQLO France SAS. Responsable d'étage à UNIQLO à Paris Opéra après deux mois de formation à Osaka. Formation de directrice de boutique à Tokyo depuis avril 2012. Directrice de boutique à So Ouest-Levallois depuis octobre 2012.

##### Acquérir un poste en France en développant son esprit de défi

C'est Ayaka Imai qui travaille avec Gire pour la gestion de la boutique de So Ouest-Levallois depuis la préparation de l'ouverture. Elle a appris le français en séjournant en France pendant un an lorsqu'elle était étudiante. Elle est entrée en mars 2011 chez UNIQLO Co., Ltd. « Je voulais avoir une chance » dit-elle « car UNIQLO est présent dans le monde entier et même en France ». Elle a été promue directrice de boutique au Japon en l'espace de six mois. Elle a exprimé son souhait de travailler en France en profitant du système de recrutement interne et en même temps, elle est intervenue en disant qu'elle voulait « contribuer aux activités d'UNIQLO en France pour le futur » lors de la réunion mondiale des directeurs de boutique organisée en mars 2012. Grâce à cette volonté et à son travail actif ainsi qu'à son esprit de défi en tant que directrice de boutique reconnue, elle a été nommée au poste en France, la deuxième année de son entrée dans l'entreprise.

Dans la boutique de So Ouest-Levallois, elle était responsable du recrutement et de la formation du nouveau personnel. Elle travaille, avec les leaders de boutique chargés de l'entraînement du personnel dans leur formation sur la manière de penser d'UNIQLO concernant les clients et sur le savoir-faire concret et nécessaire pour la gestion de la boutique. « Je veux que les clients français sachent ce qu'est la marque UNIQLO en mettant en valeur ce que j'ai appris au Japon en tant que directrice de boutique. Et je veux progresser moi-même avec notre personnel ».



**Ayaka Imai**  
Responsable d'étage de So  
Ouest-Levallois  
UNIQLO France S.A.S.

Elle a fait un séjour d'études d'un an en France lorsqu'elle était étudiante à l'université. Après l'obtention de son diplôme, elle a rejoint UNIQLO Co., Ltd. en mars 2011. Après avoir été directrice de la boutique de la gare JR de Shin-Osaka, elle reçoit maintenant une formation à Tokyo depuis avril 2012. Elle a été nommée au poste d'UNIQLO France S.A.S. en septembre de la même année.

## FRL KOREA

## Nommé directeur du premier flagship mondial en Corée et impressionné par l'ouverture d'esprit et l'impartialité de l'entreprise

Après New York, Londres, Paris, Shanghai, Osaka et Taipei, UNIQLO Myeongdong centre est le huitième flagship mondial. Le flagship mondial est le vrai « visage » d'UNIQLO qui joue le rôle d'une base de diffusion d'informations transmettant au monde entier le dernier concept de la marque UNIQLO.

C'est Seungwon Kang qui était le premier directeur de cette boutique. Il a découvert UNIQLO lorsqu'il séjournait au Japon pour ses études et il y est entré dès la fin de ses études. Il avait également réussi le concours de la fonction publique d'État en Corée réputé pour sa grande difficulté, mais après réflexion, il a choisi UNIQLO. « J'ai éprouvé de la sympathie pour cette entreprise dans laquelle l'ensemble du personnel rassemble ses forces pour relever les défis et atteindre les objectifs. Pour moi qui avait toujours voulu être patron, il m'a semblé qu'UNIQLO en développant sa présence et en s'implantant dans le monde me donnait la chance de relever des défis ».

Après avoir réalisé de remarquables résultats en tant que directeur de boutique et superviseur, Kang est nommé directeur du premier flagship mondial en Corée. « Les leaders des flagships mondiaux tels que New York, Paris ou Londres sont, tous, des gens qui ont des compétences et qui sont dignes de respect. Tous ceux qui ont fait des efforts et obtenu un résultat peuvent avoir une opportunité. Je suis impressionné par cette attitude ouverte et impartiale. »

L'ouverture de cette boutique a connu un grand succès et ses affaires continuent à bien se porter. « J'ai partagé avec mon personnel le plaisir du succès de l'ouverture de la boutique » se rappelle-t-il « et j'étais très heureux, en tant que gestionnaire, que nous soyons socialement reconnus et cités par exemple dans les médias. Le gestionnaire ne peut rien faire seul. J'ai ressenti de nouveau que c'est sa responsabilité de réfléchir sans cesse à ce que l'on peut faire pour les clients et le personnel et de le réaliser ».

Le rêve de Kang désormais responsable de section couvrant aussi le flagship mondial, est de devenir un gestionnaire qui travaille dans un plus grand espace. Partout dans le monde, chacun a sa chance et les résultats sont toujours reconnus de manière juste. Pour que les ressources humaines qui suivent naissent les unes après les autres sur le concept la culture d'entreprise de Fast Retailing (FR), FR continuera ses défis partout dans le monde.



**Seungwon Kang**  
responsable de section  
FRL Korea Co., Ltd.

Après avoir été diplômé de l'université en février 2006, il rejoint FRL Korea Co., Ltd. qui développe UNIQLO en Corée. Après avoir été directeur de la boutique de Busan et superviseur, il a été nommé, en Novembre 2011, directeur d'UNIQLO Myeongdong centre, huitième flagship mondial. Responsable de section supervisant le centre-ville de Séoul depuis septembre 2012.

## HELMUT LANG

## Si l'on a de bonnes idées et des plans d'affaires, n'importe qui peut relever les défis

La spécialité de Jane Kushner à l'université était la psychologie aussi elle n'a aucune expérience dans le vêtement. Une amie qui travaillait dans un grand magasin a par hasard envoyé son CV à Theory, et c'est ce qui lui a permis de travailler dans ce secteur. Elle a dit qu'« Au début, je ne savais même pas la différence entre le commerce et le marketing ». Elle a commencé sa carrière par le commerce intérieur et en étudiant progressivement elle a rapidement commencé à travailler dans les services du commerce international.

Kushner a senti que c'était là une chance à ne pas laisser passer pour évoluer dans sa carrière quand Theory a acquis Helmut Lang en 2006. Et elle a eu l'audace de poser sa candidature pour relever le défi dans un nouveau domaine. « Ce qui est admirable dans cette entreprise, » affirme-t-elle « c'est que n'importe qui peut relever le défi s'il a de bonnes idées faisables sur le plan commercial. Même si l'on a de bonnes idées, il est difficile de les réaliser dans beaucoup d'entreprises qui ont une assez grande hiérarchie, mais ce n'est pas le cas d' UNIQLO. »

Les lignes principales de Helmut Lang sont les femmes et les accessoires. Le taux de reconnaissance de la marque n'est pas encore suffisant, même aux États-Unis. Récemment, Kushner et son personnel ont lancé une nouvelle ligne. « Je crois que cette ligne, plus élémentaire, dont l'échelle de prix est peu élevée peut attirer non seulement les clients existants mais aussi de nouveaux clients. Je pense par ailleurs qu'il y a un grand marché pour les hommes et les sacs ». Elle a accouché de son premier enfant en septembre 2012. Si la conciliation travail-vie est difficile, Kushner croit qu'à coup sûr elle est réalisable. « Certes, c'est un grand défi, mais je suis sûre que l'on peut y arriver si l'on fait des efforts dans la gestion du temps, la transmission des pouvoirs et la hiérarchisation des services. Je ne me fais pas du tout de soucis, parce que je peux obtenir de merveilleux soutiens de la part des équipes et de l'entreprise ». En tant que membre de l'équipe de direction d'une marque mondiale, les possibilités de Kushner s'élargissent.



**Jane Kushner**  
Vice-présidente du commerce  
Helmut Lang à New York LLC

Après ses études à l'université, elle a rejoint Theory en 2004. Après un service commercial à l'étranger, elle fut transférée à Helmut Lang lors de son acquisition par Theory en 2006. En 2011, elle a été nommée vice-présidente du commerce. Elle supervise actuellement le commerce intérieur aux États-Unis et en Europe.

## Nos employés – 2

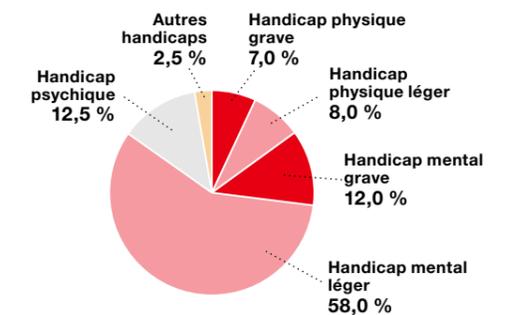
## Mettre à profit la personnalité de chacun et obtenir des résultats via le travail d'équipe

UNIQLO s'engage depuis 2001 dans l'emploi des personnes handicapées, action qui se répand en Corée depuis 2010. g.u. a également commencé cette action.

Beaucoup de gens à Fast Retailing qui ont des personnalités différentes travaillent aujourd'hui aussi ensemble, et s'attaquent à de nouveaux travaux.

