

DECATHLON

迪卡侬 可持续发展报告 2019

活力
责任
慷慨
真诚

概要

迪卡侬 可持续发展报告 2019



挑战与战略

- 5 编者的话
- 6 从数据看迪卡侬
- 8 2019精彩回顾
- 10 我们的商业模式
- 14 我们主要的非财务风险
- 16 我们的2015-2019可持续发展目标
- 18 我们的利益相关者
- 20 2019年我们的组织架构
- 22 我们应对气候挑战的承诺



生产责任

- 71 维持长期的合作关系
- 76 以人为本行动起来
- 81 推出环境管理方案



人员与管理

- 27 将人放在我们发展的核心
- 32 关注责任和自由
- 37 发展技能
发掘人才
- 41 提供健康与安全
- 44 吸引、支付薪酬
和激励员工
- 47 迪卡侬基金会



产品与服务

- 51 在各个层次上
融合创新
- 55 推广我们产品的
生态设计
- 60 提供好用且环保的
产品与服务
- 65 创造安全的
高质量的产品



门店与运输

- 85 生态发展
我们的全球网络
- 90 参与本地互动
- 95 优化废弃物
与能源管理
- 99 鼓励产品
生态运输



指标与方法

- 103 我们的绩效指标
- 124 监管交叉参考表
- 126 方法说明
报告的一般组织架构
- 132 我们面临的
主要非财务风险
- 134 2019年利益相关者一览表
- 136 确认参与和公平
报告信息

挑战 与战略

68%

的运动用户
感到满意

2019年

位于

57

个国家及地区¹

8.7kg

平均每件售出产品
的二氧化碳排放量

比2016年增长1.2%





2019年，我们所有的利益相关方对环境危机、特别是气候变化的关注日益高涨。我们这一代面临着前所未有的挑战，必须为科学界的明确结论找到正确的解决方案。现在已经到了一个转折点：未来十年将是决定性的十年。

近几年来，迪卡侬团队一直致力于解决可持续发展问题。今年，迪卡侬公司开始根据科学家的建议做出一些实质性的改变，通过“科学碳目标”（Science Based Target）计划来践行面对全球变暖的新承诺。

在履行这些承诺所采取的措施中，我们正持续增加电力消耗中可再生能源的比例，并承诺到2026年，我们的产品100%采用生态设计。

每天我们的运动产品都是在与互信伙伴建立长期合作关系的基础上制造的。基于这种合作，我们将他们也纳入了解决人类和环境问题的行动计划。一直以来，我们一直特别重视人权问题，因此，今年起草了《现代奴役声明》（Modern Slavery Statement），可见我们今年在这一领域的准备情况，该声明阐述了我们在现代奴役制方面所采取的行动以及我们的第二个警戒计划（2nd Vigilance Plan）²。

同时，在2019年，根据权责自主原则，每个地区经理³重申了他们对于遵守迪卡侬生产条件的要求的承诺。

这些条件已经通过包括支持环境挑战在内的各种举措得到补充。此外，我们还动员了生产部门，以减少其碳足迹。

今年，我们签署了联合国《时尚业气候行动宪章》⁴，表明我们的坚定承诺。该宪章联合服装和时装行业的各个参与者，以减少二氧化碳排放量为目标，希冀达到《巴黎协定》设定的排放水平。

在一个适应能力至关重要的世界里，我们国际网络运作的方式以及对人权政策基本面的重申，将是我们的重要基石。因此，我们比以往任何时候都更加相信每个人的责任所在和权责自主原则，这意味着要在能够发挥最大影响力的地方进行决策。

我们对迪卡侬学院培训平台的全面改造将使每个团队成员可以根据自己的专业知识和技能进行自我评估，并根据自己的职责目标明确需要的技能，以及何时何地需要这些技能，从而确定需要学习的课程以实现所有的雄心抱负。

最后，基于我们的顾客，用户和门店团队共同的需求，我们通过二手产品、工作站维修服务以及越来越多的生态设计产品来促进更负责任的消费。在法国，这些产品和服务的总和正在转化为门店的长期销售额，我们也一直关注其进展。

迪卡侬的创业历程以坚强意志为特征：如今我们坚信，必须通过集体的方式、共同对话实现这一决心。我们将无法独自应对新兴议题，特别是单次产品消费和建立循环经济方面的问题。

为了重新思考创建新型的可持续发展的世界的梦想，同时继续为实现我们的目标而奋斗，即“可持续地让最广泛的大众共享运动欢益”，我们必须进一步促进与顾客、用户的共同创造，加强伙伴关系，与当地企业建立更牢固的联系，结成新的联盟，并兑现我们的共同承诺。



编者的话



ANNE DÉSORMAIS

可持续发展报告总编辑
游泳爱好者

1. 指除生产和特许经营权外，有迪卡侬商业运作的国家。
2. 详见：<http://developpement-durable.decathlon.com/documents-et-rapports/documents/>
3. 迪卡侬区域（国家或城市）
4. 详见：<http://unfccc.int/>

从数据看迪卡侬

截至2019/12/31

165家
新开门店
2019年

73个
仓库和物流平台

1,647家
全球门店
遍布938个城市群
比2018年增加165个

€124亿欧元
营业额
(不含增值税)¹
比2018年增长9.1%

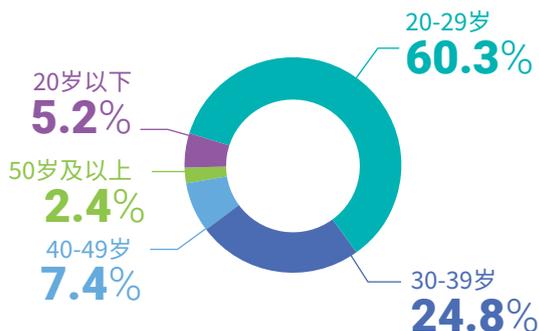
4亿
用户被我们的产品影响着
线上及线下

68%
的运动用户
表示满意
评分4.48/5★

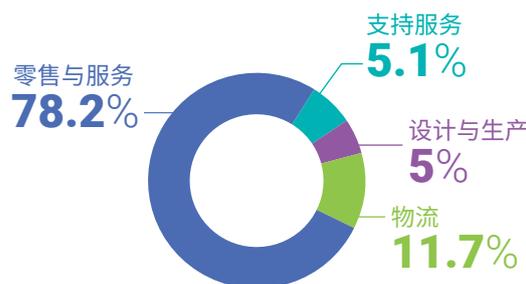
102,307位
依民伙伴
其中46%女性 54%男性
比2018年增长6.6%

54%的依民对
“我每天很开心来工作”
选答“是的，完全同意”²
2018年为50%

依民的年龄分布
截至2019年12月31日



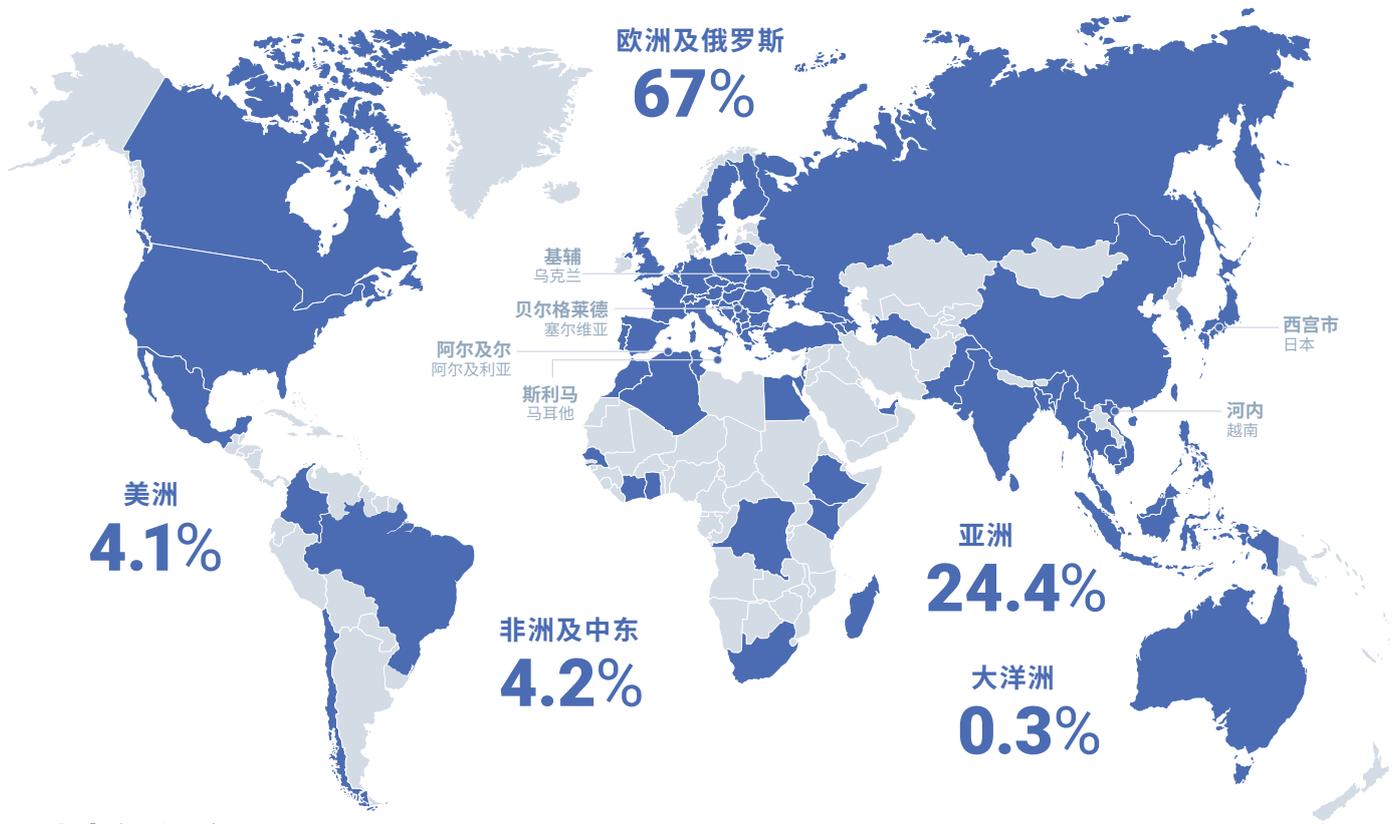
依民的部门分布
截至2019年12月31日



1.以固定汇率计算。
2.2019年底67575名依民对“员工晴雨表”调查作出了回复。这里指其中回答“是的，完全同意”的人数百分比。而回答“是的，完全同意”或“是的，基本同意”的百分比合计为92%。
员工晴雨表项目是迪卡侬面向所有团队成员开放的问卷调查，目的是让员工自由表达在迪卡侬工作的愉悦度并了解迪卡侬人文基础与人才战略的践行情况，促进个人与团队更好地成长与发展。

依民们的地理分布

截至2019年12月31日



迪卡侬入驻

57 个国家及地区

迪卡侬在 **6** 个新的国家开店

85[↑]
迪卡侬
运动品牌

61.1%
的产品
有环境标签
2018年为30.1%

8.7 kg
平均每件售出产品的
二氧化碳排放量
比2016年增长1.2%

86%
的一级供应商
达到A、B、C级
在生产健康安全评估中
与2018年持平

80%
的一级和二级供应商
达到A、B、C级
在环境管理评估中
比2018年增长15.9%

43[↑]
供应商合作伙伴

2019 精彩回顾

6

座新城市 新开门店

全球范围

阿尔及尔、贝尔格莱德、
基辅、马耳他、河内、
西宫市



18

件创新产品

荣获

2019 创新大奖

1

个独特的 数字培训平台

全球范围

DECATHLON

ACADEMY

1.2%

碳强度增长

2019年
每件售出产品
与2016年比较

迪卡侬门店 可持续营业额的报告

衡量与产品的二次生命、售出的生态设计
产品以及维修工作室活动相关的经济效应

占法国2019年可持续营业额的**4.1%**



SCIENCE
BASED
TARGETS

科学碳目标倡议 (SBTi) 批准了我们的减排目标

关于范围1和范围2



迪卡侬全球
58.9%
的电力采购
源自可再生能源
致力于实现 **RE 100** 承诺

3.2%
航空运输比例
2019年产品运输
与2018年持平

棉花
95%
可持续来源棉花占比
比2018年增加25%



材料
选择

聚酯
16.3%
可持续来源聚酯占比
比2018年减少5.9%

503场
世界清洁日活动
42个国家和地区
24500名志愿者
共清理了**124**吨垃圾

启动
2019-2022年
新人才发展
计划
法国



与新的
利益相关者结盟
包括《联合国气候变化框架公约》和《时尚公约》

我们的商业模式

我们的资源

我们的依民

102,307 位依民伙伴
 女性占比 46%，男性占比 54%
 类别分类：
 零售服务占比 78.2%，设计及生产占比 5%，
 支持服务类占比 5.1%，物流 11.7%
 迪卡侬学院数字培训平台和
 10 个迪卡侬文化交流中心

产品设计

85 个迪卡侬品牌以满足
 用户需求
 内部实验室及打样间
 3000 个原型样
 与用户进行现场测试和
 协同设计

供应链

47 个生产国地区 +42 个生产办公室
 1353 个供应商（一级和二级），
 包含 43 家合作伙伴
 16 大类生产工艺制程
 1025 次生产健康安全评估
 110 次工厂环境评估

运输及物流

全球 73 个仓库
 运输 57.1 亿吨公里
 产品运输方式分类：
 航空运输占比 3.2%，海上运输占比 82.2%
 铁路运输 4%，公路运输 10.6%

全渠道商务

1,647 家门店和数字平台
 分布在 57 个国家及地区的 938 个城镇
 确保消费者可以通过各种分销渠道
 购买到我们的产品
 在社区的帮助下组织体育赛事
 180 个国际合作品牌



我们的宗旨
有益于人

我们的生态系统

依民

雇员、社交伙伴
 更大的自由度、更强的责任感、
 具有影响力的决策

顾客与用户

顾客、用户、消费者协会、
 运动俱乐部
 目标：运动用户满意或更满意

供应商

商业伙伴、
 迪卡侬产品供应商
 建立共享价值的长期关系
 并共享健康安全及环境目标



关键数据截至2019年12月31日

创造价值

我们的农民伙伴

- 54% 的农民享受每一天的工作
- 48.6% 的农民是股东
- 支持个人发展和技能提升
- 薪资总额占营业额 **19.1%**
- 48 个新项目, 新增受益者 28895 人

产品设计

- 全球申请和推广专利共 **65** 项
- 产品员工绝对自豪推荐率 (NPS) 为 **35%**
- 影响系数: **3.3**
- 我们 **95%** 的棉花和 **16.3%** 的聚酯是可持续来源
- 61.1%** 的产品有环境标签

供应链

- 我们 **29%** 的产品由工业合作伙伴生产
- 我们 **86%** 的一级供应商在生产健康安全评估中达到 A、B、C 级 (**93%** 的工业合作伙伴达到 A、B、C 级)
- 我们 **80%** 的一级与二级供应商在本地环境管理中达到 A、B、C 级 (**100%** 的工业合作伙伴达到 A、B、C 级)
- 采购量排名前 100 的供应商的平均合作时间为 **10.3** 年

运输与物流

- 每平方米运输物品 **1333** 件
- 每辆货车的平均装载率 **53.1** 立方米
- 在欧洲产品运输时对环境的影响:
- 2019 年二氧化碳排放量比 2019 年增加 **3.5%**
- 参与“零碳排”运输

全渠道商务

- 4 亿** 运动用户与顾客
- 68%** 的运动用户对迪卡侬的服务满意
- 124 亿欧元** 营业额 (不含增值税), 来自产品销售、活动、二手产品及维修工作室活动等
- 比 2018 年增长 **9.1%**
- 每卖出一件产品产生 **8.7kg** 二氧化碳 (比 2016 年增加 **1.2%**)



MICHEL ABALLEA

迪卡侬集团负责人
开放水域游泳爱好者

产品设计

运动创新, 技术性, 独家性, 识别度, 生态设计, 最优性价比的价格



供应链

与工业合作伙伴共享的价值观
环境及健康安全评估



运输与物流

产品供货率
最佳储存时间

非政府组织 (NGO) 及民间团体

媒体, NGOs, 专业人士, 教育与研究界, 本地社区, 企业社会责任 (CSR) 专家
以务实、透明和诚实的态度交流对话

公共监管机构

欧洲委员会、OECD、NCP, 生态部长、生态机构、政府机构
具前瞻性的参与而不是被动观察

股东和投资者

AFR/AFM、银行等
控制和确保对可持续发展且具市场弹性的公司的投资



访谈

FRANCK VIGO

商业扩张与收购项目负责人

1 在消费领域我们正面临着前所未有的挑战：在考虑到保护环境的同时，如何继续提供最好的产品和服务使得所有人都可以参与到运动中来？

我们需要重新审视过去 40 年已知的分配模式；大众市场的增长和保护自然资源可能不再同时成立。因此，我们不能继续使用这种单一的增长来源，而必须采用新的绩效衡量方法。

我们必须考虑可持续发展的业务量，而不仅仅是营业额，去创造共享价值，这将伴随我们生态系统中其他主体的公平且合理的转变。

我们正在开始探索这一点，尤其是今年我们与 All-Tricks 市场建立了合作伙伴关系后，这点是显而易见的。

2 那么基于伙伴关系发展这种新增长的标准是什么？

第一步是将探索与发展分离。我们正在寻找新的路径，唯一确信的就是没有什么是不变的，但同时我们要坚定地遵守某些可持续发展的标准：尊重人权，对我们的环境的影响最小，建设有弹性的经济。这就是我们如何保护自己免受风险的侵害，而又不危及到支撑我们当前发展的活动的方式。

这样，我们的这一信念将转变为当地的增长，而最重要的将是建立与其领域最相关的外部伙伴关系。

3 迪卡侬的商业模式将如何应对这些挑战？

只有通过以尽可能与我们的生态系统最紧密联系的方式将本地体验带入生活中，才能实现这一变化：只有我们充满激情的团队成员才能充分发挥迪卡侬的潜力，通过我们的产品和成功的数字平台系统，在各个层面创造价值。

同时，我们还必须采用多元本地化的思维方式：我们将必须通过一项活动来满足多种需求。例如，当来自里昂的顾客想要在昂代冲浪时，我们必须提供与该项运动相关的所有解决方案：如何预定设备，在哪里冲浪，哪个社区或教练可以帮助他们取得进步，以及如何监测和分享他们的运动表现？

4 这种商业模式的转变有截止日期吗？

像所有参与方一样，迪卡侬依循的是可应对未来世界的潜在发展趋势。在这个不确定、动荡的世界中，很难制定长期战略，但我们可以为自己设定宏伟的目标。我们必须适应这个不断变化、不稳定但令人兴奋的世界。

我们还需要使每个人都自发地参与进来，而不是单纯地被成本方面的及时效应所驱动，而且还要采用与我们的人类和环境绩效相关的其他标准，对未来有更全面的展望。

与社会发展趋势相关的机遇

运动的益处带来的吸引力

在任何地点、任何年纪，以合适且易获取的形式帮助人们发现并体验运动的益处

人口城市化

突出我们的产品和服务来把握城市化带来的机遇

对环境的破坏

通过减少我们的业务对环境的影响来守护我们的准则

数字化转型

为我们的团队、运动顾客、供应商和合作伙伴（商业的、工业的和机构的）提供新型的、更快捷、更灵活的交互、工作和互联方式。

我们的竞争优势

价值链的整合，我们活力、慷慨和真诚的价值观，我们做出大胆决策体现的责任的价值观，我们面向广大受众易获取的产品。

全球运动市场

迪卡侬管理着其在全球市场上的活动，在全球 57 个国家或地区开展业务，在 47 个国家或地区开展生产活动。其活动领域包括以下 3 个子行业的专业分销：体育用品制造、体育和休闲用品零售以及与运动有关的活动。分销由专业的分销商（单品牌或多品牌体育用品的专业供应链）和非专业的分销商（百货商店的运动部门、分销链或独立分销商）完成。就消费而言，运动用品既可用于体育活动，也可用于其广泛用途（休闲服、街头服或户外服）。分销跨多个渠道：实体商店（从大型商店到便利店）、电子商务（到店自取、送达点自取和送货到家）。根据 Capitalmind 的数据，全球市场价值为 3,880 亿欧元，每年以 4% 到 5% 的速度增长。

“

在迪卡侬，我们相信集体智慧，希望每位依民都有机会表达其对公司的未来的想法和愿望。

在 2030 年愿景中，我们以所有的想法不管来自何处，都具有同等价值为指导原则，向所有人开放，绝无例外。

迪卡侬依赖于其用户、顾客、合作伙伴、邻居和运动俱乐部所在的生态系统而存在。为了向所有利益相关者开放我们的愿景项目，我们创建了一个数字平台。

”

CHARLIE FELGATE,
迪卡侬愿景项目负责人，热衷于积极改变



2018 年，迪卡侬重新启动了愿景项目 (Vision)，开始了一段新的集体冒险。

公司决定以协作模式提出这个方式，不仅向公司内部的每个人开放，同时也向外部人员开放。因此，所有感兴趣的利益相关者（顾客、用户、合作伙伴等）都可以接触到“愿景”流程。

这个项目在城镇本地和迪卡侬所在的城市中进行协调，以便在整个网络中尽可能多地吸纳参与者。

2030年愿景的主题：

2026 年愿景涵盖了五个基于集体智慧的固定主题。

基于这个时代两大主要支柱，即可持续发展与数字技术，我们先着眼于所有这些主题中三大主题。

人的未来

“我们相信人是未来的心脏跳动之源”



MATHIEU RENIER
“人的未来”
主题负责人

运动用户的未来

“我们相信运动可以通过根深蒂固的人类价值观将人们团结在一起”



FLORENT MARTIN
“运动用户的未来”
主题负责人

未来的生活

“我们相信我们正在朝着共享经济的方向发展，运动将在其中发挥社会作用”



ISABELLE BLONDET GONTE
“未来的生活”
主题负责人

每个主题都包含子主题，这样每个主题得以深入研究。

每人都可以体验的愿景 (Vision) 项目的基本构成

按照共同建设的原则：“2030 年愿景”将与所有团队成员一起，并向迪卡侬的所有生态系统开放，因为我们的未来的创造和部署是一次集体冒险。

在地方级别：为了以最有效的方式制定行动计划并以符合要求的方式部署它们，我们必须在迪卡侬城市中心体验 2030 年愿景。

采用新的合作方式：规模的变化（从 70,000 名员工增加到 100,000 名员工，从 25 个国家增加到 50 个国家）要求我们积极寻求保持对卓越运营的控制和实现我们的转型目标之间的平衡。

过程

借助共同创造和集体智慧平台：我们深信必须以尽可能协作的方式实现愿景。为了测试不同的互动方式，游泳运动品牌 (Nabaji) 通过“2020 年游泳愿景”平台的尝试开始了这一过程。

这是一个向所有人开放的共同创造平台，人们可以受到启发，并且更好地理解每个主题带来的挑战，并在相应的主题上表达自己：

<https://vision2030.decathlon.com/drivingchange/debate/1>

220位
经过培训的
愿景协调者

9,000位
来自57个国家
或地区的贡献者

<https://fr.decathlonvision2030.com/>

我们主要的非财务风险

对于迪卡依来讲，风险是一个事件影响到人力、环境、物质、财务和声誉资本的可能性。迪卡依采取措施来识别、预防、管理和控制其风险，以实现以下不同的目标：创造和保存价值，以及管理绩效偏差。

非财务风险是通过内部管理和控制系统进行管理的，这些系统在运行和检视公司活动（设计、生产、物流和分销）中起着关键作用。

类别	子类别
农民伙伴	意义与价值
	员工技能和管理
	共享价值观
	健康和安全
顾客	健康和安全
	顾客满意度
道德	基本人权
	腐败
环境	气候变化
	环境影响

研究方法

内部审计和风险管理团队在审查迪卡依的全球风险时，会识别并更新主要的非财务风险，然后由审计委员会进行确认。

为了控制其非财务风险，迪卡依通过如下方式来采取有组织的行动：

由一位“公司代表”（风险协调员）制订自治框架（行动框架），使其可用并对其负责。他们在迪卡依所在国家的代表群中宣传该自治框架。每位领导者（国家、迪卡依城市、门店/运动品牌/生产过程的经理）在其协调员的支持下，都有责任使这种自治框架适应当地情况并予以执行。这种组织形式符合迪卡依施行的权责自主原则（责任尽可能接近结果）。

该表展示了公司内部发现的主要非财务风险。评估这些风险是一项持续的工作，可以根据内部和（或）外部情况的变化进行补充。迪卡依从风险[-]和机会[+]的角度进行分析。

机遇[+]；风险[-]描述

依民的承诺、凝聚力[+]；价值观的缺失[-]

技能可用性和质量，人才培养[+]；技能、包括专业知识的丧失，吸引力不足，可就业性不足，对发展需求没有回应，无法预期工作发展[-]

分享价值，参与公司发展，参与项目[+]，减薪[-]

依民的健康和安全，工作生活质量[+]；
事故，疾病，职业压力[-]

顾客/运动用户的健康和安全，产品安全（无害，强度等）[+]；
使用中对健康的危害[-]

门店中的顾客安全[+]；事故[-]

顾客满意度，推荐，忠诚度，购物车数量，产品创新[+]；
负面形象，不满，营业额损失[-]

机会[+]；
严重侵犯人权、基本自由、人身安全与健康[-]

正直，忠诚，商务关系中的信任[+]；
内部和外部欺诈/腐败行为[-]

节能，资源可用度[+]；
身体上的和过渡的危害[-]

排放和污染管理，价值链中对资源的保护和优化[+]；
污染、可用资源的缺失和质量下降[-]

考虑中的其他风险：

迪卡依特别遵守通用数据保护法规（GDPR），并格外关注与顾客和员工的个人数据的不适当披露、丢失或修改有关的风险。可能存在其他附加风险将来会对公司产生负面影响，而迪卡依在本声明之日尚未意识到，或认为无关紧要。

我们的2015-2019可持续发展目标

迪卡侬在 2018 年完成了其重要性分析研究。基于这些观察和公司内部的诸多变化，我们决定根据迪卡侬在可持续发展方面的目标启动一个更具全球性的项目，该项目将汇集迪卡侬在人文方面的各项目标。

迪卡侬的重要性分析研究详见：www.developpement-durable.decathlon.com/documents

2019 年，我们与负责人力资源的团队协调开展了这一领域的工作，同时也让国际网络中的可持续发展团队参与进来。这项新出的支持可持续发展的《2020-2026 迪卡侬转型蓝图》将于 2020 年上半年在公司内部进行传阅，并纳入 2020 年版《可持续发展报告》。

我们2019的目标：为农民伙伴赋能并使工作变得更让人满意



2018年达成

2019年达成

65%	的农民每个早上对一天的工作充满期待因为他们正在朝着个人和集体的目标前进 > 我们招募对运动充满热情、活力四射、务实和服务至上的人 > 只计算回答“是的，完全同意”	50%	54%
100%	的农民能定期运动，并分享运动成就感 > 我们鼓励每个人都参与运动	-	82% ¹
100%	的农民对自己的发展和学习有自主权 > 我们支持每一个农民的个人发展 我的技术技能得到了支持 我的个人发展得到了支持 我的表现得到了支持	85% 81% 83%	85% 82% 86%
100%	的农民通过承担更多的责任以及做出接近想要的结果的决策茁壮成长 > 我们将权责自主、负责和自治的原则付诸实践 我有一个具有清晰的KPI的可量化的任务 我对我参与的事情做出决定，并自己衡量后果	78% 92%	79% 94%
100%	的农民在他们的工作环境中感到安全	93%	94%
100%	的农民是公司的股东（基于自愿原则） ² > 我们共享公司创造的价值	52.5%	48.6%
100%	的农民创造人文、环境和经济价值以实现公司的目标	92%	94%

关于供应链的2019目标：以人为本



2018年达成

2019年达成

80% ³	的供应商 ⁴ 基于我们的审核标准获得A、B、C评级 > 我们会定期评估供应商，以确认其工作条件符合我们的行为准则	86%	86%
------------------	--	-----	-----

我们的2019目标：在产品安全和长期用户满意度方面处于领先地位



2018年达成

2019年达成

67%	的用户对我们的运动产品 ⁵ 感到满意 > 我们向用户征询他们对迪卡侬产品的反馈，以便我们不断改进	65%	68%
-----	--	-----	-----

我们的2019目标：保护环境并持续降低对环境的影响*

* 鉴于当前形势和各领域取得的进展，一些目标的达成日期可能不会是2019年



		2018年达成	2019年达成
40%	2026年比2016年碳足迹强度降低40% > 根据对环境影响的评估，为每项活动制定行动计划。我们正在共同努力达到SBT倡议核准的目标	8.4kg CO ₂ /每件售出产品	8.7kg CO ₂ /每件售出产品
15%	2020年对比2015年送达欧洲每件产品的二氧化碳排放量减少15% > 我们正在优化产品的运输	311g CO ₂ /每件产品	322g CO ₂ /每件产品
100%	公司自有的新的场所100%经过认证并达到最严格的环境标准 > 我们正在提高场所的能源使用效率并减少因使用能源而产生的二氧化碳排放量	83 认证场所 门店 118 kWh/m ² 仓库 58 kWh/m ²	89 认证场所 门店 111 kWh/m ² 仓库 53 kWh/m ²
100%	到2026年，我们使用的电力将100%来自可再生能源 > 这与我们对RE100倡议的承诺一致	55.6%	58.9%
↗	加强废弃物分类 > 我们优化了门店和仓库产生的废弃物的分类率	门店 39% 仓库 66%	门店 39% 仓库 63%
80%	按照我们的审核标准，80%的对水、土壤和空气污染有风险的供应商达到A、B、C评级 > 基于他们的风险，我们帮助供应商不断降低其对环境的影响，改善他们的环境绩效	69%	80% ⁶

我们通过使用可持续来源的原材料来降低我们的产品对环境的影响



		2018年达成	2019年达成
100%	的迪卡依纺织产品采购可持续的棉花，截止至2020年	76%	95%
100%	的迪卡依纺织产品采购可持续的聚酯，截止至2022年	17.2%	16.3%
95%	的包装材料源自可持续的来源 ⁷ ，截止至2025年	85.5%	88.2%

我们的2019目标：负责任地、务实地、真诚地沟通我们的可持续发展行动



		2018年达成	2019年达成
60%	2019年底前对60%的服装、鞋类和重针织类产品进行环境影响评分 > 我们确保完全透明地把迪卡依产品对环保的影响做成环境标签，以支持用户负责任的消费。	30.1%	61.1%

我们的利益相关者

对于迪卡侬而言，2019 年与利益相关方的协作加速尤为突出。这意味着我们坚定了在可持续发展方面的承诺，进一步加强我们的各项措施并促进集体影响。> 我们的所有利益相关者请参见第 134 页。

来自我们的利益相关者的话

LINDITA XHAFERI-SALIHU,

联合部门负责人
联合国气候变化，全球气候行动组织

“对气候采取行动从未如此紧迫。《时尚业气候行动宪章》是时装公司、供应商和零售商就气候问题的解决方案进行合作的一种非凡机制。

迪卡侬是该宪章的重要合作伙伴，我们期待迪卡侬在履行宪章使命方面做出的积极贡献，以推动行业实现净零排放。”

MIKE PEIRCE,

企业合作总监
气候组织

“我们很高兴与迪卡侬在 RE100 倡议上的合作——他们通过承诺转向可再生能源表现出对清洁能源的日益增长的需求。我们对他们到 2026 年通过有效方法将其所有地区转换为 100% 使用可再生电力的宏伟目标非常赞赏，并将敦促其他公司效仿。”

ALEXANDER FARISAN,

世界自然基金会科学碳目标项目的全球负责人
科学碳目标项目的发起人之一

“祝贺迪卡侬的减排目标通过 SBT 项目验证。迪卡侬的商业目标与全球避免气候变化带来的最严重影响共同努力相吻合，因而在全球经济向低碳未来过渡之时依然能蓬勃发展。”

环境管理

RE 100



United Nations
Climate Change



生态设计



相关机构



ISABELLE GUYADER, 迪卡侬可持续发展负责人

“作为运动产品的设计者和分销商，我们有责任对联合国确定的可持续发展目标采取行动。在过去的十年中，我们通过采用测量工具，减少二氧化碳排放量，逐步向可再生能源的转变，开发生态设计产品等措施，在气候相关的问题上取得了进展。

我们希望在生物多样性与保护海洋有关的问题上有所突破。我们坚信，合作和共享将促使我们更快前进并建立可持续的解决方案。”

JANTINE WERDMÜLLER VON ELGG, “STRONGER TOGETHER” 项目主管 HANNAH NEWCOMB, “RESPONSIBLE RECRUITMENT TOOLKIT” 项目主管

“现代奴隶制对任何企业及其供应链均构成风险，我们很高兴与迪卡侬合作，积极采取措施来降低该风险。2019年，迪卡侬推出了“Stronger Together”项目的在线学习功能，以提高迪卡侬众多员工的共识。迪卡侬正用在线学习作为其教育工具之一，并借此与其负责采购、生产和可持续发展的团队进行交流，提高生产力。2019年10月，我们建立了一个交互式工作站，35名迪卡侬运营经理汇聚一堂，学习更多有关侦查、制止和应对现代奴隶制的知识来应对下一步工作。

2020年，我们将继续与迪卡侬合作解决潜在的劳工剥削风险问题，并专注于负责任的招聘。迪卡侬将与其他领先的英国和全球零售商一起成为“RESPONSIBLE RECRUITMENT TOOLKIT”项目的赞助商之一，该项目为迪卡侬的供应链提供一揽子支持，以帮助其采用负责任的招聘方式。”

GÉRALDINE FORT, ORSE组织管理总监

“今年，企业社会责任的观察者，ORSE庆祝其成立20周年，我们非常荣幸能将迪卡侬列为会员，最近又成为董事会成员。事实上，迪卡侬是一家不断寻找新挑战，改进方法并在为员工、顾客和合作伙伴提供服务的同时保持对社会热点问题敏感度的公司。”

生产责任



产品安全及质量



关怀义务



绿色IT



我们2019年承诺的相关新闻详见：
<http://developpement-durable.decathlon.com/documents-et-rapports/documents/>

RAHEL DAMAMME
可持续发展报告负责人
利益相关者事务
瑜伽爱好者



2019年我们的组织架构

迪卡侬可持续发展团队是一个由 80 多名团队成员组成的网络，涵盖了每个主题和国家或地区。

行动员

国家或地区可持续发展负责人： 他们与团队一起维护迪卡侬在本国或本地区的可持续发展战略以及行动计划，并与利益相关方直接联系。

可持续发展转型负责人： 他们对某个关键主题负责，为影响社会的变革做准备，并与跟所负责主题相关的利益相关者接触。他们与团队成员共同构建工具和方法，以便实现自治并确保其流程应用在全球范围内是一致的。

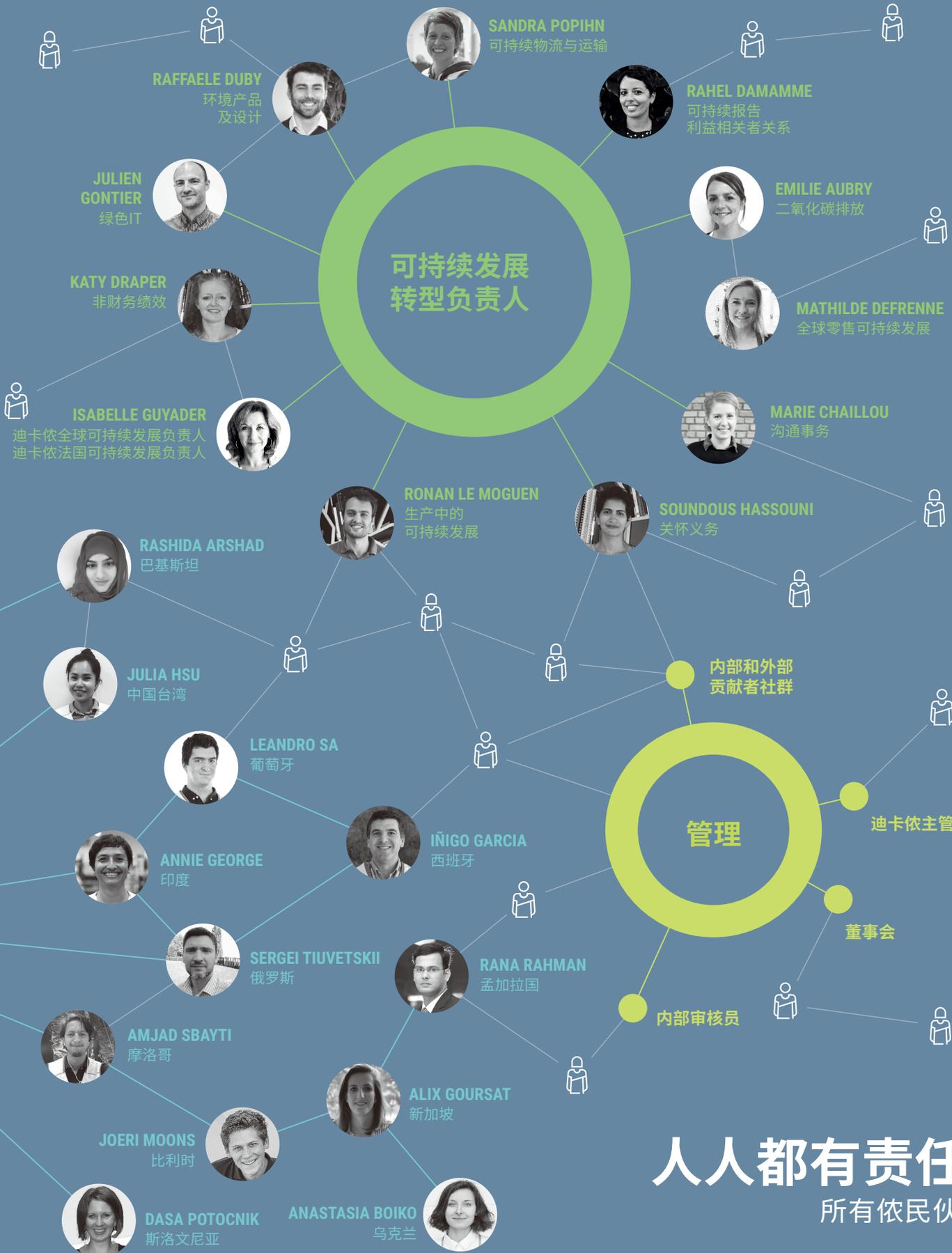
迪卡侬可持续发展主管： 他们与迪卡侬负责人合作并与公司的战略保持一致，与可持续发展团队及团队成员协商并确定可持续发展目标。他们领导着转型负责人团队和每个国家或地区的负责人网络。

管理可持续发展战略

该战略由**可持续发展主管**、可持续发展贡献者（由来自各个地区和业务活动的代表组成）、外部利益相关者、内部审计员、迪卡侬负责人和董事会管理。



可持续发展 转型负责人



人人都有责任!