### ● Type de handicaps des employés (UNIQLO au Japon)

\* Taux d'handicapés par catégorie parmi le personnel handicapé d'UNIQLO au Japon



## UNIQLO JAPON

## Faire valoir les techniques de haut niveau en couture dans le travail de boutique

« Akiba » est désormais le « lieu saint » de l'animation et du jeu vidéo et une destination touristique mondiale. La boutique UNIQLO d'Atré Akihabara 1 où Kuniko Shirai travaille se trouve dans le bâtiment de la gare JR d'Akihabara. En raison des spécificités du lieu, la boutique est petite, mais les clients entrent sans cesse. Les clients inondent la boutique surtout le week-end et les services de retouches (ourlets) dont Shirai est chargée fonctionnent en boucle toute la journée.

Malentendante, elle ne peut entendre et donc ne peut pas non plus bien articuler les mots. La communication se fait par le langage labiale (lecture de la forme des lèvres) et la conversation par écrit. Son passe-temps favori est la couture et les travaux manuels. Sa fille qui a déjà atteint la majorité suivait des cours de ballet depuis l'âge de 3 ans et elle a même été lauréate lorsqu'elle était lycéenne. C'est Shirai qui a toujours cousu ses costumes de ballet. Elle faufile le costume à plusieurs reprises pour l'ajuster à la taille de sa fille jusqu'à la finition. Sa fille l'a toujours encouragée en lui disant « Je ne peux pas porter d'autres costumes que ceux que maman a cousu ».

On compte sur elle, qui est habile à la couture, dans une boutique débordée de clients. Pendant un an et cela depuis le début de son travail, sa technique de la couture à la machine qu'elle a parfait à travers les costumes de ballet a suffisamment fait ses preuves dans les boutiques UNIQLO. Shirai, à qui les membres de l'équipe font pleinement confiance nous confie : « Je suis très contente que mes techniques soient utiles à nos clients ».



**Kuniko Shirai**  
Boutique UNIQLO d'Atré Akihabara 1  
UNIQLO Co., Ltd.  
(malentendant)

## g.u.

## J'aime les vêtements et je veux travailler dans la mode

C'était il y a 2 ans et demi que Tetsuro Kaida a rejoint g.u.. Adorant depuis toujours les vêtements, il voulait obtenir un emploi dans la mode. « C'est un plaisir que d'aller tous les jours au travail » dit-il. « Chaque soir, je pense à l'avance aux vêtements que je vais porter le lendemain. Je décide d'abord le haut, afin d' assortir ensuite le bas et j'accroche le tout avec les chaussettes. Maman me gronde toujours parce que j'achète toujours trop de chaussettes mais je les adore ».

Arrivé au travail à 8h15, il allume e tout d'abord l'ordinateur de la boutique. Après avoir fait le nettoyage il fait le travail de réception des marchandises s'il y a des articles qui sont livrés à la boutique. Il sort les produits des sacs en plastique et les suspend aux cintres qu'il accroche aux étagères avant de les amener à la boutique. Non seulement il effectue bien son propre travail, mais il a également la réputation d'« être bon entraîneur » auprès de ses camarades. Il montre avec soin au nouveau personnel comment faire le nettoyage, et l'étalage des marchandises ou comment s'occuper du dépôt d'ordures. Il vérifie également leur travail durant son service. Kaida est ambitieux. « J'adore les vêtements de g.u. et je veux continuer à étudier davantage la mode ».



**Tetsuro Kaida**  
Boutique g.u. de Hachioji de Keio  
g.u. Co., Ltd.  
(handicapé mental)

## UNIQLO SINGAPOUR

## Ce travail me permet de rencontrer un grand nombre de personnes et me plaît beaucoup

« En rang tout le monde ! C'est l'heure de la réunion du matin ! » retentit la voix de Muhammad Shaiful Bin Sahid dans la boutique avant l'ouverture. À son appel, le personnel se range en ligne devant la caisse. La journée dans la boutique commence par ce rituel. Il a rejoint UNIQLO parce qu'il voulait « travailler avec beaucoup plus de personnes ». Auparavant, il travaillait dans une cafétéria qui soutient les personnes handicapées. Bien que le lieu de travail ait été agréable, il s'est lancé dans le travail d'UNIQLO en voulant connaître beaucoup plus de gens et prendre contact avec une société plus vaste.

Dans la boutique, il est chargé des travaux qui consistent en principe à sortir les marchandises de l'emballage dans l'entrepôt, à les suspendre aux cintres, à mettre les étiquettes pour les tailles, etc. « Je suis très content parce que je peux rencontrer beaucoup de gens comme les clients et les membres de l'équipe. Je me suis fait beaucoup de nouveaux amis ». Le rêve de Shaiful est d'étudier davantage et de devenir manager dans l'avenir. Il continuera avec son caractère positif de relever les défis dans ses travaux réussis.



**Muhammad Shaiful Bin Sahid**  
Boutique UNIQLO de 313 Somersset  
UNIQLO (Singapour) Pte. Ltd.  
(handicapé mental)

## Satisfaction de la clientèle

## Afin de proposer des vêtements de qualité authentique aux « clients », chacun reste à l'écoute de la clientèle partout dans le monde et en tire parti

Fast Retailing reste à l'écoute des clients partout dans le monde pour répondre à leurs demandes. Nous pensons que les conditions pour réaliser la satisfaction des clients (Customer Satisfaction) se trouvent dans ce que chacun de nous prend au sérieux ce que dit le client et continue toujours à lancer des défis en vue de s'améliorer et d'évoluer. L'ensemble des employés s'efforce de son mieux de répercuter les avis des clients sur les produits, les rayons et les services.

### Refléter directement les avis des clients

UNIQLO et g.u. recueillent les avis des clients par différents moyens en voulant améliorer davantage leur satisfaction. Plus précisément, au Japon, nous avons créé le Centre de service clientèle. Pour ce qui est des avis des clients recueillis via les e-mails, les appels téléphoniques, les lettres et les cartes postales distribuées dans les boutiques, nous avons un système de feedback rapide à la direction, aux services concernés et aux boutiques, et répondons rapidement s'il est nécessaire.

En outre, afin de répercuter directement les commentaires des clients relatifs à l'amélioration des boutiques et des services, il est important de sensibiliser l'ensemble des employés. En conséquence, nous prêtons une oreille attentive aux avis de la clientèle, leurs réclamations nous sont répercutées et sont des conseils obligeants, et nous prenons en commun les conduites adéquates. Telle est notre façon sincère de penser.

En outre, l'un de nos objectifs futurs est de répercuter les avis des clients sur le développement des produits. Nous avons mené des enquêtes auprès des clients qui ont acheté dans la boutique en ligne car nous avons pensé que les informations manquent encore même s'il y a eu déjà certains cas. Nous interrogeons les clients sur leurs opinions relatives aux tailles ou aux fonctionnalités des produits, sur leurs qualités ou les points à améliorer et transmettons en temps réel les données synthétisées au service de fabrication et au service de recherche et de développement R & D.

### Système destiné à la prévention et aux mesures promptes

Tous les employés considèrent que les réclamations sur les produits sont des avis précieux de la part des clients et le Service Promotion pour la satisfaction des clients conserve ces commentaires en tant que données pour saisir plus rapidement les problèmes et éviter la reproduction des cas similaires.

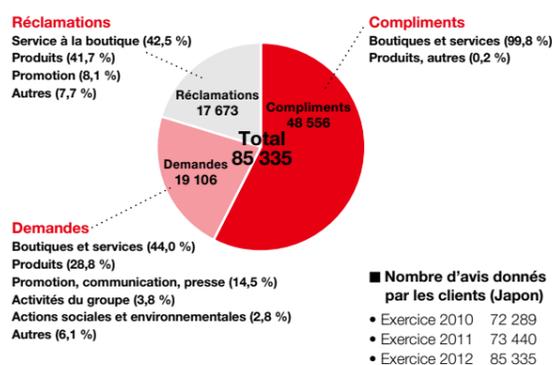
De plus, nous devançons les plaintes et les problèmes en fonction des saisons et des produits en examinant l'historique

pour éviter au préalable les réclamations de la clientèle. Enfin, pour améliorer davantage la qualité des services, nous livrons les « Nouvelles de la réforme CS » tous les quinze jours aux employés des boutiques du monde entier et partageons ainsi les informations.

### Ecouter les avis des clients du monde entier et répondre aux demandes

En 2011, nous avons créé l'« enquête CS en ligne » afin de recueillir les avis de nos clients à l'étranger. Les opinions et les demandes franches (directes) de nos clients dans le monde, sont maintenant disponibles en temps réel grâce à un système qui leur permet d'entrer leurs opinions dans leur propre langue sur le site web de chaque pays, opinions transmises au Centre de service clientèle du Japon (voir le graphique page 33). Les avis des clients sont regroupés par pays ou région, par catégorie telle que les boutiques ou les produits avant d'être retransmis aux membres de la direction, en particulier aux responsables des activités de chaque pays. Le bureau local répond rapidement au cas par cas en fonction des vœux exprimés dans chaque pays et les exemples sont partagés entre pays pour servir au niveau mondial.

#### ● Avis recueillis au Centre de service clientèle (téléphone, e-mails, lettres, cartes postales distribuées dans les boutiques) (Japon)



## Responsabilité envers les clients et les employés

Fast Retailing (FR) tient toujours compte du « point de vue du client » au moment de créer les systèmes de vente et d'organisation, ou de concevoir le plan de gestion.

Quant aux employés des 21 pays et régions, FR s'efforce d'améliorer continuellement la satisfaction des employés et de former le personnel qui peut effectuer un travail novateur sur le plan mondial.

### Responsabilité et directives face à la clientèle

La philosophie du Groupe Fast Retailing (FR) est d'aborder les questions du point de vue du client. Nous en tenons compte pour toutes nos activités relatives aux ventes, y compris dans nos produits, nos boutiques, nos services et notre communication. De plus, cela impacte sur nos stratégies de gestion telles que l'organisation de l'entreprise et le planning.

### Responsabilité envers nos employés

FR s'efforce de créer un milieu de travail confortable, et d'améliorer continuellement la satisfaction des employés. Nous respectons chaque individu et encourageons à la fois l'épanouissement de l'entreprise et celui des employés, en établissant des environnements où le personnel est formé pour effectuer un travail novateur sur le plan mondial.

### Promotion de l'emploi des personnes handicapées

Avec l'objectif « Plus d'une personne handicapée par boutique », UNIQLO s'attaque à l'emploi des personnes handicapées depuis 2001. Aider et soutenir les personnes handicapées embauchées, cela contribue à stimuler le travail d'équipe au sein du personnel des boutiques. Et cette action est suivie par g.u. et même par UNIQLO à l'étranger.

En avril 2011, l'ensemble des entreprises du groupe FR a rempli les critères d'application du « calcul spécifique pour groupe d'entreprises (\*) ». Le groupe FR a ainsi été reconnu comme un groupe faisant l'objet du calcul spécifique pour groupe d'entreprises. En 2012, 136 personnes ont été embauchées au Japon. Le pourcentage d'employés handicapés du groupe en 2012 était de 6,43 % contre 6,22 % en 2011 (\*\*).

\*1 Calcul spécifique pour groupe d'entreprises : la législation relative à l'emploi des personnes handicapées prévoit une obligation pour les entreprises (taux obligatoire d'employés handicapés : 1,8 %). Depuis avril 2009, les groupes d'entreprises ayant obtenu une reconnaissance par le Ministre japonais de la Santé et du Travail en tant que groupe d'entreprises remplissant les critères requis,

peuvent appliquer ce calcul spécifique. Et cela même si les entreprises n'ont pas de filiale spécifique.

\*\*2 D'après les « Résultats synthétiques de la situation de l'emploi des personnes handicapées en 2012 » publiés par le Ministère japonais de la Santé et du Travail le 14 novembre 2012, le nombre de travailleurs handicapés dans le secteur privé atteint le chiffre record de 382 363,5. Le pourcentage d'employés handicapés est de 1,69 % et le pourcentage d'entreprises dépassant le taux obligatoire d'employés handicapés est de 46,8 % (source : communiqué de presse publié sur le site internet du Ministère japonais de la Santé et du Travail).

### Formation des futurs dirigeants capables de travailler dans le monde entier

« Centre FR de Gestion et d'Innovation (FR MIC ; FR Management and Innovation Center) » est une organisation qui sélectionne des participants dans le monde entier et forme les futurs dirigeants. Il ne s'agit pas d'une formation par les études théoriques ou les stages, mais de la pratique des projets importants de gestion pour accélérer la croissance des entreprises ou de programmes dans lesquels on apprend les raisons essentielles de la réussite et de l'échec des dirigeants du groupe FR qui a réalisé une croissance rapide en une courte période. L'organisation sera élargie en créant, à l'étranger aussi, une base d'action et nous accélérerons la formation des ressources humaines de gestion.

### Pour que les employés puissent travailler confortablement et efficacement

FR promeut, pour que ses employés puissent tous les jours travailler confortablement et efficacement en sachant communiquer, un environnement mettant à profit, au travers l'aménagement de l'environnement de travail tel que le recours au mailing list et l'optimisation des tâches par l'introduction active des systèmes de vidéoconférence, la création d'un environnement de bureau qui utilise judicieusement les avantages du système informatique. En outre, avec le souci d'éviter le travail de longue durée, le siège a fixé 4 jours de la semaine pour lesquels les heures supplémentaires sont interdites. On donne même des conseils personnalisés aux services ou aux personnes qui effectuent de nombreuses heures supplémentaires. Concernant la gestion

de la santé du personnel, FR diffuse régulièrement un mail contenant des informations sur la santé et donne des conseils via le Bureau de conseil sur la santé. FR dispose également d'un service extérieur qui donne des conseils sur la santé mentale. Nous encourageons par ailleurs la compatibilité entre le travail et les événements importants de la vie privée, et aménageons un système dans lequel les employés peuvent travailler durablement dans le but d'une croissance continue de l'entreprise et des hommes.

### ■ Nombre d'employés ayant pris un congé parental

183 employés à temps plein, 407 autres

### ■ Nombre d'employés ayant pris des horaires de travail réduits pour congé parental

144 employés à temps plein, 12 autres

### ■ Nombre d'employés ayant pris des congés pour soins à domicile

6 employés à temps plein, 5 autres

### ■ Nombre d'employés ayant pris des horaires de travail réduits pour soins à domicile

0

### Mesures de prévention des désastres et des accidents du travail

FR sensibilise ses employés à la question de la sécurité du travail (du personnel) afin de prévenir toute blessure et tout accident pouvant survenir pendant le travail ou pendant le trajet domicile-lieu de travail.

Les accidents du travail se sont produits le plus lors de l'utilisation de la machine à coudre pour les retouches et en montant sur les escabeaux. Lorsque survient un accident, on dresse un rapport et prend les mesures en identifiant la cause et en effectuant les améliorations nécessaires. FR s'efforce de prévenir les accidents du travail à travers des actions régulières de sensibilisation en communiquant notamment des cas d'accidents et des exemples d'amélioration.

### ■ Nombre d'accidents du travail

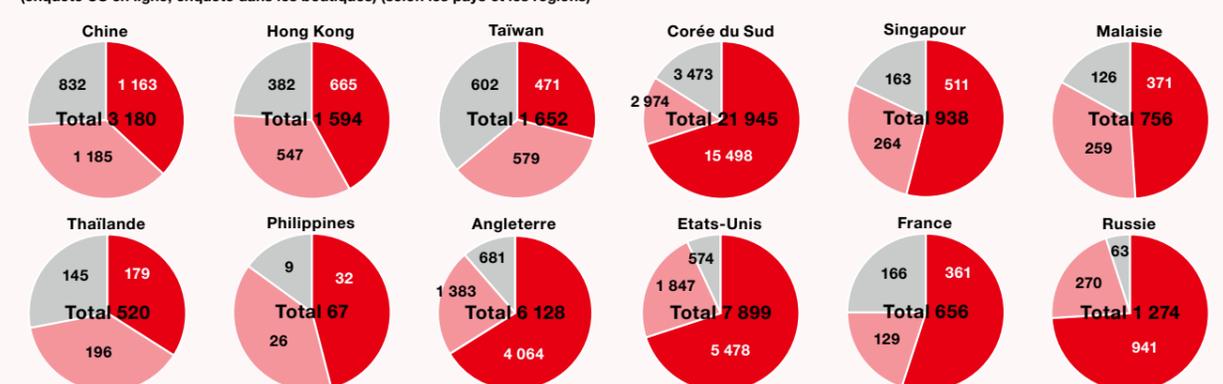
Exercice 2010 391

Exercice 2011 369

Exercice 2012 323

#### ● Avis recueillis au Centre de service clientèle

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





# Défi 4

## Environnement

### S'attaquer à la réduction des charges nuisant à l'environnement, en collaboration avec les parties prenantes

En tant que SPA, Fast Retailing (FR) gère de manière systématique tous les processus de chaque étape comme la conception des vêtements, la production, la logistique, la vente ainsi que le recyclage. FR est pleinement conscient des charges produites pouvant nuire à l'environnement dans l'ensemble de la chaîne logistique et prend des mesures pour réduire ces charges. Ces activités sont de la responsabilité d'une entreprise de production et de vente de vêtements.



#### Activités environnementales

### Efforts visant à réduire l'impact environnemental de tous les processus SPA

Conscients des charges produites pouvant nuire à l'environnement dans l'ensemble de la chaîne logistique de SPA à partir de la conception des vêtements jusqu'au recyclage en passant par la production, la logistique et la vente, nous prenons activement des mesures pour réduire ces charges environnementales et croyons qu'il en va de notre responsabilité.