所有侬民伙伴

我们应对气候挑战的承诺

2017 年，为响应减少温室气体排放的紧迫需要，与会国签署了《巴黎协定》，以期将全球变暖控制在某阈值以下，超过该阈值将对我们的环境造成的不可逆转的灾难性后果。2018 年，IPCC¹ 专家将本世纪末的最大升温值限定在 1.5°C。

从数据看 我们的气候承诺

截至2019/12/31

1.2%

2019年每卖出一件产品
产生的二氧化碳增加量

相比2016年

二氧化碳量：

2019年为8.7kg，2016年为8.6kg

6.6%

全球总排放增长

二氧化碳排放量：

2019年为11,226,200 吨，
2018年为10,532,129 吨

12%

范围1和2温室气体
排放量减少率

2019 VS 2016

我们的总目标

40%

每件售出产品的
碳排放量减少率

从2016年到2026年

考虑到这种情况，迪卡依在 2019 年探索制定一项应对气候挑战的行动计划，并将其所有内部参与者和供应商纳入其中。这项举措结合了公司的经济增长预测，并提供了通过 SBT 倡议验证的向低碳经济发展的行动轨迹。

根据 2013 年以来进行的碳足迹评估，迪卡依意识到只有在控制当地排放源的情况下才能减少温室气体的排放：这就是为什么培训我们的团队，学习有效使用测量工具，制订因地制宜的行动计划比以往任何时候都更加重要的原因。

2019年度重点

> 改善碳足迹的计划（其中包括基于我们的经济前景的所有行动计划）得到了 SBT 倡议的验证。迪卡依致力于在 2026 年之前将范围 1 和范围 2 的二氧化碳排放总量减少 75%。同比 2016 年，2019 年迪卡依范围 1 和范围 2 的温室气体排放量减少了 12%

> 在我们的范围 3 中，我们正在制定一项宏伟的计划以减少我们在合作伙伴和战略供应商站点的二氧化碳排放量，通过帮助合作伙伴和战略供应商确定 2024 年前实现 CO₂ 减排的 SBT 轨迹。

> 我们正在通过分享我们的最佳经验并采取集体行动的外部倡议，来支持我们的目标。

> 我们正在维护对本地网络的支持，使得每个参与者都可以调整他们自己的温室气体排放量并制定最佳行动计划，以减少其活动的碳足迹。

2019年温室气体排放报告：

为了控制其温室气体排放³，迪卡侭自2013年以来，持续监测与其活动相关的所有温室气体的排放量。

从提取生产所需的原材料到门店中的产品销售与报废，迪卡侭的分析报告涵盖了产品生产、运输、顾客交通和农民伙伴差旅以及场所排放等方面。目前该报告每季度进行一次更新。

在2018年取得可喜成果之后，迪卡侭预测从2016年到2019年其碳强度将降低3.8%。尽管做出了决定并采取了初步行动，但温室气体排放报告显示，与2016年相比，2019年的碳排放量还是增加了1.2%。这些报告须及时影响公司的决策，尤其是在产品影响方面的决策。事实上，2019年表现不佳的主要原因是生态设计产品的比例较低（2019年为4%），并且该比例尚未得到改善。

这也是2019年公司决定管理每月售出的生态设计产品的比例的原因，并以此动员内部团队（运动品牌、生产团队以及财务团队）采取行动。

目前，所有资源、行动计划和承诺都表明我们已经具备在中期改善碳绩效的条件。为了建立这种新型的低碳经济和可延续这种低碳经济的商业模式，公司必须比以往更快、更高效地进行变革。



我们的承诺 从2016年到2026年，每件售出产品的 温室气体排放量减少40%

1 被科学碳目标倡议 认证的目标

迪卡侭已使用科学碳目标（SBT）倡议提出的方法来管理其二氧化碳减排路线图。最终目标是使这一减排路线图与全球的努力一致，使得全球变暖控制在1.5°C以下（《巴黎协定》（COP21）设定的阈值，在IPCC的结论后于2018年进行了修订）。迪卡侭的一系列对成本目标的承诺，关于行动计划的分析结果以及为实现这些目标和应对气候变化所采用的手段共同影响着减排路线图的变化。

SBT专家委员会已经验证了这些目标。关于范围1和范围2，即与公司活动直接相关的碳排放和与公司能耗间接相关的碳排放，迪卡侭计划到2026年将其二氧化碳总排放量减少75%。

我们的目标是 到2030年成为积极应对 气候问题的企业⁵

这个目标有望通过模拟与我们承诺到2026年完全使用由更多可再生资源产生的电力相关的行动得以实现。

在代表间接排放（供应、运输、报废等）的范围3中，我们的目标是要求迪卡侭的主要供应商在2024年之前设立他们自己的科学碳目标以减少二氧化碳排放。截至2019年12月31日，全球有827家公司与迪卡侭一样做出了SBT承诺，其中340家公司的目标已经生效。

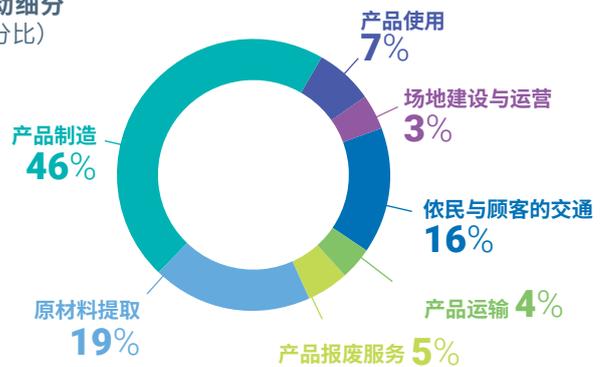
迪卡侭首次答复了CDP非政府组织⁶的“气候变化”问卷，该问卷旨在评估公司为减少温室气体排放而采取的举措的透明度。迪卡侭在这个问卷中获得了“A-”⁷，这意味着其行动计划目标明确且透明，但结果还不显著。

温室效应气体的 排放范畴细分 二氧化碳排放量（吨）

范围1	26,894吨二氧化碳
范围2（基于市场的方法 ² ）	141,026吨二氧化碳
范围3	11,058,280吨二氧化碳

范围1：直接排放。范围2：能源消耗带来的间接排放。范围3：其他间接排放（供应链、交通、使用、产品报废等）。

温室效应气体的排放 按活动细分 （百分比）



2.范围2的结果（基于市场的方法）在该报告的KPI板中。 3.Greenhouse gases = GHG
4.SBT: 科学碳目标 5.积极的气候概念源于外部公司和NGO，详见：<http://www.netzero-initiative.com/>
6.CDP: 碳披露项目：<https://www.cdp.net/fr/> 7.评分从D到A，A代表最好。

焦点

为什么应该监测碳强度的变化而不是全球温室气体总排放量的变化？

基于“可持续地让最广泛的大众共享运动欢益”这一目标，这几年迪卡侬的全部碳排放量的核算显示，对公司而言每件售出产品的二氧化碳排放量是最有意义的指标。该指标着眼于变化而不是特定数字，可反映出为减少公司业务对环境的影响而进行的日常工作的成效。但是，持续监控总排放曲线依然重要。

我们的基准年是迪卡侬首次做出主要承诺的 2016 年。鉴于某些行动的影响只能在中期才能呈现，因此需要将分析时间拉长（特别是与我们产品设计有关的行动），因此我们采用该参考基数也就意味着我们的分析不能仅仅着眼于年度绩效。



2 我们的首要策略是什么？

▪ **能源供应：**通过整合 RE100 倡议⁸，迪卡侬承诺到 2026 年所有电力都来自可再生来源。2019 年，耗电量的 58.9% 来自可再生来源，这意味着 2016 年到 2019 年间我们的场地使用电力导致的二氧化碳排放量下降了 4%（请参见第 96 页）。

2019 年，我们通过两种方式来支持这项工作：一、减少能源消耗（门店的能耗降低 5%，仓库的能耗降低 8%），这尤其需要感谢 LED 项目（请参见第 86 页）；二、在印度和德国等新兴国家的鼎力支持下，增加了电力消耗中可再生来源的比例。到 2019 年底，比利时、法国、西班牙、英国和印度的电力消耗 100% 来自可再生来源：意大利 97%，德国 85%，荷兰 84%。

▪ **供应商的能源供应：**迪卡侬通过二氧化碳监测网络协助其合作伙伴和战略供应商完成其能源转型。该网络的建立是为了协助迪卡侬产品的供应商监测其能耗并制定行动计划；这项工作是建立在为减少温室气体排放的行动计划的基础上，遵循了 SBT 验证的预测轨迹。供应商培训和教学计划的部署贯穿于 2019 年。

▪ **运动品牌产品的生态设计**可减少其生命周期中不同阶段对环境的影响。迪卡侬正持续做环境评估工作，预计到 2019 年底将完成其 75% 的产品的评估。基于添加的数据库，尤其是得益于与 ADEME⁹ 合作完成的工作，迪卡侬对历史数据进行了重新评估。产品的环境影响是整体碳足迹的关键组成部分。减少这种影响将一方面与运动品牌团队开发的产品系列中的生态设计产品的百分比相关，另一方面与我们销售助理为增加用户对这类产品的需求所做的努力相关。

在近期对可持续营业额的监控的支持下，门店培训是一项促进生态产品销售的实用举措，而这种商业模式的转变旨在使二手产品更容易获得（参见第 61 页）。

我们的目标是到 2021 年对所有新产品进行生态设计，到 2026 年我们的产品 100% 采用生态设计。

▪ **产品运输：**减少与运输相关的 CO₂ 排放的策略包括运输上的（卡车和驳船运输）和分销（从仓库）上的计划，两类排放分别减少了 4% 和 7%。减少航空运输的战略使得这种运输方式的使用度没有增加。但是，我们需要运输的产品的比例在上升，一定程度上削弱了该策略的成效，每件售出产品因运输产生的二氧化碳排放量增加了 11%。

在地方级别我们还部署和管理了关于废弃物和产品报废的行动计划。2019 年，我们对 39% 的门店废弃物和 63% 的仓库废弃物均进行了分类。

总而言之，我们在各方面采取举措，并将逐步推广到更多国家。与 2016 年相比，2019 年每件售出产品的碳强度增加了 1.2%，这与我们采取战略行动所需的时间有关（例如，从产品设计到其可供销售之间大约需要 24 个月的时间）。在范围 1 和范围 2（从 2016 年到 2019 年）的温室气体排放量减少了 12%，这足以表明我们针对直接排放的行动计划的有效性。

3 配备专用工具 以提高绩效的 本地负责人网络

2019年，全球负责人网络由 136 位可持续发展负责人组成，包括 35 位国家或地区可持续发展负责人¹⁰、64 位运动品牌负责人和 37 位工业流程负责人。

这些本地参与者负责制订减少环境影响的策略和相关的本地行动计划。因此，目前我们产品、场所（门店和仓库）以及大约 280 个供应商对环境的影响都在当地完成监测。

场所和运输对环境的影响包括以下内容：农民伙伴和顾客的交通、能源消耗、产品运输、废弃物的产生、建筑结构、消耗品购买以及空调使用的氟利昂泄漏。

近年来，通过培训课程、教程和环境数据的季度报告可以实现逐站点监控。自 2018 年以来，通过我们提供给供应商的软件，减少供应商站点对当地环境影响的计划与对其 CO₂ 排放的监管行动双管齐下（参见第 83 页）。

最后，运动品牌和工业流程的设计团队拥有一个生态设计模块，可支持他们对组件和最终产品的生命周期的分析计算。自 2018 年以来，专业团队还可以使用分析工具和培训以轻松了解不同级别上的环境影响。

所有这些工具帮助人们了解迪卡侬对环境的影响的全貌：从国家或地区，产品系列和运动品牌的角度。75% 的运动品牌产品对环境的影响可被预测到。

4 与外部合作伙伴 网络互联 以凝聚力量

为了将迪卡侬的行动置于控制全球气候变化的大背景下，公司已联合各方采取了多项行动计划，共同行动来发挥最大作用。

加入《联合国气候变化框架公约》¹¹ 倡议：迪卡侬签署了《时尚业气候行动宪章》。在联合国气候变化倡议的支持下，这一承诺将签署方和各组织汇聚一起，共同应对全球变暖。

实际上，加入这些组织可以帮助找到加快降低我们的供应商对环境的影响的最合适的工具和方法，因为多个客户都对他们有此要求。

与《时尚公约》的签署方承诺：《时尚公约》于 2019 年 8 月在比亚里茨举行的 G7 峰会期间启动，旨在汇集时尚届和纺织领域的参与者围绕以下三个问题确定共同的目标：气候、海洋以及生物多样性。

我们的科学碳目标被批准意味着，我们有能力加入联合国发起的行动呼吁，并参加 # 我们唯一的未来 # 宣传运动，该运动旨在提高企业对控制全球气温比工业化前升高在 1.5°C 以内的责任意识。

关键数据

截至 2019/12/31

将近

1,460 ↑

门店及仓库

以及 **279** ↑
供应商制造点

的数据
被排放量计算工具
跟踪记录

10. 涉及到的国家及地区，见我们的组织架构，第 21 页
11. UNFCCC: 联合国气候变化框架公约

人员 与管理

从数据
看依民伙伴
截至2019/12/31

54%

的依民选择“完全同意”
对上班感到愉悦¹

74.3%

的依民与公司
签订了长期合同

全球范围

截至2019年底



将人放在我们发展的核心

迪卡侬相信，对工作感到满意的农民伙伴会有助于提升公司的长期绩效，这是迪卡侬承诺实施与其核心价值观相一致的社会和人力资源政策的表现。因此农民在工作场所的生活质量²是迪卡侬重点关注的问题之一。

为了鼓励采取措施改善工作条件并提升公司整体绩效，迪卡侬提供了各种工具并营造了一个员工得以自由表达意见和自由行动的工作环境。

工作中的幸福感是一种强大的手段，可以帮助人们树立坚定的信念，凝聚推动社会创新的企业精神。而这种精神直接导致在企业内部创造价值。2019年，有54%的农民表示他们对自己的工作感到满意（回复“是的，完全同意”的总数）。作为迪卡侬人力资源政策的基石，这个满意度指标是通过年度内部调查来衡量的。团队可以以此为基础进行自我评估，并制定行动计划以提升工作中的幸福感。

2019年，我们在法国公司再次重申了工作生活质量（“QLW”）相关的各种主题的承诺。一方面，出现了一些促进人员多样性的倡议，无论是在性别平等和防止性别歧视领域还是在与残疾人有关的主题上。



另一方面，还有一些项目旨在帮助人们进入职场，在团队中创造更大的多样性，促进代际合作，并产生积极影响，包括提升迪卡侬所有员工的绩效和成就感。

从数据
看农民伙伴
截至2019/12/31

2019年度重点

1. 迪卡侬加强了反对性别歧视的宣传活动中，并继续在公司内宣传团队人员多样性的多种好处。
2. 迪卡侬的关注残障群体使命部门（MISSION HANDICAP DIVISION）庆祝成立20周年，并强调了其支持人们就业和保留工作的相关倡议。
3. 迪卡侬持续进行“工作无年龄”（无年龄限制）项目，以鼓励高龄员工传承技能。

3.8%
的农民是残障人士
(在意大利)

65.5%
的农民在29岁以下

0.84%
的农民在55岁以上
全球范围

1. 2019年底，67575名农民对“员工晴雨表”调查作出了回复。这里指其中回答“是的，完全同意”的人数百分比。而回答“是的，完全同意”或者“是的，基本同意”的百分比合计为92%。
2. 工作生活质量包括以下方面：残障、代际关系、工作场所的机会均等、职业福祉、社会心理风险，以及使人们重返职场。

性别平等： 保障每个人都有机会为公司做出贡献

八年来，迪卡侬一直致力于工作场所的性别平等，以促进团队内部的多样性，这是创新和绩效的动力所在。

关于工作场所性别平等的法国项目以**五个关键目标为基础**：

- **招聘**：我们在包容性广告³、视觉效果、我们的雇主品牌以及招聘人员培训等方面努力。

- **女性职业晋升**：关于到 2026 年女性领导者占比 50% 的目标，目前我们还有提升的空间。我们正在采取一系列举措改善当前的情况，打破玻璃天花板⁴。例如，我们开设了针对女性的课程（“女性领导力⁵”和“助推器计划”，以帮助她们建立自信，选择有宏伟目标的职业道路。

- **工作与生活的平衡**：我们正在努力合理安排工作时间，分配工作量，使得每个人在考虑到与职业相关的限制之时能找到适当的平衡。我们必须灵活处理。

- **薪酬**。

- **反对性别歧视**，使得迪卡侬工作场所怡人。

工作场所中机会均等项目的目标是在尊重和关怀的环境中，每个人都能实现自己的目标并真诚为公司做出贡献。

2019 年，针对负责人和人力资源经理开展的有关该项目挑战的众多宣传活动非常突出。

我们向农民伙伴提供了一些旨在反对性别歧视的工作坊。

“越位和后果（Offside and Consequences）”活动使用体育裁判员所用的参考（“黄牌和红牌”、“公平竞赛”、“比赛规则”、“出局”等）来使主题更易于理解。

我们面临的挑战是用实际例子来说明幽默、调戏和性别歧视之间的区别。其目的是激发人们谈论这个话题的兴趣并提高意识。



迪卡侬比利时公司发起了一项促进多样性的全球活动。它凸显了人人皆能运动的观念，摒弃了对身体和性别的偏见。



感言

YUMI UCHIDA

日本“性别平等”项目负责人，
徒步旅行爱好者

“多元化与平等团队于 2018 年 11 月在日本成立，强调我们团队中存在的多样性，以及有关男女对骚扰的理解的潜在差异的某些要素。

2019 年 3 月在日本开设第一家门店的准备期间，我们与一位独立讲师一起举办了一次提高意识的研讨会，讨论了包括性骚扰和道德骚扰在内的各种主题。

我们举办了另一个分享遭遇歧视的经历的工作坊，这使我们意识到根据自己的经验进行交流与对话的重要性。

更重要的是，讨论这些问题确实使一些人更有勇气说出与负责人接触中碰到的问题。

2019 年 10 月，我们参加了在大阪举行的彩虹节，有 20 多名农民参加了游行，宣示了迪卡侬日本公司对多样性的支持以及其反对公司内外对 LGBTQI+ 成员歧视的立场。

我们在彩虹节上有自己的展台，并为大家提供了带有迪卡侬彩虹徽章和贴纸的背包。活动期间，我们还自豪地在门店门口举起了迪卡侬彩虹旗。”

在法国和世界各地支持残障人士

迪卡侬致力于促进和支持对残障人士的包容。借助专家网络，迪卡侬正在改善依民的工作条件。在法国有 320 名相关专家，他们提高了人们对残障人士政策的认识，该政策围绕以下四个倡议：融合与培训、招聘、工作保留以及受保护的特定需求环境的使用。

工作保留是通过对工作站的调整来进行监督调节的。这些都是在人体工程学专家⁶的帮助下进行的。同时，团队负责人也得到了如何协助残障依民的帮助。

2019 年，迪卡侬法国公司希望通过组织一次庆祝活动⁷，致敬这 20 年来帮助残疾人进入就业市场的承诺，这项活动有 150 位残疾专家以及残疾依民参加。此次活动回顾了 20 年来帮助残障人士就业专业化的历程，并且组织了十几个关于建立意识的工作坊，这些工作坊旨在为参与者提供信息，并提高他们在与残疾相关的各个主题上的技能水平。



就像法国的“关注残障群体使命”项目一样，其他国家或地区也在采用类似的各种倡议：

在意大利，为了提高负责人关于加速残障人士招聘的意识我们已经做了大量工作。基于与意大利唐氏综合症患者协会⁸的合作，迪卡侬意大利公司为患有唐氏综合症的年轻运动员提供了实习职位，其中三名后来以永久合同的形式在门店被聘用。

2019 年，意大利公司招募了 7 名残疾培训生，其中两位获得了永久合同。

在匈牙利，使所有人都能参加体育运动的倡议促成迪卡侬匈牙利公司在 2019 年聘用了 14 名残障人士（患有耳聋或听力受损，或有身体其他和（或）精神障碍的人）。此外，迪卡侬匈牙利公司还为残障用户提供了新的工具和可能性，例如专门为自闭症患者提供的每月安静时间，在所有迪卡侬手机上可下载的可用于与聋哑用户进行交流的手语应用程序，以及电子邮件活动中的手语视频等。



依民伙伴为盲人组织了跑步和健身训练课程，还组织了为患有唐氏综合症的人举办的健身活动以及轮椅篮球和手球比赛。2019 年有 222 名匈牙利依民参加了这些活动。

在比利时，Breaz 项目整合了在仓库中的一条自行车装配线，这条装配线由一家工作公司经营，这家公司改编后有 30 名残障员工。

6. 2017年，法国调整了105个工作站的布局，2018年调整了78个，2019年97个。
7. 组织于Kipstadium（图尔昆-诺尔-法国）。
8. 致力于支持唐氏综合症患者的协会。

“工作无年龄” (无年龄限制) 法国迪卡依的 代际项目

2019年，在法国，2.6%的迪卡依员工都在55岁及以上⁹。2016年签署的代际协议续签至2020年9月，并优先考虑退休准备方面的培训，以及特别是应对拟于2020年进行的养老金改革的预先计划培训。这个项目还采取了一些措施，以解决年轻人勤工俭学的就业问题（见第45页）。

“年龄无限制”项目于2018年启动，旨在迪卡依法国公司职权范围内给予法国55岁及以上的依民以关怀。

依民和多代员工之间的经验分享有多重好处，同时也可以刺激公司的绩效增长。例如，年长的依民可以贡献他们的成熟度、远见卓识和丰富的经验。2019年对年长者进行的一项调查突显了人们对更好地代际政策交流以及更好地分配工作量的期望，特别是通过在他们职业生涯结束时改善对技能的支持和传授。现在有许多系统可供年长依民为退休做好准备。这些系统包括调整工作条件和工作时间的选择，以及关于理解和准备退休的培训课程¹⁰。

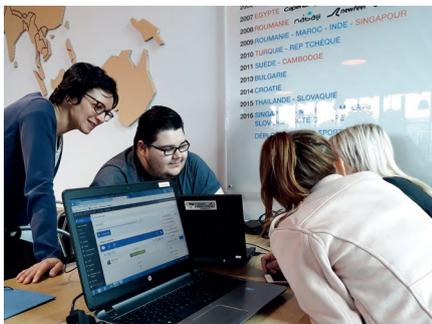
从55岁起，公司还将提供个性化的退休报告并为其支付费用。



除这些措施外，公司还鼓励团队通过组织相关活动来为在公司中有超过40年资历的依民庆祝。

迪卡依致力于 通过在当地 强有力的影响力 促进社会融合

迪卡依法国致力于成为一家勇于承担企业责任的公司，它在三年内采取了一系列措施，旨在与非营利部门建立联系，在运动领域开发可持续的地方项目，从而促进准则的融合性和多样性。迪卡依深信运动是促进融合、增强社会凝聚力的一种手段，它选择了与国家级的多个协会合作，其中包括：



第二机会学校 (E2C), Apprentis d'Auteuil 基金会¹¹, Défense Mobilité¹²、60,000 Rebonds¹³, Viens Voir mon Taff¹⁴, Sport dans la Ville¹⁵, Proximité¹⁶ 和 AreliÉmergence¹⁷。

这个项目的目的是协助每个场所履行承诺，发挥其对社会的影响，并鼓励依民为这些伙伴关系做出贡献。

例如，通过 Écoles de la Deuxième Chance 迪卡依将年轻人引入工作场所，并邀请他们在常规的开放日活动中分享迪卡依的价值观和对运动的热情。该网络为那些已退出教育系统但未取得资质证明的年轻人以及自我感觉难以进入就业市场的年轻人提供支持。

在法国，有25个场所（仓库、门店和服务点）与E2C一起开展了一些活动，包括访问、工作开始日活动、培训、运动时刻、基金会日、工作坊等。

通过与当地生态系统建立联系，体育运动带来的整合还可以促进团队内部的多样性，为未来的依民招募创造价值。

为了与非营利组织联系和交流，并为依民提供投资社区服务项目的机会，2019年底我们创建了 Team Building Solidaires 项目，以实现“在当地长久地共同行动”的目标。

SoliDAYcathlon

Social integration team meetings!

每位依民都有机会组织社区服务团队会议。例如，2019年12月，12位依民翻新了带综合运动区的公寓，使智力障碍人士也能有机会参与瑜伽、健身运动和力量训练。

最后，迪卡依法国公司与联合国难民事务高级专员办事处 (UNHCR)¹⁸ 签署了一份合作伙伴关系协议，以多元文化融合为主题，为难民提供培训。该项目在全国范围内施行，最终提供了19个实习机会。



感言

E2C¹⁹: 大里尔地区第二机会学校

“迪卡侬和大里尔地区 E2C 之间的合作伙伴关系缘起于迪卡侬在里尔的植物园办公区 (Jardin des Plantes) 的启动。这种合作关系最初只是个人一腔热情, 但很快就引起了里尔市大都会区的迪卡侬员工的共鸣。

迪卡侬运动的参与方式与运动项目一样多: 模拟面试、创作工作坊 (博客、海报、奖杯等)、运动和即兴剧场、项目、挑战、简历和人才工作坊, 当然, 还有各种场所的访问。

有 600 名 18-25 岁的未获得学历或职业资格就退出了学校的年轻人参加了为期一年的课程, 大里尔地区 E2C 的目标是让他们中的 60% 以上进入就业市场和 (或) 参加就业培训。迪卡侬与所有与 E2C 有过承诺的合作伙伴公司一样, 为此做出了贡献。

这种特殊的合作关系让迪卡侬成为了真正的教育代理人, 帮助受训者重拾自信心, 获得重视, 学习或重新学习如何通过运动超越自我或者能承担某一项目或应对挑战。

得益于公司的培训课程和工作坊, 他们在现实生活中改变自己的态度, 学习语言, 获取生活技能。

每位依民可以根据自己的职业和个人技能, 花一个小时、或半天、或一整天, 可以根据自己的时间安排或个人选择一个项目或偶尔的时机, 去分享他们的激情、运动经历、专业知识或仅仅为了获得片刻的放松。迪卡侬还可以为年轻人提供入职所需技能的指导, 这要归功于提供给他们的入门培训, 以及在课程或者最后一年的培训前的技能培训 (E2C 在他们离开之后至少支持其培训生一年)。

第二机会学校的特殊之处在于, 首先, 它按照每个学员的个人想法去指导每个人, 帮助他们获得积极的解决方案; 其次, 它以前的培训生来自不同的活动领域, 其中一些人是迪卡侬依民伙伴成功指导的。”

按照新的 全职工作协议 安排工作时间



迪卡侬法国采取措施关注兼职员工的时薪满意度, 这些措施会被全年监测。

因此, 对小时基准工资感到满意的兼职依民数量正在上升。事实上, 在上次调查中²⁰, 有 82% 的答复者表示对小时基本工资感到满意。

同时, 在 2019 年初, 普通人员与管理层之间就新的全职依民工作时间达成了新协议。这取代了可追溯至 1999 年的旧的年度化协议, 并有助于确保我们的运动用户 (在门店营业时间) 的满意度、依民的福祉并有助于改善公司业绩。

这是一项根据公司员工的期望以及公司内部变化的一项创新协议: 通过运动规律、权责自主原则以及合作规划实现。

该协议已取得一些重大进展, 包括确保适当的工作与生活的平衡, 灵活地确定夏季的休假时间以及对于加班的监督。

19. 第二机会学校 (Écoles de la deuxième chance) : <https://e2c-grandlille.fr/>
20. 该调查于 2019 年 4 月至 5 月之间进行, 有 2,166 人参与, 即 36% 的门店依民伙伴是兼职。

关注责任和自由

不论是与员工还是与顾客打交道，迪卡侬始终将人放在其考虑和承诺的核心位置。这就是为什么公司坚持自由和责任作为其坚强核心的价值观的原因。

将这种信念付诸实践需要我们的组织架构进行深刻变革，使它们更加灵活并响应迅速，并赋予它们在当地的影响力，以增加工作场所的幸福感和。

因此，支持员工承担更大的管理责任非常重要，这样他们可以尽可能紧密地参与到这份能激励他们的工作中，并应对其职权范围的挑战。

公司每年都做年度调查以评估每个人的工作成就。这提供了我们调整策略所需的关键信息，并秉持人力资源方面的核心价值观。

公司的管理转型与自 1976 年就已成为迪卡侬文化的一部分的“愿景”项目紧密联系在一起。“愿景”项目使团队能够制定长期目标以及为实现共同目标的行动计划。



为了使迪卡侬能够在不断变化的世界中继续宣传运动理念并使大众更容易接触到运动，我们应该不仅仅充当观众。我们必须采取行动，创造共同期冀的未来。这就是为什么在 2019 年我们采用了几种集体智慧方式来共同构建协作愿景，包括迪卡侬“2030 年愿景”的原因。

从数据看 迪卡侬的责任与自由

截至 2019/12/31

94%

的员工自主决策
并对结果负责

48.4%

的合规部门专家
接受了关于反腐败的
“SAPIN 2”
法律培训

2019年度重点

1. 我们与利益相关者共同努力，并联合他们一起起草迪卡侬“2030年愿景”项目。
2. 我们支持对外界采取集体智慧的方式。
3. 我们鼓励权责自主原则，这样我们采取的行动可根据本地所面临的挑战进行调整。

迪卡侬“2030年愿景”项目： 马力全开，推动全球合作



迪卡侬“2030年愿景”项目比以往更进一步：其目的是使世界上每个人都有机会构思未来的迪卡侬，并在当地采取行动创造自己想要的未来。“2030年愿景”项目于2019年9月启动，到2020年4月结束，是由全球性的工作坊共同起草的。在起止的这两关键时刻之间，我们通过线下或线上工作坊组织了一些单独的和团体的活动，以探索 and 实现大家的梦想与抱负。

第一步是2019年9月至2020年1月之间的启发阶段。这期间世界各地组织了许多活动，例如在迪卡侬总部（法国维伦纽夫-达斯克）的“愿景星期五

(Vision Fridays)”，我们邀请了演讲者谈论人类的未来、运动用户的未来、女性的未来和我们生活方式的未来。

为了达成“愿景”这项工作，愿景团队创建了由代表和大使组成的全球网络。

到2019年底，该网络在全球51个国家或地区有230名代表。

通过全球范围内提供的33项培训课程，每位代表都接受了在本地进行该流程的培训。该过程本身是通过集体智慧由专家们共同构建的；其中包括 Bluenove 公司，他们开发了一个用于收集和分析贡献量的数字平台¹。

截至2019年底，这个数字平台记录了来自全球1,817位参与者的7,700份贡献。



访谈

MARTIN DUVAL,
BLUENOVE共同创始人、联合主席



在商业中提议协同合作方法的意义是什么？

我们通过透明的协同合作的方法可以提高承诺的高度，提出新的共同构建的想法，应对新的挑战，甚至增强大家的自信。大型组织通常试图缩短从创意到工业化的创新周期，而集体智慧为这一目标提供了答案。而且，当我们将其顾客纳入到与农民的交流中时，我们发现战略变更的实现方式会变得“更多”。

您觉得与迪卡侬的互动如何？

迪卡侬打破了世界上最大的私人辩论纪录，深入发展了集体智慧领域，我们很高兴通过我们的平台为之提供了便利。迪卡侬团队热情、友好、透明和以用户为中心的立场是其中的关键要素。

目前为止您看到了哪些成效？

从数量的角度来看，公司内部成千上万的贡献量叫人印象深刻，我们甚至讨论到2030年以后的情形，从质的角度来看，团队的潜力是有限的。我们相信，迪卡侬及其生态系统将成为21世纪的领先品牌和商业模范。



感言

SANGITA PADIYAR

迪卡侬文化交流中心印度负责人，
印度“2030年愿景”联合负责人，
瑜伽爱好者

“我希望每位农民都能表达他们对未来的梦想，并希望他们能够发挥积极的作用！”

鉴于“愿景”过程对所有人开放，我们为社区提供了共同书写‘愿景’的机会。

我们的员工感到更加投入，更有承诺感。2020年，我们将共同为班加罗尔市撰写‘2030年愿景’，并希望启发其他印度城市效仿。”

3^个

集体智慧平台创建
以共建“愿景”项目

230^位

农民在本地层面
实践全球性的
“2030年愿景”项目

更多信息

“2030年愿景”项目网址：
<https://decathlonvision2030.com/>

“2030年愿景”集体智慧平台：
<https://vision2030.decathlon.com/>

1. <https://vision2030.decathlon.com/>

集体智慧， 一种实现未来的方法

迪卡依坚信集体智慧，并认为这种协作方法是撰写 2019 年若干愿景和协作项目的关键：

▪ 游泳运动品牌 (Nabaiji) 愿景 2:

2019 年 3 月至 6 月之间，有 220 位贡献者在 Bluenove³ 创建的专用平台上发表了 367 篇关于游泳的未来的想法。在那个平台提出的问题引起了关于 2030 年游泳装备和练习以及负责任游泳概念的热烈讨论。之后公司组织了两个工作坊，整理所有信息，以达成共同的愿景。游泳运动品牌 (Nabaiji) “2030 年愿景”旨在通过关注所提供产品和服务的可及性和可持续性来防止溺水，提倡健康运动并享受游泳带来的乐趣。

▪ 迪卡依总部愿景

位于法国阿讷克的迪卡依总部 (Villeneuve-d'Ascq) 是原始总部办公室所在之处，目前拥有一个门店并提供部分中心服务，在其 25 周年纪念日之际，迪卡依总部团队询问其顾客、员工和合作伙伴该总部网站要如何展示迪卡依的国际运动。2019 年 6 月 11 日至 13 日，迪卡依组织了关于例如任务倡议、生态过渡、运动与健康或新的工作方式等主题的圆桌讨论会和工作坊，鼓励参加者交流想法，开发想象力。开源政策 (Open Source Politics)⁴ 创建的集体智慧平台将参与者提出的 167 项建议汇总在一起。



▪ 探索 2040 年： 了解世界变化的协作工具

除了“愿景”项目之外，迪卡依的“Alive”项目⁵也在不断培养前瞻性思维。Alive 中的一个项目包括一个由超过 75 个内部和外部参与者共同构建的参与性数字平台。这个被称为“探索者 2040” (Explorer 2040)⁶ 的平台，可以为人们理解到 2040 年的社会发展趋势提供素材。“探索者 2040”是迪卡依中不同愿景项目的灵感来源，并于 2019 年 9 月在法国里尔举办的面向公司核心人员的“人类日”活动中获得了“未来组织奖”。

迪卡依里昂城： 更负责任的管理变革

自 2018 年以来，迪卡依门店网络的管理已逐渐从按国家或地区的全球管理系统过渡到按城镇或城镇群 (城市) 进行的管理系统。

例如，于 2019 年 4 月成立的迪卡依里昂城 (Decathlon) 拥有分布于 8 家门店的 500 名员工，覆盖了 500 平方公里的顾客来源区。迪卡依里昂城的目标是成为为所有人提供服务、体验和产品的社区平台。

这种管理转型涉及适应性角色，因为现在的协调范围更加广泛，甚至遍及整个城市的各个部门。

2019 年，迪卡依里昂城采取了以下多项举措，它从未与当地断开连接，始终与里昂的全体居民保持紧密联系：

▪ 向 Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) 协会⁷ 提供了 100 种有缺陷的产品。它们在 Compoir Emer Jean⁸ 的经营场所中被整理好，然后由 EmerJean 提供永久合同的以前长期失业的人负责修理。EmerJean 和 TZCLD 的目标是使人们重返就业市场。

▪ 迪卡依里昂城于 2019 年 6 月 12 日在 Confluence 购物和休闲中心开设了第一家概念店。由于是与当地居民共同

设计的，因此该商店现在可以满足里昂的运动用户的各项需求 (教练、体育活动和购买时的数字体验)。

▪ 向 Les Enfants de la Lune⁹ 协会捐赠了 20 个 Fresh & Black 露营帐篷外帐，用以制作定制的抗紫外线衣服。用剩的外帐残余料被送往选择性的废弃物回收渠道。

▪ 2019 年底，迪卡依里昂城使用“零碳排”运输方案 (货运或电动自行车)，启动了从 Bron 和 Part-Dieu 的门店出发在顾客要求的时间送达到顾客要求的地点的两小时内送货服务。2019 年有 147 名顾客从此类送货方式中受益。

企业家项目： 提供合法的方法 鼓励权责自主

自 2017 年以来，法国的迪卡依员工除了在迪卡依工作外，还能够开展创业活动。他们要么依然是雇员（“内部企业家”），要么离开公司成为企业家，或者甚至同时采用这两种形式（“复合型分时企业家”）。

迪卡依通过这种方式在公司各个层面上都鼓励大胆行为，这符合“2026 年愿景”的目标，即“从事我所热爱的”。这是一种自下而上以及社群的方式，这在企业以及“斜杠人生”的理念中都是不太常见的。

这种方法的诸多好处包括促进专业知识和网络的发展，激发更大的灵感甚至是员工的成就感等。2019 年，迪卡依提供了法律框架以进一步巩固这种方法：一张可供任何与迪卡依签订伙伴关系合同的员工使用，关于其提供与当时被迪卡依聘用时性质不同的服务风险指引。

这些关联的风险采用核对表的形式，对项目的正当理由、公司法、知识产权以及设备和场所的使用提出质疑。完成调查表后，员工将获得风险百分比。该审查指出需要澄清的要点，并促成负责任的决策。

自 2017 年以来，已有 56 名法国员工尝试创业项目。企业家项目也在其他国家（例如比利时和俄罗斯）根据当地的具体情况落地。

迪卡依农民伙伴晴雨表： 衡量工作中的幸福感， 保障基本人权需求

迪卡依的强大特色之一是其员工及其授权管理的方式。为了衡量工作中的幸福感以及基本原则和人力资源战略的实施情况，迪卡依文化交流中心¹¹对所有员工进行年度调查。

这就是迪卡依农民伙伴晴雨表 (DTB)。这项调查很重要，因为它评估了每个人的个人责任感和集体思维方式，以便为每个人和团队定制人力资源行动计划。

2019 年，DTB 调查中的一些问题被更改以提高准确性，而另一些问题则被替换或新建以便与当前人力资源策略的变化保持一致。

结果与往年大致相当。2019 年，有两个数字特别说明了迪卡依的授权管理方式：94% 的员工在与他们有关的事情上做决定并衡量后果，而 95% 的员工认为自己有权在迪卡依犯错。

将打击腐败 纳入我们 所有业务活动

2016 年，法国通过了一项有关透明度、反腐以及经济生活现代化的法律，即“萨平 2 号” (Sapin 2) 法律。在这种大背景下，迪卡依在全球的所有子公司实施关于腐败预防和侦查的计划。其目的是借助新法规，在我们所有的业务活动中预防和打击腐败。

迪卡依依靠本地合规部门专家来实施这个计划。这些专家在建立风险指引，部署“反腐败斗争”行为守则和内部警报系统方面非常活跃。

2019 年，在法国以及迪卡依所在的其他所有国家或地区，迪卡依以公司不同业务部门为基础，进行了腐败风险信息确认工作。其目的是发现、分析、确定优先级以及应对公司遭受腐败的风险。

“打击腐败”《行为准则》修复、定义、描述和说明了为预防和打击腐败及影响行商的被禁止的行为类型。在国际上，它会根据当地情况（法规和说明）进行调整，以便每个国家的农民都可以使用它。