#### Engagement de Fast Retailing pour la protection de l'environnement

De la culture et la production de fibres naturelles et synthétiques jusqu'à l'élimination du produit. Fast Retailing (FR) cherche à confectionner des vêtements qui ne gaspillent pas d'énergie et ne produisent pas ce qui est inutile ou nuisible tout en saisissant avec précision l'impact sur l'environnement tout au long du processus. Nous réduisons l'impact sur l'environnement en prenant d'abord des mesures dans « le processus de production des marchandises » qui a parmi nos activités la plus grande influence sur l'environnement. En outre, nous

prendrons des mesures aboutissant à résoudre les problèmes environnementaux en collaboration avec nos clients, la société locale et notre personnel.

FR a établi le « Code de bonne conduite pour les usines partenaires (CdBC) » (voir page 19) et effectue depuis 2004 le « monitoring de l'environnement du travail » contenant des critères liés à la protection de l'environnement dans les usines de couture partenaires. De surcroît, depuis 2010, FR a commencé le « monitoring environnemental » selon ses propres critères, dans ses usines partenaires de production de matières placées à l'amont du processus de production.

#### • Actions environnementales dans l'ensemble du cycle logistique

##### Réutilisation et Recyclage

Environ 75 % des produits récupérés sont réutilisés par exemple pour offrir aux réfugiés, le reste étant transformé en combustible ou en fibre.

##### Matières

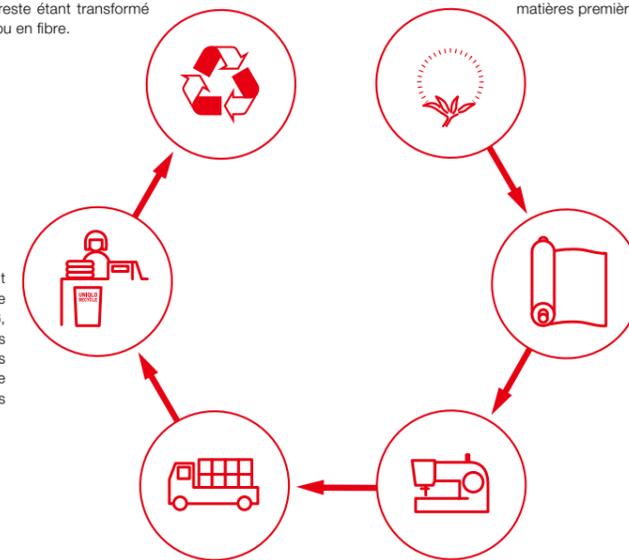
FR collabore avec ses usines partenaires pour un approvisionnement efficace en matières premières idéales.

##### Vente, Récupération

Toutes les boutiques UNIQLO sont soucieuses de promouvoir l'économie des énergies et mènent, depuis 2006, l'« action de recyclage de tous les produits » dans laquelle les produits UNIQLO et g.u. sont récupérés. Cette action est reprise par les boutiques dans le monde entier.

##### Production de matières, coloration, façonnage, etc.

FR cherche à atteindre le « zéro émission » de substances chimiques dangereuses dans sa ligne de production de matières qui est la partie la plus polluante (= le plus de charges nuisant à l'environnement) de la chaîne logistique de SPA et effectue le « monitoring environnemental », etc.



##### Logistique

FR s'efforce de réduire les charges nuisibles pour l'environnement et les coûts de transport dans l'ensemble de sa chaîne logistique - des lieux de production aux lieux de vente - en prenant différentes mesures telles que l'utilisation de cartons légers, la réutilisation des emballages, l'amélioration du taux de chargement, etc.

##### Couture

FR effectue dans ses usines partenaires de couture le « monitoring de l'environnement de travail » contenant des critères liés à la protection de l'environnement et vérifie systématiquement la situation.

Monitoring environnemental

## Promouvoir de façon continue le monitoring environnemental et la réduction de la charge en respectant les « Normes environnementales pour les usines partenaires de production des matières »

Fast Retailing effectue le monitoring environnemental non seulement dans les usines partenaires de couture mais aussi, à l'amont, dans les usines de production des matières afin de réduire l'impact sur l'environnement à tous les niveaux du processus. En visant l'objectif « 100 % de respect : horizon 2015 », nous renforçons le monitoring et les consignes d'amélioration avec les organismes indépendants.

### Monitoring environnemental dans les usines partenaires de production des matières

Les « Normes environnementales pour les usines partenaires de production des matières » créées en 2010 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, aux traitements et aux mesures concernant l'amiante, aux PCB et aux substances évacuées (eaux usées, par ex.) et à la santé et la sécurité des employés. Suivant ces critères, les organismes indépendants effectuent le monitoring dans les usines et Fast Retailing (FR) retransmet le résultat aux usines. Puis, les usines prennent les mesures nécessaires pour l'amélioration dans les délais convenus, et les employés du service CSR de FR vérifient l'avancement et donnent le cas échéant leurs conseils.

Entre juin 2010 et mars 2011, FR a effectué pour la première fois des monitorings dans 75 usines partenaires de production des matières. Entre 2011 et 2012, FR a également mené un monitoring de suivi pour 17 d'entre elles. Quant aux usines qui ont présenté des problèmes nous avons exigé des mesures strictes afin de partager les informations sur les problèmes et les résolutions en organisant de septembre 2011 à août 2012 la formation sur place avec les organismes indépendants dans 2 usines et les séminaires de groupe dans 6 usines.

« 100 % de respect : horizon 2015 » est notre objectif pour l'avenir. En tant que priorité, nous allons renforcer les instructions pour l'amélioration notamment de la gestion des produits chimiques, de celle des déchets et de celle de la santé

et de la sécurité des employés. En outre, nous allons nous efforcer de saisir la quantité d'énergie et d'eau consommée dans les usines de fabrication des matières, de résoudre les problèmes via l'engagement des ONG de l'environnement, d'organiser la formation dans toutes les usines ayant des problèmes et d'étendre le monitoring dans toutes les marques.

### Cas d'amélioration du monitoring environnemental

- Evaluation de l'environnement du travail et examen médical (Chine)  
Il a été avéré que, dans une usine, les employés n'avaient passé que l'examen médical ordinaire, bien que la loi prévoit que les employés doivent subir l'examen médical spécial pour les professionnels qui travaillent dans les usines exigeant la manipulation de produits chimiques ou générant un haut niveau de bruit (la loi prévoit également la mesure des substances nuisibles et du bruit au cours du processus). Les employés FR du service CSR ont donné à l'usine des informations sur les mesures concrètes à prendre (s'adresser aux autorités compétentes habilitées dans le domaine de l'évaluation et des examens médicaux par exemple), et ont reçu et vérifié les résultats des mesures et ceux de l'examen médical. Une amélioration a également été constatée lors du monitoring de suivi.
- Stockage des produits chimiques et aménagement d'un lieu pour leur utilisation (Chine)  
Etant donné que les manuels d'instruction n'ont pas été affichés sur le lieu de stockage des substances chimiques et sur le lieu de leur utilisation, on a affiché le contenu nécessaire dans une langue facile à comprendre de tous les employés de l'usine, et par ailleurs, on a installé des godets pour prévenir la fuite des produits chimiques et des douches pour se laver le corps et les yeux en cas d'urgence. On a constaté une amélioration lors du monitoring de suivi.
- Le tri strict des déchets (Chine)  
Non seulement des déchets ordinaires comme du carton étaient stockés dans les usines sans avoir été triés avec des déchets comme les colorants, mais des toiles qui sont devenues des déchets à cause d'une mauvaise coloration ont été jetées à l'extérieur de l'usine. FR a donné des instructions pour effectuer le tri strict des déchets et s'assurer d'un lieu de stockage à l'intérieur de l'usine, et a constaté une amélioration.

### Conformité aux « Normes environnementales pour les usines partenaires de production de matières » (à la fin août 2012, 60 usines de fourniture suivies parmi les 75 usines où l'on a effectué le premier monitoring)

Catégorie	Taux de conformité	Exemple de cas d'amélioration constatée
Système de gestion de l'environnement	88 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nomination des personnes en charge de l'environnement</li> <li>• Mise en œuvre de la formation de la gestion de l'environnement</li> <li>• Planification de la gestion de l'environnement</li> </ul>
Gestion des substances chimiques	48 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement de la liste des produits chimiques avec les informations détaillées</li> <li>• Stockage sécurisé des produits chimiques (ex. : installation du conteneur anti-fuite, étiquetage, nomination des personnes en charge de la gestion, recueil et partage des informations sur la sécurité)</li> </ul>
Gestion et traitement des déchets	45 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livraison des déchets aux entreprises qualifiées</li> <li>• Tri (ex. : déchets chimiques et autres déchets) et étiquetage</li> <li>• Stockage des déchets sécurisé</li> </ul>
Amiante et PCB	100 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification et gestion appropriées de l'amiante et du PCB</li> </ul>
Traitement et évaluation des substances évacuées (eau, par exemple)	87 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition de la licence auprès des autorités, entre autres des permis d'émission de pollution</li> <li>• Evaluation des rejets des usines et conformité aux normes réglementaires</li> </ul>
Santé et sécurité des employés	50 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Port des équipements de protection (masque, bouchons d'oreilles, gants)</li> <li>• Aménagement des issues de secours et des équipements de sécurité en cas d'incendie</li> <li>• Mise en application de l'examen médical pour les professionnels</li> </ul>

Elimination des produits chimiques dangereux

## Mise en œuvre de la gestion et de mesures rigoureuses pour supprimer l'émission des substances chimiques dangereuses

Fast Retailing (FR) a révisé en 2012 les « normes de la gestion des produits chimiques » et commencé le contrôle des substances chimiques dangereuses sur la base de la norme révisée. En tant que leader du secteur des vêtements, FR prend les mesures afférentes à l'impact environnemental avec les entreprises partenaires en déployant son leadership.

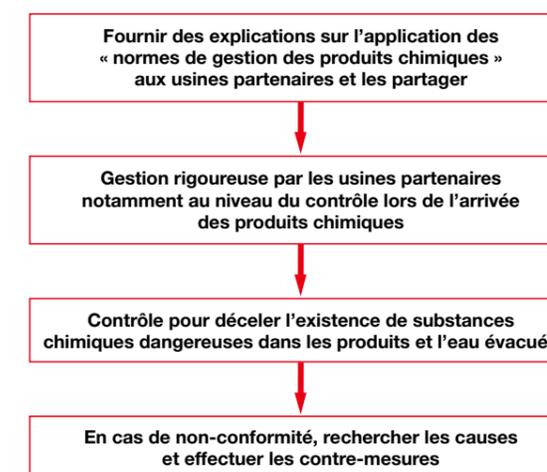
### Mesures pour l'émission zéro des substances chimiques dangereuses

FR prend des mesures pour atteindre l'émission zéro des substances chimiques dangereuses dans tous les cycles logistiques en suivant les principes de précaution. Dans le cadre de ces efforts, FR a en 2012, révisé les « normes de gestion des produits chimiques » en se référant aux normes les plus strictes des pays où il vend ses produits, et a organisé des séances d'information pour les fournisseurs.

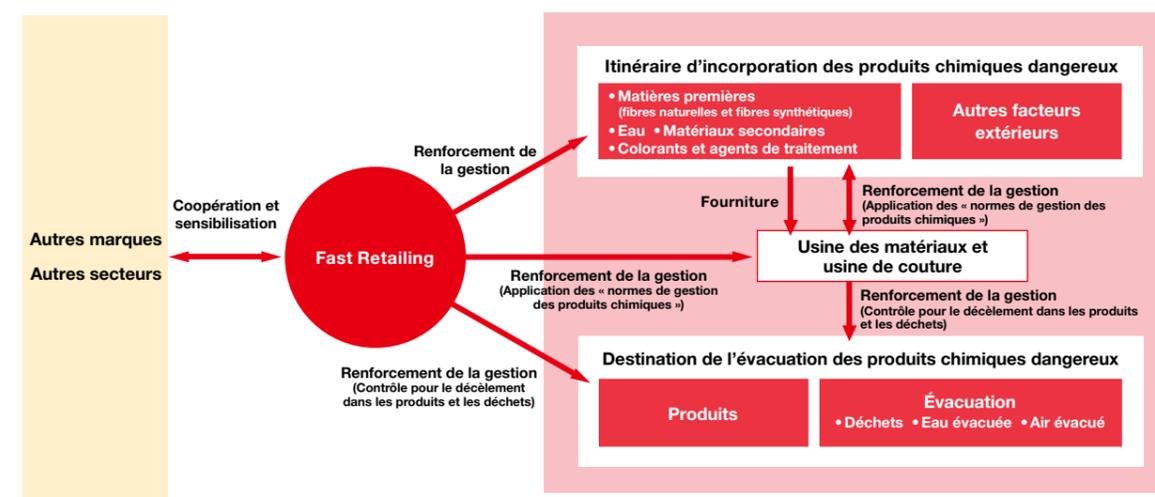
Quant aux produits, FR a commencé à effectuer depuis septembre 2012 des contrôles pour déceler l'existence des substances chimiques dangereuses suivant les normes révisées. Quant à l'eau évacuée, un contrôle pilote a déjà été effectué et le contrôle réel est prévu au cours de l'année 2012 après la modification du programme (4 contrôles ont déjà été effectués en août 2012).

Nous commencerons le contrôle des matériaux secondaires à partir de 2013. Nous prévoyons de vérifier, en fonction des résultats du contrôle, si des substances chimiques dangereuses autres que les matières premières ou les substances chimiques intervenant dans le processus de fabrication, n'ont pas été mélangées.

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



### Diagramme pour la mise en œuvre de l'évacuation zéro de substances chimiques dangereuses



# Responsabilité face à l'environnement

Fast Retailing respecte les lois et les règlements relatifs à l'environnement, et agit en tenant compte des enjeux liés à l'environnement de notre planète.

Nous croyons que nous pouvons contribuer à diminuer tout impact négatif sur l'environnement et ainsi obtenir une amélioration. Nous essayons toujours de détecter les opérations inutiles et les moyens de maximiser nos valeurs ajoutées avec le minimum de ressources.

## Engagement de Fast Retailing pour la protection de l'environnement

En tant que SPA, Fast Retailing (FR) gère soi-même et de manière systématique chaque étape du processus allant de la conception des vêtements, la fabrication, à la logistique et au recyclage et s'engage à réduire les charges nuisant à l'environnement dans les différents processus.

FR s'engage également à continuer à mener avec les clients des actions dont on peut sentir les réels effets tels que l'« Action de recyclage de tous les produits » commencée en 2006 par UNIQLO et menée désormais également par g.u..

## Produits écologiques A

Les produits utilisant des matières de pointe tels que Heattech et Dry apportent de la chaleur et une sensation de fraîcheur aux hommes. Nous considérons que cela contribue au confort à travers les vêtements et que le développement et l'offre de tels produits constituent une prise de conscience des actions environnementales.



## Élimination des émissions de substances chimiques dangereuses B

Le 12 août 2011, FR a annoncé sa politique d'élimination des émissions de substances chimiques dangereuses dans l'ensemble de sa chaîne logistique et elle poursuit ses efforts (Pour plus de détails, voir page 37).

## Economie d'énergie et des ressources matérielles dans la logistique C

UNIQLO effectue toujours des révisions et des améliorations de son système logistique afin de le rendre hautement efficace.

La logistique est essentiellement constituée du transport des produits depuis l'entrepôt jusqu'aux boutiques. D'un côté, pour ce qui est des marques pour lesquelles le réseau des transports est déjà organisé comme celui d'UNIQLO par exemple, on s'efforce d'encourager davantage la rationalisation et de réduire le coût et la quantité de la consommation énergétique. D'un autre côté, en ce qui concerne les marques pour lesquelles le volume de transport augmente rapidement comme

en ce qui concerne g.u. par exemple, la mise en œuvre d'un flux logistique efficace prenant en compte la fourniture de produits stables, constitue désormais un enjeu.

Par ailleurs, en visant la réduction du coût et de l'utilisation des matières, FR a en 2006 révisé le poids des cartons d'emballage pour le transport des produits et a réalisé une réduction de 15 %. De plus, nous poursuivons nos efforts afin de diminuer le nombre total de boîtes en carton en augmentant le nombre de produits par boîte grâce aux études sur les procédés d'emballage des articles.

On s'efforce de réutiliser la boîte en carton qui a servi à l'expédition des marchandises au départ de l'usine, pour le transport entre l'entrepôt et la boutique. Nous travaillons également, pour promouvoir la réutilisation des boîtes en carton, en uniformisant la taille des boîtes qui ont servi lors du transport entre l'usine et l'entrepôt. Résultat : le nombre de boîtes utilisées se réduit chaque année. Grâce à ces efforts, environ 50 % des boîtes en carton dans lesquelles on rassemble les articles de même genre mais de différentes couleurs et de différentes tailles, sont actuellement réutilisées. En outre, on effectue une économie de matières en s'efforçant de réduire autant que possible le nombre d'emballages de produits lors de l'expédition au départ de l'usine.

## Exemples d'efforts d'économie sur les ressources



Suppression des boîtes d'emballage pour les chemises en flanelle



Changer d'emballage pour les chaussettes et passer du sac en plastique à une bande de papier

## Economie d'énergie et des ressources matérielles dans les bureaux D

Dans les sièges sociaux d'UNIQLO, on substitue aux tables fixes un système de groupe. Cela permet d'éviter le gaspillage de matériel lors d'un changement d'agencement suite à une mutation ou à une augmentation d'effectifs, de faciliter les allers et venues des employés dans le bureau et de rendre la communication plus aisée.

FR a introduit des imprimantes mises au point

avec la collaboration du fabricant en tenant compte de l'efficacité de ces services. Elles permettent d'effectuer ses propres travaux d'impression n'importe quand et partout où c'est nécessaire, et de réduire les imprimés inutiles. Il en est ainsi pour les télécopies pour lesquelles nous adoptons également une stratégie de dématérialisation.