同时，内部警报系统允许农民秘密举报任何违反《行为准则》的行为。

考虑到某些工作面临的这类风险特别高，2019 年，合规部门特地为当地合规部门成员和门店负责人提供了培训课程。

8. EmerJean; is a company in the Saint-Jean de Villeurbanne district, created as part of the Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée experiment.
9. <https://enfantsdelalune.org/> 10. Slasher: 斜杠者，指在职业领域认为自己有多重身份的企业家
11. Decathlon Exchange: 迪卡依继续教育和人才培养组织 12. Compliance: 合法

服务于自由的责任： 履行公司每一个层级的警戒义务

2019年，迪卡侬发布了第二份警戒计划。警戒计划是任何人都可以查阅的公共文档，涵盖了公司在整个价值链中对其产品或服务相关的所有采购合同的全部责任。

它提供了风险指引，预防风险的行动计划以及警报系统的运行程序。

更多信息

查看迪卡侬警戒计划：

http://http://sustainability.decathlon.com/media-reports/csr_reports/



在法国 建立社交对话

社交对话是公司与众人之间互动的组织形式。公司和众人之间的关系良好时，对话将平稳进行。它让众人在日常工作中变得安心，同时也是顾客和用户的信心指标。因此，它也代表了公司可持续发展绩效的指标。

目前，这种对话是在法国社会经济委员会（“CSE”）和当地代表¹³之间进行的。员工代表确保公司管理层考虑到员工的利益。对于这些当选的员工而言，这本身就是一个迪卡侬的角色¹⁴，他们需要进行建设性的交流，以在众人和公司的各自利益之间找到适当的平衡。

为了满足2017年对员工代表机构进行重组（员工代表，“CHSCT（健康、安全和工作条件委员会）”和劳工委员会合并为一个机构，称为“CSE”）的马克龙法令的要求，在2018年和2019年，迪卡侬都在法国组织了每个实体（分别是仓库、门店和服务）的员工代表选举活动，并借此时机发展了符合迪卡侬核心价值观的共同责任和共建项目的文化理念。

秉承权责自主原则，新机构的架构旨在提高当地社交关系的质量。总共选出了857位职位持有人和替补人选，以最好地体现迪卡侬的职责，这些当选之人除了在3家公司的中央CSE外，还在配送方面的24个区域CSE和物流中的12个CSE中发挥作用。迪卡侬可以选择起草与所有利益相关者（包括工会）的对话内容，希望通过建立更接近决策所在的对话系统（即本地化），最大限度地避免职员代表的缺点，以及通过鼓励希望担当代表的众人来缓解过去效果不佳的一些方面。

鉴于迪卡侬一直以来希望促进植根于真实地理和职业环境中的社会关系的目标，这些门店可以至少有一个专门致力于社会关系的联系人。因此，在那些没有当选的CSE的门店中，可以有多达3位本地代表负责处理安全问题或以前交给职员代表的问题，而以前许多门店没有这些代表。

我们已经确定了600位本地代表作为当选的CSE成员的角色的一部分。他们的作用是与门店经理直接联系，讨论诸如人员管理、工作条件、经济问题或区域级别的培训等主题，以及以前由劳资委员会处理的社会和文化活动。中央CSE将继续运行，展示迪卡侬法国公司的数据和战略方案。

鉴于其创新的实施方式，协议明确规定，对话应在符合公司内部惯例（即简单、顺利）的框架内进行，以便尽早切实可行地解决不足之处，而不必坚持按照最初的时间表进行。由于这一立场，社交对话植根于建立在信任基础上的关系，并坚定不移地贴近现实情形。

13. 特定于SAS结构，即迪卡侬针对分销和物流业务的结构。
14. 迪卡侬角色的定义请参照28页。

发展技能 发掘人才

我们必须对员工进行贯穿其职业生涯的培训，使他们的技能水平能跟上企业战略的逐步转变。

迪卡侬的培训是为了每个团队成员都有机会履行适合他们自己的职责，这样他们能在工作中收获满足感。为此，公司提供了维持和发展专有技术和人际交往能力所需的所有工具，保障依民能完成自己的使命。

这种技能管理的愿景基于以下两个主要原则：一方面，必须在职业生涯的任何时间、任何地方都有可能以各种形式获得技能；另一方面，技能必须由员工自主管理，自己是唯一能够通过个人发展和自我评估工具了解自己需求的人。

为了实现这些目标，专家在公司内部的结构是基于共享知识和实践经验的模型建立的。通过这种方式，专家可以帮助依民获取，学习和发展所需的技能。



迪卡侬学院平台提供了促进这种人文转变的工具，该平台采用在单个位置在线和面对面培训结合的方式，和专门的线下交流的方式。

2019年度重点

1. 迪卡侬学院学习平台的启动，使您可以在一个地方学习所有形式的所有内容。
2. 内部技能专家的角色被构建并修改，以有效地传递和传播知识。
3. 迪卡侬文化交流和迪卡侬教练的发展有效支持了依民的个人发展。

从数据看
迪卡侬培训
截至2019/12/31

10[↑]

迪卡侬
文化交流中心

全球范围

51[↑]

迪卡侬所在的
国家或地区采用了
“迪卡侬学院”方式

迪卡侬学院：开发每位员工的技能，促进个人发展和职业生涯规划

考虑到持续进行的商务转型，以及更广泛地说，对技能的需求的变化，自2018年以来，迪卡侬的培训已全面修订。

为促进信息的扩散，我们正在几个方向上努力。一方面我们通过构建专家的角色，另一方面通过各种手段使关于任何主题的知识变得易于获取，确保技能的转移得以实现。

借助定制的发展计划，员工现已成为他们自我学习的积极参与者，也因此取得进步。负责人不再为员工做规划，而是由员工自己负责其个人技能发展规划。

可学到各项技能的独特数字平台

迪卡侬学院是一个由内部技能专家创建的模块组成的数字学习平台，这些专家的职责是让学习变得更容易实现。

到2019年底，迪卡侬所在的51个国家或地区采用了迪卡侬学院方式。员工是自主的，并对选择个人所需课程，始终充分掌握工作技能负责，从而确保自己能完成任务，并在工作中有满足感。这种反馈机制给了迪卡侬敏捷性和韧性。




实际上，数字平台是由专家创建的各种培训模块组成，他们的工作要求意味着他们要始终了解最佳实践方式，因此可以做出最佳选择。

这个数字平台可连接到整个IT系统，从而促进了Talent¹和Projects²等其他数字空间的发展。

该平台可提供面对面教学和电子学习的内容。

这种可及性是为了探索不同的学习途径，以制定与每个员工的需求相对应时还可发现其他有助于他们的职业计划的技能的个性化发展计划。

迪卡侬学院法国巡回展传递迪卡侬学院宗旨

2019年，迪卡侬学院项目在本地展示，因此每个迪卡侬城市都可以整合自己的项目并建立其专家网络。这次实地巡回展的目的是有效传递迪卡侬学院的宗旨，同时还解释了如何正确使用该系统，消除了员工在数字方面仍可能怀有的不情愿的情绪，促进了该系统的使用。

1,200名迪卡侬员工参加了20个旨在增进对迪卡侬学院认识的巡回展。

通过专家网络进行技能传播

在迪卡侬，专家有自己的角色。某项技能被认可的员工成为专家，他们知道如何运用自己的知识和技能，并且能很好地进行沟通。他们为其他员工创造了在该领域技能实践的机会。专家会培训员工获取特定技能，并为他们不断更新训练方式。这种专家角色出现在公司的各个层次，根据技能参考文档进行组织，在每个领域（门店、生产、沟通等），他们的工作实质上是相同的。

专家的角色是基于以下三项主要职责在迪卡侬学院的职权范围内定义的：

1. 发展每位员工的技能

他们负责该领域的支持和技能实践，并提供具有适应性强和多样化的教学方法。

2. 协调技能发展

他们分析对规定区域（例如国家或地区、门店等）的需求，并根据先前确定的需求提出行动计划促进技能的获取、学习和发展。

3. 保持技能水平

他们确保在职权范围内能掌握尽可能高水平的技能。

专家还可帮助评估技能水平：他们通过积极掌握负责人预先确定的不同学习方法，为技能负责人服务。他们还可以根据需要提供和开设本地课程。

这样做的目标在于鼓励自我评估，员工伙伴可以通过问卷和访谈来评估自己的成就和进一步发展的需求。

专家们致力于通过专门的培训课程，以适当的交流和教育方式将自己的技能保持在最高水平。这样他们可以在迪卡侬学院平台中担当专家。

创建空间 以分享经验和学习

迪卡侬学院提供实体版的平台来促进交流，这对于适当地交流和获取知识至关重要。2019年进行的一项内部调查³显示，面对面提供培训会更有效，并且在依民中更受欢迎。在迪卡侬，面对面的学习占比85%。

因此，为了能尽快上手操作并掌握自己的职责，大家更乐意选择近距离接触的方式。

迪卡侬学院还包括对所有人开放的线下场所，在这种新型的符合人体工程学的环境中，依民可以成为一个团队的一部分。依民可以与他人一起学习，也可以单独学习。专家的任务也变得更轻松，因为他们能在某个具象的环境中更舒适地工作。

这些空间设计成开放式的，也可用于与顾客和运动用户的讨论。



在法国，顾客给依民的
技能评分为4.49/5
(2018年为4.44/5)
(来源：OPEN VOICE)



感言

MARIA RAMOS,

迪卡侬哥伦比亚公司人力资源负责人

“依民们可以在一个有意义的地点相聚是非常重要的。自2019年3月以来，迪卡侬学院平台上培训了408名哥伦比亚依民。我们可以在一个地方结合当地的物质条件来表达我们对主题的了解，有效地使用不同的空间来教他们，并直接在现场进行实验。”

增加每位依民的满足感 通过迪卡侬文化交流中心促进迪卡侬企业文化发展



自2005年以来，分布于10个国家或地区⁴的迪卡侬交流团队旨在支持依民做出负责任的承诺，这样每个人都可以发挥积极作用并撰写自己的项目。

这些培训课程的目标是在公司进行全球转型的大背景下，通过促进每位依民的发展来传达迪卡侬的核心价值观和宗旨，以增强管理能力。

2019年，我们的优先事项是：

- 推出了一个全新的在线学习平台：敏捷课程，该平台向世界各地的员工开放，每人都得以访问全面的内容⁵。
- 保障企业文化在依民中的传播，使用有关“核心价值观和目标”的面对面培训课程。
- 为“迪卡侬负责人(Leader)的姿态”提供支持，并帮助依民做出符合其使命和目标的决策。

迪卡侬交流⁶的全球网络在10个国家或地区非常活跃，每位依民都能体验到公司文化，并将其与个人价值观联系在一起。因此，迪卡侬为每个人提供感受“从事我所热爱的”愿景聚焦点的机会，并将每个人及其工作和业务的目的与迪卡侬遵循的准则联系起来。

3. 2019年2月至4月，我们在法国对门店的依民进行了调查，有730人做出了回应。

4. 法国、中国、印度、巴西、越南、荷兰、柬埔寨、中国台湾和德国（最后四个国家或地区在2018年或2019年初建立迪卡侬交流团队）。

5. 线上培训课程以法语和英语展示，也可以轻松翻译成其他语言。

6. 全世界的网络分支。全世界上现今有十个支持迪卡侬文化交流中心的分支。

迪卡侬教练： 促进自我认知，以更好地了解所有资源

迪卡侬自创建以来，便一直将人的发展作为其业务活动的核心。迪卡侬教练是教练原则的一种呈现方式，它使每个希望在个人技能方面获得指导的依民都能如愿获得相应指导，以实现真实可观的职业目标。

得益于在信任的环境中教练在积极聆听和公开提问的基础上与依民进行的交流，他们在寻找自己问题的解决方案并将其付诸实践方面得到了有力支持。

教练意味着要有特定的立场，他们代表了迪卡侬的某种角色，随之而来的还有相关的责任、承诺和专注于此的持续培训。

被指导者选择他们自己的教练。他们将自己的目标写入三方（依民、教练和该依民的团队负责人）合同中，并在他们希望探索的主题上以自己的节奏与教练合作。

每天，我们还建议使用教练方法中的其他工具来改善管理，旨在改进互动，形成例如温和寻求反馈、非暴力交流或共同发展的文化氛围。



感言

PEGGY MASSE AND BLANDINE GRASSO,
迪卡侬法国公司内部教练联合负责人

“公司的可持续转型始于人的转型。依民必须清楚地了解自己的根本动机，并与自己的职业抱负保持一致，以便能够做出有最大影响的自主决定，同时对自己承担责任的能力充满信心。”

投资数字化 领域人才倡议： 训练和招聘在 数字化行业中的 各式人才

公司的数字化转型要求该领域的招聘人数强劲增长。同时，该领域的求职者人数也在增加，但供需之间却不匹配。

自 2013 年以来，迪卡侬在法国一直致力于“投资数字化领域人才”这一集体倡议⁷，以促进数字化领域的发展。

这个集体倡议的目标是在培训的每个阶段都采取行动：在学生大学毕业后择业时，在高等教育中，在继续教育中，当候选人在寻找新的职业道路时。迪卡侬涉足这一领域，并吸纳求职者简介的信息，以便求职者能直接在该领域学习关于新工作的内容。这种方法已显示出一些好处：个人简介的多样性（年龄较大的候选人、不同的生活经历、性别多样性），不同的整合形式（在团队内部寻找资源使用替代工具进行培训），以及最终招募。

自 2013 年以来，该项目有 10 名候选人以这种方式加入了迪卡侬团队。

提供健康与安全

依民、顾客、供应商以及运动用户的健康和一直是迪卡侬关心的重中之重。通过预防及安全程序，我们必须提高警觉，确保每个人都能享有安全及满意的工作环境。

在迪卡侬所在的每个国家或地区，健康和安全的管理都是通过安全标准流程，讨论流程的专家小组以及负责在地方层面维护和承担此职责的依民进行的。

为确保依民的健康而进行的工作最初体现在身体健康领域，以及在艰苦的工作条件下鼓励他们参与到自己喜欢的运动中或对于工作站的人体工程学的研究等方面。

维持心理健康是由本地工具提供的，这有助于保持对日常专业领域发展的控制，减轻依民的压力并在他们感觉脆弱的情况下给予支持。公司在 2019 年成立了具有国际影响力的工作组。



从数据看 迪卡侬的健康与安全

82%

的依民
定期运动
并庆祝他们
在运动中的成就

比2018年增加15%

94%

的依民
在工作场所
感到安全

2018年

326

位
工作生活质量
协调员

在法国

2019年度重点

1. 迪卡侬建立了一个遍布全球的本地安全管理人员网络，负责领导和执行针对门店中顾客和依民的安全框架。
2. 人体工程学团队组织了应对仓库中的艰难工作条件的行动计划，以减少艰难的工作姿势、工作时长和重复工作造成的困难。
3. 我们在全球范围内组织了心理风险预防，并且由专门的工作小组指导。

预防心理风险

社会心理风险的定义是可能对员工造成压力并影响他们在工作中的心理完整性的所有因素。这很复杂，并且取决于多个因素。

症状通常出现在个人和专业领域的交汇处，并与个体和集体的情况相关，并带有组织性的或连带性的因素。弱点可能存在于其中一个或另一个领域中，并以整体的方式影响个人。

公司为满足运动用户的需求而进行的各种更改要求每位农民适应这些管理上的变化。他们在这方面获得了本地支持，并且可以使用所需的所有工具消化这种转变带来的影响。

迪卡依的一个小组在 2019 年底启动了“Better being”项目。其目标是制定适合企业文化的指导方针，使所有人建立意识并使用培训工具，建立能够支持本地用户的全球协调员网络。它将从法国和其他地方已经采取的诸多行动中汲取灵感。

例如，如今在法国，公司设立了一个 24 到 48 小时的心理咨询电话（如有死亡、抢劫等情况发生），当一名员工经历“关系破裂”时，他们可以使用几种确保匿名的内部和外部资源：社会援助（热线）、咨询和心理支持（来自外部提供者）或一次性的专门针对创伤后情况的支持措施。

预防因工作条件困难而引起的风险

迪卡依确定了可能对全球农民的健康和安全产生影响的所有职业风险因素，这是其风险预防流程的一项举措。这些风险因素根据时间（以小时或频率计算的持续暴露时间）和强度（重量、音量等）来衡量。

风险因素分为以下不同类别：

- **工作节奏**（夜间工作、连续轮班工作、重复性工作）
- **物理环境**（存在危险的化学试剂，在高压、极端温度、噪声污染的环境中从事业务活动等）

- **施加在农民身上不容忽视的身体约束**（姿势困难、手动处理负载）。

在法国，特别是在仓库中，一个由 9 人组成的人体工程学专家小组已在不同地点部署，他们观察和改善农民诸如搬运负荷、站立姿势或重复性动作等相关的所有工作条件。

更普遍地说，**人体工程学的目的是使工作条件精确地适应人体，以保障人们的健康和效率。**例如，专家小组对农民搬运过程中托盘的高度以及相关的潜在风险进行了分析考察。类似地，在集装箱的优化以及仓库的装载和存储的组织方面也出现了两难境地，我们必须根据实际情况做相应的审查。



通过测试、模拟和评估工作难度的评分表，人们开始对工业机械化和行业运作进行思考。公司希望在法国境内重复这些做法（已向法国其他仓库分配了另外 3 名人体工程学专家），并向其他国家或地区传播这类经验。

最后，为了对需求进行更有效的响应，我们还对向在仓库工作的所有农民提供的“风险预防”培训做了修正。为全面地提供合适的内容，这种培训在内部进行了整合，并在“严肃游戏”的原则上得到了进一步发展，现在它还包含情境测试的实践阶段。



感言

JULIE PRESTIFILIPPO,

迪卡依法国公司人体工程学负责人

“‘Injection 86’项目旨在降低所有法国农民的工作难度。我们的第一个目标是改善员工的健康和安全，但是我们能够在该项目实施过程中观察到生产率提高了近 20%，这凸显了健康和安全的提高绩效水平上的作用。”

安全至上： 在全球范围内 开展的倡议活动中 “安全联合”网络 为顾客和依民的 安全提供保障

迪卡侬将全球依民、用户、顾客和供应商的安全视为其首要责任。如今，在促进自治和权责自主的大背景下，迪卡侬在尽可能地接近当地条件的地方层面进行安全管理。在这方面，迪卡侬为每个国家或地区和每个门店设定关键的最低要求，并视当地具体情况进行补充调整来维持其标准。

由公司不同部门的依民（从运营经理到全球安全专家，包括国家或地区的安全负责人）组成的“安全联合”网络¹帮助协调迪卡侬在全球范围内的安全问题。

在 2018 年创建全球规范文档之后，2019 年迪卡侬针对从事商务或仅有生产活动的所有国家或地区都启动了报告功能。

这项工作的国际协调方面也得到了加强，在每年四个关键时刻，包括小组会议（两次专门针对负责人，两次针对国家专家），迪卡侬重新考虑标准并制定行动计划。

每个国家或地区的安全经理均有相应的联络人支持，这些联络人作为“安全联合”网络级别的专家，加速自身技能发展，加强自我评估，并确保所有最低要求得到满足，适应当地情况并得到了有效协调：无论该国或地区在这方面的成熟程度如何，其结果在全世界范围内都必须保持水平一致。正在快速增长的国家或地区，比如，当其站点数量增加时，将受到特别关注。

安全专家确保其技能水平与该国家或地区的安全风险匹配，并在必要时寻找具有互补技能的专家，以便为该国家或地区提供更好的指导（例如，专门从事门店运营的专家会请求“生产”专家的支持，以帮助准备开始生产活动的国家或地区）。

我们的目标是让国家或地区在预防和管理安全风险方面具有自主权和责任感。在这种情况下，每个国家或地区的安全负责人都会通过“安全联合”专家与该国家或地区的安全负责人之间签署的参与书做出承诺。

在法国，“队长”承担这一责任，致力于维护依民和用户在门店和仓库中的安全。每个门店平均有 6 到 12 位“队长”（包括所有部门经理），他们定期接受有关不同主题（例如疏散、事故学等）的培训。

随后，我们将对本地安全管理进行各种诊断评估，评估形式包括从现场内部评估到迪卡侬内部审核提出的外部任务等。



焦点

保护国际差旅中的 依民伙伴的安全

出国商务旅行有时是依民伙伴工作职责的一部分。旅行相关的风险正在增加，这与近年来有迪卡侬业务的国家或地区数量变化趋势相吻合。

为了使旅行尽可能安全，迪卡侬在网站和某特殊应用程序²上强调了依民在旅行之前、之中和之后应采取的一些预防措施。这些安全提醒会定期在依民之间传阅。

作为预防措施，里尔的医疗办公室（绝大多数国际旅行者所在的地方）会收到一份提前一个月计划好旅行的依民伙伴名单，并与他们安排面谈，这样他们可以评估与这趟旅行相关的健康风险：特定疾病的患病风险、需要提前打的疫苗、与食物或饮用自来水有关的风险等。

在国外商务旅行期间，依民可以随时向其当地的专业顾问寻求医疗帮助，并请求所需支持。

1. 安全联合=全球范围内的安全

2. 服务提供方：<https://www.internationalsos.com/>

吸引、 支付薪酬 和激励农民

迪卡侬的人力资本在不断发展，公司渴望做出承诺并增强能力。为此，公司制定了针对招聘，薪酬方法和员工持股的战略。

其关键在于我们要根据农民对公司业绩发展的贡献和对公司价值创造的贡献来公平地给予报酬。农民通过薪酬组合和股份制参与公司的经济绩效。

迪卡侬通过向农民提供价值创造中的份额，在法国和国外的就业市场上的整体薪酬水平方面具有竞争力。

从数据看
迪卡侬的薪酬
截至2019/12/31

€23 亿欧元
用于发放全球薪酬

48.6%
的农民是迪卡侬的股东
比2018年减少7.4%

62%
的农民认为
他们的薪资
公平合理



2019年度重点

1. 迪卡侬在其所在地和正在发展的国家或地区增加了曝光率以招揽人才。
2. “个人薪资报告”让农民伙伴在其薪酬过程中发挥了积极作用。
3. 股权继续向国际扩张，有41个国家或地区参与到员工持股计划中。

迪卡侬 在法国的招聘

优化招聘和吸引人才可以使公司可持续地发展和增长，这使得招聘成为迪卡侬的战略要务。许多决策中心（运动品牌、流程等）由于历史原因都在法国。法国有特定的招聘需求。招聘策略围绕几个项目制定：数字体验、内部招聘技能、勤工俭学和培训、学校关系、整合、本地网络运行等。

2019 年迪卡侬采取了几项行动以吸引和留住最佳招聘候选人。为增加雇主品牌、网上和社交网站上工作机会的曝光率我们做了大量工作。结果显示，迪卡侬的领英（LinkedIn）页面从 2018 年的 244,000 名订阅者增加到 2019 年的 324,000 多名，专门在推特（Twitter）和 Instagram 等社交网络上招聘的帐户数也在增长。雇主品牌方面的工作很重要，因为它可以增加公司的吸引力，使其在竞争对手中脱颖而出并提供长期招聘。

同时，我们通过“学校大使”与许多学校和大学进行联络，这些“学校大使”由迪卡侬介绍到其母校的农民组成，截至 2019 年底，已有 130 人参加（在 2018 年底 100 人参与）。我们还改进了“迪卡侬人才游戏”平台，该平台在内部或外部特别是在学校发起挑战，自 2019 年下半年以来发起了 6 次挑战，有 600 多个用户参与。这样做是为了增进迪卡侬与学校的联系，并通过向学生提供各种主题（创新、可持续发展、电子竞技等）的挑战向学生介绍迪卡侬的幕后故事。

迪卡侬在很大程度上依赖于勤工俭学课程作为其招聘的驱动力，截至 2019 年底，公司共有 1,019 名勤工俭学的学生。勤工俭学计划的目标是：

- 在使年轻人走进职场中发挥积极作用
- 在他们学习结束时以永久性或以临时合同的形式保留 100% 的勤工俭学的学生：该比例在 2019 年底为 44%（2018 年为 35%）

▪ 确保每个勤工俭学的学生和培训师都对他们在迪卡侬的经历感到满意：2019 年底满意比例为 94%（2018 年为 92.5%）。

以上成就要归功于 2018 年实施并于 2019 年加强的一些举措，包括“勤工俭学日”，组织社区活动，以及创建一些新项目比如目前已有 44 为协调员的“勤工俭学协调员”项目。他们的作用是促进当地招收勤工俭学的学生，并确保导师为勤工俭学的学生提供有效的支持，目的是提高转化为永久性或以临时性合同的比率。而且，在他们的导师和学校的同意下，任何想在国外有一段时间勤工俭学经历的学生都可以如愿以偿。

基于各种本地策略，这些不同的本地协调员（勤工俭学协调员、招聘协调员和学校大使）是法国的招聘体系的中坚力量，并且与迪卡侬的权责自主目标吻合。在区域内与协会、学校和运动俱乐部建立的合作伙伴关系帮助我们发掘将来可能是迪卡侬的利益相关者的人才。

积极参与 个人薪酬事项的农民

迪卡侬的薪酬计划旨在让每位农民都能通过全面的薪酬组合积极参与公司的经济绩效、目标和核心价值。这个薪酬组合的构成要素之一是利润共享原则，基于这个原则，员工可以通过利润共享和股权计划¹以及投资成为公司的“共同所有人”。激励计划包括财务（本地和全球价值创造）和非财务（顾客满意度）绩效指标。

为帮助农民更好地了解其薪酬，该项目于 2017 年开始（面向参与其薪酬的农民）扩展到整个法国，并面向所有团队提供了有关该主题的培训课程。

培训模块包括内部（全球计划、创造价值的共享、工资福利）和外部（外部工资计划）的要素。

这里特别提到一种工具，称为“个人薪资报告”，它提供了薪酬组合的不同要素，并使农民了解他们的直接薪水和其他经济利益，以便他们全面了解自己的年薪。

通过这种方式将所有内部和外部要素考虑在内，并清楚地了解自己的业绩和责任水平，农民们可以在自己的薪酬事项中发挥积极作用。

我们的农民伙伴认为 他们的薪资与自己的责任相匹配

百分比%



1. 在员工可以持股的国家或地区（参见106页）

通过持股 共享创造的价值

持股给了依民对公司进行长期投资，参与共同冒险的机会。通过持股，他们对公司的经济和财务运作方式有了更好的了解，他们更有参与感和责任感并真正建立投资。当依民为经济绩效做出积极贡献时，股权作为公司的资产更具吸引力。

2019 年的 436 名员工持股项目本地负责人持续传递相关信息给所有相关国家或地区的依民。这些负责人的任务是通过详细解释持股计划的运作方式，确保每个人都收到相同的信息。

2019 年，三个国家（加拿大、智利和乌克兰）新开放了股份制，这样一来该计划开放给了 41 个国家或地区的员工。在法律不允许依民成为直接股东的国家或地区，迪卡依在地方当局和银行机构的同意下建立了中间制度。

2019 年员工股东比例从 52.5% 下降至 49%。这种下降可能部分是与 2019 年重估相关的资产售出导致的，更有可能是由于在员工人数众多，员工代表不成比例的国家或地区（中国、印度等）的一些当地投资导致的。2018 年至 2019 年间这些国家的认股减半。



焦点

自2018年以来， 股份价值包含 迪卡依的非财务业绩

由于迪卡依创造了经济、社会和环境价值，自 2018 年以来，我们的可持续发展战略和相关行动计划已融入迪卡依股票的价值。

这将迪卡依的环境绩效、社会绩效直接与其经济效益联系起来，并强调了由公司所有共同所有人的可持续绩效带来的非财务价值。

迪卡依的非财务绩效是基于公司所有可持续发展战略和行动计划进行评估的，其重点是六个代表性指标：依民的工作幸福感、用户满意度、生产责任、生产环境责任、二氧化碳排放管控和环境标签。



访谈

SYLVIE CORRIGOU,
迪卡依智利公司负责人

“ 智利团队为什么选择开放持股计划？

智利的第一家迪卡依门店是 2018 年 4 月开业的。不久之后我们开始想办法启动在智利的持股计划，尽管事实上这在智利的公司中并不常见，而且当地的法律框架也造成很多困难。在门店成立一周年之际，我们成功启动了 this 计划，这在当时受到了众多依民伙伴的欢迎。

这对依民来讲有什么好处？

迪卡依通过分享创造的价值而在众多公司中脱颖而出，因为在一个人员流动率高、存在社会和经济不平等的国家中，共享价值有助于提高员工忠诚度。成为股东使得依民感到他们与公司是命运共同体。股份制还为依民提供了一种吸引人且有利润的储蓄系统。这让他们开始了解储蓄，并激励他们存钱，而大多数智利人习惯依赖信贷。



迪卡侬基金会

迪卡侬基金会通过使处于弱势地位的人们享受运动的好处，帮助迪卡侬实现联合国的 17 个可持续发展目标¹ 中的部分目标，例如消除贫困，高质量教育和减少不平等现象。

自 2005 年以来，基金会一直为希望参与社区服务和人道主义项目的员工提供支持，在这些项目中，运动是使人们进入就业市场的主要手段。因此，运动不是最终目的，而是一种通过职业融合和接受教育发挥积极的社会和地方影响的手段。

一个项目如果要经基金会验收通过，它必须是长期的、与运动相关的本地项目，并且至少要有两名迪卡侬员工作为项目负责人。同时，员工要承诺尽可能使其受益人进入职场。

目前，法国、意大利、巴西、西班牙和印度可以独立验收项目，并且在迪卡侬所在的几乎所有其他国家或地区都有基金会本地负责人。



2019年度重点

1. 基金会的行动计划几乎遍布了全球各大洲。
2. 项目本地负责人通过帮助受益人进入职场，在其生活中发挥了关键作用。
3. 五个国家可以自主地确认其基金会的社区服务项目。

基金会的 关键数据

48[↑]

新项目²

得到迪卡侬
员工的支持

2019年

28,895^名

在困难情况下的 新受益人

感谢当地员工
的实践承诺
和基金会的支持³

2019年

1. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
2. 自2005年基金会成立以来，有449个项目得到了支持。
3. 自2005年以来共有365,000人受益。

法国迪卡侬基金会： 橄榄球运动可作为人们进入职场的一种方式

位于法国 Portonne-sur-Garonne 的迪卡侬门店自 2017 年以来就与 Rebonds!⁴ 建立了合作关系，Rebonds! 是一家在图卢兹用橄榄球作为困难人群的教育、社交和职业整合工具的协会。

他们的 PASSE⁵ 计划为 16-25 岁的青少年提供多运动学科支持，而运动在这个年龄段青少年中起着核心作用。事实上，该协会认为，运动可以帮助年轻人发现自身性格特征，获得价值并发展长期工作所需的基本技能（自主、尊重、团队合作精神、超越自我等）。

PASSE 计划包括不同形式的工作坊（运动、戏剧、求职技巧、简历写作、自尊、商务会议等），以及 15 天的工作场所沉浸式学习。2019 年，Portonne-sur-Garonne 门店的销售助理参加了这些工作坊的讨论，并邀请了一些年轻人参与到门店的交易和销售中。2019 年 2 月至 12 月之间，共有 80 名年轻人从中受益，其中包括克莱蒙特 (Clément)，他在 Portonne-sur-Garonne 门店拿到了定期合同并被聘为销售助理。



感言

THÉO GONZALEZ-TRIQUE,

迪卡侬 Portonne-sur-Garonne 门店销售助理，
橄榄球爱好者

“25 岁的橄榄球爱好者克莱蒙特 (Clément) 于 2019 年 9 月加入了 PASSE 计划。当我们遇到他时，我们当即被他的旺盛精力和对做好事情的渴望震撼到，这是迪卡侬的两个重要价值。我们为他取得的成就感到骄傲，因为他很快成为了团队不可或缺的一部分。他能及时理解我们这项职业的期待，并且能够很快适应工作环境。”

意大利迪卡侬基金会： 弱势群体将他们对骑马的热爱传递出去

在罗马郊区，迪卡侬门店的马术运动品牌 (Fouganza)⁶ 负责人和 ASD Ciampacavallo Onlus 协会⁷ 汇聚一堂传递他们对骑马的热爱。在 Ciampacavallo 骑术学校，年轻的残障人士负责教那些想骑马和照顾马匹的人。

与动物和人合作是他们进入职场和变得更自主的机会。这个以前被意大利黑手党所遗弃的工业空间现在可以举办一些对社会产生积极影响的活动，而运动在其中起着核心作用。2019 年，迪卡侬除了捐赠马术装备外，还参与了竞技场结构扩张的融资活动，从而使其有可能容纳更多受益者。有 700 名 8-60 岁的残障人士或社会处境不利者可以从这一空间中受益。



加拿大迪卡侬基金会： 支持人们接受 蒙特利尔马拉松的挑战

“Étudiants Dans La Course”（参加竞赛的学生）⁸ 是一个位于蒙特利尔的非营利组织。它鼓励来自处境不利的社区在学习失败或处于脆弱状况中的年轻人承担一项重大挑战，即参加 2020 年的蒙特利尔马拉松比赛，并从中汲取一些人生经验和教训。

自 2019 年 9 月以来，蒙特利尔的三位迪卡侬员工一直致力于这项任务，他们每人支持一位年轻人每周进行 1 到 3 次培训，为马拉松做准备。从运动表现到日常卫生等方面，他们担当起教练和运动伙伴的角色，并帮助这些年轻人发展技能，提高就业能力。

除了马拉松本身的表现所带来的体育挑战之外，这种训练还旨在为这些年轻人提供一种方向，增强他们的自信心，培养他们对努力的兴趣。事实上，围绕着一项运动、一种严谨和一种关系，有可能建立新的基础，使他们和他们的教练能够个人成长。

斯里兰卡迪卡依基金会： 释放年轻女性的潜力

迪卡依斯里兰卡公司非常关注其生态系统，借助与 AIESAC 协会⁹ 共同开展了一个项目，通过运动来释放斯里兰卡年轻女性的潜力。在斯里兰卡文化中，女性通常负责家务，照顾儿童和老人。这导致她们在个人和职业成就方面的选择受到不公平的限制。迪卡依正在寻求通过职业整合来帮助该协会的受益人获得自由和自主。

受益者主要是生活中经历过创伤事件的年轻女性。一些人来自处于弱势地位的背景，另一些人生活在儿童发展中心。在这项专门针对她们的三年计划中，运动是重要的治疗因素。每周她们通过交流工作坊和各种运动（如瑜伽、空手道或足球）来发展生活技能和专长，比如专注、沟通、自信、纪律、敏捷和乐观。2019 年，有 10 位 15-19 岁的年轻女性从这项支持活动中受益。截至 2020 年 3 月，预计将有其他 24 名年轻妇女从该计划中受益。



感言

**ANUKRATHAN
GOPAL,**

斯里兰卡
零件生产主管，
健身爱好者

“由于我对运动的热爱，这项计划使我有机会在当地社区中发挥积极作用。

这些工作坊启发、激励着我。而对于 10 名年轻女性受益者，结果是惊人的，我们也从他们所居住的儿童发展中心那里得到了积极的反馈。

肯尼亚迪卡依基金会： 齐心协力 确保在贫民窟 地区的儿童 能接受教育

内罗毕的基贝拉是非洲最大的贫民窟之一。那里 43% 的人口生活在国际贫困线以下，20% 的孩子上不了小学。

希望天使协会¹⁰ 在基贝拉的孤儿院收容 2-14 岁的儿童。在该协会的帮助下，迪卡依肯尼亚公司致力于为当地儿童提供接受教育和运动的机会。迪卡依基金会给阿亚尼 (Ayani) 小学提供了运动器材，修建了屋顶，保护它免受日晒雨淋，1,300 名学童得以有机会接触运动项目。作为交换，学校承诺向基贝拉孤儿院的 60 名儿童免费提供课堂教学、每日午餐和课后学习，直到他们小学阶段结束。

孤儿院的孩子们还从迪卡依那里领到了校服和学校用品。自 2019 年 9 月以来，迪卡依内罗毕的一些员工每周都会去阿亚尼小学，向每个孩子传授足球、田径、橄榄球甚至射箭的入门知识。目前，共有 1,360 名儿童从学校、孤儿院和迪卡依的三方合作中受益。

印度迪卡依基金会： 与当地社区的孩子们一起运动

作为“人人皆可运动 (Sport Really For All)”项目的一部分，迪卡依印度公司鼓励其各家门店通过运动发展儿童的社会融合和生活技能。

印度 60 家门店中的 55 家每周都通过为公立学校和当地非政府组织的孩子们提供体育活动来兑现自己的承诺。

该计划的目的是使因各种原因而未参加体育运动的弱势儿童能够尝试各种运动。这项计划也是让他们向其他人敞开心扉，克服人与人之间的偏见并形成持久纽带的一种方式。该倡议之所以强大，是因为它是由遍布印度的集体而非个人所领导。



感言

TRESA JAMES,

印度“人人皆可运动 (Sport Really For All)”
项目负责人，徒步旅行爱好者

“我们知道，靠近我们所在地的社区居民和儿童出于经济或文化原因没法进入迪卡依门店或参加体育运动。因此，我们正在努力确保将他们纳入我们的计划中。作为一家负责任的公司，我们希望与他们分享运动的乐趣和益处，并通过运动增长他们的生活技能。我们许多满怀热情的志愿者是这项承诺的中坚力量。”

焦点

班加罗尔 城市运动会

2019 年 11 月，班加罗尔地区的共 11 个迪卡依门店组织了该市的首次校际运动会。来自 9 所学校的 300 多名儿童参加了这次为期一天的比赛，比赛期间，他们能够参与到各项运动中。

9. <https://www.aiesec.lk/>

10. <http://www.angelsofhopekibera.org/>

产品与服务

61.1%

的迪卡侬产品
有环境标签

18件

产品
在创新大奖赛上
被展示



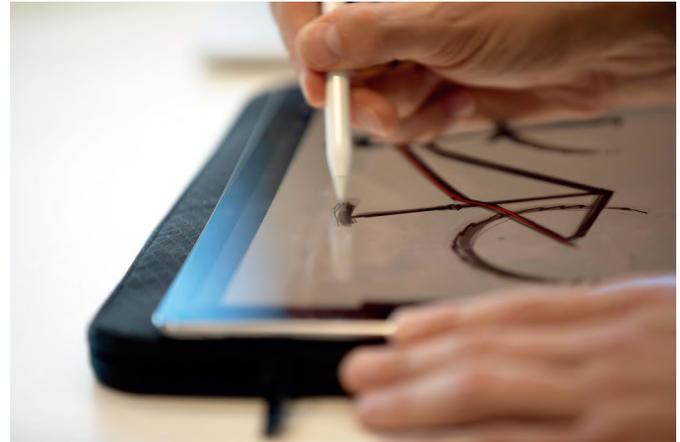
在各个层次上 融合创新

自创立以来，无论是渐进式的还是突破性的，创新一直是迪卡侬基因组成的一部分。2019年IFOP的一项调查显示，迪卡侬是法国最受尊敬的品牌¹。

其主要原因之一是迪卡侬能够为用户提供创新产品和服务，改善人们的日常生活。但是，在竞争日益激烈的全球市场中，持续创新至关重要。为了在持续创新的同时提供价格合理的产品和服务，迪卡侬团队深入研究了其产品和服务的整个价值链。