Non seulement l'ouverture rapide de boutiques dans de nouveaux pays mais aussi l'optimisation, la réduction des coûts ainsi que des économies de consommation d'électricité deviennent possibles grâce à la globalisation et à l'intégration de groupes de serveurs qui prennent en charge les affaires de chaque pays. L'intégration chez UNIQLO de chaque pays dans un espace commun ayant été achevée en 2012 (hormis la Russie dont la réalisation est prévue pour 2013), celle de g.u. sera terminée dans le courant de l'année 2013, date à laquelle les autres marques commenceront à leur tour leur fusion.

## Economie d'énergie et des ressources matérielles dans les boutiques E

On contrôle rigoureusement la réduction notamment de la consommation d'électricité en distribuant à toutes les boutiques UNIQLO et g.u. le « Manuel d'économie d'énergie et des ressources en boutique ». Sachant que la consommation d'électricité se partage entre l'éclairage évalué à environ 60 % et la climatisation évaluée à environ 40 %, on s'efforce de prendre des mesures pour la réduction de chaque type de consommation.

Nous avons mis au point, en collaboration avec le fabricant, un régulateur de climatisation qui gère la température en particulier par coupure électrique automatique à l'heure déterminée. Ces appareils ont été introduits dans toutes les boutiques routières UNIQLO au Japon.

L'économie d'éclairage s'effectue par exemple via une réduction de 60 % de l'éclairage durant les heures de préparation par rapport aux heures d'ouverture.

Le remplacement des éclairages en LED a débuté par l'introduction d'enseignes des boutiques routières UNIQLO au Japon. Nous continuerons de remplacer les éclairages classiques en LED à l'occasion de l'ouverture de nouvelles boutiques ou des changements habituels pour les boutiques existantes.

Etant donné que les appareils d'éclairage décoratifs à LED des boutiques répondent de plus en plus à nos exigences en matière de contenu et de coût, UNIQLO et g.u. envisagent leur introduction. Enfin, la boutique UNIQLO de Ginza effectue un essai d'éclairage indirect qui sera introduit dans les nouvelles boutiques UNIQLO et g.u. vers le printemps 2013.



Affichage à LED des boutiques routières



Eclairage indirect à LED chez UNIQLO Ginza



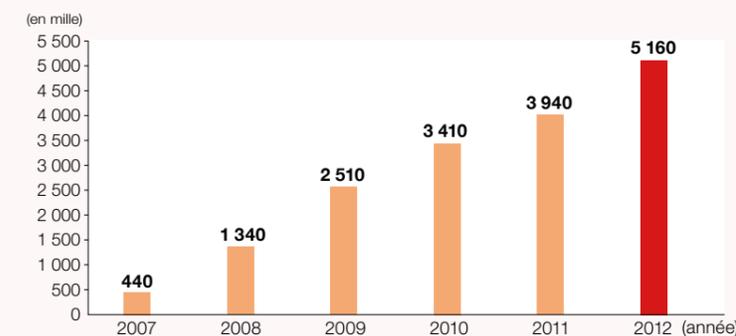
Bac de recyclage

## Activité de recyclage et de réduction du volume des déchets F

Toutes les boutiques UNIQLO et g.u. récupèrent les vêtements qui ne sont plus nécessaires et les réutilisent. Cette action de recyclage est menée non seulement au Japon, en Corée du Sud, en Angleterre, aux Etats-Unis, en France et à Singapour mais elle se répand depuis mars 2012 à Shanghai, à Hong Kong et à Taïwan (voir les détails pages 21-23).

En outre, 99 % des déchets des boutiques sont des boîtes en carton et des sacs en plastique qui servaient au conditionnement des marchandises livrées. Actuellement, 58 % des boutiques UNIQLO du Japon s'adressent pour la collecte des déchets à des entreprises collaborant dans ce but, réutilisent ce qui peut l'être, et établissent un rapport mensuel. Nous promouvons dorénavant la récupération interne et la saisie des données relatives au travail de récupération pour le reste des boutiques.

## Évaluation du nombre de pièces récupérées via l'« Action de recyclage de tous les produits »



## Flux de recyclage efficace des ressources (pour carton et déchets papier)



## Impact environnemental de nos activités

Entrée	D Sièges sociaux			
		Consommation d'électricité : 5 489 456 kWh	Consommation de gaz : 7 452 m <sup>3</sup>	Consommation d'eau : 12 842 tonnes
Energie, combustibles, etc.	D Sièges sociaux Consommation de papier photocopie : 9 774 446 tonnes			
		Usines de couture Consommation d'énergie (calorie) : 2 261 971 GJ (Chaleur)	Logistique domestique Consommation d'énergie (calorie) : 202 816 GJ	Boutiques Consommation d'électricité : 150 416 928 kWh Consommation gaz de ville : 1 221 555 m <sup>3</sup> Consommation GPL : 1 246 908 m <sup>3</sup>
Matériaux	Électricité : 131 489 409 kWh GPL : 193 135 kg Gaz naturel : 16 489 284 m <sup>3</sup> Pétrole lourd : 166 650 ℓ Gas-oil : 2 176 934 ℓ Essence : 191 577 ℓ Charbon : 27 306 667 kg Vapeur : 75 276 tonnes		Consommation d'eau : 6 363 545 tonnes	
	Emballage : 4 482 tonnes (*)			
A Conception B Fabrication C Logistique E Vente F Utilisation, évacuation				
Sortie	D Sièges sociaux Emission de CO <sub>2</sub> (électricité, gaz) : 3 576 tonnes			
	Emission de CO <sub>2</sub>	Usines de couture Emission de CO <sub>2</sub> : 243 201 tonnes	Logistique domestique Emission de CO <sub>2</sub> (électricité) : 13 889 tonnes (*)	Boutiques Emission de CO <sub>2</sub> (électricité) : 78 887 tonnes (*) Emissions de CO <sub>2</sub> (gaz) : 10 953 tonnes (*)
CO <sub>2</sub> , déchets, etc.	D Sièges sociaux Déchets inflammables (papier, etc.) : 81 tonnes		Déchets ininflammables (plastique, etc.) : 12 tonnes	
	Déchets, recyclage		Boutiques Ordures ordinaires : 30 484 tonnes (*)	Clients Produits récupérés dans le cadre de l'« Action de recyclage de tous les produits » : 539 tonnes (**)

Nota : \* Enregistrement des chiffres de 2012, selon les principes. \* 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 2011 à mars 2012. \* Les données d'une partie des boutiques qui sont locataires dans un immeuble ne sont pas comptabilisées. \*1 Chiffres seulement pour UNIQLO au Japon. \*2 Seulement pour les produits amenés au centre de tri des produits récupérés jusqu'à la fin août 2012.

# Engagement de Fast Retailing en tant que leader mondial

## L'engagement de la CSR par les dirigeants mondiaux de chaque site

### UNIQLO



**Naoki Otoma**  
Directeur Général  
UNIQLO Co., Ltd.

Notre mission est de réaliser clairement des résultats qui incarnent la philosophie d'une entreprise nécessaire à la société en tant qu'entreprise globale originaire du Japon. Nous menons l'« Action de recyclage de tous les produits » comme pilier de notre action.

A travers cette initiative, tous les employés de l'ensemble des boutiques peuvent agir auprès des clients, ce qui leur permet de prendre conscience de la gestion. Il est également important de sensibiliser nos clients aux problèmes du monde. Nous voulons donner, en collaboration avec les établissements d'enseignement, des cours aux enfants conduits par environ 1 000 directeurs ou superviseurs itinérants dans tout le pays. Nous avons comme objectif encore plus important d'augmenter le nombre de gens qui sont en accord avec les activités et de changer la société en mieux.



**Hiroshi Taki**  
COO  
UNIQLO Taiwan Ltd.

À Taïwan où l'environnement économique n'est pas bon, l'emploi est un enjeu social important. On a décerné à UNIQLO le « Prix de la contribution à la création de l'emploi » car c'est une entreprise qui a contribué à la création d'emplois pendant deux années consécutives depuis l'ouverture de la première boutique, et UNIQLO est devenue une entreprise à laquelle on exige une grande responsabilité sociale. Par ailleurs, nous continuerons activement de nous engager dans des activités de CSR afin d'être reconnus dans l'avenir par la société de Taïwan, comme nous l'avons été dans le passé. Bien que nous répondions aujourd'hui aussi aux critères sur l'emploi des personnes handicapées à Taïwan, nous augmenterons l'emploi à raison d'une personne par boutique. Quant à l'« Action de recyclage de tous les produits », nous y sensibiliserons davantage les employés pour qu'elle s'enracine dans la société entière. Les employés sensibiliseront ainsi les clients à cette action qui par le biais de l'entreprise sera transmise à la société.