在当今社会，技术的进步使彼此之间的交互变得越来越容易，用户希望参与到在其特定运动所使用的产品的设计中。这就是为什么迪卡侬在2019年继续朝着共同创造继续前进，迪卡侬强烈希望让顾客、供应商和合作伙伴参与到创造的过程中并以此集中资源。

这样一来，2019年专注于创新的网络、运动社区和空间不断涌现。在研发方面的投资也有所增加，各项创新正在被实现。创新设计师的专有技术在创新奖活动中得到了广泛展示。



从数据 看创新

截至2019/12/31

将近

3,600[↑]

运动相关的
解决方案被我们采纳

每年

在研发部门有780位依民
(包括产品工程师、
材料工程师、设计师等)

50^位

员工工作在
迪卡侬运动实验室

2019年度重点

1. 创新奖活动让人们齐聚一堂，展示了迪卡侬团队设计的18种产品，传播创新文化。
2. 我们鼓励在开放的生态系统中共同创作。
3. 突破创新使我们的产品更丰富。
4. 我们越来越多地使用增材制造（3D打印）技术。

1. <https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2019/11/116582-Eight-Advisory-principaux-r%C3%A9sultats.pdf>

迪卡侬创新奖： 围绕创新树立品牌自信

自 2005 年以来，迪卡侬在“创新奖”活动中定期推广其创新产品，以此为契机来推广其作为创新设计师的专业知识，并增强团队在创新领域的自豪感。运动品牌团队设计的 18 种产品参加了比赛²。每位依民都可以根据实用性、技术和使用上的突破等方面投票选出他们最喜欢的 3 种产品。

在法国的约 100 个场所，顾客、合作伙伴和员工对这 18 件创新产品进行了为期 3 个月的测试。随后，2019 年 6 月 13 日，“创新奖”之夜在法国 Bouc-Bel-Air 的门店举行。在世界各地的每个迪卡侬场所都可以选择创建自己的活动，或参加 Bouc-Bel-Air 门店的“创新奖”之夜或在线观看这个活动以鼓励尽可能多的依民伙伴参与进来。

10 个国家和地区，遍布全球 70 个迪卡侬场所的 8,000 多名员工通过线下或线上方式参与了该活动。

11,600 人投票将以下产品推选到颁奖台上：

N° 1 皮划艇运动品牌 (ITIWIT³) 的充气皮划艇 STRENFIT X500：可以放入背包。

N° 2 徒步运动品牌 (NATURE HIKING⁴) 的 双人炊具 MH500：一款可在徒步中使用的完整紧凑型厨房用具。

N° 3 健身运动品牌 (DOMYOS⁵) 的健身包 LIKEALOCKER：通过将你的各种随身物品放在单独的隔间可当做带锁储物袋使用。

展出的 18 件产品

卷腹辅助器 ERGO 100
橄榄球球门 AIRDROP 500
按摩棍 MODULAR 500
有氧健身运动鞋 FITNESS 920
英式板球拍 550/560/590
能量胶 G-EASY LD
篮球架 HOOP 500 EASY
充气皮划艇 STRENFIT X500
夜跑灯 MOTION LIGHT
双人炊具 MH500
高尔夫推杆套装
竞走鞋 RW 900
有氧健身包 LIKEALOCKER
儿童滑板 PLAY 120
网球网 5 M SPEED TENNIS NET
滑板轮锁 TRICK 100×2
健身自行车 BIKE 500
篮球鞋 SPIDER LACE 500

https://vote.decathlon-iad.fr/en_GB/



在迪卡侬台湾⁶ 推动创新



自 2016 年以来，迪卡侬台湾一直在推动创新专业知识领域的发展。除了生产和零售业务活动外，团队还参与创作过程。为此，该地区全年都在采取一些行动来促进创新。2019 年 1 月举办的创造力挑战活动：45 名员工提出了 14 种新产品创意，随后 10 个获胜团队受邀访问法国的设计中心。

2019 年 6 月，位于台中的迪卡侬南屯店开设了创意园，这是一个 50 平方米专注于创新的空间，Add Lab 3D 打印网络⁷在台灣的分支机构也并入其中。

我们在那里组织了许多活动，包括黑客马拉松。2019 年 12 月，该活动汇集了来自各个领域（设计、工程和医学）的 60 名学生和 10 位台湾各大学的教授，专注于与“老年人与运动”有关的主题。

在迪卡侬和一些第三方专家的支持下，这些学生用 4 天的时间去探索、尝试产品设计。

事实上，迪卡侬台湾表现出了与当地各方玩家（初创企业、供应商、学校、孵化基地和运动俱乐部）在开放的生态

系统中进行合作以满足台湾运动员的需求，更广泛地讲，解决运动品牌和生产制程中的特定问题的强烈愿望。

这种创新的思维方式可以促进创造力，调动主观能动性，例如，某台湾员工构思的一个关于冲浪板的直观想法：将垫子直接模制在板上，以方便手和脚的定位。



访谈

MANDY CHEN

台湾桃园的门店负责人，冲浪爱好者



SOFTBOARD 100 冲浪板的构想来自何处？

学习冲浪时，一切都发生地很快。你没有时间去考虑所有可能帮助你在板上提升自己的细节，例如身体、手和脚如何定位。因此，我想到了带有定位辅助功能的冲浪板。

迪卡侬台湾如何帮助您将想法变为现实？

搬到台湾的冲浪运动品牌 (Olaiian⁸) 工程师帮助我通过使用门店中可用的材料（特指冲浪板和瑜伽垫）创建了一个初始模型。然后，我们去了乌石海滩进行测试。经过一些改进后，我们再次做了测试，这次台湾冲浪社区的爱好者参加了测试。我也得到了迪卡侬设计团队的大力支持。冲浪品牌接受这个创意后将其纳入了 2020 年新产品中。



足球运动品牌 (KIPSTA⁹) 不可思议的球鞋： 借助突破性创新 打破常规

为满足 11 人制足球比赛对结实耐用的足球鞋¹⁰的需求，足球运动品牌 (KIPSTA) 推出了一款制造工艺已获得专利的创新产品。这一制程包括通过热压将几层针织纺织材料组装在一起，TPU 塑料的袜套通过加热在鞋底密封，加热会熔化纤维，从而与鞋底热熔形成一个整体¹¹。

这种完美的化学键连接将组件转变为一种超耐用的复合材料，它不需要任何额外的粘合剂，同时又保持了柔韧性并具抵抗力。

除了技术方面的优势外，这款不可思议的球鞋的创新性还体现在它是由相关人员合作仅用了 18 个月就完成了¹²。



在整个探索性设计过程中，供应商、合作伙伴和运动用户能够表达自己的想法并提出对产品的改进建议。

负责工业生产过程的法国公司 Dedienne Atlantique 会见了土耳其纺织品供应商 Alpin Socks，此后，用户参加了多次现场测试，经过区域产品经理和 Kipsta 大使¹³的共同决定，将产

品上架。得益于这个反应敏捷的生态系统，Kipsta 还在 2019 年 12 月 12 日获得了“巴黎创新总监俱乐部”的“创新团队最佳作品”奖¹⁴。



访谈

MATTHIEU CRÉPIN

德迪恩大西洋公司副总经理



您的公司在此项目中担当什么角色？

我们提供了在高性能聚合物和复合材料的转化和合成方面的专业知识。这就是我们的专长：我们让复杂的项目成为现实。

您觉得这次与迪卡侬的合作怎么样？

这次我们感觉非常受益。我们发现了一个新领域，即面向用户的大规模分销，这给我们带来了新的挑战：在竞争激烈、生产量大的环境中发展突破性的创新。所有这些导致了爆炸性的混合效应。迪卡侬这次担任了一名出色的队长，是此次合作背后的推动力！

在反应敏捷的生态系统中工作有什么好处？

与所有利益相关者的密切合作在创造力和实施方面都取得了飞速的进展。我们从头开始，并在极短的时间内设法将令人难以置信的产品工业化，我们必须表现出决心并不断适应。如果不是因为这种敏捷的思维方式，我们不可能做到排除万难完成这个项目。



9. Kipsta: Signed Sport for 11-a-side football. 10. 该产品将在2020年秋季上线。 11. TPUs (thermoplastic polyurethanes) are a category of plastics.

12. <https://youtu.be/UHxx5c0sqUgt> 13. 大使：运动品牌产品推广和共同创造社区的成员：https://www.kipsta.fr/ambassadeurs/les-ambassadeurs-football-tp_2546

14. <https://www.kipsta.fr/marque/communique-de-presse-chaussure-football-incredible>

ADD LAB：通过增材制造技术支持创新



增材制造是一种使用 3D 打印技术进行设计、制作原型和实际生产的新方法，Add Lab 为员工（无论什么职业方向）提供实施增材制造所需的支持。自 2016 年创建以来，Add Lab 已打印 127,000 个物品。例如，在法国的 Vélizy、Confluence 和 Ville-neuve-d' Ascq 门店中，小型标签架的 3D 打印让电子墨水标签成为可能，从而节省了 10,000 个小时以上的手动标签工作。

自 2019 年以来，Add Lab 一直在可维修性方面进行创新¹⁵，并提供了可维修产品的目录（例如健身机），其中包含可 3D 打印的 13 个备件（铸造机、适配器等）和 8 个维修工具。所有这些

部件均得到实验室批准，并经法律服务确保了用户安全。2019 年，193 种产品因此免于被丢弃，因而获得 66,000 欧元的经济效益。

除打印机外，Add Lab 还具有可在打印前对产品或建筑物建模的 3D 扫描以及可在两个打印输出之间自动进行某些物流操作的机械臂¹⁶，为团队节省了大量时间。

Add Lab 在汇集团体优势并发展每个人的技能的网络中运行。除了在法国的 6 个分支机构外，2019 年 6 月，它在迪卡侬台湾公司¹⁷建立了一个新的分支机构。这个新分支机构拥有两台打印机，使整个网络中的机器总数达到 60 台。

该网络也与其他工业伙伴¹⁸通过与西门子共同创建的 AMN 平台¹⁹进行外部开发，并于 11 月在法兰克福举行的 2019 Formnext²⁰展会上做了展示。首要的是，该平台允许用户下单，并改善用户体验，同时接纳经过网络验证的新供应商。

感言

FRANCIS ALRIC

留尼汪岛圣玛丽门店的一位顾客

“我有一件 Domyos 赛艇器买了有十年了。它仍可以用，但座椅脚轮裂了。

圣玛丽门店让我与 Add Lab 联系，设计维修赛艇器所需的定制零件。

我从迪卡侬员工那里得到的服务简直是完美：他们立即答复，让我知晓他们的工作进展，并将零件直接送到我家。修复工作现在已经完成了，我的赛艇器又可以正常使用了。我对他们所提供的服务感到很满意。”

通过共同创造扩大运动产品的范畴²¹

迪卡侬认为，“合作”文化是公司转型、创造相关创新产品的重要杠杆。这就是为什么我们的顾客、合作伙伴和供应商可以使用两个平台来参与产品创造的原因：

* 自 2019 年 2 月起，测试平台²²邀请人们试用未来的产品并发布对产品的意见。6,000 位用户已经参加了 30 个运动品牌组织的 242 场会议：<https://testproduit.decathlon.fr/>

* 自 2019 年 11 月起，共创平台²³使人们能够共同设计未来的产品。它已经招募到 5,000 名成员，并共同开发了 10 种产品：<https://cocreation.decathlon.fr>

这些平台促进了运动社区内的线上和线下的交流，因此它们可以在产品的整个生命周期中发挥作用：确定需求，构思新产品，测试和推广它们。这种交流可以是迪卡侬与社区成员之间的互动，也可以是成员内部的直接互动。

除了数字交互之外，迪卡侬团队还组织现场活动。2019 年夏季，郊野徒步团队在法国吉伦特省的碧波露营场中设立了一个运动咖啡厅，以观察露营者并与之互动，创建新产品的原型，在实际条件下对其进行测试并收集反馈。同样地，致力于划船的新项目依赖于划船者社区共同构思让这项运动变得更容易实现的产品。得益于在法国 Jablines 水上运动中心进行的用户测试阶段，该运动品牌团队现在对产品的设计有很强的信心。2019 年，我们就如何与用户共同创造的话题，组织了 15 场培训，品牌部门有 60 位员工接受了培训。

迪卡侬还通过在企业外部宣传其设计相关事宜来启动开放式创新流程²⁴，使得每个人都可以充分利用自己的才能共同开发未来产品。为了实现这一目标，迪卡侬正在合作的公司之一就是初创公司 Presans，该公司使用人工智能来发掘世界各地的专家。

推广 我们产品的 生态设计

我们出售的产品会对环境和人类造成影响。我们使用的原材料和工业生产会造成不同类型的水、空气和土壤污染，尤其是导致气候变化。每年人类都透支了资源，在短短七个月内用尽了地球全年更新的所有自然资源。2019年的“超支日”是7月29日，而且这一天每年都在提前。联合国关于负责任的消费和生产的第十二个目标敦促我们应对世界原材料消费量增加和人口增加所造成的环境挑战。

迪卡侬的目标是使尽可能多的人都能享受到运动的欢益，因此公司加大了对产品生态设计的承诺力度，以促进环境好转，推动更加环保的业务活动。



从数据看 生态设计

截至2019/12/31

2019年度重点

1. 我们在门店和线上都采用了环境标签。
2. 我们在更大比例使用可持续原材料方面取得了进步，使我们的生产更符合环境要求，并改善了可追溯性系统。
3. 我们与ADEME²，纺织行业的部分公司和回收经营者进行了合作，以改善停产产品的回收。
4. 我们承诺到2026年产品100%采用生态设计。

61.1%
的产品有环境标签¹

95%
的棉花供应来自
更加可持续的来源

16.3%
的聚酯供应来自
更加可持续的来源

1. 2019年秋季到冬季

2. 法国环境和能源管理局: <https://www.ademe.fr/>

我们在 网上和门店中 推广产品环境标签

产品环境标签是指根据迪卡侬产品的碳足迹将其分为等级 A 到 E，从而使运动用户可以根据环保标准做出更明智的选择。到 2019 年底，法国有 3,539 种产品，也就是 61.1% 的服装类产品、重针织产品和鞋类产品都已有此标签。迪卡侬与 ADEME、法国生态和包容性转型部以及其他志愿参与的服装公司共同开发的环境标签正在为创建与欧盟成员称为“PEF（产品环境足迹）”³ 的通用参考源做出重大贡献。

2019 年，迪卡侬在法国的门店首次推出了环境标签，带有环境标签的产品数量有所增加（2019 年为 61.1%，而 2018 年为 30%），并且有十几个国家和地区线上提供产品的环境标签。

在整个产品生命周期计算的环境等级考虑了以下标准：全球变暖、空气污染和水污染、自然资源的消耗。鉴于产品众多成分（例如木材、金属、农用化学品）的数据可获取性水平不一，环境等级的计算很复杂。

由于这些技术障碍，迪卡侬的工程师目前无法评估所有产品。为此，某些独立的工程办公室已承担了改善数据库的任务。

了解更多有关环境标签的信息，请访问：

 <https://bit.ly/affichageenv>



访谈

CHRISTOPHE LECLERC,

迪卡侬法国电子商务站点负责人，搏击爱好者



迪卡侬法国公司网站如何解决可持续发展问题？

我们正在推进环境标签项目。今年，我们希望通过建立一个全部产品为生态设计产品的门店来进一步推动这个项目，这样的门店可从主页直接访问。

您对网站可持续发展的未来有何看法？

环保购物已成为顾客的一大主要关注点，这给了我们激励。我们希望迪卡侬法国公司网站 decathlon.fr 成为连接公司不同商业模式（例如二手产品销售甚至产品租赁）的地方。



原材料： 减少迪卡侬对环境的 影响的战略选择

迪卡侬正在寻求解决与原材料选择相关的从原产国到原料整合到产品的主要问题。为此，公司拟定了团队要遵守的标准清单，以敦促团队承诺选择更环保的供应商来提供更环保的材料。迪卡侬制订的标准包括减少农药使用和二氧化碳排放量，使用可再生资源，甚至包括动物福利准则。

▪ **棉花：**2019 年，我们产品中采购的棉花中有 95% 来自有机的、再生的或是经瑞士良好棉花协会（BCI）认证的良好棉花。而这一比例在 2018 年为 76%。

我们承诺到 2020 年底前停止使用传统棉花。与此同时，我们正在努力改善棉花的可追溯性（见反面），并为源于棉花制造的产品赋予第二生命。

▪ **羊毛：**最佳实践准则于 2018 年在南非（美利奴绵羊）的绵羊养殖场制定，并扩展到乌拉圭和阿根廷。我们确保饲养员不使用割皮防蝇法⁴，确保他们的动物在广阔的空间中饲养，并且在遵守动物福利要求的同时，动物生存条件和剪羊毛条件均良好。

聚酯：聚酯是一种由化石资源制成的合成纤维。我们希望到 2021 年底，迪卡侬使用的聚酯 100% 来自可持续的来源。为实现这一目标，我们优先使用再生聚酯、原液染色的原生聚酯和原液染色的再生聚酯。2019 年，我们产品中所用聚酯的 16.3% 来自更可持续的来源，而 2018 年为 17.2%。这一比例相对下降的原因是 2018 年的经济绩效低于我们的预期，导致我们在 2019 年出售一些停产的产品，而不是由负责“合成纱线”工业流程以及纺织面料流程的团队对其进行销毁。这一决定导致了更少的开发和面料交付，无论是聚酯纱线还是其原材料，亦或更耐用的聚酯纱线，交付都减少了。

▪ **皮革：**一些工业过程，主要指鞋子、手套和 Roboost⁵ 制作工艺中使用皮革。2019 年使用的皮革表面积达近 130 万平方米。这种具有许多质量优势的耐用材料的碳足迹主要与染色过程有关。2019 年我们对更具可持续性的流程进行了测试，例如淘汰了铬。我们还将其与各种工业流程一起对材料进行了清点，材料可追溯性的重要性凸显出来，2020 年团队将对此继续深入研究。

▪ **羽绒：**迪卡侬与重视良好繁殖条件的供应商合作：不虐待动物，不强喂鹅和鸭，不拔活物的毛。为了在动物福利方面更进一步，迪卡侬团队设定了从 100% RDS 认证供应商⁶ 采购羽绒的目标。

▪ **木材：**两年来，由于在许多迪卡侬产品中使用了木材，而这些产品是某些运动例如滑板或地质游戏⁷ 的组成部分，木材的需求增加了。木材也用于包装（由木纤维制成的纸板）。为了支持这一领域发展，迪卡侬团队正努力对材料进行认证：到 2019 年底，迪卡侬购买的木材中有 3% 经过 FSC 或 PEFC⁸ 认证，而目标是在 2021 年达到 100%。

焦点

在非政府组织纺织品交易所关于可持续纺织品原材料的“材料变化指数”中，迪卡侬位居第三，并被评为采购可持续的棉花、聚酯和羽绒的领导集团⁹。

迪卡侬的多项排名也验证了它在负责任地使用棉花方面的优良表现。迪卡侬在英国团结和农药行动网络 WWWF 的非政府组织报告“2020 可持续棉花排名”中排在第 10 位（在上次 2017 年版中排名第 14 位）。2019 年，迪卡侬在 BCI 全球用户中排名第 11 位。



感言

OMÉRINE MAES,

手套工业流程负责人，跑步爱好者

“作为技术中心的负责人，我观察到了运动品牌和工业生产部门对生态设计的态度变化。工业生产部门的作用是开发并提供一系列更具可持续性的组件和技术解决方案，以快速支持运动品牌团队推出生态设计的产品。这种方式也是在与支持供应商使用更环保的方法的生产团队的合作下完成的。

我们需要进一步研究多个团队都在使用的某些战略性原材料（例如皮革、羽绒等）和某些生产流程（例如染色）。我们要建立专门的团队来集中物资，这样迪卡侬可以更有效地管理这些材料和流程。”

探索新技术 提高可追溯性 以促进生态设计

启动区块链试点项目¹¹：
零件可追溯性

材料可追溯性对于进一步发展产品的生态设计至关重要：人们必须知道产品的来源和成分，才能清楚了解产品的环境影响。

为了提高迪卡侬产品的可追溯性，2019 年迪卡侬与瑞典 IT 公司 Trustrace 合作建立了一个区块链试点项目，Trustrace 公司也在印度开展业务。这个项目的目的是使零碎信息的收集变得更加容易，确保从农场到零件成品的完整链的可追溯性。

在制造过程的每个阶段，供应商都填写数据并将证书下载到专用的外部平台。这将为每个组件分配一个区块链标识符。该标识符集中所有数据，以便我们可以跟踪组件的来源。这个项目专注于棉花，目前处于试点阶段，其目标是在 2020 年帮助人们学习相关知识，获取经验，评估区块链技术的相关性。

4RFID 项目：探索 RFID 技术的应用，以便可以更有效地回收停产的产品

为了使用户能知晓所购买产品的来源和回路，迪卡侬团队使用 RFID 技术提供相关信息。

4RFID 项目在 2019 年获得了生态组织 Eco TLC 的资金支持。RFID 在 2019 年庆祝了其十周年活动，目前已被推广到迪卡侬的所有产品。这涉及在产品或标签中加入“RFID 标签”或射频标签，以便远程识别产品并获得产品信息。使

用这种标签有很多好处：促进供应链、存货盘点和门店产品汇总等。

如今，这项成熟的技术为公司提供了新的机遇，在促进产品的可持续性方面有广泛的应用领域。使用 RFID 标签了解产品成分信息可以消除可追溯性链中的空白，提供更精确、更有效的产品分类方式，产品转售变得更容易，这最终将促进循环经济。像 RFID 这样的技术可以汇集未来经济的两个支柱，即使用大数据去改善可持续性。

5. 处理受高应力作用，例如马鞍的皮革制品的工业过程。 6. RDS: Responsible Down Standard, 羽绒责任标准: <https://responsibledown.org/> 7. Geologic: 目标运动品牌，产品有飞镖、芬兰撞柱等。 8. FSC: Forest Stewardship Council, 森林管理委员会: <https://fr.fsc.org/>, PEFC: Programme for the Endorsement of Forest Certification <https://pefc.org/> 9. <https://mci.textile-exchange.org/> 10. <https://sustainablecottonranking.org/check-the-scores> 11. 区块链: 分散式数据库，用于记录和保存关于组件的资产和交易的登记册。

运动产品的回收和循环利用项目：重塑产品生命周期，实现更循环经济

迪卡侭与 ADEME 以及其他五家公司在 2016 年合作启动了 Rewind 项目。目的是收集停产的衣服并将其转变为纤维来生产纱线、织物和新产品。作为该项目的一部分，欧洲创新纺织品中心 (CETI) 于 2019 年 9 月在法国图寇因

(Tourcoing) 设立了一个以工业为基础的纺织品回收利用的示范点。尽管 CETI 最初专注于棉产品回收，但也可以回收其他纤维。这条试点生产线可以机械化回收用过的衣服或生产废料，将其变成棉花等短纤维。该示范点的特殊之处在于它的同步过程：所有阶段从头到尾依次相连，这在欧洲尚属首次。该过程可以产出包含至少 70% 的再生纤维的纱线。研发阶段将持续到 2020 年，然后开始全面生产。

迪卡侭的团队也正联合起来处理停产的非纺织产品。运动产品回收项目涵盖所

有类型的产品，包括鞋子和运动器材。目前，所有设备中有 99% 没有回收。尽管这些产品在二手市场上的转售非常重要，但团队希望在迪卡侭流程中增加其回收机会。2019 年，公司对目前可用的回收流程进行了清点，并针对头盔或塑料产品（例如脚蹼、通气管、乒乓球、床垫等）之类的特定产品启动了试点项目，与回收部门（Paprec, Soex 等）合作探索回收这些产品在技术、环境和经济等各方面的可行性。

运动品牌团队正在接受生态设计相关培训

为了减少对环境的影响，迪卡侭承诺 2021 年后的所有新产品都采用生态设计方法进行设计。

为此，迪卡侭鼓励其所有工程师和设计师接受循环经济和生态设计原则的培训，以提高产品的耐用性、可维修性和可回收性。

相关的工具和课程已存在多年，从现在开始，设计团队可以每天学习这些内容：按产品类别（纺织品、鞋子、电子产品等）进行的生态设计指南，远程学习（电子学习）和现场课程。

现场课程自 2019 年起覆盖到设计师和产品经理。为重新设计产品，同时考虑到产品的整个生命周期、设计以及对所需功能的响应，他们参与到生态设计方法中变得至关重要。

因此，越来越多的项目组采用将产品工程师、设计师和产品经理汇聚一齐的方法，从而改善了产品的生态设计。



运动品牌 FORCLAZ 生态设计产品
TREK 100 羽绒夹克¹²

访谈 来自运动品牌 FORCLAZ 的生态设计项目组

PIERRE CHARRAIX, 产品经理; MAITE DELAMARE, 产品工程师; MÉLANIE DIDILLON, 设计师; CÉCILE HUET, 样板师

你们每个人在生态设计过程中的角色是什么？

每种工作都有其需求：产品经理负责规格的调整，我们在各项技术参数中找到产品的各项优点。现在，生态设计本身就是一种产品优势，因此激励团队将其纳入流程中。设计师努力设计出具有永恒和实用风格的产品以及耐用的原材料等。

项目小组如何运作？

业务部门之间的协作必不可少，每个人都参与其中，并从其专业的角度向生态设计过程提出挑战。我们参与确定规格，产品工程师、原材料工程师和设计师一起选择材料，并与销售部门一起选择颜色……在项目组中工作意味着我们有相同的目标并共同实现它。

您认为成功实现生态设计项目的关键是什么？

生态设计必须贯穿于产品开发每个阶段：品牌、设计和创造，这样项目中的每个参与者共同承担责任。同时，尽早让工业生产部门参与进来是非常关键的，因为推动变革的主要手段仍然是原材料。宣传团队的参与也同样很重要，他们负责讲述产品的故事及其在生态设计方面的价值。最后，我们必须预见到生态设计决策对产品利润的影响，增长（如果有的话）未必体现在产品价格上，而是会体现在比如说，利润上。

焦点 三款生态设计产品



1 QUECHUA NH500 户外鞋

由 Quechua 团队¹³开发的 NH500 鞋已成为一种主打产品，并大量使用了再生材料。事实上，鞋子的鞋面、鞋带都是由 100% 再生聚酯制成。外底由 30% 再生橡胶制成，天然皮革的鞣制过程不含铬。这款鞋采用更环保的材料的同时，保持了良好的运动性能、美观和耐用性。



2 KALENJI 速干 T 恤

运动品牌 Kalenji 的入门 T 恤由 100% 再生聚酯制成。这种聚酯由可回收的塑料瓶制成（每件 T 恤用 7 至 8 个瓶子），可减少对来自原油的原始资源的使用。使用生态设计方法减少了产品对环境的影响，同时增加了产品的舒适感（柔软度、舒适度），保持了良好的透气性。



3 WEDZE 180 男士滑雪夹克

Wedze 滑雪夹克¹⁵在生态设计方面融合了多项优势。它的灰色版本由 75% 再生材料制成，红色和蓝色版本由 35% 再生材料制成，由于减少了原生聚酯的使用，大大减少了其碳足迹。内衬上使用的染色工艺（通常被称为原液着色¹⁶）也更加环保。这些解决方案减少了二氧化碳的排放，同时也大大减少了用水量。

▶ NH500 户外鞋视频¹⁴

焦点 生态设计商店

2019 年底，第一个售卖生态设计产品的网上商店在 decathlon.fr 上在线发布。这对法国来说是第一次，说明法国已经在效仿像意大利这样已经拥有专门在线商店的其他国家。

更有效利用原材料的新包装方案

迪卡侬正在研究不同的解决方案为销售、运输和电子商务等不同类型的包装需求提供更负责任的包装选择。为了更环保，我们通过选择碳足迹最低的材料来优化包装，同时尽量减少材料的使用。

包装团队围绕以下目标开展工作：

▪ 迪卡侬承诺到 2025 年其 95% 的包装材料来自更可持续的来源（纸浆）。2019 年，这项指标达到 88.2%。事实上，我们的大多数包装都是用纸和纸板制成的，但是其中一部分仍然是用塑料做的。这些团队正在努力减少包装中所用的塑料，特别是在印度，他们承诺到 2022 年消除迪卡侬在该国使用的所有一次性塑料。

▪ 迪卡侬已做出承诺，到 2025 年确保 100% 的纸浆通过 PEFC 或 FSC 认证。2019 年，纸浆的认证率为 14%，而 2018 年为 5.6%。

2019 年迪卡侬开发了几个新的包装项目：

纸板包装：

包装方面的工程师越来越多地使用原始的未漂白的纸板，而不用彩色包装。这减少了制造过程中的碳足迹，也不影响包装的使用和吸引力。

优化产品运输：

对轮胎内胎运输进行的物流优化大大减少了与运输相关的二氧化碳排放。从中型纸箱运送 24 个内胎到大型纸箱运送 56 个内胎，这种改变使得降低运输排放成为可能。这项优化措施在 2019 年将产品的碳足迹减少了 87 吨 CO₂ 排放量，财务成本减少了 650,000 欧元。

修改后的产品包装：

得益于印度团队的“无塑料包装”项目，许多产品的包装在 2019 年发生了变化。印度制造的关节和肌肉支撑产品的包装已从塑料改为硬纸板¹⁷。对于 2020 年系列，篮球运动品牌 Tarmak¹⁸ 已决定复制印度的方法，将其全球范围内的产品包装都改用硬纸板。同样，SL 100 LED 自行车灯的包装也改成了硬纸板，与 2018 年相比，2019 年因此节省了 125 公斤塑料。例如，在法国，包装团队已借用 Kalenji Run Light 250 移动灯的全面改革给其提供了一个新包装盒，该包装盒可显示 3D 产品。在 2019 年这项举措将移动灯包装的碳足迹减少了超过 8 吨 CO₂ 排放。

13. 徒步旅行和露营运动品牌。 14. https://www.decathlon.fr/p/chaussures-de-randonnee-nature-nh500-homme/_/r-p-301763
15. 滑雪运动品牌。 16. 原液着色，一种批量染色工艺。其中包括在生产纱线时加入染料的工艺，从而减少水的消耗。
17. 这导致减少了大约 1151 公斤塑料的使用和 718KG CO₂ 排放。 18. Tarmak：篮球运动品牌

提供好用且环保的产品与服务

近几十年来的许多环境危机促使人们意识到了生态系统的脆弱性，这种意识已逐渐增强，现在比以往任何时候都更亟需改变我们的生活方式和消费方式。

通过采取强有力的措施来改善我们的运动产品的设计，并采取实际行动来提高产品服务和改善合作的商业模式，用户可以通过除购买以外的方式试用到我们的运动产品。

我们正在通过鼓励门店里的依民测试产品让他们对之更熟悉，来提升他们提供建议并与顾客和运动用户建立信任关系的能力。此外，我们也在用反应敏捷的数字解决方案，通过基于信任的关系来促成正确的产品选择。

为了应对未来的挑战，我们的目标是实现向更加可持续的产品的过渡，并为所有利益相关者创造创新和可持续的经济增



长方式。这是为了促进观念转变并产生积极影响。因此，迪卡侬加强了维修工作室与运动品牌之间的合作，围绕二手产品组织了一些大型活动，将废弃物重新利用于再生产品并开展了租赁实验。

从数据看

我们在产品范畴上的行动

截至2019/12/31

维修工作室 服务质量的 满意度

4.54/5★

78%

的产品

(被认为可修复的)

在我们的 维修工作室 得以修复

2019年度重点

1. 我们加快了旨在减少门店废弃物的举措，并推广了适当的解决方案，包括转售、维修、捐赠和回收。
2. 我们试行了各种形式的租赁解决方案（例如自行车、徒步旅行装备租赁等），以鼓励人们在这些运动方式中使用设备而非拥有设备。
3. 我们继续采取行动，邀请顾客和用户进行产品测试，不仅仅是对新品，还有二手产品和循环再生产品的测试。

延长产品使用寿命的战略核心：维修工作室

迪卡侬为每个运动用户提供了延长其产品使用寿命的机会。

修复这些产品，而不是扔掉它们，有助于减少我们对环境的影响。我们在迪卡侬门店内的维修工作室网络（全球 1,150 个，26 个区域性维修工作室）使得产品可以得到修复、保养甚至个性化。

从产品设计阶段开始就将售后服务整合进来的政策，旨在提供可持续的运动体验。维护和修复的解决方案以及与运动品牌的共建优化了维修工作室中的备件清单¹，促成了这种方式。

这些维修工作室支持公司的数字化转型，并为运动用户提供备件和有关潜在的维修的说明性教程。这些可以在售后服务网站²上找到：<https://support.decathlon.fr>

他们还确保特定零件兼容并在产品停止销售后仍然可买到³。

项目关键指标：

2019 年，我们的维修工作室在全球范围内处理了 348,000 件产品的售后服务

平均而言，我们为 78% 的可维修产品找到了维修解决方案⁴（我们正在努力减少在这方面的国家差异：法国为 84%，俄罗斯为 17%）。

用户对所提供服务的质量的满意度评分为 4.54 / 5（2018 年为 4.55 / 5）。



访谈

SÉBASTIEN CLIQUE,

城市出行运动品牌 OXELO⁵ 售后经理



对 OXELO 而言，为什么售后服务（保养和维修政策）项目很重要，你们为什么实施这个项目？

这个项目涉及许多挑战：减少 NQC⁶（这是该项目的结果），为我们的顾客提供修复和维护其产品的解决方案，延长产品的使用寿命并最终减少对环境的影响。该项目面临的另一个主要问题是，从设计阶段开始采取措施开发备件库，并设计出可以被任何人轻松修复的产品。

对于这项运动，你对门店的运动大使进行了哪些切实可行的培训措施？

通过删除重复的零件，我们简化了现有的售后零件（从 300 种型号减少到今天的 140 种）。2019 年是门店和维修工作室培训网络重建的一年。我们采取了措施以确认和了解每个人遇到的困难和他们的期待。我们还在门店内进行了协调，以阐释如何适当地给予 OXELO 顾客支持。

另外，我们在广告牌中首次宣传了我们为城市出行运动群体（成人）提供的备件。



“DECATHLON OCCASION” 迪卡侬二手平台：给运动用品赋予第二次生命

迪卡侬正在寻求促进其产品再利用的方式，并通过“Decathlon Occasion”（二手）平台向任何想要转售运动器材的用户提供这种服务⁷。该平台常年用于在本地购买和出售适合用户运动的高质量二手产品。

它还让我们的门店员工可以提供新的体验，包括二手产品，产品寄售和租赁等。

迪卡侬主要提供了两种服务：

1 TROCATHLON 活动

Trocathlon 的概念始于 1986 年，指我们为运动用户提供买卖二手产品的平台。

为了获得最大满意度，迪卡侬正在逐步简化其回购二手运动产品的系统以及其在线平台“occasions.decathlon.fr”。

2019 年，借助“Decathlon Occasion”平台，迪卡侬法国几乎专门围绕运动来组织各项活动，并由各个运动社区来创建这些活动。他们将所有设备列出，并且在产品发售之前进行了系统的测试和检查。



举办这些活动是为了响应本地用户的需求，也使迪卡侬可以更好地了解他们。因为 Trocathlon 在当地的应用，许多国家或地区⁸的迪卡侬公司可以通过应用程序和网站轻松采用这个方案，从这项工具中获益，并为顾客提供再生产品。

2 回购二手自行车和滑雪鞋

迪卡侬将回购状态良好的旧产品，以使用户可以购买一些新设备。目前，这仅适用于某些门店的 B'twin 自行车和滑雪板。这个选择适用于所有运动用户，这样可以帮助他们逐渐升级自己的装备。

这种方法的目的是促进产品的维修和再利用，从而延长其使用寿命，减少对环境的影响。

5. 城市出行运动品牌。 6. NQC: 质量不合格的成本。

7. <https://occasions.decathlon.fr> 这是所有二手产品的展示网站，并面向所有顾客。顾客可以在此找到再生产品、私人之间的线上广告、回购的产品等。

8. 西班牙公司在 2018 年启动，德国、罗马尼亚、比利时、葡萄牙、匈牙利和意大利等地的公司在 2019 年启动。2019 年，全球共举行了将近 1000 场 Trocathlon 活动。

目前，法国 100 家门店参与了此活动，其他国家（如西班牙、德国和中国）也开始开展起来。

支持变革管理对我们店内农民正确衡量与业务技术变更（管理门店的产品退货，质量监控管理，再售前（如果适用）确定必要的维修和清洁）相关的收益来讲，显然是至关重要的。



感言 **BLANCA FERNANDEZ ROMAN,**
西班牙马德里省DECATHLON OCCASION平台支持负责人，
滑雪爱好者

“西班牙的‘第二次生命（Second Life）’项目诞生于寻找减少无法像新产品一样出售的产品相关的环境影响的解决方案的需要，因此我们要对产品的整个使用寿命承担责任。

San Sebastián de los Reyes 是我们在西班牙进行测试并坚定信念的理想门店。我们决定在另外 40 家门店⁹中部署该战略，从而建立起考虑到当地情况的国家策略。”

关键数据

截至2019/12/31

满意度评分

4.6/5 ★

95%

的用户
推荐

DECATHLON OCCASIONS

20,000

“第二次生命”产品
售出件数

法国2019年度

捐赠： 与其销毁 不如捐赠

捐赠项目于 2017 年与“第二次生命”项目（二手物品的转售）同时进行。其目的是为销毁顾客退货、瑕疵品、展示产品和试用产品提供替代方案。

迪卡侬的目标是门店能为这些待销毁产品提供替代方案：维修、二次生命转售、捐赠或回收。

为了鼓励捐赠并管控用户的风险和各種法律风险，我们已发布了相关协议和最

与迪卡侬一起
让我们给产品
第二次生命！



佳实践指南，以定义框架并尽可能为农民简化捐赠过程。如今，门店可以向当地协会捐赠，并且还建立了国家合作伙伴关系，以加速捐赠进程。

例如，巴黎城市群（法国）的门店全年都与 Recyclerie Sportive¹⁰ 合作。

2019 年，我们向法国、英国和德国的 105 个协会捐赠了 68 批共计 24,300 件产品。

面对不断增长的消费带来的诸多环境挑战，迪卡侬正在采取各种行动来促成产品的二次生命。

因此，门店实施了一项政策，使退回已使用过的产品变得更加容易¹¹，并且他们同意通过二手方式将它们重新出售、捐赠或者进行回收。

为了使该政策更加直观，2019年迪卡侬在法国的5家门店中试用了自动返回站。

退回的产品要经过严格的检查和验证流程，并进行清洁、消毒和必要的修理。

店内依民可以独立决定退回的产品的最好去向，是转售、回收还是捐赠。

2019年，将近20,000件这样的产品与新产品一起重新上架销售。

这样做的目的是使门店人员提高产品第二生命的意识。迄今为止，法国的209家门店已承诺采用这种方法。

轻松退货项目： 轻松退回使用过的产品 以获得无与伦比的运动体验

试用迪卡侬运动产品是我们希望为用户以及公司内的依民提供的众多体验中不可或缺的一部分。

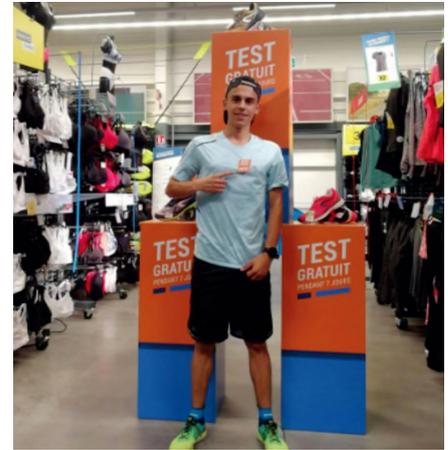
该计划于2019年3月与Second Life计划同时部署，为项目在内部（项目建设和与门店中现有工具的同步）和在外通过为在购买时犹豫不决的或想要探索我们产品的人提供运动体验，都提供了新的推动力。

基于顾客忠诚度和信任度的用户体验有助于帮助人们消除障碍并发掘新的运动项目¹²。

此外，这种运动体验可以通过数字应用程序和更准确的需求定义来创建个性化的顾客关系¹³。

产品试用的好处之一是降低了退货率，因为试用后选择的产品更加符合顾客需求，并且顾客在试用过程中得到了支持。经过试用后退回门店的产品将获得第二次生命¹⁴，可用于下一次试用。

现在，所有法国门店都提供试用体验。2019年，有76,500种产品接受了用户试用，其中61%的人表示，如果没有试用，他们将不会购买该产品，或者会从另一个品牌购买它。



访谈

CHARLINE BERTHIER,

运动品牌APTONIA¹⁵和法国CHARON-SUR-SAÔNE门店
顾客关系培训师，铁人三项运动爱好者

“为什么产品试用项目对您的门店和您来说都很重要？”

这是一个使我们的员工对产品有了更深入的了解的创新项目，这样一来他们可以为运动用户提供更好的建议。得益于这种试用体验，让我们与竞争对手区分开来，让顾客试用我们的运动产品并在门店范围之外与我们保持联系，这样我们与顾客能建立起一种独特的关系。

你们采取了哪些实用的举措？

我们创建了一个涉及多位依民的“产品试用”团队，并通过二手产品建立起这个项目和第二生命计划之间的联系。对于迪卡侬来说，产品试用是留住我们的运动用户群体的一种极好的方式，这种方式比经济上的让步产生的联系要牢固得多！



11.注册了迪卡侬顾客账户的顾客享有365天的退货保障时间；如果仅有销售收据，则有30天的退货保障时间。

12.任何本地依民可以为开设迪卡侬账户的顾客提供最多10天的产品试用期。2019年，法国302家门店进行了80,000项产品试用。

13.这种体验在门店中深受顾客欢迎（评分为9.2/10）。

14.98%的依民发现产品试用使他们对产品有了更好的了解，从而提高了顾客满意度。 15.铁人三项运动品

零废弃： 为未售出产品 寻找出路的倡议

#zéroproduitjeté（零废弃）计划于2018年6月在法国里尔城市群启动。考虑到迪卡侬运动产品产生的二氧化碳排放量几乎占公司总排放量的77%（主要是在生产阶段），该计划的主要目标是敦促当地人去探索切实可行的废弃物处理方法，比如转售、维修、捐赠或回收产品。

里尔地区的3家门店和1个仓库在2018年共同承诺采用该计划。该过程涉及回收未售出的产品以对其进行分类，分析每种产品所需的大规模流程，最后为它们提供第二次生命。

通过让门店团队和运动用户参与到易于实施且积极主动的计划中，该项目有助于创造价值¹⁶。这有助于门店建立整体

意识，去进行新的尝试并产生真正的行动欲。

在法国，2019年无法重新利用的瑕疵品的总价值为2,000万欧元。迪卡侬采用这个方法通过转售计划拯救了12吨产品，而#ZeroProduitJeté项目使5,000人（1,700名迪卡侬员工，800名顾客和2,500名产品捐赠的受益人）意识到门店和迪卡侬的工作部门的情况。

增加产品租赁测试： 徒步和骑行设备的 长期租赁项目 （LLD）案例

自2019年6月起，迪卡侬就为新型VAN RYSEL公路电动自行车提供了长期租赁服务¹⁷。因此，骑行者可以根据预算获取他们所需的设备。

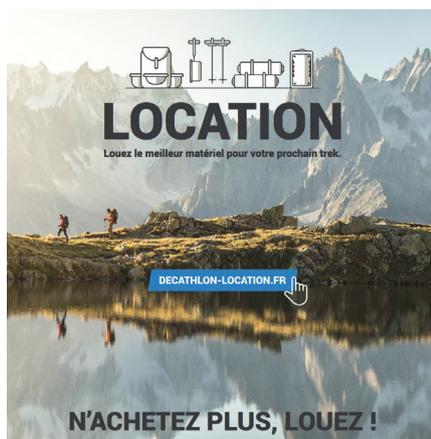
该项目基于最初儿童自行车的预定经验¹⁸，并与专注于这种租赁的外部公司MyPangee¹⁹合作得以在6个月内实施。我们希望通过整合了包括维护、维修和保险等完全数字化的服务将长期租赁的方式便利化。

当合同结束时，运动用户可以退还自行车，或续签合同或以迪卡侬门店设定的价格购买自行车。

感言

**SANDRINE
MEHDI SOUZANI,**
法国巴黎拉玛德琳门店
销售助理

“长期租赁计划（‘LLD’）支持可持续发展的出行方式的发展，这种出行方式越来越受到巴黎地区人们的喜爱。‘LLD’仅限于特定范围的自行车（高端赛车和电动助力自行车），使顾客可以放心选择最适合的型号。这种方式比单纯的门店购买建立起更牢固的顾客或卖方关系。”



徒步装备租赁

自2016年1月创立以来，徒步运动品牌Forclaz一直在致力于降低其产品对环境整体影响，以及采用对地球而言更具可持续性的营销方式。

鉴于与产品服务和合作系统（与当地合作伙伴合作、第二次生命）相关的倡议的强有力的联系，该团队开始着手提供基本的徒步旅行设备的租赁服务²⁰。

这个项目于2019年7月²¹在线上启动，并已在法国的4家迪卡侬合作伙伴门店进行了测试。

这种发展反映了我们鼓励徒步旅行并消除该运动中某些障碍（例如在家中存放设备或仅仅偶尔使用的昂贵的装备投资）的目标。

租赁的产品借助维修和重新包装的方式，随后在迪卡侬门店的二手产品路径中重新出售。

这是一项推开新的商业模式大门的伟大举措，这种模式中人们更注重使用产品而非拥有它们，这样我们对自然资源的需求减少了，也制造了新的工作机会。

16. 根据DTB的调查“我为公司创造人文、环境和经济价值”。 17. 高端公路自行车运动品牌。
18. 参见DEFP 2018 19. MyPangee是图卢兹的一家初创公司，成立于2014年，致力于提供长期租赁计划的平台。
20. 得益于外部合作伙伴Lizee公司的支持，Forclaz可以为其运动用户提供独特的租赁体验（设备直接储存在他们的仓库中）。
迄今为止，已经签订了165个租赁协议。 21. <https://www.decathlon-location.fr/>

创造安全的高质量产品

迪卡侬设计并委托自身运动品牌产品的生产。顾客和用户安全性与满意度方面的标准是其关注的核心，致力于这一主题的团队网络在迪卡侬整个价值链中贯穿安全方面的要求。公司在产品设计、制造和售后等所有环节中调控产品的验证和质量控制。质量小组的目标是与所有参与者合作，发掘导致不合格的潜在风险，以便迅速找到适当的预防和补救措施。

该管理系统基于在公司各个级别组成的团队成员网络，包括产品工程师、生产运营商和专注于用户评论的团队。遍布世界各地的质量主管负责这个网络系统。

产品上市后，质量控制并不会停止：迪卡侬会答复运动用户有关有毒物质方面的任何疑问，并且产品设计团队会特别关注线上顾客的评论，以便能不断纠正错误，改善其产品质量。这些质量方面的考虑因素也开始在第二次生命的产品（包括维修产品）范畴内得到关注。

2019年度重点

1. 我们通过以下六项职责对质量管理体系进行了整合：质量绩效的协调，技能的协调，质量不合格的风险管理，认证，供应商的协调，违规的管理。
2. 不同国家或地区的迪卡侬负责人评估其职权范围内的质量风险水平，以确定其检测手段和补救措施。
3. 我们在迪卡侬印度办事处组织了一次关于化学风险的“AFIRM”年度会议，汇集 30 个国际品牌、实验室和国际机构的代表，鼓励利益相关者进行多边对话。

从数据看 迪卡侬产品的 质量与安全性

截至2019/12/31

68%

的用户
对迪卡侬的
产品感到满意

比2018年高4.6%

1,213

每百万件产品退货数

因瑕疵或
顾客不满意被退回

86%

的供应商承诺
对化学品进行管控

通过签署迪卡侬的限制物质清单

5,544种

迪卡侬品牌产品
已通过了有毒物质
合规测试

1天

针对有问题
或不良皮肤反应投诉的
响应时间

质量部门流程： 在价值链的 各个层面上 协调质量问题

整个迪卡依生态系统的总体质量绩效由质量部门驱动，该部门负责协调采取的所有措施。质量绩效基于我们倾听并真诚地了解用户的需求，目的有两个：

发现风险和共同提出解决方案。这意味着很大的规律性和持续改进。

此绩效是通过某些关键职责来组织协调的：

- **绩效协调：**确保始终如一的质量和持续改进。
- **技能协调：**确保每位依民能够根据自己的责任水平采取行动以及应对。
- **风险管控：**在每个职权范围内精确判断风险。
- **认证：**确保安全和监管义务符合用户的需求，确保其转化为技术设计要求，并在每个阶段得到验证和控制。

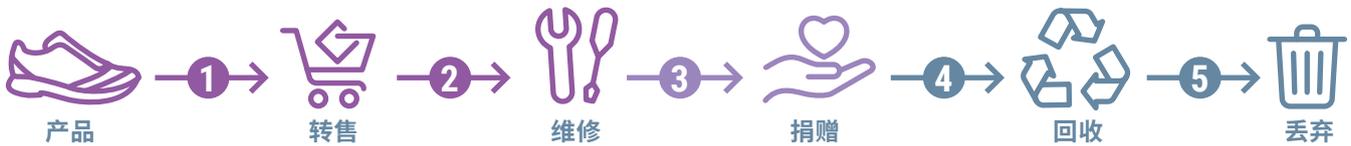
- **供应商协调：**检查是否正确传达了工业化和生产链上的关键点。

- **违规的管理：**尽早发现偏差，阻断和分离出不合规的产品，并能够快速解决事件，以确保用户安全。

这组职责反映在用户满意度的总体性能指标中。这些行动涉及到一个由依民组成的全面网络，需要一套由“技能矩阵”监控和维护的技能，以确保在正确的时间和正确的位置以最佳方式使用每种资源。

迪卡依首次尝试：

1. 转售，2. 维修，3. 捐赠前，如果不能捐赠：
4. 回收，5. 作为最后的手段，丢弃产品



协调和组织良好的网络 以随时管控风险 并确保始终如一的质量水平

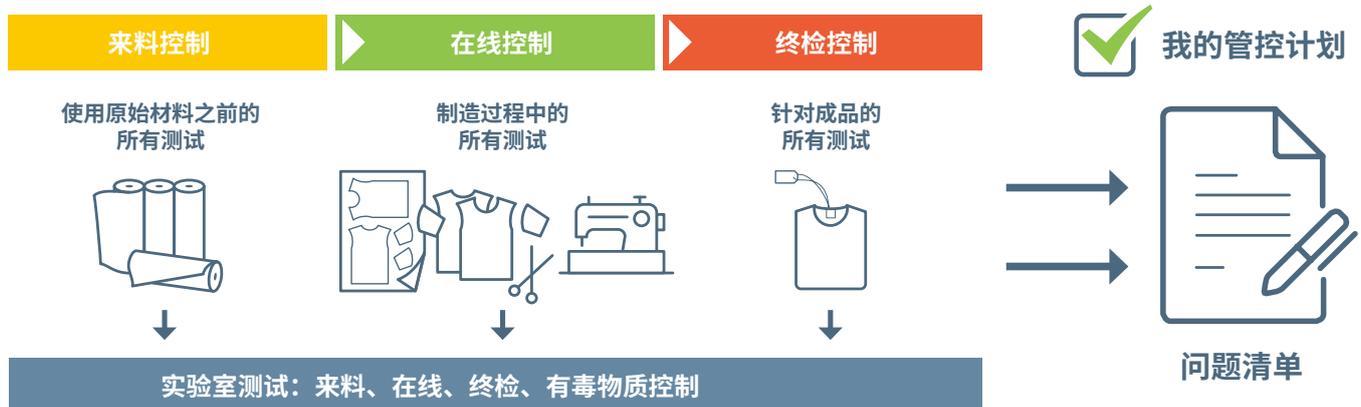
因为用户安全和满意度是我们关注的核心，所以负责迪卡依产品质量的依民伙伴已被整合到产品和流程团队中，他们致力于质量管控问题。

他们配备有一个支持团队，该团队协助他们在职权范围内检测风险水平，并与他们共同确定管理系统以应对这一风险。

质量风险的评估是按照自我评估时需要分析的领域（例如，门店数量、安全产品的可追溯性、IT 设备、本地化学风险管控组织等）进行的。所有流程经理都参照每个领域的风险评估网格，这样他们可以做出最佳决策。

在供应商现场的不同生产阶段 我们都对基础材料和化学产品进行化学测试

管控计划 和供应商瑕疵率



质量经理提出确保产品的性能，保证用户的安全和满意度的框架。

根据职权自主原则，质量经理为每个运营团队开发符合用户要求的产品提供所需的必要的流程、工具和技能。

这项工作在每个阶段都进行：在运动品牌和生产团队的设计阶段，在工业化和生产链上的供应地点，在门店和仓库中，尤其是在有毒物质风险管控上。

每个国家或地区的目标是让质量主管对于价值链上任何地方出现的问题，组织本地人员找到解决方案。这些主管可以在自己的职权范围内（国家或地区、城市、生产办事处等）衡量相关风险。

如今，迪卡依在全球共有 400 人担任专注于质量管控的角色。2019 年，与主管活动范围相对应的质量管控相关事宜也交由迪卡依的国家或地区负责人管理。

为了保持质量水平，生产团队在 2019 年提升了培训计划，以提高该地区内供应商的自主权和责任感。

我们有两个主要目标：

- 知道如何检测出不合格之处，从而使不符合要求的产品可以在生产过程中尽早从生产线中撤出，并通过对可用工具的了解和可作出的调整找到合适的解决方案。

- 共同努力，以便能够检查我们产品上的关键质量点。

由于制定了详细的控制计划用于进行供应商验证和自我评估，该全球战略得以实施。2018 年，我们建立了新的审核网格，这样迪卡依团队可以审查在供应商处实施的控制流程。

2019 年，随着审核频率的下降（与生产主题的扩展有关），一批新的质量主管已经接受培训和验证，以便大规模地为该地区的供应商重新赋能。

迪卡依产品的质量退货率

每百万件产品 截至2019年12月31日



RPM (每百万退货率) 是我们产品的一项质量指标。RPM 恶化 (被退回产品的数量增加) 可能是设计或生产出现问题的征兆，或者可能显示出用户在产品使用过程中感到不满。为了使分析更有意义，我们观察该指标如何随时间变化而不是单纯看它在某特定时刻的值。

* RPM = (退回的产品数 / 售出的产品数) × 1,000,000

对因质量缺陷被退回的产品进行分析 不断提高我们产品的质量

为了保障质量的持续改进和运动用户的安全，迪卡依将顾客退回门店的产品汇总在一起，以采取措施提高他们的质量。

我们将 RED (因缺陷导致的退货产品) 送到运动品牌设计团队分析退货的原因并采取必要的纠正措施：根据退货的情况进行维修，与用户和供应商对话，下架或召回产品。

使用该系统可以检索出许多信息以促进产品的持续改进。

迪卡依
运动品牌团队对退回的
53,502件产品
进行了质量分析

超过
160万
顾客评论收集数

迪卡依产品的
总体用户评分
4.48/5

“不要扔掉帐篷，我们会修好它的”项目： 提高QUECHUA和FORCLAZ帐篷¹的修复率 以减少对环境的影响



访谈

JULIETTE ROSSET,

徒步旅行和露营运动品牌QUECHUA质量管控经理，滑雪爱好者



这个项目是如何开始的？

两年前，我们意识到送来修理的帐篷数量正在减少，而帐篷是不可回收的。这与 Quechua 和 Forclaz 降低环境影响的目标不符。我们想要保护露营者使用的栖息地。因此，我们希望提高帐篷的可维修性，来应对这两个问题：提高顾客满意度和降低成本的同时尊重环境。

你们采取了哪些措施？

我们的项目可以分为以下三个目标：设计可修复的帐篷，标准化备件使其与尽可能多的帐篷兼容，并保持任何维修费用在顾客可承受范围内。我们针对用户和农民组织了宣传活动、录制了培训视频，向他们展示了如何在家或在维修工作室中进行维修。目的是通过创造条件减少浪费，用户会自动考虑对破损的帐篷进行修理而不是更换新的帐篷。

你们所取得的成就以及你们的目标分别是什么？

结果令人鼓舞。2019 年，我们在全球修复了将近 4,800 个“因瑕疵退回”的帐篷，其中 2,500 个在我们的重点工作对象法国（即在法国占总数的 42%，全球该比例为 25%）。但是我们还有很长的路要走，因为我们在全球范围内替换了 14,300 顶可能被修复的帐篷。我们的目标是使所有帐篷都可维修，在 2020 年退回的帐篷中 50% 得到维修，在 2022 年达到 100%。

多亏了“不要扔掉您的帐篷，我们会修理它”这个项目，我们还能够通过修复拉链区域有缺陷的帐篷来执行新的质量方面的措施。我们为已经购买了这些帐篷的用户设定了工作室维修解决方案，也因此避免了 650 位顾客不满意，他们的帐篷也没有被丢弃。



管控化学品风险： 协助供应商 获得必要的知识

就像在所有与生产相关的过程中一样，化学风险通过跨部门协调，目的是通过提高供应商关于该主题上的专业水平来扩大供应商的自主能动性。协调项目意味着确定测试方法以及检查频率。

迪卡侬运动品牌和工业流程的质量管控经理设立并协调供应商所有需要检查的事项、验证计划的频率以及需要采取的纠正措施。在现场，指派的主管对供应

商进行培训，以丰富他们对与管理供应链，确保产品合规性以及处理物料或组合物料有关的风险的知识。

质量团队还就这些问题与运动用户保持良好联系，以便能够尽快回答他们的问题。2019 年，平均每个问题在 1 天之内被记录下来，并在 44.5 天内给予答复。

参加外部倡议 以分享专业知识

AFIRM 的限制化学物质清单 (RSL) 包括国际上纺织和制鞋业成品中的化学物质使用管理相关的法规信息。迪卡侬致力于化学品风险管理的团队自 2018 年以来一直使用此清单。

该清单作为参考工具被发送给供应商，旨在简化他们的验证并保护他们免受因制造过程中使用化学品带来的有关健康和环境的影响。

对于每种物质，RSL 文档都指定一个 CAS 识别号、一个通用名称、限制级别和相关的测试方法。此列表每年更新一次。

该清单不仅包括纺织品，而且涵盖皮革、塑料、橡胶、金属等，并且被迪卡侬制造其运动品牌产品的其他工业生产小组用作相应物质的清单。

如今，与迪卡侬合作的 86% 供应商已同意遵守此物质清单和阈值。

迪卡侬还充分利用 ZDHC 倡议³发布的所有工作，主要用于纺织过程中与化学风险管理和废水处理有关的所有事宜。

2018 年，迪卡侬加入了 AFIRM 集体，积极参与有关化学危害的讨论。目的是增加品牌之间的交流，达成共识，为以下目标共同努力：

- 标准化实验室测试（抽样指南、改进的统计数据）；
- 提高流程可靠性；
- 在更大范围内丰富供应商专业知识；
- 巩固我们在主管部门中的影响力，以便在与工业流程更紧密结合的严格且相关的监管模式方面达成一致。

作为 AFIRM 集体的一部分，迪卡侬于 11 月在印度班加罗尔举办了 2019 年研讨会，该研讨会让该倡议和实验室成员品牌方共聚一堂，工作组在所有相关事宜上都取得了进展。

感言



BESA KOKONOZI,
迪卡侬用户支持-
化学品风险管控经理，
徒步旅行爱好者

“我们的首要任务是确保所有用户的安全，因此对任何反馈都非常重视。我们注意到，并非所有用户对某些组件都具有相同的敏感性，尽管绝大多数人都不会有特别的反应或者过敏，我们的目标仍是为运动用户提供尽可能好的支持。我们将分析所有可用的元素，以确定产品和反应之间是否存在某种联系。”

重点危险物质

PFCs⁴，一个长期关注的问题：

欧洲化学品管理局认为 PFC 是值得“高度关注”的危险物质之一，纺织、重针织产品和鞋类团队在研发无 PFC 解决方案方面取得了较好的进展。此外，mountain unit⁵ 重复了 2016 年做出的承诺，即“到 2020 年消除纺织品中的全氟化碳”

关于致敏和刺激性物质的全球性反思：

现在过敏越来越普遍。尽管目前对 CMR（致癌、致基因突变、致生殖毒性）物质有广泛的规定，但对于致敏物质并非如此。



欧洲于 2019 年提出了一项法案，以管制纺织品和皮革中的所有致敏物质。

例如，迄今为止，超过 5% 的人口对异噻唑啉酮敏感。这些物质具有很高的致敏性，即长时间与异噻唑啉酮接触皮肤可能会引起过敏反应。

这些物质并非在所有消费产品中均受管制，但我们在 2018 年将其纳入我们的 RSL 清单中，以管控其在我们所有纺织品和皮革产品中的含量。

2. <https://www.cas.org/> 3. ZDHC: 该倡议汇集了全球组织生态系统，以明确关于危害性较小的化学品的使用的通用准则。 <https://www.roadmaptozero.com/> 4. 全氟化碳：因其憎水性被使用的化合物。
5. 该部门的运动品牌包括：Quechua, Wedze 和 Simond。

生产责任

迪卡侬
外包合作
数据

截至2019/12/31

1,007 ↑

一级供应商
有直接合同关系的
成品与零部件供应商

346 ↑

二级供应商
一级供应商的上游供货方，
与迪卡侬没有合同关系

2,142 位

生产部依民
支持着供应商
每天与之并肩

43 家
战略合作伙伴



维持长期的合作关系

迪卡侬将其运动产品的生产制造委托给遍布全球的供应商，并按照工艺流程管理这些供应商。迪卡侬生产办公室的团队负责与这些供应商的日常联系。基于相互尊重，团队成就，产品质量和保护环境的共同价值观，迪卡侬与供应商们共同努力，确保产品长期保持最广泛的大众都可以负担得起的价格。

种类繁多的产品（纺织品，重针织服装，电子产品，金属配件等）以及与之相关的多样化的工艺流程，同时需要考虑品质、数量以及交货时间的管控，这意味着迪卡侬的供应链非常复杂。

而我们通过与合作伙伴制定协作并且透明的战略来应对这种复杂性。



我们的目标是到2026年，拥有150个合作伙伴供应商，并生产80%的产品。到2019年底，迪卡侬已经拥有43个合作伙伴供应商。

2019年度重点

- 1 我们坚持贯彻工业合作伙伴战略，与我们合作的供应商伙伴也拥有与我们相符的价值观。
- 2 我们推广与合作伙伴的协作方法，通过在人员发展、产品设计及开发、提升工业效率、保护环境等议题上建立战略委员会。
- 3 我们筹办了第二届世界合作伙伴论坛，旨在将全部工业合作伙伴和全球的生产团队团结起来。
- 4 我们继续巩固战略买手的专业知识，尤其是在可持续发展与持续改善方法的主题上。
- 5 我们 86% 的供应商在生产健康安全评估中达到 A、B 或 C 级，此比例在合作伙伴中更是高达 93%。

迪卡侬 外包合作 数据

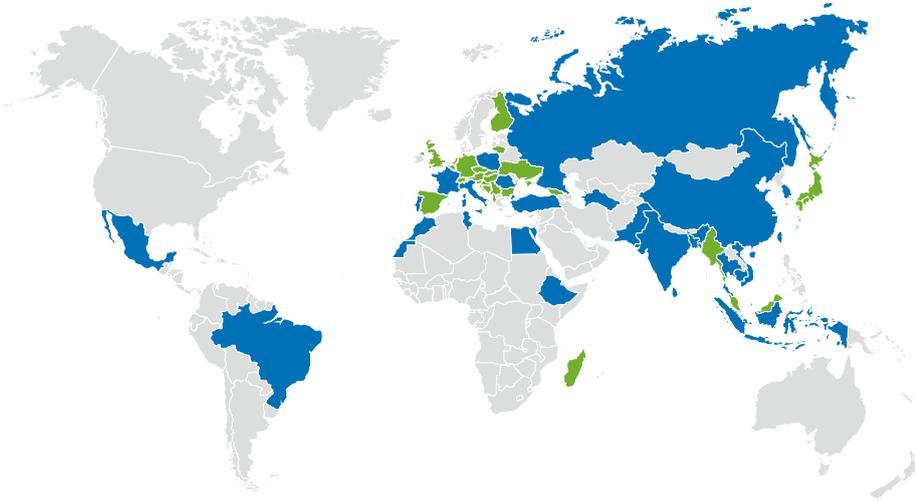
截至2019/12/31

10.3 年
排名前100的供应商
平均合作年限
按采购额排名

地图呈现：迪卡侬在24个国家及地区拥有42个生产办公室，并与其他23个国家及地区的供应商有合作。我们的农民协调本土的供应商生产；若某地区没有迪卡侬生产办公室，邻近地区的生产办公室则会协调相关工作。

生产地图

截至2019/12/31



■ 设有迪卡侬生产办公室的国家及地区

非洲：埃及、埃塞俄比亚、摩洛哥、突尼斯 美洲：巴西、墨西哥 北亚：中国大陆及台湾 东南亚：柬埔寨、印度尼西亚、泰国、越南 亚洲西南部：孟加拉国、印度、巴基斯坦、斯里兰卡 欧洲：法国、意大利、波兰、葡萄牙、罗马尼亚、土耳其、乌克兰 独联体：俄罗斯

■ 未设迪卡侬生产办公室的国家或地区

非洲：马达加斯加 北亚：日本 东南亚：马来西亚、缅甸 欧洲：阿尔巴尼亚、德国、奥地利、比利时、波斯尼亚、保加利亚、克罗地亚、西班牙、芬兰、格鲁吉亚、匈牙利、立陶宛、荷兰、捷克共和国、英国、塞尔维亚、斯洛伐克、斯洛文尼亚、瑞士

迪卡侬： 多产品、多工业制程、多国贸易

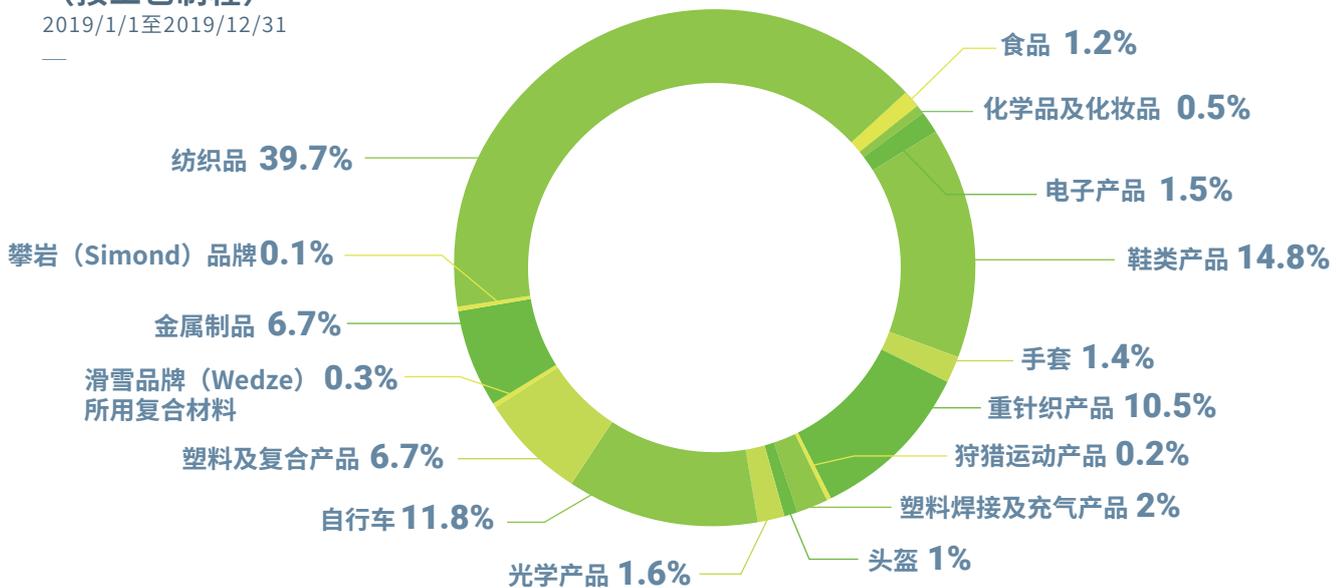
我们提供与85种运动相对应的运动产品，以满足用户需求。

这些产品由迪卡侬的团队和供应商共同设计，并涉及到多种不同的工艺制程制造，包括纺织，冶金，电子和制鞋等工艺。

产品的设计和制造均符合相应的规范与合同，其中就包括迪卡侬自身严格的社会责任和环境保护要求。

迪卡侬采购明细 (按工艺制程)

2019/1/1至2019/12/31



迪卡侬的采购策略

围绕迪卡侬的采购策略，我们建立并将所有供应商分为三类

1 我们的自有工厂

迪卡侬拥有 9 个自有工厂，用来生产部分产品。在这些工厂中，我们建立了迪卡侬生产模式 (DMW)，旨在推广卓越运营。

这个模式可以让迪卡侬团队以及合作伙伴供应商交换最新的想法并且了解最新最著名的生产实践。

2 合作伙伴供应商

迪卡侬与每一家合作伙伴供应商设定了工业项目，这些供应商都有着与迪卡侬相同的愿景及价值观。通过合作与透明的方式开展这些项目，以建立起相互信任的关系。

这样的合作关系已嵌入到我们的内部流程中，为卓越运营创造了合适的条件，同时也增强了个人责任感与自主性。

3 供应商

迪卡侬基于业绩管理以及生产中的社会责任与环境责任，与供应商保持长期的合作关系。

我们同样挑选出一些供应商，虽然他们并非我们的合作伙伴，但是凭借着其独特的技术优势或生产体量具有重要的战略合作价值。

供应商平均合作年限

截至2019/12/31



感言

LIONEL DIAS,
采购流程负责人

“工业合作伙伴关系战略是一项长期战略，也是应对我们日益复杂的业务活动所必不可少的战略。

该战略要求所有参与者不断保持高度的严格和互信，以实现持续水平的绩效和价值。”

本土生产发展战略

迪卡侬推行本土生产发展战略，以更好地应对当地市场需求，同时减少对环境的影响。

我们的供应商选择和采购量的分布总是遵循总成本原则(也称为TeCO：叠加环境影响的总体拥有成本)。

这两项战略(本地生产和TeCO原则)的结合使我们能够建立一个供应链体系，以应对公司面临的本地和全球挑战。

巴西制造，巴西销售：NC¹
 中国制造，中国销售：91.6%
 欧洲制造，欧洲销售：24.5%
 俄罗斯制造，俄罗斯销售：11.1%
 印度制造，印度销售：41.2%

1.由于技术原因，该数据暂未获得

打击未经允许的分包外发

供应商未经申报将产品外包是很难被发现的。尽管我们在与供应商签署的协议中明文禁止该做法，也即便我们的团队经常进行现场检查。

但是仍然出现一些供应商未经我们的许可将某些产品转包给其他外部公司来生产的情况。为了应对这种情况，迪卡侬的团队进行了专门的培训。

我们在产品开发阶段以及大货生产阶段得以准确预测相应的产品数量，同时定期比对检查实际的生产产能以及出货数量以减少相应的风险。



供应链

为了生产出符合我们用户需求的运动品牌产品，我们必须覆盖尽可能多的价值链。这就是我们在供应链各个层级建立起与供应商合作关系的原因：

■ 一级供应商

作为与我们直接联系的实体，他们与迪卡侬集团公司有直接合同关系，生产、组装成品或半成品（基于生产制造合同），或供应原材料及零部件（基于采购合同）。他们直接从迪卡侬收到采购订单，并直接向迪卡侬提供发票。

■ 二级供应商

二级供应商在迪卡侬的产品价值链里同样扮演了重要角色。他们与一级供应商有直接的商业关系，一级供应商对采购订单和发票进行管理。

迪卡侬并不干涉一级和二级供应商之间的商业及法律关系，但是保留其参与挑选或批准这些二级供应商的权利。

1,007

一级供应商

比2018年减少2.3%

346

二级供应商

比2018年增加9%

在所有生产层面培养技能 以促进个人自主

每一天，生产团队都在持续发展、质量、供应链、和精益生产等方面与供应商建立开展工作、建立紧密的关系。

我们相信发展技能是获得稳定绩效的关键因素。

因此在 2019 年，我们继续推行并鼓励个人主动学习计划。这些项目涉及到每个人的项目、注意挑战以及相应的职责。

除了现有的选项，我们还开发了新的工具，例如迪卡侬学院等。这些举措使得自我学习与评估变得尤为触手可及。

感言

OLIVIER DESBATS,
采购流程负责人

“我们通过个性化的发展计划来促进我们所有团队成员的技能发展。因为个人的自主权是提高绩效的重要因素。”

在工业流程团队及生产部门中

3,212 名主动的学习者

95%的生产部门同事及92%的工业流程团队成员

截至2019年底 的战略买手已经完成
12% 与可持续发展相关的
全新版基础技能培训

将可持续发展的专长 整合到买手的岗位描述中

除了“购买”的技能外，有关战略性买手的岗位描述中还引入了全新有关可持续发展的基本技能。

买手现在必须能够发现有关人员与环境问题的E级风险点（这意味着有关供应商需要立即停产）。

岗位描述中还增加了衡量我们采购活动导致的二氧化碳排放量的技能，同时需要买手有能力察觉到强迫劳动等风险。

我们也为这些更新的技能提供了配套的新的学习方法。

截至2019年底，已经有23名买手接受了这些主题的相关培训，即占买手总数的12%。

建立协作网络 旨在推行战略

第二届世界合作伙伴论坛于2019年3月在法国里尔举行，论坛吸引了包括工业合作伙伴及迪卡侬团队内共计365人参加。

在本次合作伙伴论坛上，大家得以面对面交流讨论并激发管理模式的革新。

基于外部持股人的诉求，并结合迪卡侬团队以及供应商的最佳实践，我们得以在一个共享的网络中针对当下的挑战以及未来的机遇达成更加完善的共识。

这个网络还以合作伙伴俱乐部的区域性形式存在，在同一个国家或地区范围内（如孟加拉国，越南，印度或中国），迪卡侬团队与当地的合作伙伴供应商协作，由于没有了地域的局限，合作伙伴俱乐部促成了在现场开展的更为具体的项目。



以人为本 行动起来

2019年，国际劳工组织庆祝成立100周年，一个世纪以来，践行着捍卫社会正义和人人享有公平工作条件的承诺。

迪卡侬的责任是在其产品的制造和生产链的各个层面，为其团队成员、产品用户、供应商以及供应商所在地解决所有人权和环境的问题。

我们的行为准则于2017年得到全面修订，强调了多个国际组织（劳工组织、经合组织等）高度重视的社会和环境重点。特别是：人权议题（童工、强迫劳动、债务奴役、结社自由、歧视、薪酬等）；健康和安议题（工作环境、建筑安全等）；以及化学品管控、环境保护、可持续材料¹、腐败、以及员工管理和沟通等。

这份准则文件已由我们所有的一级成品及原材料供应商签署。

借助内部与外部的审计评估团队以及各地迪卡侬生产团队²的定期检查，该准则的实施得以保障与验证。

长期的持续改善每年都在进步，以确保该战略在流程上更加可靠可行。

所有相关责任与警惕性的规则得以在“生产中的可持续发展准则”的一页文件³中得以重申，同时迪卡侬生产部门的所有经理在2019年同意了该文件。

2019年，我们86%的一级供应商中在生产健康安全评估中将与人相关的风险降低到可接受的水平⁴，我们的目标是在2026年将这一比率提高到90%。

从数据看 生产部门的社会责任

截至2019/12/31

86%

的一级供应商按照我们的
评估标准被评为A、B、C
根据内部评估体系

76%

的二级供应商按照我们
的评估标准被评为A、B、C
根据内部评估体系

25名

可持续发展生产经理
完成了大部分的评估工作
在37位指定的
独立审核员⁵的协助下

2019年度重点

1. 迪卡侬团队将人权以及环境问题置于同等地位，相应的这些主题被合并为生产中的可持续发展。合并后我们得以从相同的流程及工艺中收益。

2. 新版生产中的可持续发展准则文件，已经在2019年由所有地区负责人签署。在作出此承诺后，这意味着在其负责区域内进行的相关生产及分销工作中，同意遵守并践行人权及环境的原则。

3. 2019年底，86%的一级供应商在生产健康安全评估中达到A、B或C级，这一比例与2018年持平。

4. 在多个非政府组织的支持下，我们在内部发起了预防强迫劳动的计划，以补充我们的审计程序，帮助检测强迫劳动的风险，并制定适当的纠正行动计划。

新版生产部门准则 已由全部地区负责人签署



2013年，迪卡侬颁布并实施了第一版生产中的健康安全评估政策。在此后的时间中，国内外发生的诸多事件推动了政策文本及规章的不断更新⁶。

在这些新的发展的推动下，同时为了实现我们的志向，迪卡侬在2017年修订并通过了新的《行为准则》。这就带来了新的环境和社会挑战（新的准则包含强迫劳动、自由结社、人力资源管理及薪水条件，构成了包括员工宿舍和通勤方式的审计范围）。

紧随其后，相关评估体系文件也进行了相应的更改。

2019年生产中的可持续发展团队致力于改善控制措施的效率，根据各地区的风险水平修改管控频率的规则，并从人和环境的角度对这些要求进行标准化。

这套原则，战略和相关的行动计划促成了新版的“生产中的可持续发展准则”出台，其涵盖了整个生产阶段的活动范围。它包括以下内容：

行为准则，供应商的评估体系，审核频率规则，根据获得的审核结果决定要采取的决策的规则，以及我们的供应商在人权和环境绩效等方面承担更多责任的总体进展。

新版生产中的可持续发展准则文件，已经在2019年由迪卡侬的所有生产国及地区负责人签署。在作出此承诺后，这意味着他们需要保持警惕，在其负责区域内进行的相关生产及分销工作中，遵守并践行该准则。



感言

RASHIDA ARSHAD,

巴基斯坦可持续发展部门经理

“我们的团队由15位队友组成，为11个供应商提供服务。我的主要职责是在监管较为薄弱的地区，协调迪卡侬人权及环境责任方面的政策。

为了实现这一目标，我们必须向工厂负责人表明该政策评估体系与他们的整体绩效直接相关，因此我们必须与生产团队积极协作。这项于2019年启动的可持续绩效战略是团队合作的结晶，体现了提高技能的真正愿望。