**Satoshi Onoguchi**  
Co-CEO  
UNIQLO (Singapour)  
Pte. Ltd.  
CEO  
UNIQLO (Malaisie)  
Sdn. Bhd.

À Singapour ainsi qu'en Malaisie, nous poursuivons activement l'emploi des personnes handicapées en collaboration avec les organismes gouvernementaux et les autorités locales. À Singapour, non seulement nous sommes en train de promouvoir l'« Action de recyclage de tous les produits » mais aussi nous avons décidé de soutenir les « Special Olympics Singapour ». De telles initiatives se répandront rapidement dans les communautés locales car elles sont pour elles novatrices et bien accueillies. Dans la contribution à la société, ce qui est important n'est pas seulement les mots, mais l'expérience des employés eux-mêmes et l'expression par leurs actions. Nous voulons d'abord mener une contribution aux sociétés locales en nous basant sur les affaires au sens propre et diffuser ensuite de plus en plus nos actions dans la société.



**Katsumi Kubota**  
COO  
Fast Retailing  
Philippines, Inc.

Aux Philippines, l'entraide entre habitants est très courante bien que leurs revenus moyens soient les plus faibles des pays et régions où UNIQLO est présent. Par conséquent, les actions de CSR sont essentielles pour continuer à développer les travaux dans ce pays. Nous mènerons les actions de CSR en mettant l'accent sur les enfants, notamment sur l'enseignement et les écoles, car il y existe des problèmes tels que l'insuffisance de l'enseignement donné aux enfants ou la mauvaise hygiène, bien que le taux de natalité soit élevé et qu'il y ait beaucoup d'enfants. Nous allons débiter le recrutement de personnes handicapées aux Philippines, pays où ce système de l'emploi est déjà répandu. Avec le nombre croissant de boutiques qui s'ouvrent, nous allons nous lancer le plus tôt possible dans le « recyclage de tous les produits ».



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

Étant donné que la société chinoise est aux prises avec des problèmes divers concernant le système et le niveau de sensibilisation qui varient selon les régions, il faut tenir compte de la réalité pour développer les actions CSR.

En tant que membres de la direction, nous nous efforçons de développer la construction d'un système dans toutes nos sociétés afin de poursuivre des activités acceptées par la société chinoise et à travers lesquelles UNIQLO exprime sa raison d'être justifiant son existence dans la vie des hommes. Mais le développement des ressources humaines est le plus important. Nous formons des gens aptes à comprendre les activités globales et en même temps la situation de la Chine, et qui peuvent poursuivre leurs activités en pensant au processus pouvant lier la Chine aux autres pays du monde. À l'inverse, puisque les habitants d'Hong-Kong sont depuis toujours sensibilisés à CSR, nous avons l'intention de lancer le plus tôt possible les mesures d'emploi des personnes handicapées après avoir déjà entamé l'« Action de recyclage de tous les produits ».



**Sungsoo Ahn**  
Co-CEO  
FRL Korea Co., Ltd.

Ce qui est important pour un développement durable, c'est d'abord d'être dans un premier temps en Corée une entreprise à laquelle les clients se confient et qu'ils respectent, et c'est de songer que les activités de CSR constituent l'un des éléments les plus importants pour devenir la marque n°1. La société coréenne exige des entreprises non seulement des éléments économiques mais aussi des actions sincères et continues telles que les dons. Nous nous efforçons d'obtenir davantage de résultats dans ce sens autour de l'« Action de recyclage de tous les produits » et de l'emploi des personnes handicapées, y compris dans l'appui aux « Spécial Olympics » de la Corée du Sud.



**Takahiro Nishimura**  
COO  
UNIQLO (Thaïlande)  
Company Limited

La Thaïlande est un pays où l'esprit d'entraide est très développé et où les actions de contribution sociale attirent l'attention. Bien que l'entreprise en tant que telle vienne juste de démarrer, nous poursuivons infailliblement les actions de CSR et nous nous engageons, le plus tôt possible, dans l'« Action de recyclage de tous les produits » pour qu'UNIQLO même soit connu de tous. Par ailleurs, depuis novembre 2012, nous avons lancé un programme de stage avec bourses pour soutenir les étudiants prometteurs des universités mais économiquement faibles pour se consacrer à leurs études. Nous leur offrons non seulement un soutien économique grâce à la bourse mais également un lieu où il est possible de s'initier au monde du travail réel et être indépendant à la faveur d'un travail à mi-temps dans les boutiques UNIQLO.



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

Le chômage est un problème social majeur et cela même au Royaume-Uni. Nous croyons que notre plus grande contribution est de créer d'abord beaucoup d'emplois grâce aux affaires, car l'environnement de travail est difficile surtout pour les jeunes, qu'ils soient employés à plein temps ou à mi-temps. En même temps, la conscience vis-à-vis de la CSR est également importante. Étant donné que les Anglais sont depuis toujours sensibles aux personnes socialement vulnérables, les entreprises qui ne peuvent pas contribuer à la société ou qui font preuve de malhonnêteté ne sont pas choisies comme lieu de travail et ne sont pas non plus crédibles auprès des clients. Nous voulons continuer à créer et à développer les activités de CSR enracinées dans le pays, activités pour lesquelles les employés et les clients peuvent désormais travailler ensemble.

### UNIQLO



**Shin Odake**  
CEO  
Fast Retailing  
USA, Inc.

Aux États-Unis, les actions CSR sont très développées et nécessaires pour répondre aux problèmes internes au pays du fait de la grande différence entre les riches et les pauvres et aux nombreux problèmes sociaux. Parmi ceux-ci, nous pouvons en premier lieu citer le secours aux sinistrés de l'ouragan Sandy qui a frappé la Côte Est américaine à la fin octobre 2012. Nous avons offert 100 000 produits Heattech et 10 000 produits Ultralight Down, mais nous n'étions pas satisfaits de clore nos actions par de simples dons : nos employés, avec nos clients, se sont rendus sur place chaque semaine pendant 10 semaines et ont directement distribué nos dons dans la zone sinistrée en collaboration avec les organismes gouvernementaux. En commençant ainsi, nous allons créer et développer des activités CSR davantage enracinées sur le territoire des États-Unis.

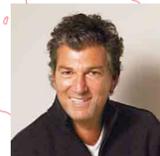
### UNIQLO



**Taku Morikawa**  
COO  
Limited Liability  
Company UNIQLO  
(RUS)

Après la transition vers une économie capitaliste, la pauvreté et les disparités éducatives sont devenues un enjeu majeur en Russie. En parallèle, les mesures gouvernementales et leur opacité aux activités de contribution sociale suscitant la perte de confiance des citoyens, il est nécessaire de changer la société autour des entreprises. UNIQLO offre de meilleures conditions de vie grâce aux vêtements et contribue à la création d'emplois à travers l'élargissement des affaires dans un marché pauvre en vêtements de qualité. Puis, grâce à des dons et des fonds, nous créons des structures et des opportunités pour l'éducation dans un pays où la pauvreté et l'instruction sont des enjeux sociaux. Nous serons une force motrice pour changer la société en gagnant la confiance du peuple et en faisant preuve de transparence dans nos activités d'entreprise, grâce aux activités de rapports.

### Theory



**Andrew Rosen**  
Fondateur et CEO  
Theory LLC

Aux États-Unis, surtout à New York, la diminution de l'emploi dans le domaine de la confection des vêtements est devenue un enjeu social majeur. Persuadés que nous pouvons retrouver la même prospérité du secteur qu'autrefois, j'ai commencé à générer des fonds à but non lucratif. La somme des fonds financés par Theory, d'autres sociétés ainsi que mes fonds personnels s'élevait à 1 million de dollars au 1er février, et la ville de New York a également financé la même somme. À travers ce fonds total de 2 millions de dollars, nous financerons des prêts sans intérêts pour l'actualisation des chaînes de production, l'amélioration des conditions d'emploi et la formation technique des employés. Nous souhaitons, grâce à ces initiatives, que les créateurs américains collaborent et innoverent en utilisant les équipements de pointe.

### Comptoir des Cotonniers



**Elisabeth Cunin**  
CEO  
Creations Nelson S.A.S.

Le Comptoir des Cotonniers réalise chaque année des actions de recyclage des produits ainsi que diverses actions caritatives impliquant les filles et les mères. Pour nous qui nous sommes engagés dans des actions de don de 1 € à la Croix-Rouge pour chaque achat de carte-cadeau, le don fait déjà partie de nos activités quotidiennes. En plus de ces activités, nous planifions des projets de soutien aux femmes ou des programmes d'éducation et d'apprentissage comme par exemple des partenariats avec des organisations de femmes, qui impliqueront non seulement chaque employé mais auxquels participeront activement de nombreux clients.



**Hidenobu Sanada**  
COO  
UNIQLO France S.A.S.

En Europe où les citoyens ont souvent l'occasion de rencontrer des problèmes sociaux comme la pauvreté dans la vie quotidienne, chacun a une conscience très aiguë des activités de contribution sociale. De plus, les entreprises ne sont pas bien accueillies si elles ne mènent pas des activités de contribution sociale via les affaires. Nous avons donc besoin de développer les actions CSR conjointement avec la croissance de l'entreprise. Je crois que, pour cela, nous devons inculquer aux employés une manière de penser et d'agir correcte et être une entreprise dans laquelle on peut travailler avec fierté.