得益于定期评估和严格的合作标准，我们完成了在生产健康安全评估达到A，B或C的供应商占比85%的目标。”

根据地区风险等级 有的放矢调整审核频率



为了使审核系统尽可能高效，迪卡侬根据全球奴隶制指数⁷和风险咨询公司 Verisk Maplecroft的工具⁸，按国家及地区进行了风险分类。

根据设置的优先级和依照评估结果指定的行动计划的程度做出相应的调整，以维持审核工作量的平衡。

例如，2019年的结果显示，孟加拉国供应商的生产健康安全水平有所提高。这意味着我们可以将在那里进行的审核频率减少到每年一次。

这样做的好处是，我们可以实施更深入的预防和纠正措施，也可以开展那些需要更长的时间才能整合到运营流程中，但是更具可持续性的实践。

另一方面，与以前被确定为低风险地区的要求相比，管控频率有所增加⁹。事实上，所有国家都需对新出现的问题时刻保持警惕。这种问题的一个例子就是现代奴隶制（例如，外来工人的工作条件）。

67%

的评估由
迪卡侬团队
完成

总计1025次评估

72%

生产中的
可持续发展
技能习得率

针对生产部门同事

6. 详见迪卡侬2017年度报告第69页，查看所有关键事件。

7. <https://www.globallslaveryindex.org/2018/data/maps/#prevalence>

8. <https://www.maplecroft.com/>

9. 更新频率由每5年修改为每3年。

建立基于标准化技能的内外外部审核员网络

为了在世界各地的生产现场协调迪卡依的行为准则，我们在这些地区都部署了审核团队。

所有的审核由内部和外部团队共同评审。2019 年，我们在全球范围内进行了 1025 次审计，其中 67% 是由我们的内部审核员团队评审的。

在迪卡依，内部的审核具有诸多优势：

- **确保证据内部审核员的讲师的初始培训质量可以始终如一**：其培训基于 SA 8000 标准开展。
- **供应商对社会问题更加熟悉**，这给流程带来了更为永久的意义。
- **保证审核方法的标准化**。无论何地，也无论具体的情况如何变化，标准的要求是一致且连贯的。

这些因素有助于我们传递高质量的信息，从而使合作伙伴和供应商的参与与投入更加积极。

通过适当的补充计划，我们可以更加明确社会、经济以及绩效所面临的挑战。这一管理体系被纳入到公司的日常运营中，远远超出了随机的审核评估管理。

自 2003 年以来，迪卡依一直在为审核评估人员获取持续的技能提供机会和培训，以便我们能够成功实施战略和预防风险，鉴别可疑情况并减少已识别的风险。

我们供应商组合的绩效表现

在 2019 年，迪卡依的一级供应商中有 86% 被评为 A, B 或 C，总体等级从 A 到 E。这些评估用于达成长期的目标。

审核反映了特定时间点的情况，用于发现生产现场需要在短期，中期以及长期内需要加以改进的薄弱点。

自 2018 年以来，迪卡依将其供应商达到 A, B 或 C 等级比例的目标设为 85%，这个目标为可持续发展团队注入了新的动力。

这个百分比是在采购和可持续发展团队的协助下，生产团队和供应商之间进行深入合作的结果。

评估结果与采购策略直接相关，其政策不仅依赖于与供应商共同努力的信任和透明性，还取决于我们为保持这种采购关系而保持合作数量不变的事实。

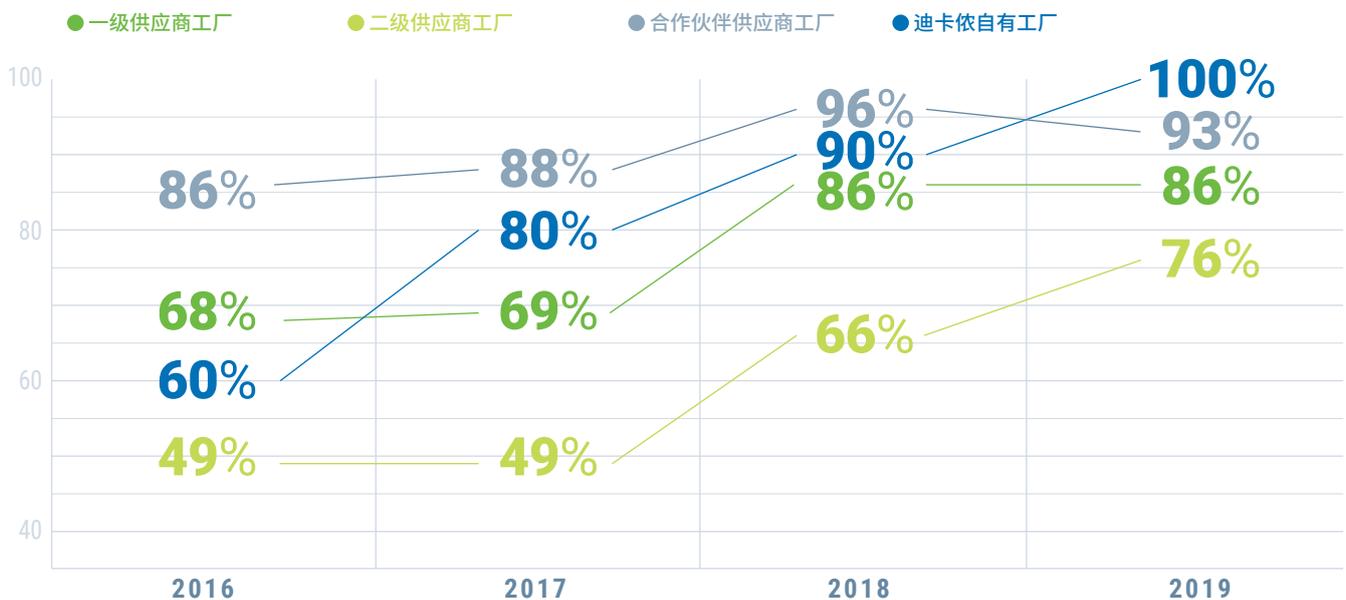
这些结果令人鼓舞，也促使我们加倍努力，特别是通过同时开展的旨在促进供应商自主性的培训举措（见下文）。

关于二级供应商，我们在 2019 年巩固了审核流程，这意味着我们可以更广泛，更深入地定义供应商的供应商。

我们的方法¹⁰所涉及的一级供应商有 86% 处于评估水平 A, B 或 C（与 2018 年持平），而同一指标在二级供应商中则为 76%（与 2018 年相比增长了 15%）。2019 年总计进行了 1,025 次评估。

产品生产工厂的合规性

达到“A, B 或 C”的比例



通过多元利益相关者 预防、检测并消除 所有形式的强迫劳动

根据行走自由基金会(Walk Free Foundation)的数据, 2016年超过2490万人被迫从事劳动¹¹。

尽管我们在整个价值链都采用了审核程序, 但每个国家或地区都有自己的监管限制, 不一定涵盖迪卡依的人权要求。

在迪卡依, 我们受到2015年现代奴役制法案¹²的鼓励, 承诺加强我们对三个现代奴役制问题的关注:

- **强迫劳动**: 供应商的员工必须自愿工作或自愿提供服务, 不受任何形式的惩罚威胁。

- **供应商进行负责的招聘**: 为了有偿就业而对移民工人的雇用、交通、调岗、住房或接待必须在没有威胁、暴力或胁迫的情况下进行。

- **债务束缚**: 提供的工作或服务与取消债务无关。

我们在2019年6月发布的《现代奴役宣言》¹³中重申了这三个原则。

作为致力于发现现代奴隶制的一部分, 迪卡依提高了对生产活动的警惕, 同时提高了负责生产和我们供应商所在地可持续发展的买手和团队成员的技能。

为了制定这些预防措施并发现任何可能的强迫劳动的迹象, 迪卡依寻求了若干外部组织的支持, 这些组织能够协调不同的利益相关者以取得最佳的效果, 这些外部组织包括:

- **“一起更强大倡议”组织 (The Stronger Together initiative)**¹⁴

我们在2018年与其建立了培训系统。目的是提高人员对实际证据的认识, 以便能够在现场, 特别是在确定的敏感地区, 发现强迫劳动的警告信号。



这样一来, “真相”组织在泰国的一家供应商当地进行了初步的支持尝试。

尝试之后, 供应商更加意识到了保持透明对他们的重要性。由于不再需要经过中介雇用人员, 供应商确保了薪水和交通费用是直接支付给雇员的, 这一点对于移民雇员来说尤其重要。最终供应商可以在招聘以及员工正式开始工作时承担起自己的责任。

- **“更好的工作”组织 (BetterWork)**

在国际劳工组织的监督下, 并通过“更好的工作”组织, 迪卡依越南生产部发起了一项培训计划, 该计划将培训流程和工具整合到一起, 与位于同一地区的其他品牌共同面对本地问题。

这种合作将行动者聚集在一个共同的项目中, 从而增加了行动在当地的影响: 因为我们对于同样的需要有着共同的要求。

该地区的可持续发展团队的成员接受了有关劳动法领域的培训, 该培训模块在2019年被专门应用于服装行业。到2020年, 该模块将继续增加验证方法和生活工资检测的主题以得到进一步发展。

目标是在越南启动试点计划, 然后将其推广到其他国家及地区, 以尽可能领先于当地法规。

- 此外, 迪卡依越南生产部还与耐克, 阿迪达斯, 宜家等其他品牌以及IOM15和FLA16以及其他邻近的迪卡依地区(例如中国台湾、马来西亚、泰国)就劳动法和移民工人等问题进行合作。

11. 全球奴隶制指数: https://downloads.globalslaveryindex.org/ephemeral/GSI-2018_FNL_180907_Digital-small-p-1543846012.pdf

12. <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted> 13. 迪卡依2018年《现代奴役宣言》: <http://developpement-durable.decathlon.com/?ymm-file=11938>

14. <https://www.strongertogether.org/> 15. <https://www.iom.int/> 16. <https://www.fairlabor.org/>

在法规框架 欠完善的地区 提出更高的要求

在某些国家，就业法规并没有我们可持续发展团队制定的框架严格。

为了确保我们在工作中的安全性和满意度标准得到遵守，可持续发展团队必须与当地供应商紧密合作，并启动内部试点培训计划。这些计划将在未来更大范围内施行。



感言

TRINH TIN VAN ANH,
可持续发展部门经理

来自越南，游泳运动爱好者

“2019年，我们启动了‘快乐工人’项目¹⁷，其目的是听取员工的意见，以不断改善他们的工作环境和满意度，尤其是在安全、管理认可、技能发展和薪酬合理等方面。

我们与生产团队合作，以确保将调查问卷直接整合到运营效率流程中。

项目的目的是证明供应商、员工的满意度、福祉与员工流失率之间的相关性。”

发展供应商自主权， 以实现有效管控 和可持续的改善计划

供应商自主权的概念正在多个领域得到发展（请参阅我们的采购战略，第75页），也包括可持续发展方面。这些标准与2019年制定的标准相同，并通过实施自我评估工具来适应人员管理的挑战：发现问题能力以及倾听工人和社区声音¹⁸。

对于采购团队而言，该标准是可持续的合作伙伴关系的良好迹象：如果人权相关的结果是积极、持续且经审计证实的，则表明生产部门内部具有透明度，且可以达成高标准和可靠性，因此具有可持续的竞争力。

通过数字化持续改进计划 来支持我们在中国的供应商

迪卡侬支持其在中国的合作伙伴供应商将生产中健康安全管理进行整合。

当地团队开发了一个数字应用（Assess Go），该应用有助于分配审核流程，并为每天的持续改进铺平了道路。

供应商可以使用该工具评估自己的系统，将其表现水平与迪卡侬内部团队进行的审核所评估的水平进行比较，通过实施补救措施来改善其结果，并日常地维护其社会绩效。

该应用目前已由123个供应商进行了测试，且这些供应商在上次审核中均获得了A、B或C级评分。鉴于如此令人信服的结果，我们的目标是进一步开发这个工具，并于2020年将其部署到其他中国供应商。

在中国

86%

的供应商

（一级和二级）

评估达到A、B或C

截止至2019年底

推出环境 管理方案

迪卡侬为了降低对当地居民和体育产品用户的污染风险，使体育运动得以持续在我们的生产场所区域进行，迪卡侬致力于不断减少因迪卡侬品牌产品生产所带来的的环境影响。

为了实现这一目标，迪卡侬必须与我们的供应商合作应对资源消耗，水资源，土壤和空气的工业污染以及减少二氧化碳排放的挑战。

这就是迪卡侬自2017年以来一直在供应商所在地进行环境审核的原因。此外，自2018年以来，迪卡侬一直在培训供应商学习测量其碳排放量。

迪卡侬与工业供应商之间围绕常见环境问题的开展合作，而这正是我们采用环保方法取得成功的关键，因此每个人都需要理解自己的责任，并且可以独立进行日常检查、测量，同时采取相应措施。

从数据 看环境管理

截至2019/12/31

231

家

供应商与2019年参与其中
一级和二级供应商

(2019年进行的环境评估的数量)

279

家

供应商测量并监控
其二氧化碳排放量

80%

的供应商
在环境审核中
达到A、B或C级
基于我们的评估体系

2019年度重点

1. 我们的内部审核员对供应商进行了环境评估，同时本地的生产团队在接下来的工作中帮助他们定期跟进改善措施的实施及量化。
2. 我们培训了我们的工业合作伙伴，帮助他们测量并减少其二氧化碳排放量。
3. 我们做出了与科学碳目标 (SBT) 和 UNFCCC 倡议¹一致的举措，来验证并挑战我们的行动计划。

1.UNFCCC: 联合国气候变化框架公约, <https://unfccc.int/>, SBT.

本地生产环境管理项目： 鼓励我们的供应商 降低他们的碳足迹

自 2017 年以来，迪卡侬在与之合作的供应商所在地进行了环境审核。这些审核的重点是防止我们的工业流程对当地的水，空气和土壤造成污染。

我们主要针对消耗大量水（每天要处理的工业用水超过 50 立方米）的供应商，其工业过程涉及例如染色，皮革鞣制，纺织品印刷，表面处理和金属喷漆等。我们确定了 231 个符合这些标准的供应商（截至 2019 年底）。

我们应用环境审核去评估现场实际发现的情况和标准之间的差距。迪卡侬的环境评估体系是基于 ISO14001 标准² 和独立的行业基准³ 制定的。

审核既可以由第三方评审服务提供商⁴ 进行，也可以由我们自己的审核员在内部进行（总计 110 次审核中有 24 次为内部审核）。根据审计标准，我们计算供应商的最终得分，并从 A 到 E 进行评级。

我们评估以下几个方面：

- **水污染**：所有工业废水必须符合迪卡侬标准。如果当地标准和我们的标准不同，我们尊重更严格的标准。
- **空气污染**：对危险的排放物进行处理，不可直接排入空气中。
- **土壤污染**：危险废弃物不会被雨水淋湿，也不得污染地下水，尤其是用来提取饮用水的地下水。



访谈

刘飞

迪卡侬生产质量主管



你是如何领导供应商的绿色项目的？

我所负责的供应商名为“千里行”，是迪卡侬中国鞋部的合作伙伴供应商。在可持续发展团队的帮助下，我们了解了碳排放管理的基本知识，以及如何计算碳排放。

项目开始前，供应商成立了专门的绿色项目团队，由工厂副总带领，重要部门的负责人为团队成员。在制定项目目标，制定路线图，执行路线图，协调资源，推行绿色文化方面发挥了非常重要的作用。

千里行绿色环保项目涵盖哪些具体内容？

千里行是迪卡侬中国鞋部的主要合作伙伴供应商，其绿色环保项目涵盖了

- 1、光伏发电：当前已有每年150万千瓦时的光伏发电设备在使用，仍在调研增加这一数量的可能性；
- 2、设备升级改造：对现有设备进行升级改造，减少设备的能耗，提升自动化比例，提高工作效率，减少单件产品的碳排量；
- 3、去除高污染能源：使用更多的天然气、生物质能等能源，取消煤炭的使用；
- 4、植树造林：“千里行森林计划”开始实施，在当地开展植树造林活动以吸收更多的温室气体；
- 5、文化：千里行每年有两项绿色主题文化活动以及改善提案制度，引导内部绿色文化。



我们的工业废水规范涵盖了有关监测水污染的主要参数。它们基于世界银行⁵ 和有害化学物质零排放计划（ZDHC）⁶ 定义的国际废水质量标准，他们制订了若干特定有害物质的基准。

2019 年，我们一级供应商中有 80% 被评为 A、B 或 C，而 2018 年这一数字为 69%。这一良好绩效说明，我们通过整合供应商组合以及将主要精力投入到对最重要的供应商的措施是有效的。

专长于环境问题的内部审核员团队已从 2018 年底的 6 名审核员扩大到 2019 年年底的 11 名审核员，以长期为供应商提供更好的培训和支持，并提高他们对于环境问题意义的认识。现在，我们已经在主要生产国（孟加拉国，中国，印度和越南）培训了若干名审核员。

同时，对生产团队的相应培训也得到了更新，从而使他们拥有可以主动应用的工具，同时环境管理指标也已被纳入本地团队的日常工作考核中。

2. NF-EN-ISO 14001-2015年10月：环境管理系统-使用要求和指南。 3. <https://www.banquemoniale.org/fr/topic/water/overview>，请参阅迪卡侬的2018年监管计划。

4. 外部审核提供者：SGS。 5. 请参阅《2018年迪卡侬监管计划》中使用的标准列表。 6. ZDHC：<https://www.roadmaptozero.com/> 7. 参阅迪卡侬的碳足迹第22页。

8. PPA: Power Purchase Agreement, 电力供应商向独立电力生产商直接销售电力的合同（通常是长期合同）。 9. EAC: Energy Attribute Certificate, 官方证明消耗的能源是可再生的。

“去碳生产”项目： 在供应商环节找到方法 减少温室气体的排放

自 2017 年以来，迪卡侬一直在测量其供应商因为生产活动而产生的碳排放量，以便减少其碳排放。2019 年，迪卡侬的二氧化碳排放总量中有 46% 来自生产⁷。

此计算包括化学物质的制造和使用，以及工厂生产所使用的电能和热能。考虑到目前大多数能源来自于不可再生资源（煤炭、天然气、石油等），迪卡侬决定优先考虑在这一领域为其供应商提供支持。

我们利用 Resource Advisor 的工具对供应商的碳足迹进行月度管理。至 2019 年，这一举措已在 250 个生产基地实施（这一数字在 2018 年底为 96 个）。

减少供应商碳排放的主要手段是提高能源效率。因此，迪卡侬 2019 年制定了一系列最佳实践准则，以帮助供应商采取相应措施，并且更轻松地估算环境和经济收益。

迪卡侬还与专门从事能源培训的第三方顾问合作，于 2019 年启动了一些项目，以减少位于不同生产国的供应商的能源消耗。

另一个减少碳排放的方法是迪卡侬的供应商向使用可再生能源过渡。我们对六个主要市场（土耳其，中国，孟加拉国，印度，越南和葡萄牙）进行了研究，以评估在这些国家中进行此过渡的所有可能性（例如，现场生产，PPA⁸，EACs⁹ 等）。这些研究结果对迪卡侬的供应商开放，以向他们提供所需的支持和帮助。

此外，在每个国家及地区，我们与拥有丰富市场知识并可以支持供应商实现能源转型的组织建立合作伙伴关系（例如在越南和孟加拉国与 GIZ 的合作，以及在中国与 EDF 和 Mt. Stonegate 的合作等）¹⁰。

焦点

科学碳目标倡议 (SBTI)

在我们的生产基地使用污染较少的能源对于大幅降低迪卡侬产品的碳足迹至关重要。

作为我们科学碳目标中温室气体排放量¹¹的一部分，迪卡侬致力于让 90% 的供应商（按采购量计）在 2024 年底之前制定自己的科学碳目标，也就是在其范围 1 和范围 2 内减少碳排放的目标。



焦点

联合国气候变化框架公约： 迪卡侬对碳活动的新承诺

2019 年 9 月，迪卡侬加入了 UNFCCC¹² 倡议。《时尚界气候行动宪章》中包括多项承诺，以建立时装业的脱碳途径，并实现到 2050 年净零排放的目标。这些承诺涉及公司的每项活动：包括生产，原材料选择，运输等。

迪卡侬制订了有关大多数主题承诺的文件。但是，签署该协议促使迪卡侬在停止使用煤炭方面加大了力度。因此，迪卡侬已作出承诺，最迟在 2025 年之前停止在其成品和零部件供应商中安装新的燃煤锅炉。

为达到这一目标，团队正在研究供应商组合中当前使用煤炭的情况，并建立支持系统。

同时，《宪章》的签署国和支持组织也通过迪卡侬所在的工作组，共同努力执行上述承诺。



United Nations
Climate Change



访谈

杨向荣

迪卡侬生产供应链主管



你是如何带领你的供应商来设定科学碳目标的，期间有哪些成就和困难吗？

首先，要感谢可持续发展团队的支持，是他们帮我们讲解了设定科学碳目标的意义及对迪卡侬，甚至是工厂自身的重要性，在和工厂达成了一致后，立即和第三方合作制定项目计划并定期跟进进展。

到目前为止，已经完成了范围1和范围2的目标设定，同时对于工厂的能耗情况也越来越清晰，但是，由于之前没有接触过这个话题，所以知识不足，导致项目比原定计划有一些延迟。

在过去的一年里，你们在碳排放降低上做的如何？

在过去的一年中，通过迪卡侬和工厂共同的项目，制定了一些降低碳排放的方向和计划，同时邀请了可持续发展团队及第三方来帮我们做能源评估，识别哪些制程和设备有节能减排的空间并采取相应措施，最终全年节省碳排放5158吨，同比2018年下降48%。



10. GIZ: 德国的一家国际合作机构, www.giz.de EDF: Electricité de France, <https://asia.edf.com/en> Mt. Stonegate, <https://www.mtstonegate.com/about>

11. 请参见迪卡侬利益相关者列表中的“基于科学的目标计划”，第134页 12. 《联合国气候变化框架公约》，《联合国时尚气候变化公约》，参阅迪卡侬利益相关者名单，第134页

13. 请参见迪卡侬利益相关者列表中的“CDP”和“RE100”，第134页

气候组织是一个致力于应对气候变化的非营利组织，其计划的重点是可再生能源和减少温室气体的排放。它是RE100和CDP倡议的合作伙伴。 <https://www.theclimategroup.org/>

门店与运输

从数据看
运输与物流
截至2019/12/31

18.3%

的自有建筑
通过了
绿色建筑认证
全球范围

58.9%

的电能消耗
来自于
可再生能源



生态发展 我们的全球网络

长期以来，让广泛的大众长期享受运动欢益，迪卡侬在最需要的地方出现，更加本地化。截至 2019 年，迪卡侬在全球的 938 个城市共拥有 1647 家门店，覆盖的国家及地区达 57 个，门店根据当地的需求以多种形式呈现。

意识到新建建筑对环境的影响，迪卡侬团队在建筑过程中倾向于选择对环境更加尊重的方式进行。2019年，全球97个门店获得了绿色建筑认证。不动产团队对建筑物周围的环境进行监控，该团队特别关注生物多样性和资源保护：雨水收集，能源效率，土地利用，光污染等。

我们的门店网络由可持续发展负责人进行管理，他们负责提高现场协调员在最佳实践领域的意识，他们使切实可行的措施在实施的过程中变得容易，这些措施将越来越多地将环境和社会问题置于我们日常工作的中心。

鉴于财务部门在确定战略优先级方面的关键作用，“可持续营业额”这一指标已经被引入商店报告中，以推动生态设计产品和二手产品的销售，同时激励维修工作站的表现。

于此同时，迪卡侬正在推进数字化变革，以减少我们的工作对环境的影响，包括硬件及技术层面的改善战略等。并且数字开发解决方案也已经实施以加快变革并且收集可用于持续发展领域的的数据。

全球通过绿色建筑认证的公司自有建筑的数量变化

占地面积百分比，截至2019/12/31



2019年度重点

1. 迪卡侬重组了店内可持续发展措施，以提高生产效率。本地战略根据辅助性原则（流动性，废弃物和生物多样性等）以及国家战略（例如能源及运输需求）进行了重新制定。
2. 网络化协作战略在全球范围内得到了加强。区域负责人依靠内部协调员和可持续发展工具，例如，内部可持续发展培训课程，以用于培训人员；并发布可持续发展报告，其中包括可持续的营业额，交通和能源消耗等。
3. 开发了负责任的数字技术，以分析和改善与数字技术的使用相关联的碳足迹情况，但同时也利用数字解决方案来改善可持续发展问题的效率。

从数据看 运输和物流

截至2019/12/31

1,647家

全球门店数

比2018年增加8%

2019年新进驻6个国家

97个

门店及仓库
的环保表现
已获认证

全球范围

门店的生态建设和生态管理的倡议和教学

在迪卡侬，我们倡导采用全球生态建设方法以保护当地环境为原则。迪卡侬目前采用若干认证，包括 LEED、DGNB、BREEAM¹ 等。

在法国，自 2010 年开始营业的自有店铺商店都受到这些认证的积极影响。迪卡侬拥有其中 24% 的店铺房产，其余部分则为租赁。

在 2019 年，根据这些生态设计方法 (BREEAM 认证) 改造的法国两家商店在 Treillières 和 Béziers 开业。

对于租用的门店，我们制定了能源消耗和资源使用的管理政策：我们现在为法国的每家门店 (Essential 商店除外) 配备了 LED 照明和可以调节温度、控制设备运行时间的集中式建筑管理系统。目前法国的每家商店都安装了该系统，并且所有的团队成员都可以对其进行实时监控。

我们在洛里昂 (Lorient) 的一处地产首次采取了一些扩展措施，包括加强并改善场地内部及外部生态系统。这个过程与商店团队的专属方法相结合，

并通过商场入口的信息角，提高了顾客和用户的意识。

为了巩固我们在可再生能源上的地位，房地产团队已要求法国的所有商店 100% 使用认证的可再生能源，无论是生产的还是购买的。他们会就此主题提供指导，以便确定商店是否有资格进行内部生产，是否有例外情况以及提供对现场安装清洁能源设施的指导。

在全球范围内，所有迪卡侬新开门店都配备了 LED 照明设备，一些即将开业的商店正在集成生态设计解决方案，以利用设备监控系统实时了解门店的能耗情况。

迪卡侬的生物多样性

生物多样性是指地球生物物种的多样性。这个概念考虑了生态系统的多样性，时空维度的遗传特征以及它们形成的相互关系。

尽管生物多样性对人类生存至关重要，然而生物多样性正日益萎缩，扰乱了生态系统并使其日益脆弱。

迪卡侬有责任保护生物多样性，尤其是在我们出现的地方。为了实现这一目标，除了在建筑物周围区域 (绿化区域及停车场) 上的开展的工作之外，房地产团队还致力于解决生物多样性问题，例如人造地面等。

这个生物多样性项目于 2017 年启动，其目标是在迪卡侬利用的土地和建筑物上拥有可为各种物种提供食物和栖息地的空间。

作为房地产团队项目的一部分，迪卡侬法国公司将同时进行诊断评估，以分析以下 5 个目标：

1、针对绿色基础设施²进行生物多样性评估，目的是保留该区域的陆地生态连续性，以帮助保护自然栖息地和物种。



2、针对蓝色基础设施的水资源评估，目的是监测自然栖息地和物种的保护状况以及水体的生态状况。

3、针对棕色基础设施的地质评估，该评估旨在分析土壤生物多样性。

4、针对黑色基础设施的光污染评估，以保护和恢复保护夜行生物的生态网络。

5、气候和生存质量评估，用于评估空气污染和福祉。

除了景观整合之外，该项目在保护和恢复环境方面也做了很多工作。

实施环境保护措施工具。

2018 年，迪卡侬在法国的房地产团队开发了一种分析工具，通过对主要环境问题进行评估和总结来审视我们的活动及其带来的环境压力。

该工具是在与 Plante et Cité 的密切合作下编写的，该组织是一个由法国可持续发展部认可并由法国市长协会赞助的研究和实验机构。这个工具被称为“环境绩效诊断 (EPD)”，其评估由一个第三方管控的办公室进行验证。

1. 公认的认证是指国际认证或在该国被认为有效的认证。

2. 绿色基础设施 (Trame Verte) 有助于维护特定区域的陆地生态连续性，从而有助于保护自然栖息地和物种。

迪卡依法国圣马洛门店是第一家对环境产生积极影响的门店的示范。

从商店的设计阶段开始，就采取了尊重自然空间的措施。这其中最为特别的是雨水管理方面的考虑，通过使用可渗透材料减少土壤封闭化；安装蜂箱以改善当地环境中的授粉情况；种植乔木和灌木；打造湿地地区和教育路线，并向游客展示了这一承诺等。

通过已完成的 EPD 项目，房地产团队可以获得相关指标，以达成第一个对环境有积极影响的门店试点。这一令人鼓舞的举措还促进并维系了我们与当地利益相关者之间深厚且和睦的关系。

同样类型的试验也在 2019 年法国洛里昂 (Lorient) 商店的扩建过程中进行：该商店打造了一个可渗透的停车场，以保持地下水的补给并营造湿地区域。

结果表明，尽管人工种植面积扩大了，但人工土壤的面积却下降了 13%。自然土地面积的扩大将增加植物的寿命，并实现土地单位面积碳固存和植被多样化方面的目标。

这两个试验将用于测量我们的活动对生物多样性压力的长期影响。从而将结果应用到其他新建及改建的门店中。迪卡依的房地产团队目前已有信心，能够将这些最佳实践推广到所有房地产项目中。

加快生物多样性发展的实际措施：我们要牢记为迪卡依制定关于生物多样性的行动计划。我们已经设立了专门的项目经理职位，以衡量迪卡依在价值链不同阶段对生物多样性的所产生的压力并搭建专员网络以制定最终的行动计划。

作为迪卡依对《时尚公约》倡议承诺的一部分，生物多样性（例如保护海洋和气候变化等方面）是公司目前的首要任务之一。



商店与社区协作 展现技能并将其转变为 实地行动计划

构筑商店协调网络，可以鼓励该地区的人们做出承诺，并为想要进行实际措施的队友提供正确的工具，以帮助其在可持续发展领域的努力。

截至 2019 年底，法国区域共有 230 位可持续发展协调员。该协调员社区由团队成员组成，他们在商店中同时扮演着其他角色，以定义任务并协调行动计划。

我们鼓励他们自己起草行动计划，以确保他们展现其承诺并认可其计划。为了实现这一目标，2019 年制定了一项特定的可持续发展技能，以便可以将其整合到每个职位描述中，同时也可以进行相应的调整以满足不同的要求。

它由以下三个技能组成：“我确保产品具有第二生命 (Trocathlon, 维修)”，“我了解并执行回收流程”，“我了解并推广迪卡依的生态设计产品”。

所有这些工具均在 2019 年全年举行的 7 次小组会议上进行了介绍。工具所提供的帮助至关重要，它消除了与其他工作相关的障碍，支持员工安排相关的工作计划，并确定任务的优先级和预算。

截至 2019 年底，有 535 名门店同事在法国完成了可持续发展课程。240 名成员在现场组织过至少一次环保活动。

现场协调员的目标是确保我们的战略、新的行动方案以及相关的决议可以得到

充分的传达，同时确定最佳实践并将其推广到其他的门店。正是由于这种高标准承诺，围绕“绿色星期五”活动出现了各种倡议：

- 法国土伦的商店整个夏天都在维修与水上运动有关的物品，并在当天提供给顾客。

- 摩纳哥商店通过各种举措强调其活动的可持续性，例如用可重复使用的水瓶取代瓶装水，并提供免费饮水机。

所有这些活动与店内沟通相配合，且这种沟通正在加强更加清晰的可持续发展信息，他们同样能够以最透明的方式将这些信息传递给我们的用户。

3. 详见迪卡依 2017 年可持续发展报告。

管理门店的 可持续表现

作为门店网络中可持续发展协调工作的一部分，我们有一个与之配套的报告系统以更加有针对性地管理其表现。

商店可以使用此工具来管理其在创造可持续价值的议题上的绩效：例如耗电量、组织生态义务活动（如世界清洁日和生态远足等）、废弃物回收率、环保交通倡议、接受可持续发展培训的成员百分比，最后是可持续营业额。

每个月管理的可持续营业额还包括生态设计产品的商业动态，相关主题工作坊（不含产品定制、奖品定制及滑雪产品相关服务等），以及所有的二手产品交易（二手自行车、滑雪产品回购、运动品牌产品⁴的二次生命等）。



这无疑是一个进步，有助于提高人们对这些举措的实际价值的认识，以前这些举措被认为是对经济没有贡献的。例如，当满足某些条件时，退回商店的产品现在可以出售给顾客并拥有第二次生命。

**2019年，
英国地区可持续营业额
已占总营业额的5.6%。
同一指标在法国地区已
达4.1%。**

感言



GRÉGOIRE GAUTIER,

店长，徒步爱好者

KARINE FAURE,

法国加普（GAP）门店可持续发展顾问，滑雪爱好者

“团队成员很自然地意识到了这一点（可持续发展项目），对商店中顾客行为的分析表明，这样的销售目标也是该地区许多人想要的。因此，我们在各个层面上全力以赴：在我们的工作方式（回收和分类）中，使用各种营销广告手段大力宣传生态设计产品，并向顾客介绍和解释迪卡侬在此领域所作的工作。

每个部门都有二手产品销售。我们已经建立了一个网络来捐赠我们不再销售的产品。迪卡侬与合作伙伴俱乐部或学生一起开展的生态环保活动（如生态跑步和生态远足），这些活动促成了我们与社区的大量互动，同时这些社区也承诺向我们提供强有力的支持。

我们对于二手自行车与滑雪赛事而采取的行动可谓雄心勃勃，我们很自豪地告诉我们的顾客，我们拥有“该地区最大的二手滑雪板库存”。对于商店而言，这代表着与回购和转售产品相关的年销售额超过 100,000 欧元，目前仅相当于商店总营业额的不到 1%。

可持续营业额是接下来一年我们最重要的战略也是不可或缺的一部分，其中包括与团队每月沟通可持续绩效。我们与裁缝师建立合作伙伴关系，每周对所有具有修理价值的产品进行维修。同时二手滑雪板和自行车的转售量也显著增加。

我们希望到 2020 年底将商店的可持续营业额比例可以达到 5%。”



在新的迪卡侬入驻国家 有来自专家对可持续发展方面的支持

为了确保可持续发展在一个新国家的一开始就被列为优先事项之一，并利用现有网络的所有经验，区域顾问会向当地的可持续发展负责人提供支持。



感言

GIORGIO POSSI,

意大利可持续发展负责人，跑步爱好者

“我在 2016 年加入店内可持续发展经理网络，并担任区域负责人一职。

我可以利用这个网络来提高对可持续发展问题的认识，同时与一群可靠的队友及供应商保持联系。正是凭借这个网络的力量，我们可以通过每一天的努力而变得更好，并使迪卡侬的活动越来越可持续。

如今，我支持三个国家（葡萄牙、罗马尼亚和克罗地亚，以及在 2020 年新加入的斯洛文尼亚）。首先，我帮助他们通过他们的志愿者网络来衡量其影响，并对他们选择实施的行动进行优先排序。其次，我与他们分享最佳实践，以及帮助他们找到可以帮助其改进主题和解决问题的资源。

多亏了这次交流，我能得到一个全新的视角，我可以用它来检验我的观点和我自己的决策。鉴于各国发展程度的多样性，以及不同的文化背景和地方法规，总是有一系列不同的行动计划。”

数字技术经理： 长期支持数字化变革

迪卡侬的数字化转型需要增加商店和办公室的 IT 硬件和服务。大数据、人工智能和平台等新技术代表着存储和服务需求（本地和云端）的增长，所有这些都对迪卡侬的碳足迹产生了额外的影响。为了减少这种影响并以最可持续的方式支持数字化转型，迪卡侬与世界自然基金会（法国 WWF）合作，在 2019 年签署了法国 INR（负责数字学会）的负责任数字宪章，做出了相关承诺。

该章程正式确认了迪卡侬的承诺，这与自 2018 年以来迪卡侬已经采取的行动是一致的。公司承诺：

减少 IT 用品的影响，从其数量和使用方面。

提供通用型的数字服务，防止个性化以及硬软件过时，让所有人均可使用。

树立在隐私和机会平等方面符合道德且负责任的做法。

建立透明、清晰的通用测量基准，与整个行业相一致。

鼓励将数字技术用作价值创造工具的新行为的出现，包括与可持续发展相关的内部举措。

本章程的目的是在迪卡侬入驻的国家或地区尽可能多地应用绿色 IT 的举措。印度是第一个使用评估、生态设计和减少影响指标进行其负责任的数字方法的国家。

在 IT 团队的级别上，我们开展了一次宣传行动，以便每个团队可以定义自己的绿色 IT 指标。迪卡侬还将环境和社会标准整合到了 IT 采购流程中。

与此同时，迪卡侬参与了一项研究，并跟进了与绿色 IT 俱乐部（于 2018 年加入）合作进行的“我们的绿色 IT”（We GreenIT）报告，以衡量其数字化影响。

迪卡侬的全球数字化消费量（硬件和应用）估计为 55,000 吨二氧化碳。到 2019 年底（根据 GreenIT.fr 年度报告框架计算），其影响相当于每位员工每年产生 517 千克二氧化碳。



最终，数字化技术让我们部署工具而使我们对环境与人员绩效的管理更具可持续性成为可能（IT 为绿色）。

以下实例可以说明这一点：

- 航空运输量化及协调解决方案，以让我们做出更好的物流决策。

- Yukan 工具：通过使用欧洲范围内认可的方法及数据库，更为精确地计算我们产品的环境影响，从而帮助我们的生态设计。

- 应用大数据计算，并为每位员工提供关键性指标数据的报告

参与 本地互动

在全球范围内，平台系统正在将顾客与供应商进行紧密的连接。与此同时，运动用户也越来越多的寻求新的体验。

现在，迪卡侬坚信需要重新审视其价值创造的模式，并以开放的态度与外部的合作伙伴合作，在我们的生态系统里与参与者建立双赢的关系。

这个目标涉及到以下三个主要挑战：模块化（以提高灵活性和适应性），使用 API¹（允许外部合作伙伴连接到我们的信息系统），以及对本地社区的深入了解。

通常这些思考促成了协作文化的发展，这种文化牢牢根植于迪卡侬的核心价值观中。越来越多的门店开始计算其区域碳足迹，同时正在实施对当地居民和地球产生积极影响的行动。



通过探索这些新途径，正在转变经济模式的迪卡侬将能够逐步在当地共同创造更多的价值，这与 2026 年愿景的五个目标之一相契合：到需要我们的地方去。

数据情况

截至2019/12/31

32[↑]
迪卡侬地区
计算了其区域碳足迹
2019年

124^吨
在世界清洁日当天
共收集废弃物

在42个国家及地区

10,500^株
我们的供应商
在斯里兰卡和孟加拉
共种植树木

2019年度重点

1. 我们促成了运动体验，将用户和体育服务提供商联系起来。
2. 我们在环境问题上增进了共识，与员工、合作伙伴和顾客一起。
3. 我们量化了内部活动的区域碳足迹，制定了相应的行动计划，以应对已确定的挑战。

从碳足迹到价值创造： 本地生态的优势



基于生态系统的“贡献性金融”项目评估了迪卡侬商店的影响，从而为门店提供了变革和创造价值的方法。

这种方法可用于衡量对每个门店在本地应对社会议题挑战的成绩，例如对经济增长、促进就业、改善卫生条件等方面的贡献，并最终根据发现的挑战在当地采取行动。

区域影响是根据以下四个步骤计算的：

1. **审核**以衡量活动的碳足迹并确定当地的问题；
2. 探索和测试新解决方案以应对已有挑战的策略；
3. **建立**具有经济、社会和环境影响的，具有贡献的转型项目；
4. 为其价值创造**建模**。

2018年，三个国家（菲律宾、加纳、立陶宛）和两座法国城市的商店（里尔的Btwin村商店和萨朗什的山间商店）计算了其区域的碳足迹。

在2019年，这些门店开始通过其生态系统实施行动计划。这些行动包括：

为菲律宾弱势年轻人提供就业使其重返社会的活动；

加纳重新利用塑料废弃物生产能源（天然气和电力）的可行性；

与立陶宛地方官方合作，为员工提供环保交通的选择；在Btwin村进行的建筑物改善（雨水回收，绿色停车场等）；以及在山间商店举行的植树造林环保活动。

所有的这些行动（步骤3）的实施让我们可以收集必要的数据用于建立影响模型（步骤4）。

截至2019年底，法国共计算了25个其他试点的碳足迹（在城市、商店或运动品牌的层面上），另外7个国家也紧随其

后（孟加拉国、越南、波兰、印度、韩国、俄罗斯和比利时）。

该项目重新阐释了迪卡侬的独特之处，与行动的使命，挑战了现有的经营模式与工作内容，并为今后的转型定下了方向。



访谈

JÉRÉMIE PIOLET,

迪卡侬越南可持续发展负责人，山地运动爱好者



您为什么要在越南推广这种方法？

在2019年开设第一家门店之后，我们希望为越南民众、我们的员工、邻居以及股东创造持久的价值。因此，我们需要建立良好的社会和环境基础，才能完全融入我们的本地生态系统。

碳足迹评估的结果如何？

我们通过对胡志明市的碳足迹评估确定了未来十年本地人口面临的一些关键议题：经济数字化、弱势群体、人口老龄化、污染加重等。

你们将采取什么行动？

我们与利益相关者（员工，体育俱乐部，供应商，当地非政府组织，用户，有影响力的人等）共同召开了研讨会，共50多人参加了会议。我们确定了一个愿景（增加胡志明市人口的健康寿命并保护当地的生物多样性），以及两个重要项目（为胡志明市的弱势年轻人提供就业；并通过减少废弃物，尤其是塑料废弃物来保护河流）。



平台化战略： 将人们联系起来，以促进运动体验

ACTIVITES

by **DECATHLON**

一个经济平台的模型是基于互动的原则建立的，它促进用户和服务供应商之间的交互。因此，平台依赖于独立的第三方服务供应商网络。为了推动其经营模式发展，迪卡侬自 2018 年以来一直在探索新的途径，并将自己定位为运动体验供求方之间的枢纽。

因此，我们推出了若干种数字平台模型，以响应当地需求，但通过对公司面临的挑战进行的一般性讨论，这些模型总是可以得到增强。当地体育合作伙伴（经认证的教练、俱乐部、协会和教练等）在这些平台上提供运动相关的服务，并通过平台在线接受预定并完成订单支付。

以下是迪卡侬的三个平台示例：

玩在英国²：为了鼓励英国用户积极参加运动，该平台除了提供体育课程外，还提供鼓舞性的解决方案和运动建议。

还有其他与合作伙伴互动的方式，例如与“友谊跑”³初创企业的合作伙伴关系，该企业在迪卡侬商店提供淋浴设施，供跑步者在训练后使用。该平台自 2018 年创建以来，已有 5,000 多个用户，并发布了 18 万个重要活动，其中大多数是免费的。

法国的活动⁴：该平台邀请体育专业人士提供自己定制的一系列体育活动（课程、培训课程、启蒙活动等），且无需附加任何条件。通过促进发现和实践，它正在彻底地改变运动规范，特别是对通常需要报名或者执照才能够参与的运动，它们今后将变得更加大众化（例如潜水运动）。

到 2019 年底，“活动平台”共收到 60,000 个预订，总活动数达 15,000 个，共有 1,500 个服务合作伙伴。

印度一切为了运动⁵：除了体育活动之外，这个数字空间还提供诸多鼓舞人心的内容，如预订运动场，与不同社区讨论运动习惯的论坛，以及生态责任活动日程表（种植活动、儿童生态学科普等）。2019 年，“一切为了运动”平台共有 100 个合作伙伴，开展了 2,000 项活动，有 29,000 名喜爱运动的人们参加。

<https://activites.decathlon.fr/>

迪卡侬加纳： 为社会事业服务的 体育创业



迪卡侬加纳公司在 2016 年成立之初，便怀揣着对社会有坚定承诺的理想，用运动来帮助解决当地的问题。他们有一项绩效指标可谓雄心勃勃，那就是将当地民众的预期寿命从 67 岁提高到 77 岁。

这种以人为本的经营模式强调了以下四个优先事项：保护环境；使年轻人有能力成为未来的领导者；改善最弱势群体的健康状况；与非传染性疾病和久坐的生活方式作斗争。

因此，除了拥有大量运动商品之外，阿克拉附近的章克申购物中心的迪卡侬商店还是一个运动场所，在这里人们可以将城市生活与运动相结合。

每个月，这家商店都会有许多人聚集，人们打扫公共场地，例如海滩，用来开展体育活动。

作为回报，会有教练每天在清理过后的场地或商店门口提供 3 次免费运动教学。除了定期的清洁活动外，迪卡侬加纳还拥有一辆货车，货车穿越整个城市，并通过向当地居民介绍运动产品。

这种营销形式体现了迪卡侬使命：让运动人人触手可及。



访谈

KWASI TABURY,

迪卡侬加纳负责人，足球爱好者



迪卡侬在开展清洁运动方面面临了哪些挑战？

在加纳，大多数体育活动都是在户外进行的。因此，我们面临的挑战是保持运动场所的清洁。为了与塑料问题做斗争，我们让当地社区共同参与了收集废弃物的任务，然后将其提供给合作伙伴（例如，Plastic Punch NGO），他们将其回收并重新利用。我们正在尝试创建一个循环系统，这是一个双赢的关系。我们所做的仅仅是聚集各个社区，一起收集垃圾。

你目前能观察到那些对于社区的影响？

在依伽市的可可海滩上的活动令人印象深刻：清洁活动之前，那里根本无法运动。但是现在，这里充满了人群与生机。共计 300 人帮助我们进行了清理。迪卡侬在那里提高了大家的环保意识并鼓励每个人承担责任。



迪卡侬摩纳哥的塑料和废弃物倡议

2019年，摩纳哥的迪卡侬商店实施了多项举措来提高人们对环境问题的认识：

- 三月，商店工作人员取下了架上所有一次性瓶装水，并用一个自助式的有净化和过滤功能的饮水器来代替，每个人都可以使用它来获取饮用水。此外，商店还出售生态设计的可定制水壶，人们既可以在商店购买，也可以从当地的俱乐部或企业购买。迪卡侬摩纳哥希望通过这种方式开启环保行动的转变。

这一决定对生态和经济都有影响，该商店在2019年共出售了1,054个水壶。

- 十一月迪卡侬摩纳哥呼应全球黑色星期五，开展了一个名为“绿色星期五”活动。商店内张贴了标牌，解释循环系统的原理并让大家展示我们生态设计的产品。

商店里有一位裁缝师修理顾客带回的损坏的体育用品；一些组织到现场介绍他们为保护环境正在采取的行动。



感言

SÉBASTIEN USCHER,

迪卡侬摩纳哥经理，
跑步及铁人三项爱好者

“除了对于环境有益外，收集垃圾也对于人们自身有帮助，因为我们在海滩上捡拾这些塑料废弃物时也同时在反省自身，这迫使我们去反思并挑战自己的行为与影响。即使在本地，我们也可以采取行动，在工作 and 在家中做出改变。总是有多种选择去创造持久的价值。”

更多 保护我们运动场所 的环保活动

为了维系迪卡侬存在的意义，我们也要保护那些运动场所。这就是为什么迪卡侬团队定期开展宣传活动，以及在世界范围内开展清洁活动。

- 2019年9月21日是世界清理日⁷，这是一个为期一天的清理地球的全球性活动。迪卡侬所在的42个国家及地区组织了500多次与运动相关的垃圾收集活动。24,500名参与者共同收集了124吨废弃物。

- 2019年，法国的迪卡侬商店和仓库举办了240场运动相关的活动，主题是可持续发展。其中一项活动是5月25日组

织的环保徒步旅行，运动用户在参加运动的过程中进行垃圾收集。这一天共有155家商店参与进来，将2019年生态徒步旅行的数量增加到170次，比2018年增加了30%

3,060名徒步旅行者在720公里的路线上捡拾了总共6.7吨废弃物。这些生态徒步旅行大部分通过“迪卡侬活动”平台向大众进行了宣传。

- 3月30日上午8:30，为支持“地球一小时”活动，西班牙的90个迪卡侬门店关灯一小时。就在前一周，还在店内组织了一场关于气候变化对运动场的影响的宣传活动。

- 在西班牙洛斯雷耶斯（Los Reyes）的圣塞瓦斯蒂安（San Sebastian）商店，我们邀请50名9岁的学生参与了为期一上午的可持续发展主题活动。该活动包含趣味活动和运动的环节，其中一项便是一个比赛，比赛期间孩子们要根据自己的饮食习惯来负重。这使他们对碳足迹的重量有了直观的理解。

另一项活动是学生必须在一个装满垃圾的小型游泳池中找到句子中的单词，以正确的顺序组合后，这个句子是：“帮助我们保护你的运动场”。这次活动很成功，团队目前正在研究如何将其复制推广到其他门店。

以游戏的形式 提升员工意识，增强承诺

迪卡侬46%的碳足迹产生与产品制造和生产工厂运营有关。因此，应评估和鼓励该领域的任何可持续发展倡议，以增加其影响。

受2018年迪卡侬台湾团队创造的种子游戏启发，迪卡侬中国可持续发展团队打造了一款名为EGG⁹的游戏。这个游戏旨在激励和鼓励中国团队在实施对环境有积极影响的倡议方面做出更大的承诺。游戏目标主要是教育，游戏基于员工日常活动产生的碳排影响进行设计，适用

于中国所有商店，仓库和生产办公室，共涉及16,000名员工。

行动越具有可持续性，员工获得积分的奖励就越高。这些行动包括能源管理，运输物流，废弃物，甚至生态设计。无论行动是个体还是集体的，无论行动的规模大小，都有一个精确的量化标准在评估不同的行动并计算要授予的分数。

中国EGG游戏的结果如下：2019年，共有685名员工参加了该游戏，共组织了6,478次个人和集体行动。

台湾种子游戏仍在继续，2019的结果：共有716名员工参与该游戏，参与率高达68%。台中门店获得了最高分。在台湾，如果目标得以实现，员工将获得5%的奖金，并在2019年发放。

7. WCU视频结果：<https://youtu.be/7oUf0Py31mY>

8. 见文章第92页 9. EGG=Everything Goes Green

植树造林 抵消当地碳排放

作为联合国气候变化框架公约承诺¹⁰的一部分，迪卡侬支持其供应商减少与体育产品生产直接相关的碳排放。此外，迪卡侬所在的部分国家（如斯里兰卡和孟加拉国）正在通过植树造林为减少碳排放做出贡献。这有两个目的：一是使工厂员工意识到环境保护的重要性，二是通过树木吸收二氧化碳将其转化为氧气，从而帮助减碳。

就此，在 2019 年 5 月至 2019 年 12 月之间，迪卡侬斯里兰卡的生产团队及其当地供应商¹¹共种植了 1500 棵树，并负责在未来 15 年内对其进行照料。一部分树木被种植在容易发生山体滑坡的偏远地区，其余则沿着该国南部的公路种植。



2019 年 7 月，在开展了一项当地环保意识活动之后，迪卡侬向孟加拉国 Tarasima 服装有限公司和 Croydon 九龙设计有限公司的 9,000 名员工分发了 9,000 株番石榴树苗。

在此之后，每位员工都领取了在其居住地附近植树的任务。通过给人们负责一棵树并收获其果实的机会，迪卡侬孟加拉国基金会希望能提高当地居民的生态意识。



感言

DEVIKA PERERA,
迪卡侬斯里兰卡可持续发展主管

“即使与我们的工业活动相比，树木吸收的二氧化碳很有限，我们仍可以通过植树造林来保护地球。这是应对全球变暖并使其有效缓解的策略。同时我们也可以通过重建自然栖息地来保护某些生物物种。”

印度空气质量指数： 当地的运动决策助手

全世界每 10 个人中就有 9 个人暴露在超过了国际卫生组织所建议的安全空气水平的污染环境中。此外，不良的空气质量会引起呼吸道疾病，例如哮喘或慢性支气管炎，从而危害健康。

一些印度城市是世界上污染最严重的城市之一。为了帮助人们理解这些风险，印度政府已经建立了涵盖全国所有主要城市的空气质量指数¹²。

自 2019 年以来，迪卡侬印度公司一直将此指标与感知劳累率（RPE）和所从事的运动类型相结合，以帮助其用户识别参加运动的风险。根据此咨询工具，建议所有户外运动的指数都低于 200。

在 201 至 300 之间，可以进行持续不到一小时的低强度运动；超过 300，则应当严格避免进行任何户外体育活动，迪卡侬组织的体育活动也应取消或者推迟。

该指标是维系我们当地体育活动的有力决策工具。

事实上，迪卡侬也有责任提供这些信息，因为体育活动与我们产品的使用息息相关。



查看你所在城市今天的空气质量指数
提前制定运动计划

优化废弃物与能源管理

如果想要大幅度减少人类活动的碳足迹，我们必须减少化石燃料的使用。使用可再生能源是实现《巴黎协定》规定的碳减排目标的有效解决方案之一。

迪卡侬在 2018 年加入 RE100 倡议，承诺并确认了我们的目标，即到 2026 年采购 100% 的可再生能源以此减少其碳足迹。这一承诺是建立更负责任的能源市场的全球努力的一部分。

废弃物管理同样是最重要的主题之一，我们的团队成员和用户正在携手应对当下真实可见的消费形式的问题，并亟待做出改变。

迪卡侬根据具体的地方因素来选择处理这些问题。在有迪卡侬的大多数国家，各个渠道的可持续发展主管负责衡量和管控公司所有有关地点能源消耗的情况。

得益于活跃的全球网络，可以共享最佳实践。这样的实践促使 2019 年门店和仓库的能耗降低了 5%，并且扩展了已经确定的最佳实践的应用范围。

从数据看能源和废弃物管理

截至2019/12/31

35名
地区能源负责人

负责降低当地的能源消耗

比2018年增加3位

能源消耗

111 kWh/m²

门店数据

比2018年降低5.9%

53 kWh/m²

仓库数据

比2018年降低8.6%

79%

衣架重复利用率

比2018年增加238%

2019年度重点

1. 我们为实现 2026 年 100% 电力来源于可再生能源制定了策略。该策略依赖于现场生产（太阳能），可再生能源购电协议以及绿色能源证书等行动的配合。
2. 我们在每个环节推动当地发起减少废弃物的倡议，例如自愿不使用结账塑料袋，收集、再利用衣架等项目。
3. 全球能源领导者网络持续发展并制定了有意义的战略，这些战略与当地的机遇和挑战紧密相连。

能耗战略 专注于可再生能源

使用可再生能源是低碳经济的首选解决方案。2018 年，迪卡侬加入了全球 RE100 计划，该计划承诺到 2026 年使用的电能 100% 来自于可再生能源。该承诺涉及到迪卡侬全球所有门店和仓库（无论是迪卡侬自有建筑还是租赁建筑）。

优选策略是在可能的情况下，直接在迪卡侬的所在地（商店和仓库）开发自主的电能生产解决方案。当安装条件比较苛刻时，则优先考虑购买可再生能源，特别是通过附属于特定设施的采购合同。这个过程基于买卖双方共同投资，建立了彼此的合作伙伴关系，并且可以涵盖其他利益相关者。

截至 2019 年底，共有 68 家商店和仓库配备了太阳能电池板。

目前，显著的可再生能源采购也包括购买原产地认证证书（绿证）。

今天，法国、西班牙、意大利、德国、比利时、印度、英国、荷兰和中国致力于生产和采购可再生能源，以帮助实现 2026 的目标。

到 2019 年底，比利时、法国、西班牙、英国和印度的电力采购 100% 来自可再生能源，意大利为 97.3%，德国为 85.5%，荷兰为 84.5%。

同样至 2019 年底，迪卡侬全部的电力消耗中有 58.9% 来自可再生能源，这部分数据中，又有 2.8% 为自主产生，余下的 97.2% 为能源采购。

迪卡侬对 RE100 计划的承诺还意味着，我们可以在世界能源市场组织中发挥作用，并可以从每个国家或地区获得实践的解决方案。例如在欧洲的 RE-source 大会¹，不同的能源卖家和客户在此相聚。

2019 年 8 月，迪卡侬作为 Solar-As-A-Service 服务框架（见下文）的一份子，参加了 RE-source 发起的指导委员会，参与到全球的战略经验中，并通过当地的范例加以增强。这项承诺为迪卡侬与其他公司一起确定目标的优先顺序提供了机会。

新的服务： 销售太阳能

在比利时，为了加快在可再生能源问题上的进展，公司制定了一个创新的解决办法，用安装在迪卡侬场地上的太阳能电池板直接供电。迪卡侬号召比利时的顾客和民众也参与其中，并共同投资购买从这种可以从中获益的能源设施。

68[↑] 配备 太阳能板的门店 全球范围

在 2019 年，比利时的 19 个场地（商店和仓库）已经运用了这种解决方案。绿色能源设备的筹资、安装、租赁以及销售将由第三方公司提供，合同为期 10 年。

这种将服务外包给专业组织的解决方案可降低投资成本，在当地居民中分享可再生能源生产的收益，并且因为现场生产电能的缘故，节省了多达 5% 的电力传输费用。带来的好处是，这种能源的价格比公共价格便宜，并且可以保证使用 10 年。

得益于迪卡侬比利时 19 个场地安装的 Solar-As-A-Service 能源设施，2019 年总发电量 4,491,596 kWh 中，有 582,157 kWh 来自于这些新的能源方案。

感言



JOERI MOONS,

比利时零售主管
跑步及足球爱好者

“Solar-As-A-Service 的解决方案使我们与当地社区共享真正的绿色能源，这对我们的顾客来说意义重大。与第三方合作伙伴共同参与这项投资及服务是所有受益者的制胜法宝。”

全球门店及仓库 每年能源消耗量变化

千瓦时每平方米，截至2019年12月31日

● 门店

127.2
2017

118
2018

111
2019

● 仓库

74
2017

58.1
2018

53
2019

致力于能源管理的全球网络

为了达成减少能源消耗的总体目标，我们建立了一个致力于实现变革的能源负责人网络，专门致力于该主题的行动。这些负责人负责管控其所在国家的商店和仓库网络的能耗。

他们收集环境数据（电力消耗，可再生能源，天然气，生产和废弃物回收），并根据该地区的需求和资源实施相应的行动，确定将在当地采用的策略。

收集的数据提供了有关其地点对环境影响的信息，因此他们可以评估最大的排放源并指导后续的行动计划。

该组织采用网络形式，因此考虑到每个领域的特定要求，从而可以以更适当的方式在本地采取行动。



实际上，每个国家或地区中的每个城市根据其气候及资源条件具有不同的需求，如不同气候地区的供暖或制冷需求差异，照明需求的差异等，以及阳光充足与否对于太阳能板需求的差异等。

这个过程促使我们交流最佳实践，并与所有人分享，同时增加了在此问题上的专业知识，更可以促进相关决策的灵活制定，以及更快地在本地实施。

产生积极影响的废弃物处理政策

废弃物每天都对我们环境产生显著的影响。我们不同环节的活动都会产生废弃物，每天我们在商店、品牌场地、办公室、仓库的团队都会对其进行处理。

其中大部分是纸张，纸板，塑料，废金属和木材。这些废弃物来自我们的包装、有瑕疵的产品、日常消耗品以及我们的产品。从我们的产品设计（节约型创新、生态设计），生产（包装承诺）到店内销售（为产品赋予新生、回收产品、衣架及废弃物等），公司的各个环节都需要对应的方案去解决所有这些浪费。

我们的团队成员致力于开发切实可行的解决方案，以减少他们日常活动的影响。他们可通过可持续发展培训，获得一套切实可行的建议，例如有效率地进行垃圾分类、可回收垃圾的管理，所有有助于二手产品管理的内部措施、甚至包括简化捐赠流程等。

每个国家可以独立制定自己的废弃物策略。一些迪卡侬所在国家并没有相同的高标准回收渠道或相同的要求规定，当地迪卡侬的环境负责人网络的活动可以在此提出倡议，以超越当地水平的方式发挥作用。

即使在没有禁令的地区 迪卡侬门店也不再使用 非必要塑料购物袋

即使在一些国家，并没有法律明文禁止商店在结账时使用一次性塑料购物袋，但是在西班牙、英国、印度和意大利的迪卡侬门店仍然基于自愿的原则，在门店结账处不再提供一次性购物袋，取而代之提供其他可重复利用的方案。

西班牙和意大利与迪卡侬生产部门合作，为顾客提供用剩余材料制作的布袋。这项举措在 2019 年共减少了 338,000 千克的塑料使用。

荷兰迪卡侬进行了一项试点研究，重复利用顾客免费退回的购物袋，彻底消除电商产品运输过程中使用的塑料袋

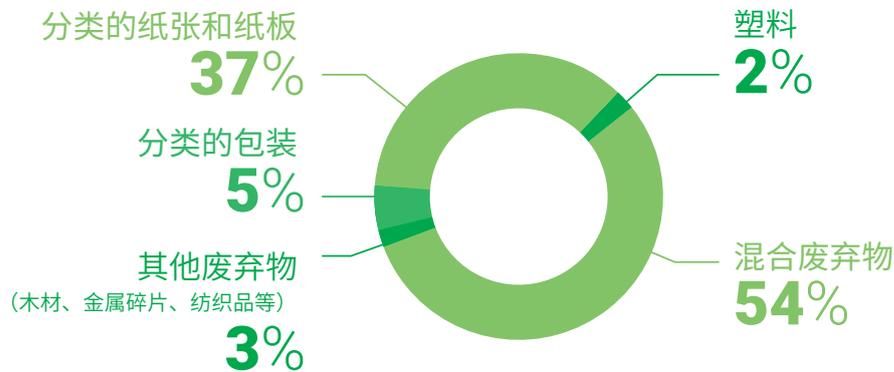
80,316吨

迪卡侬场地共产生的废弃物量

2019年

全球各地产生的废弃物类型

迪卡侬门店、品牌办公室和自有仓库



应用3R战略：减少，再利用，循环再生 (REDUCE, REUSE, RECYCLE)

2014 年我们启动了一个项目：在服装出厂时就上好衣架，门店同事不用再单独给衣服上衣架。自 2015 年以来，衣服都是连着衣架一起运到门店的，我们希望创建一个封闭的收集循环，以减少我们的废弃物和温室气体排放。

现今，已有 21 个国家（比 2018 年增加 6 个）对衣架进行回收，有 79.1%² 的回收衣架会被循环再生，其余的会直接被二次利用：

- 44% 的衣架被集中回收；
- 2840 万个衣架被重复使用，比 2018 年增加了 238% (2018 年收集了 840 万个衣架)；

▪ 2019 年，迪卡侬生产的新衣架中，使用再生材料的比例为 30.5% (比 2018 年增加了 50%)；

▪ 在意大利，衣架的回收率达到了 89%。与这些国家其他可持续发展项目一样，每个地区负责人必须找到并选择适合当地情况的最佳模式。

感言



ROELAND VERVLOET,
衣架项目负责人，
荷兰可持续发展主管

“与回收衣架相比，我们将更多精力集中在衣架的再利用上，以显著降低碳排放的影响。”

目标

80%

2023年衣架回收率

废弃物分类的趋势

● 门店

● 仓库



2. 在新衣架的注塑成型中使用再生材料的总比例为30.5%

鼓励产品生态运输

2019 年是全球有记录以来第二热的年份。空气污染仍然是欧盟的第一大环境健康问题¹，地球表面正在变暖造成的后果每年也越来越明显，这促使我们联合起来，采取行动减少碳足迹。

联合国环境规划署的结论是，运输是造成空气污染的主要原因，24% 的温室气体排放量源自运输。通过减少与运输（如铁路、航空、公路、海运等）相关的温室气体净排放来对抗气候变化非常重要。

迪卡侬正在努力寻找替代方案，以降低我们的环境影响并促进可持续的运输。我们主要关注以下三个领域：

- 商品的运输和存储；
- 顾客和农民来到门店、仓库和办公室所采用的交通方式；
- 推动人们日常生活中的软移动（滑板、骑车等）。



从数据看
运输和物流
截至2019/12/31

2019年度重点

1. 2019 年我们产品采用航空运输的比率为 3.2%，这一数字与 2018 年持平。
2. 我们采用铁路运输的比例在 2019 年翻了一番，达到 4%，这一数字在 2018 年为 2.1%
3. 我们鼓励团队和用户使用更加环境友好的交通方式。

53.1 m³

单位卡车运送率

主要进口仓库
和配送车间的

欧洲

322 克

每件迪卡侬产品的
运输碳排放量

欧洲

11%

产品装运后
进行多式联运的比例

欧洲

1. <https://www.eea.europa.eu/themes/air>

全球的 仓储及运输

我们的物流团队正在努力减少将产品从工厂运送到门店过程中所产生的碳排放。减少运输距离、优化载重和使用较为环保的运输方式是迪卡侬人在工作中优先考虑的几个方面。

2019年，得益于遍布全球的73个仓库和物流平台，我们能够向迪卡侬所在的国家及地区交付货物。

继上一年度空运比率减半后，我们在2019年继续控制空运的比率。其数据与2018年持平，即空运比率3.2%

团队成员们正在努力减少空运的使用，特别是通过在2019年创建了一个系统来管控“非预期交易”的产品的空运比率，即在三周内预期不会用空运方式离开仓库的，也就是非紧急货物。

自2019年以来，运动品牌团队和工业生产团队可以监管他们对航空运输的使用以及非必要空运的百分比。这可以帮助决策并降低航空运输及“非预期交易”的比例，这一数据从2018年的44%降低至2019年的38%。

作为航空运输的另一环保替代方式，经过两年时间的筹备，中国武汉工厂与杜尔日多式联运平台的直线铁路运输建立起来并开始步入“正轨”。一方面，经过商议后我们将每列火车的装载量从2018年的40节车厢减少到20个，另一方面，日臻完善的管理团队，使得可以增加产品合并出口的比例，因此铁路运输的数字从2.1%上升至4%。

最后，海运仍然是首选，因为它是最便宜且污染最少的运输方式。占我们运输产品总量的82.2%。我们决定巩固与对环境问题最严苛的航运公司的伙伴关系，这就是为什么我们80%的船运量都委托给了积极参与“清洁货物工作组”²倡议的船东的原因。

从生产地交付到欧洲的产品对环境的影响在2018年下降了17%之后，在2019年增加了11%。这种增长的原因是空运的单件物品重量较重，这具有直接而显著的影响，尽管空运产品的份额并没有变化。

产品运输方式分类

截至2019/12/31



每种运输方式的碳排放量

二氧化碳 (千克)



仓库产品配送

为了减少运输迪卡侬产品所产生的碳足迹，主要进口仓库、分销平台和门店之间还实施了软移动 (soft mobility) 解决方案。对于通常采用公路短途运输，我们现在正逐渐转向铁路运输、短途海运 (在同一大洲的国家之间) 和天然气动力卡车。

在2019年，物流团队在招标中特别强调了对承包商在环境方面的要求。合作伙伴之间日益严格的环境标准将在2020年结出硕果，随着海外仓库和分销平台之间的“绿色”运输的增加，向近20%的法国商店的配送将通过更清洁的运输解决方案来实现，如天然气、沼气、能源油菜 (rapeseed) 等。

最后，另一项工作是从商店到仓库的货车回程的装载率。例如，衣架项目旨在将衣架从商店退还到仓库³。

鼓励生态出行

对我们的农民伙伴和顾客来说，生态出行从他们如何到达我们的门店开始。

迪卡侬作为自行车和踏板车等软运输工具的设计者和生产者，在发展可持续交通方面发挥着积极作用。

在 2019 年，迪卡侬在全球范围内售出了近 500 万辆自行车（这一数字在 2017 年为 400 万辆），包含所有型号和年龄段的产品。迪卡侬积极发扬软移动的出行方式，并通过保养和维修来保证其使用寿命，从而鼓励人们定期使用这些出行方案。

得益于我们的维修工作室网络（全球 26 个地区共 1400 所，其中 10 个在法国），2019 年在全球共修复了 1,547,000 辆自行车（相比 2018 年⁴的 1,335,000 (720,000) 辆增长了 16%。自行车售后零配件市场与 2018 年相比增长 6%。

从本地化而言，迪卡侬自 2019 年 9 月以来，便一直是 Veligo Location 的合作伙伴。这项计划被法兰西岛的居民用来以优惠的价格租用电动助力自行车，租期为 6 个月（可再续租 3 个月），迪卡侬商店则是这些自行车的收集点之一。与地方政府的合作对于发展软移动出行至关重要。由于迪卡侬门店多分布在城市中，适合通过这种类型的服务来支持社区。



鼓励全球农民进行生态通勤

迪卡侬鼓励员工使用软移动出行工具，使用生态出行方式，如自行车、公共交通、共享汽车等替代私家车的的使用。

2018 年在法国设立的自行车里程补贴已经证明是对农民的一个重要激励。它有三个主要目标：鼓励骑行和运动、改善员工的健康和幸福感、减少与城市交通有关的环境影响。

2019 年，7% 的法国雇员受益于这项每公里 25 分的补贴，每年的补贴上限为 200 欧元。2019 年，队友们总共骑行了近 100 万公里，而 2018 年为 64.3 万公里。与此同时，团队正在抓住通勤框架法案提供的机会，有希望为实行软移动出行的雇员提供出行打包福利方案。

在萨朗什（法国萨瓦省）的山间商店，员工可以通过 Be-Cycle 项目，使用所有类型的自行车（折叠自行车、电动助力山地自行车、载货自行车等）。其次如果他们希望在测试后购买，则可以享受折扣优惠。

法国之外对于软出行的积极倡议

在西班牙，“通勤挑战”愈加火热。既有西班牙全国范围的竞争（不同门店的比赛），也有地区层面的竞争（个人比赛）。

得益于专门为西班牙迪卡侬开发的移动应用程序⁵，农民伙伴可以全年监测自己在生态通勤方面的进展，这既包括长期的也包括短期的挑战。

例如，在 2019 年 10 月于马德里举行的 COP25 活动中，主办方组织了一场农民伙伴和顾客参与的挑战赛，并有奖品颁发给获奖者。得益于这些举措，2019 年的软出行状况得到了改善，员工中私家车使用量下降了 7%，大家正在寻求诸如自行车、公共交通和拼车等替代的解决方案。

在比利时，想要可持续出行的农民还有更多的方案选择。出行计划逐年变得更加丰富。其中就有一个在线拼车平台，有若干站点上都提供了电动汽车，甚至还为使用火车出勤的员工的提供了铁路季票套餐。

2019 年，拼车措施及电动汽车的供应进展顺利，这促使当地的团队增加了车辆数量。

4. 专门负责维修工作室的团队修改了其系统和统计方法。先前统计的 2018 年数字为 720,000 辆自行车。
5. Ciclogreen 应用程序。

指标与方法



我们的 绩效指标

挑战与战略

公司现状与数据	2018	2019
迪卡侬营业额 (不含税)	€113亿欧元	€124亿欧元
营业额年增长率	+4.6%	+9.1% (注1)
运动用户数量(百万)	340	400 (注2)
迪卡侬分布国家及地区数量	51	57 (注3)
迪卡侬产品销售所在的城市数量	869	938
迪卡侬全球零售门店数量	1,510	1,647 (注4)
新零售门店年增长数量	+168	+165 (注5)
仓储及物流平台数量	69	73
品牌运动数量(迪卡侬品牌产品)	85	85
所售产品数量(十亿)	1.25	1.28
生产国家及地区数量:		
• 设有迪卡侬团队	24	24
• 未设迪卡侬团队	23	23
迪卡侬生产办公室数量	42	42
迪卡侬产品供应商数量:		
• 一级供应商(成品和配件)	1,031	1,007
• 二级供应商	316	346
管理与协调供应商关系的依民数量	2,100	2,142
迪卡侬自有工厂的数量	10	9

2019 DEFP 方法说明

注1: 以固定汇率计算。

注2: “运动用户数量”指标在2019年10月发生了变化, 我们重述了2018年的历史数据。

注3: 不包括特许经营权, 也不包括2019年仅进行电子商务的国家或地区。新开门店的国家: 日本、乌克兰、越南、马耳他、塞尔维亚和阿尔及利亚。

注4: 不包括特许经营权。

注5: 仅计算新开门店的总数; 不考虑关闭的门店数。应当指出的是, 2018年的门店总数存在错误: 该数字已被更正为2018年的1,510家, 而不是DEFP 2018报告中的1,511个商店。

气候变化	2018	2019
按范围划分的温室气体排放量(吨) (01.01-12.31)	10,532,129 T CO ₂ eq. (注6)	11,226,200 T CO ₂ eq. (注6)
• 范围 1 	29,454 T CO ₂ eq.	26,894 T CO ₂ eq.
• 范围 2 (基于地点的方法) 	205,166 T CO ₂ eq.	216,689 T CO ₂ eq.
• 范围 2 (基于市场的方法) 	153,329 T CO ₂ eq.	141,026 T CO ₂ eq.
• 范围 3	10,349,346 T CO ₂ eq. (注6)	11,058,280 T CO ₂ eq.
每件售出产品的二氧化碳排放强度	8.4 kg CO ₂ eq./product sold (注6)	8.7 kg CO ₂ eq./product sold (注7)
与2016年相比(基准年), 每件售出产品的二氧化碳排放强度变化	-2.3% (注6)	+1.2% (注7)
温室气体在生命周期各阶段的排放分布:		
• 原材料提取	19%	19%
• 产品生产	46%	46%
• 产品运输	4%	4%
• 产品使用	7%	7%
• 场地的建设与运营	4%	3%
• 依民与顾客的交通	15%	16%
• 产品报废	5%	5%

2019 DEFP 方法说明

注 6: 2016 年、2017 年和 2018 年的产品影响数据已经重述和更新, 使得结果具有可比性。

范围 2 的数据是根据温室气体议定书的建议, 采用“基于市场”和“基于位置”的方法计算得出的。

总的二氧化碳排放量和二氧化碳强度是采用“基于市场”的方法计算得出的。

并非我们所有的产品都经过环境影响评估; 但是, 我们产品接受评估的比例逐年增加。

为了获得对环境影响的全面的概念, 我们按照产品类型进行数据推断, 从而获得所有售出产品的数据。

我们的产品接受环境评估的比例正在逐年增加 (该数字已从 2018 年售出产品的 69% 上升到 2019 年的 75%)。

我们重新计算了以前的数据, 以包括这些新评估。

此外, ADEME 提供的用来量化产品影响的排放因子越来越全面。

例如, 2019 年, 我们评估“泡沫”材料时可以纳入工业过程的影响。

因此, 重新计算以前的数据很重要, 可以确保我们结果的可比性。

注 7: 2016 年的每件售出产品对应的二氧化碳排放强度已经重述, 以使其与 2019 年的数据具有可比性。

2019 年, 我们设定了 2016 年至 2026 年间将每售出一件产品的二氧化碳排放减少 40% 的全球目标。

我们还设定了 3 个已通过“科学碳目标”倡议验证的目标:

- 在范围 1 和 2 中将我们整体的 CO₂ 排放量减少 75%

- 到 2026 年, 我们 100% 的电力消耗都来自可再生能源

- 在 2024 年前, 我们的主要供应商需承诺并设立他们的科学碳目标

我们曾计划在 2016 年至 2019 年间将强度降低 3.8%。最后, 我们同一时期的强度增长了 1.2%。

因此, 2019 年的结果表明我们必须迅速做出反应, 特别是在产品对环境的影响方面。

造成这种偏离的主要原因是生态设计产品比例太少 (2019 年比例为 4%), 并且该百分比停滞不前。

因此, 2019 年, 我们推广了每月销售一定比例的生态设计产品的计划, 以提高内部团队对这一指标的认识 (运动品牌和工业流程团队、财务团队)。

我们的目标是从 2021 年开始对新产品 100% 进行生态设计, 到 2026 年所有产品 100% 采用生态设计。

我们还注意到, 某些环境影响力高于平均水平的产品的销量有所增长。

我们已经注意到有关以下方面的较好结果:

- 场地的能耗减少; 在我们的门店中能耗减少 5% kWh / m², 在仓库中减少 8%

- 我们可再生能源消费比例略有增加 (2019 年为 59%)

我们的 绩效指标

人员与管理

雇员情况	2018	2019
员工总数(截至12.31) ☑ 数据已验证 MAZARS 审计	96,002	102,307 (注8)
劳动力性别分布(截至12.31)		
• 女性(%)	46.9%	46%
• 男性(%)	53.1%	54%
劳动力年龄分布(截至12.31)		
• 20岁以下(%)	4.6%	5.2%
• 20-29岁(%)	63.4%	60.3%
• 30-39岁(%)	23.1%	24.8%
• 40-49岁(%)	6.9%	7.4%
• 50岁以上(%)	2.1%	2.4%
劳动力地理区域分布(截至12.31)		
• 欧洲&俄罗斯(%)	67.3%	67%
• 亚洲(%)	25%	24.4%
• 非洲&中东(%)	4.1%	4.2%
• 美洲(%)	3.3%	4.1%
• 大洋洲(%)	0.3%	0.3%
劳动力类别分布(截至12.31)		
• 零售服务(%)	76.7%	78.2%
• 物流(%)	11.6%	11.7%
• 设计/生产(%)	5.2%	5%
• 后勤支援(%)	6.5%	5.1%

2019 DEFP 方法说明

注8: 该指标考虑了截至2019年12月31日与公司签订长期合同、非长期合同以及在公司实习的依民。

薪酬与薪酬趋势	2018	2019
全球工资总额(欧元)(01.01-12.31)	2,108,174,115	2,358,712,531
全球工资总额/营业额(%) (01.01-12.31)	18.7%	19.1%

员工持股计划的相关信息	2018	2019
员工持有的股份占比(%) (截至12.31)	11.96%	11.96%
持股员工占比(%) (截至12.31)	52.5%	48.6%
持股员工数量(截至12.31)	49,503	49,343 (注9)
参与员工持股计划的国家及地区数量(截至12.31)	38	41 (注10)