### g.u.



**Osamu Yunoki**  
COO  
g.u. Co., Ltd.

Il faut, certes, tenir compte des activités CSR qui ne doivent cependant pas être traitées comme quelque chose de spécial. C'est d'abord via la gestion appropriée des affaires principales qu'une entreprise peut produire des bénéfices, restituer ses valeurs aux clients et à la société et faire en sorte que son existence soit reconnue. Il est également important de prendre en compte systématiquement et en accord avec la « bonne façon de faire », tout ce qui concerne l'environnement de travail, la carrière, la diversité de l'emploi, l'emploi local ou la création d'industries. L'« Action de recyclage de tous les produits » et les ventes de vêtements étant indivisibles comme les deux doigts de la main, UNIQLO veut proposer avec g.u. de « nouveaux styles de vie ».



**Makoto Hata**  
CEO  
Link Theory Japon  
Co., Ltd.

En tant qu'entreprise, son existence doit être acceptée par la société. Pour cela, les actions CSR sont aussi essentielles que les affaires elles-mêmes. Theory qui menait jusqu'à présent des œuvres de charité telles que des campagnes contre le cancer du sein ou la distribution de bandes blanches (white band) comme support pour les pauvres, s'efforcera dorénavant d'entreprendre des actions de soutien pour les « femmes adultes d'aujourd'hui ». Il est également important que les actions CSR soient des éléments motivant les employés. Nous mènerons ainsi des actions qui seront partagées avec nos clients en répondant attentivement aux propositions de nos employés.

### Princesse tam.tam



**Pierre-Arnaud Grenade**  
COO  
PETIT VEHICULE S.A.S.

Princesse tam.tam est une marque pour les femmes par des femmes. Avec le vif désir d'appuyer notamment les femmes dans les actions CSR, nous aidons à la scolarisation des jeunes filles à Madagascar où se trouve l'usine partenaire. Dès 2013, nous avons élargi les activités pour aider l'éducation des filles et de leurs mères. Nous prévoyons que les clients seront concernés par le travail de nos employés. Nous développerons un projet qui va engendrer de vraies valeurs pour les êtres humains.

# 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 son observance dans l'ensemble du groupe.

## Concept de la gouvernance d'entreprise

Fast Retailing cherche à améliorer la transparence et la rapidité de la gestion ainsi que la 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), afin de séparer les fonctions de prise de décisions liées à la gestion et celles de direction en faveur d'une gestion rapide. L'indépendance du Conseil d'administration et la fonction de contrôle sont renforcées grâce à une présence majoritaire d'administrateurs extérieurs.

Étant une Société dotée d'un Conseil de surveillance, FR met en place différents Comités pour compléter les fonctions du conseil d'administration. Parmi eux, on compte 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 et 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 du CSR et de débattre et prendre des décisions sur les activités concernant : la politique CSR, la rédaction et la publication des rapports, la protection de l'environnement, les activités de contributions sociales, l'observance, la diversité.... Cet organe est présidé par le responsable du Service CSR et a pour membres des experts extérieurs, des membres du Conseil de surveillance extérieur ou du Directoire, etc. En 2012, 4 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 2012, 12 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 2012, 16 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 tous les nouveaux recrutés pour une meilleure compréhension de celui-ci, et chaque employé FR relit ce Code au moins une fois par an et signe le serment. FR a pour tâche que les principes du CdBC soient bien ainsi acquis et acceptés par tous au sein du personnel FR. FR reçoit les serments de tous les employés

sauf en France où l'on ne peut légalement faire signer un engagement aux employés.

## 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 courriel 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)

465 pour l'exercice 2010

393 pour l'exercice 2011

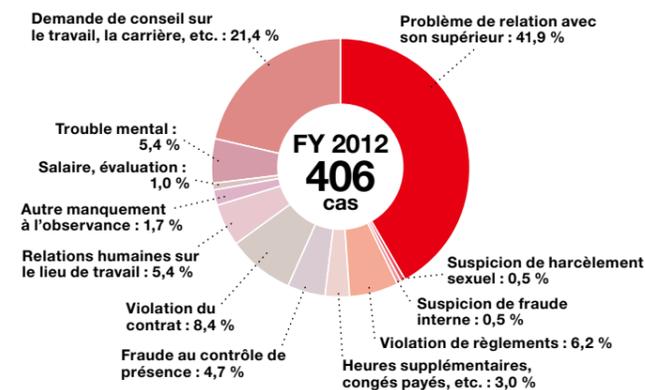
406 pour l'exercice 2012

### ■ Nombre de consultations

(Sociétés du Groupe situées à l'étranger)

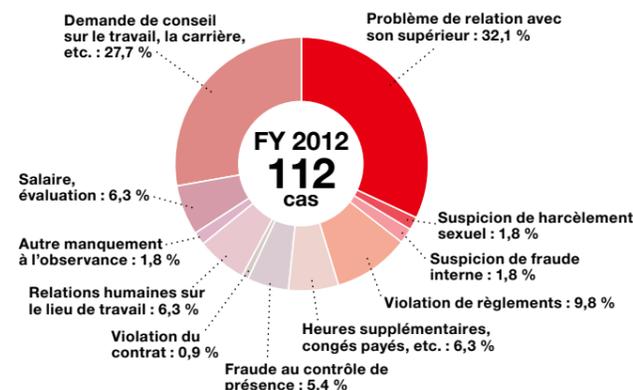
112 pour l'exercice 2012

## ■ Nombre de consultations du Numéro spécial et sa répartition pour l'exercice 2012 (Les sociétés domestiques du Groupe)



\* Les résultats concernent les contacts enregistrés dans les entreprises FR au Japon

## ■ Nombre de consultations du Numéro spécial et sa répartition pour l'exercice 2012 (Les sociétés du Groupe à l'étranger)



\* Les résultats concernent les contacts enregistrés dans les entreprises FR à l'étranger (FR, UNIQLO, Theory)

# Aperçu du Groupe Fast Retailing

FR 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. Fast Retailing développe et gère la marque UNIQLO (au Japon et à l'étranger) et plusieurs autres marques mondiales de vêtements.

### Activités

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

### Effectifs totaux du groupe

18 854

### Chiffre d'affaires consolidé

928,6 milliards de yens

### Résultat d'exploitation consolidé

126,4 milliards de yens

### Date de clôture des comptes

Le 31 août

www.fastretailing.com

## Profil de l'entreprise (31 Août 2012)

### Raison sociale

Fast Retailing Co., Ltd.

### Création

Le 1<sup>er</sup> 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

#### UNIQLO au Japon

Chiffre d'affaires : 620 milliards de yens

Résultat d'exploitation : 102,3 milliards de yens

Nombre de boutiques : 845 (\*) (au 31 Août 2012)

\* y compris les boutiques franchisées

www.uniqlo.com

#### UNIQLO à l'étranger

(Chine, Hong Kong, Taïwan, Corée du Sud, Singapour, Malaisie, Thaïlande, Philippines, Angleterre, Etats-Unis, France et Russie)

Chiffre d'affaires : 153,1 milliards de yens

Résultat d'exploitation : 10,9 milliards de yens

Nombre de boutiques: 292 (à la fin août 2012)

### Marques mondiales

(Theory, Comptoir des Cotonniers, Princesse tam.tam, g.u.)

Chiffre d'affaires : 153,0 milliards de yens

Résultat d'exploitation : 14,5 milliards de yens

Nombre de boutiques : 1 085 (\*)

(à la fin août 2012)

\* y compris les boutiques franchisées

theory

www.theory.com

COMPTOIR DES COTONNIERS

www.comptoirdescotonniers.com

PRINCESSE tam.tam

www.princessetamtam.com

g.u.

www.gu-japan.com

## ■ Nombre d'employés par pays et par région du groupe FR



**59 617 personnes**  
**21 pays et régions**

## 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 Rapport CSR 2013 »

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 l'objet.

### Période concernée

Du 1<sup>er</sup> septembre 2011 au 31 août 2012

\* 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 2013 (le prochain numéro est prévu pour janvier 2014)

### ■ Site internet

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

UNIQLO www.uniqlo.com

Grameen UNIQLO www.grameenuniqlo.com

### ■ « Le Pouvoir du vêtement »

Il s'agit d'une brochure rédigée autour du thème « Ce qui est possible de faire grâce au vêtement pour résoudre les problèmes sociaux ». Elle est distribuée dans les boutiques FR (publication irrégulière) et disponible sur internet. www.uniqlo.com/power\_of\_clothes/

### ■ 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 en temps réel sur le terrain les informations CSR.

### Demande de renseignements

Service CSR

Fast Retailing Co., Ltd.

Mail : FR\_G\_frgcsr@fastretailing.com



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. Etant 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 du futur. Merci de votre compréhension.



**FAST RETAILING**

**FAST RETAILING CO., LTD.**  
**[www.fastretailing.com](http://www.fastretailing.com)**