2019 DEFP 方法说明

注9: 2018-2019 年间股东数量减少可以用以下事实来解释: 2019 年的增值低于本地投资 (例如在中国和印度)。

注10: 关于 DEFP 2018 中传达的信息, DEFP 2019 中重述了 2018 年开放员工持股计划的国家数量的历史数据, 其中增添了爱尔兰。

2019 年该持股计划总共有三个新国家开放: 智利、加拿大和乌克兰。

2019 年参加员工持股计划的国家或地区列表: 法国、意大利、印度、比利时、中国、德国、匈牙利、波兰、葡萄牙、俄罗斯、西班牙、澳大利亚、巴西、保加利亚、柬埔寨、加拿大、智利、哥伦比亚、韩国、克罗地亚、埃及、香港、爱尔兰、日本、马来西亚、摩洛哥、墨西哥、荷兰、菲律宾、捷克共和国、罗马尼亚、新加坡、斯洛伐克、斯洛文尼亚、斯里兰卡、瑞士、中国台湾、泰国、土耳其、英国、乌克兰。

目前, 越南和印度尼西亚没有开放员工持股计划。取而代之的是, 本地依民会收到与持股计划相当的好处, 虽然这不是严格意义上的持股计划; 这样, 迪卡依的共享价值目标得以维持。

组织工作	2018	2019
签订长期合同的员工占比(%) (01.01-12.31)	76.9%	74.3% (注11)
签订非长期合同的员工占比(%) (01.01-12.31)	21.6%	16.1%
签订其他合同的员工占比(%) (01.01-12.31)	0.4%	9.6% (注12)

2019 DEFP 方法说明

注11: 截至2019年12月31日, 全球范围内有76,980名长期合同依民和15,519名非长期合同依民。

数字和百分比根据不同国家的法律和社会制度有所波动。事实上, 合同期限可能会有所不同 (长期性、非长期性)。

注12: 学生或培训生合同包括在“其他类型的合同”中, 但计算该指标时不包括供应商。

一些国家没有区分出学生或培训生合同, 可能将其划分为长期合同或非长期合同。

2019年, 这种突然增长可能是划分为持其他类型合同而不是非长期合同的中国学生人数导致的。

平等对待		
为促进性别平等所采取的措施	2018	2019
员工的性别占比(截至12.31)		
全球:		
• 女性(%)	46.9%	46%
• 男性(%)	53.1%	54%
欧洲&俄罗斯:		
• 女性(%)	48%	47.8%
• 男性(%)	52%	52.2%
亚洲:		
• 女性(%)	45.2%	43.2%
• 男性(%)	54.8%	56.8%
非洲 & 中东:		
• 女性(%)	42.2%	39.6%
• 男性(%)	57.8%	60.4%
美洲:		
• 女性(%)	43.4%	41.7%
• 男性(%)	56.6%	58.3%
大洋洲:		
• 女性(%)	47.8%	45.3%
• 男性(%)	52.2%	54.7%
公司里女性领导占比(截至12.31)		
全球:	5,906 即 37.7%	7,483 即 39% (注13)
欧洲&俄罗斯:	3,759 即 35.7%	4,787 即 38.1%
亚洲:	1,737 即 44%	2,104 即 42.4%
非洲 & 中东:	184 即 32%	263 即 33%
美洲:	185 即 36.6%	274 即 36.5%
大洋洲:	41 即 50%	55 即 51.4%

2019 DEFP 方法说明

注13: 至少有一位直线下属的女性农民。

平等对待		
反歧视(全球范围)	2018	2019
年长者占比(55岁及以上人群)(截至12.31)	0.79%	0.84% (注14)

2019 DEFP 方法说明

注14: 2019年有855名55岁及以上的农民 (2018年为756名)。

迪卡侬团队晴雨表调查发现（全球范围）	2018	2019
参加迪卡侬团队晴雨表调查的员工占比(%)	82%	80% (注15)
参与迪卡侬团队晴雨表调查的员工数量	61,952	67,575
对如下问题回答“是的，十分确定”或“是的，相当确定”的员工占比(%)		
		
• 我可以表达我的想法，并且有人倾听	91%	93%
• 我可以自主决定每天的工作	92%	93%
• 我被他人尊重相待	94%	94%
• 我为自己在迪卡侬工作感到骄傲和喜悦	93%	94%
• 我践行我们的两大价值观：活力、责任	94%	96%
• “让最广泛的大众享受运动的欢愉和益处”这一信念激励我每天的工作	n/a	91% (注16)
• 我的使命可被量化，且有清晰的绩效指标	78%	79%
• 我在我参与的事项中可以作出决定，同时衡量其结果	92%	94%
• 我在作出决定前寻求其他依民伙伴的建议	96%	97%
• 在迪卡侬，我被允许犯错：我可以尝试、试验、学习并更正	92%	95%
• 我的技能得到支持	85%	85%
• 我的个人发展受到支持	81%	82%
• 我的绩效得到支持	83%	86%
• 我有机会在年度回顾中评估我的绩效以及个人发展的进程，并讨论我的未来项目规划	91%	92%
• 我们一起运动并庆祝胜利	71%	82%
• 在工作环境中我感到有安全感	93%	94%
• 我的团队内部沟通高效且透明	81%	84%
• 我为公司创造人文、环境和经济价值	92%	94%
• 我是团队或组织的一员，并向其定期汇报我所承诺的工作进展	82%	89%
• 我的薪资与我的责任相匹配	59%	62%
• 我为一部分的迪卡侬绩效负责，我们共享创造的价值	85%	86%
• 通过我的持股计划，我感到我是迪卡侬的主人之一	68%	68%
• 每天早上我都会开心地上班，因为我正在朝着我们的目标和我的目标前进	89%	92%

2019 DEFP 方法说明

注15：2019年的迪卡侬团队晴雨表（DTB）调查结果；来自59个国家的67,575名受访者参与（2018年的调查有61,952位依民参与。）。DTB调查在2019年进行了修改，在来自12个不同国家的200名依民的共同努力下，有一些问题、主题被重写，创建或替换。

注16：2019年迪卡侬团队晴雨表调查中的新问题。

根据《2017年可持续发展报告》实施的行动计划，今年我们将三个新的国家纳入薪资软件数据收集中，以提高范围的代表性和可靠性。

因此，土耳其、巴西和捷克共和国现已加入了先前的11个国家（法国、西班牙、意大利、比利时、中国、德国、葡萄牙、波兰、俄罗斯、印度和匈牙利），其覆盖范围扩大到了全球劳动力的84.65%。

下列指标仅适用于这14个国家：

员工的国籍数量(14个国家)	2018	2019
法国员工的国籍数量（截至12/31）	n/a	75 (注17)
西班牙员工的国籍数量（截至12/31）	n/a	41
比利时员工的国籍数量（截至12/31）	n/a	28
意大利员工的国籍数量（截至12/31）	n/a	66
中国员工的国籍数量（截至12/31）	n/a	15
葡萄牙员工的国籍数量（截至12/31）	n/a	22
波兰员工的国籍数量（截至12/31）	n/a	9
德国员工的国籍数量（截至12/31）	n/a	93
俄罗斯员工的国籍数量（截至12/31）	n/a	28
匈牙利员工的国籍数量（截至12/31）	n/a	1
印度员工的国籍数量（截至12/31）	n/a	4
巴西员工的国籍数量（截至12/31）	n/a	8
捷克共和国员工的国籍数量（截至12/31）	n/a	4
土耳其员工的国籍数量（截至12/31）	n/a	4

2019 DEFP 方法说明

注17：国籍数是DEFP 2019中的一项新指标。

人员招募与变动(14个国家)	2018	2019
签订长期合同的员工数量(01.01-12.31)	15,097	29,462 (注18)
签订非长期合同的员工数量(01.01-12.31)	55,703	45,537 (注19)
签订长期合同和非长期合同的总员工数量 (01.01-12.31)	70,800	74,999
辞职人数(长期合同)(01.01-12.31)	10,870	10,441
裁员人数(长期合同)(01.01-12.31)	1,112	1,434
退休人数(长期合同)(01.01-12.31)	25	12
其他类型的离职人数(长期合同)(01.01-12.31)	2,059	3,232 (注20)
总离职人数(长期合同)(01.01-12.31)	14,066	15,119

人员招募与变动(14个国家)	2018	2019
长期合同人员流动率(01.01-12.31):		
• 法国	32.1%	9.9% (注21)
• 意大利	6%	8.3%
• 中国	42.2%	38.5%
• 波兰	20.5%	38.7%
• 德国	28.3%	25.1%
• 俄罗斯	30.7%	31.4%
• 匈牙利	32%	30.2%
• 印度	n/a	n/a

2019 DEFP 方法说明

注18: 注18: 捷克共和国的数据未列出“长期合同员工数”指标, 因为未收集该国的这项数据。

注19: 可以根据我们业务活动具有高度的季节性以及我们愿意让学生勤工俭学为迪卡侬工作的方式来解释非长期合同员工数。

注20: “其他离职”类别考虑到协议终止、试用期到期等情形。

注21: 营业额指标是根据长期合同员工年均人数计算的。

由于未收集印度的该项数据, 该报告未包括印度的这项数据。

对于西班牙、比利时、葡萄牙、巴西、捷克共和国和土耳其: 由于Mazars进行审计时注意到数据的不可靠性, 该表中未出现营业额指标。

工时架构(14个国家)	2018	2019
长期合同员工中全职人员占比(%) (截至12.31)	61.2%	62.7% (注22)
长期合同员工中兼职人员占比(%) (截至12.31)	38.9%	37.3%
非长期合同员工中全职人员占比(%) (截至12.31)	18.1%	23.5%
非长期合同员工中兼职人员占比(%) (截至12.31)	81.9%	76.5%

2019 DEFP 方法说明

注22: 2019年, 在这14个国家中, 有62,668名长期合同员工, 其中13个国家中有13,219名非长期合同员工 (印度除外, 因为没有细分)。

缺勤率(14个国家)	2018	2019
长期合同员工缺勤率(01.01-12.31)		
• 法国	4.4%	3.8% (注23)
• 西班牙	2.1%	3.1%
• 比利时	4.6%	n/a
• 中国	n/a	n/a
• 葡萄牙	n/a	4.9%
• 波兰	6.2%	7.3%
• 德国	n/a	n/a
• 俄罗斯	n/a	n/a
• 匈牙利	4.8%	4.7%
• 印度	n/a	n/a
• 捷克共和国	n/a	n/a

2019 DEFP 方法说明

注 23：这项指标指的是由于缺勤未工作的小时数 / 理论上工作小时数。在计算该指标时考虑到缺勤的原因有：普通病假、因工作限制而导致的职业病假、工作事故和无故缺勤。

缺勤指标并未被所有国家纳入考虑范围而进行追踪，因此缺乏数据。

对于意大利、巴西和土耳其，由于 Mazars 进行审计时注意到数据的不可靠性，该表中未显示缺勤指标。

工作地事故情况(11个国家)	2018	2019
导致停工的工伤事故数量(01.01-12.31)		
• 法国	991	1,084 (注24)
• 西班牙	441	448
• 比利时	147	128
• 意大利	51	104
• 中国	35	34
• 葡萄牙	82	65
• 波兰	61	72
• 德国	25	57
• 俄罗斯	n/a	n/a
• 匈牙利	56	30
• 印度	n/a	n/a
• 巴西	n/a	28
• 捷克共和国	n/a	5
• 土耳其	n/a	48

2019 DEFP 方法说明

注 24：工作场所事故指标的更详细定义正在拟定中，以便尤其是欧盟以外的国家可以更好地理解它。某些国家或地区尚未收集此数据。

平等对待(14个国家)		
为促进就业采取的措施， 以及残疾人的雇佣情况(11个国家)	2018	2019
残障人士占比(截至12.31):		
• 法国	3.4%	3.3% (注25)
• 西班牙	2.5%	2%
• 比利时	n/a	n/a
• 意大利	3.5%	3.8%
• 中国	n/a	0.1%
• 葡萄牙	0.1%	0.5%
• 波兰	0.9%	0.7%
• 德国	0.8%	0.9%
• 俄罗斯	n/a	n/a
• 匈牙利	0.5%	0.9%
• 印度	n/a	n/a
• 巴西	n/a	n/a
• 捷克共和国	n/a	0.7%
• 土耳其	n/a	1.1%

2019 DEFP 方法说明

注 25: 由于缺乏国家立法, 获取信息的权利受到限制等, 2019 年我们不能从每个国家收集到所有与残疾相关的数据。关于法国的残疾率: 在 DEFP 2019 和 DOETH 中法国该项指标的计算差异应予以注意。法国 DOETH 2019 中按工作时间比例 ETC 为 4.32%。法国劳动法要求使用“残障工作人员年度报告”(DOETH-残障工作人员强制性年度报告)。

打击腐败	2018	2019
监察顾问接受“SAPIN 2”法律培训的比例(截至12.31):	n/a	48.4% (注26)

2019 DEFP 方法说明

注 26: 2019 年, 在签署当地监察顾问聘书的 31 人中, 有 15 位顾问接受了面对面培训。该指标的目标是到 2019 年 12 月 31 日培训 70% 的本地监察顾问。由于 2019 年 12 月 5 日的全国罢工, 我们无法达到既定的培训目标, 因为各国的大多数当地顾问都无法前往里尔参加培训课程。

合作伙伴关系和赞助情况	2018	2019
通过迪卡依基金会认证的项目数量(01.01-12.31)	38	48
迪卡依基金会项目的受益人数(01.01-12.31)	65,000	28,895 (注27)
迪卡依基金会项目涉及的国家及地区数量(01.01-12.31)	8	12(注28)

2019 DEFP 方法说明

注 27: 迪卡依基金会的受益人分为两类:

- 受益者可能是弱势群体, 他们通过迪卡依基金会的某个项目有机会定期参加体育运动
- 受益人可能是有机会在我们的团队(在门店、仓库或场所)或公司外部工作的人。

注 28: 2019 年, 加拿大、肯尼亚和斯里兰卡首次支持了一个基金会项目。

基金会支持小型项目(20 个受益人)以及有数千个受益人的大项目。

经过认证的项目数量本身或受益人的就业率并不是基金会团队的 KPI。对于基金会而言, 最重要的是得益于基金会资助的项目而能够定期参加体育运动的受益者人数。

我们的 绩效指标

产品与服务

原材料消耗情况 及提高使用效率的方法	2018	2019
在互联网或门店中具有ABCDE 环境标签的迪卡侬产品的百分比(%) (01.01-12.31) 	春夏季: 26.3% (即: 所设计的2880件 产品中有758件) 秋冬季: 30.1% (即: 所设计的5138件 产品中有1545件)	61.1% (即: 所设计的5789件 产品中有3539件)
迪卡侬产品采购的可持续来源棉花占比(%) (01.01-12.31):	76%	95%
• 良好棉花占比(%)	69%	82% (注30)
• 有机种植棉花占比(%)	6%	11%
• 再生棉占比(%)	1%	2%
迪卡侬产品采购的可持续来源棉花的吨量 (01.01-12.31):	21,787	27,348
• 良好棉花	19,814 吨	23,622 吨
• 有机种植棉花	1,720 吨	3,061 吨
• 再生棉	253 吨	665 吨
迪卡侬产品采购的可持续来源聚酯的占比(%) (01.01-12.31)	17.2%	16.3% (注31)
迪卡侬产品采购的可持续来源聚酯的吨量 (01.01-12.31)	11,374 吨	12,345 吨
迪卡侬包装材料采购的可持续来源资源的占比(%) (01.01-12.31)	85.5%	88.2% (注32)
采购的经FSC或PEFC认证的包装纸浆的占比(%) (01.01-12.31)	5.6%	14% (注32)
回收的衣架数量 (01.01-12.31)	103,835,789	137,008,496 (注33)
重复使用的衣架数量 (01.01-12.31)	8,472,119	28,415,682
制造衣架所使用的回收材料比例 (01.01-12.31)	22.4%	30.5%

2019 DEFP 方法说明

注 29: 此环境标签指标重点关注与制造服装、背包和鞋类的工业过程有关的迪卡侬产品。当前不在范围内的有：每年售出少于 1,500 件产品的产品，以及其他工业制程的产品（金属、自行车、焊接产品、球、电子产品、营养和化学药品）。

今年我们对工业流程团队进行了重组。鉴于所涉及的范围是基于某些过程管理的产品数量，因此有必要弄清今年“标签”项目涵盖了哪些“新”过程。

在调控该环境标签指标时，团队已从季节性协调（春 - 夏，秋 - 冬）过渡到年度协调。该指标设定的目标是：到 2019 年底达到 50%，到 2020 年底达到 70%，到 2021 年底达到 90%。

2019 年：现场团队得到了培训和环境评估的支持。这些小组瞄准可以轻松进行环境评估的范围，并按照这些范围的评估率进行评估。

2020 年的两个主要挑战将是：

1. 重点关注所有产品成品的命名法质量。（这种质量会影响评估质量，并可能减慢环境标签的进展速度）。
2. 开发计算和数据库工具，使环境评估符合欧洲方法框架。

注 30: 该指标计算有机棉、BCI 棉和再生棉的使用吨数。与 2018 年相比，来自更可持续来源的棉花所占比例增加了 25%，其中 BCI 棉花的使用所占份额显著增长。

此外，同时增长的有机棉和再生棉使用数量也值得关注。这些令人鼓舞的结果正帮助迪卡侬实现 2020 年目标（即迪卡侬产品所用棉花 100% 来自更可持续的来源）。

注 31: 该指标是根据以下来源的聚酯纱线的吨数计算得出的：原液染色的“传统”原生聚酯、再生聚酯和原液着色的再生聚酯。该指标的目标是到 2022 年，迪卡侬产品中使用的聚酯纱线都将来自更可持续的来源。应该注意的是，今年迪卡侬的聚酯要求的指标计算方法具有更高的准确性。2019 年的数量结果低于预期的原因是 2018 年销售情况不佳导致的大量纱线库存。

然而，我们已经启动了从使用原始纱线到更可持续的纱线的过渡：每个工业流程团队都在监控其聚酯组件（织物）向更可持续的版本的演进。当需要开发和供应更具可持续性的聚酯纤维（原液染色和再生纤维）时，“纱线和合成纤维”团队将参与到这些工业过程中。

为了实现 2022 年的目标，我们有必要加快向更可持续的纱线的过渡以及向组件（织物）的更可持续版本的转换。

注 32: 范围包括：

- 面向顾客的销售包装*、门店展示品的货架包装、衣架、运输箱、塑料运输袋、电子商务包装（塑料袋和纸板箱）。

* 不包括食品、化妆品和清洁产品

不包括门店中的包装袋（可重复使用的购物袋、纸袋），礼品包装和其他国际品牌的包装（非迪卡侬）。

- 由于这些不同指标的测量方法（包装所用更可持续来源材料的百分比、FSC 或 PEFC 认证包装所用纸浆的百分比、衣架的指标）基于众多推断和假设，因此所列数字应相对地进行分析。包装团队每年都会采取行动来改善其数据质量，提供最严格的报告参考。

- 目前正在考虑的更具可持续性的来源是纸浆。2019 年这种更可持续的来源产生的包装材料达 97,361 吨。

为这些指标设置的目标是：

> 到 2025 年，用于包装的材料中 95% 将来自更可持续的来源

> 到 2025 年，用于包装的纸浆 100% 通过 FSC 或 PEFC 认证

- 迪卡侬包装团队做出的各种承诺（例如时尚公约）以及我们在不同分销国家（例如印度）所采用的规定，使包装工程师更加关注向更可持续包装的过渡。现在，每个包装工程师都有一个指导工具来衡量环境绩效（CO₂、塑料、FSC）。

- 特别关注包装供应商，以使它们获得 FSC 或 PEFC 认证，从而加强供应品的可追溯性。

- 取消一次性塑料包装被视为优先事项，这将是我们的 2020 年行动计划的核心之一。

注 33: 包装中使用的“更具可持续性的材料”百分比的计算范围目前包括衣架，这些衣架由归类为“非可持续性”（聚丙烯）的材料制成。但是，我们衣架是被收集以再利用甚至回收的，2019 年收集的衣架数量大大增加（173M / 295M = 46% 的增长）。我们目前不打算更改用于衣架的材料，而是通过提高重复使用和回收率来延长其使用寿命。如果在计算范围时不包括衣架，则可持续材料的百分比将大大增加。

改善消费者健康与安全状况的措施/用户满意度	2018	2019
满意迪卡侬产品的运动用户占比(%) (01.01-12.31) 	65%	68% (注34)
迪卡侬每一百万售出产品里由于质量问题被退回的产品数量 (01.01-12.31) 	1,159	1,213 (注35)
迪卡侬及其他国际品牌产品的质量纠正行动数量 (01.01-12.31)	325	347
开展这些质量纠正行动的迪卡侬及其他国际品牌产品的数量 (01.01-12.31)	290万件产品	1680万件产品
发送给设计团队进行根本原因分析的缺陷产品数量 (01.01-12.31)	41,464	53,502 (注36)
迪卡侬员工基于质量推荐迪卡侬产品的影响系数 (01.01-12.31)	n/a	3.3 (注37)
迪卡侬员工对迪卡侬产品质量的NPS评分 (01.01-12.31)	40 (法国范围)	35 (12个国家或地区范围) (注37)

2019 DEFP 方法说明

注 34: 该指标基于在其产品评论中给予 5/5 评分的满意运动用户的百分比。在独立的第三方机构 Mazars 于 2019 年 3 月对该指标审计之后，我们对满意运动用户总体比例的计算方法进行了更改，以纳入不同国家的满意运动用户比例。此更改旨在获得一种应对时间推移更可追踪和可靠的合并方法。历史数据已重新计算，结果如下：2017 年：62%，2018 年：65%，2019 年：68%。

2019 年的结果基于 2019 年对迪卡侬产品（不包括其他国际品牌产品）收集的 1,611,056 条评论。该指标与 2018 年收集的 967,928 条评论有关（即 2019 年评论数增长 66.4%）。这些增加的评论是顾客对迪卡侬产品的“推送”评论（推送评论 = 向顾客征求后提交的评论）。2020 年我们的满意度目标是 70%。

注 35: RPM 指标不包括产品返回仓库的网络销售退回品、消费品召回，非迪卡侬产品、活鱼饵、经分析后重新分类为二手产品的瑕疵品。

总体数字在 2019 年是有所改善的（特别是在满意运动用户指标的增长方面）。2019 年案例更多，但影响的产品却更少，这表明我们有能力更快地发现质量问题。

总体 RPM 指标轻微变差可以部分解释为某些重要过程（例如纺织品和鞋类）以及某些国家（例如中国）的 RPM 上升。

一些国家指标的下降促使我们加倍对这些国家的支持。

该 RPM 指标的目标是在 2020 年达到 ISO 2019 标准。

注 36: 该指标涉及被送到运动品牌设计团队或我们生产办公室的农民手中分析根本原因的有缺陷的产品或组件的数量。

注 37: 该指标自 2018 年以来已包含在 DEFP 中，2018 年该调查仅涵盖法国范畴，涉及 10,427 名农民受访者。

2019 年，共有 12 个国家（德国、比利时、智利、中国、哥伦比亚、西班牙、印度、意大利、法国、波兰、捷克共和国、新加坡）参与，涉及 101 个运动项目，这意味着 2018 年和 2019 年的数据不具有可比性。2019 年的调查收到了 42,879 个回复。

绝对自豪推荐率（NPS）衡量公司成员（包括所有业务领域）对迪卡侬产品的推荐水平。

化学品管理	2018	2019
已签署迪卡侬最新版本的化学物质RSL规范的供应商占比(%)(01.01-12-31)	71%	86%(注38)
符合迪卡侬毒理学标准的测试报告的占比(%)(01.01-12-31) 97%	89.7%	88%(注39)
接受化学物质管理生产培训的供应商数量(01.01-12-31)	69	66(注40)
用户反馈后进行首次联系的平均时间(01.01-12-31)	1.1天	1天(注41)
对用户关于化学物质或皮肤不良反应询问的回复时间(01.01-12-31)	54天	44.5天(注42)

2019 DEFP 方法说明

注 38: 在今年新的 RSL 缺失的情况下，我们必须对指标进行相对分析，新 K 版的 RSL 始于 2018 年 1 月。

2019 年，该指标使用了从供应商数据库（SDB）工具中提取的信息以及来自各个国家或地区（印度、斯里兰卡、中国台湾和中国）的团队的反馈；结果达到目标或甚至超过目标（大多数国家或地区为 100%）。

注 39: 关于 2019 年“符合迪卡侬毒理学标准的检测报告百分比”指标结果，我们发现与 2018 和 2016 年的数据相近。根据我们的分析，似乎许多测试请求没有通过 Starlims 工具（工具的速度、团队培训），但被包含在这些数据中。

（注：Starlims 是迪卡侬使用的国际实验室信息管理工具，用于管理内部或外部实验室进行的测试请求以及记录相关数据和报告）。

该指标的轻微下降主要可以由控制计划（TPP / DMF）中添加的非管制物质来解释。

考虑到接受毒性合规性测试的迪卡侬产品的数量（2019 年为 5,544 种），该指标是直接来自 Starlims 工具中提取的，显示了在报告测试请求中测试的不同产品代码的数量。我们应注意计算方法的变化，这意味着数据不可比（2018 年对应的是：测试请求数量；2019 年：测试产品数量）。

注 40: 对供应商进行化学品管理培训是迪卡侬的化学品风险团队战略重点之一。因此，有 20 多名讲师可提供相关培训，这本应加快了各国向自主化管理迈进的步伐，并使其可能在 2019 年在每个地区更快地推出该策略。结果却令人不满意，仅 66 个供应商接受培训。

2019 年，当地讲师率先培训供应商。2019 年共有 22 位不同的人对供应商进行了培训，即每人对应 3 位供应商。此后，有 4 位讲师离开了公司。这将要求对新教员进行培训，并且他们至少需要一段时间才能开始培训供应商。自 2016 年以来，总共 181 位供应商接受了培训，占总数的 13%（在供应商数据库工具中注册的一级和二级供应商）。

注 41: 首次与顾客联系的平均时间指标已得到改善。

我们已经实现了 2017 年设定的不到两天的目标，希望保持 2019 年的结果。

注 42: 在响应顾客所需的时间方面，我们的目标是少于 45 天，这一目标已经实现。欧洲法规要求我们在 45 天内回答有关产品化学成分的问题，我们在 2019 年已经实现，主要是由于法国在组织方面的改善（运动团队和顾客关系中心的参与）。

我们的 绩效指标

生产责任

供应商和分包商		
分包商的重要性	2018	2019
生产国家及地区数量(截至12.31):		
• 设有迪卡依团队的生产国家及地区数量	24	24 (注43)
• 未设迪卡依团队的生产国家及地区数量	23	23 (注44)
迪卡依生产办公室的数量(截至12.31)	42	42 (注45)
负责管理与协调供应商关系的依民数量(截至12.31)	2,100	2,142
迪卡依产品供应商的数量(截至12.31)		
• 一级供应商(成品和部件)	1,031	1,007 (注46)
• 二级供应商	316	346 (注46)
迪卡依自有产品设备的数量(截至12.31)	10	9 (注47)
合作伙伴供应商的数量(截至12.31)	45	43 (注48)
供应商平均服务年限(迪卡依采购量排名前100的供应商)(截至12.31)		
• < 1 年	1%	0%
• 1-3 年	5%	7%
• 3-5 年	21%	3%
• 5-10 年	36%	38%
• 10-20 年	33%	44%
• > 20 年	4%	8%
• 平均年限	10年	10.3年 (注49)

2019 DEFP 方法说明

注 43: 设有迪卡依生产团队的国家或地区, 即设有迪卡依生产办公室的国家或地区。孟加拉国、巴西、柬埔寨、中国、埃及、埃塞俄比亚、法国、印度、印度尼西亚、意大利、墨西哥、摩洛哥、巴基斯坦、波兰、葡萄牙、罗马尼亚、俄罗斯、斯里兰卡、中国台湾、泰国、突尼斯、土耳其、乌克兰、越南。

注 44: 未设有迪卡依生产团队的国家或地区: 该国的供应商由另一个国家的迪卡依团队管理; 在这些国家或地区没有迪卡依办公室。奥地利、阿尔巴尼亚、比利时、波斯尼亚、保加利亚、克罗地亚、捷克共和国、芬兰、格鲁吉亚、德国、匈牙利、日本、立陶宛、马达加斯加、马来西亚、缅甸、塞尔维亚、斯洛伐克、斯洛文尼亚、西班牙、瑞士、荷兰、英国。

注 45: 迪卡侬生产办公室名单:

孟加拉国生产办公室 (2 个: 达卡生产办公室、吉大港生产办公室)、巴西生产办公室、柬埔寨生产办公室、独联体生产办公室、中国生产办公室 (11 个: 广州生产办公室、南京生产办公室、宁波生产办公室、青岛生产办公室、上海生产办公室、深圳生产办公室、苏州生产办公室、天津生产办公室、武汉生产办公室、厦门生产办公室、中国台湾生产办公室)、埃及生产办公室、埃塞俄比亚生产办公室、法国生产办公室、印度生产办公室 (7 个: 金奈生产办公室、哥印拜陀生产办公室、迈索尔生产办公室、苏拉特生产办公室、坎普尔生产办公室、德里生产办公室、卢迪亚纳生产办公室)、印度尼西亚生产办公室、意大利生产办公室 (2 个: 德西奥生产办公室、帕多瓦生产办公室)、墨西哥生产办公室、摩洛哥生产办公室、巴基斯坦生产办公室、波兰生产办公室、葡萄牙生产办公室、罗马尼亚生产办公室、斯里兰卡生产办公室、泰国生产办公室、突尼斯生产办公室、土耳其生产办公室、乌克兰生产办公室、越南生产办公室 (2 个: 胡志明生产办公室、河内生产办公室)。

注 46: 我们在 2019 年采取了整合供应商和工业合作伙伴的战略。我们的采购活动增加 2% 的同时, 供应商被整合为 1,007 个 (2018 年为 1,031 个)。这一事实表明我们在控制一定数量的供应商上的努力。

- 一级供应商: 已与迪卡侬集团公司签署协议以生产或组装成品或半成品 (通过制造合同) 或提供原材料或组件 (通过采购合同) 的供应商, 接收采购订单并直接向该公司开票。

- 二级供应商: 为迪卡侬产品价值链做出贡献, 与一级供应商有着直接的商业关系, 一级供应商与之合作组织采购订单和发票的管理。迪卡侬集团保留参与或批准二级供应商的选择权, 同时不干预这些一级和二级供应商之间的商业和法律关系。

注 47: 突尼斯生产基地关闭后, 迪卡侬拥有 9 个生产基地: 3 个法国生产基地 (AML、ACL、西蒙德), 1 个摩洛哥生产基地 (DFM), 1 个泰国生产基地 (NTF) 和 4 个中国生产基地 (南京工厂、TEC、CMW 和莘威)。

注 48: 关于合作伙伴数量的变化, 采购团队在 2019 年终止了 5 个合作伙伴项目: 4 个是由于项目失调 + 1 个被推迟。相反, 有 3 个新项目于 2019 年开始, 并将在 2020 年继续。采购团队从质量上 (而不是从数量上) 管理伙伴关系策略: 终止或暂停项目的决定须是合理的, 以努力实现该策略固有的不可或缺的要求。

注 49: 迪卡侬在采购量方面已经与其 90% 以上的前 100 名供应商合作了至少 5 年。

分包商的重要性	2018	2019
迪卡侬采购区域的分布(01.01-12.31):		
• 北亚	47.3%	46.05%
• 欧洲	18.1%	19.3%
• 东南亚	17.5%	16.85%
• 西南亚	14.3%	15.07%
• 非洲	2.5%	2.38%
• 美洲	0%	0.01%
• 独联体(独立国家联合体)	0.3%	0.32%
工业合作伙伴的采购量占比(%) (01.01-12.31)	28%	29% (注50)
迪卡侬的采购量分布(按生产流程划分)(01.01-12.31)		
• 营养产品(运动补充剂和食品)	1.1%	1.2%
• 化学品及化妆品	0.4%	0.5%
• 电子产品	1.5%	1.5%
• 鞋类产品	14.5%	14.8%
• 手套制品	1.5%	1.4%
• 重针缝制产品(帐篷、背包、睡袋、球类等)	10.5%	10.5%
• 烟火产品(狩猎设备)	0.2%	0.2%
• 粘合/充气产品(充气床、环、臂带等)	1.8%	2%
• 头盔产品	1%	1%
• 光学产品(太阳镜、泳镜、滑雪镜、潜水面具等)	1.6%	1.6%
• 自行车产品	11.8%	11.8%
• 塑料及复合材料产品	6.8%	6.7%
• Wedze 品牌产品 (滑雪设备)	0.3%	0.3%
• 金属/金属制品(滑板、健身用品、篮网、足球网等)	6.2%	6.7%
• Simond 品牌产品 (攀岩设备)	0.1%	0.1%
• 纺织产品(天然纤维、合成织物、编织织物、纱线制品)	40.7%	39.7%

注50: 到2026年, 与150个工业合作伙伴制造80%的迪卡侬产品的目标。

分包商的重要性	2018	2019
在当地生产的迪卡侬产品的营业额占比(%)(01.01-12.31)		
• 中国	91.5%	91.6%
• 欧洲	22.7%	24.5%
• 俄罗斯	9.9%	11.1%
• 印度	40.4%	41.2%
• 巴西	n/a	n/a (注51)

2019 DEFP 方法说明

注51: 在同一时期, 我们在欧洲开设了新的生产办公室 (乌克兰生产办公室), 以服务于我们的本地策略。我们在主要销售区域 (中国、欧洲、印度和俄罗斯) 的这一领域正在取得进展。

请注意, 在巴西进行的采购不再计入我们采购团队的信息技术系统中。

考虑将供应商和分包商的企业社会责任作为关系管理流程的一部分	2018	2019
生产部门团队掌握“生产中可持续发展”技能的比例(截至12.31):	62%	72% (注52)
买手团队掌握“生产中可持续发展”技能的比例(截至12.31):	n/a	12% (注53)
进行HRP评估的供应商数量(截至12.31):		
• 涉及的一级供应商数量	1,018	995 (注54)
• 涉及的二级供应商数量	338	369
完成的HRP评估数量(01.01-12.31)	1,157	1,025
内部HRP评估数量占比(01.01-12.31)	57%	67% (注55)
HRP结果的重点		
HRP评估后获得A、B、C评级的供应商占比(%)	<input checked="" type="checkbox"/> 数据已验证 MAZARS 审计	
• 获得A、B、C评级的一级供应商占比(%)	86%	86% (注56)
• 获得A、B、C评级的二级供应商占比(%)	66%	76% (注56)
合作伙伴与公司自有工厂的HRP评估结果:		
• 获得A、B、C评级的公司自有供应商占比(%)	90%	100%
• 获得A、B、C评级的合作伙伴供应商占比(%)	96% A: 2% B: 44% C: 50% 100个合作伙伴供应商的供应商获得A、B、C评级	93% A: 2% B: 44% C: 47% 97个合作伙伴供应商的供应商获得A、B、C评级 (注57)

2019 DEFP 方法说明

注 52: 2019 年, 我们使用技能矩阵工具监控了生产团队员工的可持续发展技能, 该工具管理员工的技能而不是培训。2019 年自主程度是 72%, 而 2018 年为 62%: 可持续发展基本方面的自主趋势有所增加。

注 53: 该指标首次出现在 DEFP 2019 中, 以前无该数据可用。

注 54: 截至 2020 年 1 月 6 日, 995 个一级供应商对应于供应商数据库 (SDB) 工具中的 833 个供应商。

2019 年 1 月一种控制机制形成。它包括定期交叉参考采购部门提供的供应商列表和受 HRP 影响的供应商实现的营业额。这项控制每年进行两次, 突出显示未出现在 SDB 提取结果中的供应商, 这可能是不同的技术原因导致的。

截至 2020 年 1 月 14 日, 仍然有 174 个供应商, 我们没有准确的解释或未对其进行更正。

分析和控制方面的工作仍在进行。369 个二级供应商对应 SDB 工具中的 346 个供应商。

注55: 2019年, 我们进行了1,025项生产健康安全评估 (HRP) 审核, 其中689项是由当地HRP内部审核员进行的; 百分比是67%。

注56: 2019年的目标是实现生产中的可持续发展获ABC评级的比例为80% (HRP和ENV评估结合)。

2019年一级供应商获得ABC评级的这项百分比 (86%) 的主要原因是:

-各个参与者的高度参与 (每个制程的可持续发展体系负责人、每个制程的可持续发展代表、制程负责人、国家或地区负责人), 并定期监督生产团队。

-现场监控管理流程中的E等级风险点。

-2019年内部团队进行的审核数量从57%增加到67%。

-关于培训, 技能矩阵已完全整合, 并侧重于可持续发展OPM的技能改进。2019年可持续发展生产技能从62%增加到72%。2020年的目标是一级供应商经HRP审核获评ABC等级的百分比为87%。

注57: 2019年, 合作伙伴评级ABC百分比指标的范围涵盖了迪卡依合作伙伴供应商的104个生产基地。

考虑将供应商和分包商的企业社会责任作为关系管理流程的一部分	2018	2019
进行环境评估的供应商数量 (截至12.31)		
• 涉及的一级供应商数量	180	168 (注58)
• 涉及的二级供应商数量	48	63 (注58)
进行的环境评估数量(01.01-12.31)	93	110 (注59)
由内部审核员进行环境评估数量占比 (01.01-12.31)	24	24 (注59)
环境结果的关注重点(截至12.31)		
环境评估后获得A、B、C评级的供应商占比: 	69%	80% (注60)
合作伙伴供应商和公司自有工厂的环境评估结果 (截至12.31)		
• 获得A、B、C评级的供应商占比(%)	93.5% A: 6.5% B: 6.5% C: 80.6% 29个合作伙伴 供应商获得 A、B、C评级	100% A: 13.3% B: 9% C: 77.2% 22个合作伙伴 供应商获得 A、B、C评级
每月监测二氧化碳绩效的供应商数量 (截至12.31)	96	279 (注61)
基于科学碳目标倡议设定了二氧化碳排放目标的供应商数量 (截至12.31)	n/a	0 (注62)
合作伙伴供应商生产基地使用的电能中来自可再生能源的比例 (01.01-12.31)	n/a	9.9% (注63)

2019 DEFP 方法说明

注 58: 关于工业污水和危险废弃物的管理以及减少空气污染方面指示供应商是否参与环境审核的法规已经更改。当且仅当供应商排放一定待处理的工业用水且每天处理量超过 50 立方米时, 表示该供应商受到了环境审核影响。受环境审核影响的一级供应商数量为 168, 二级供应商数量为 63 (截至 2020 年 1 月 10 日)。注: 迪卡依自有工厂均不涉及环境影响评估, 此评估仅适用于“每天需要处理 50 立方米以上工业用水”的供应商。

注59: 2019年, SGS 审计员进行了 86 次环境审核。迪卡依工业供应商的站点有 12 位内部审计员有资格进行环境审核, 并在 8 个不同的国家 (法国、土耳其、中国、孟加拉国、泰国、越南、斯里兰卡和印度) 开展工作。

注 60: 2019 年的目标是使我们所有受影响的供应商达到 80%ABC-ENV (> 50 立方米 / 天的废水需要处理)。

2020 年 1 月的第二周发布的第四季度报告中显示我们已实现这一目标, 尤其是因为供应商得到了我们当地团队的支持 (可持续发展 OPM / 环境审核员)。他们针对 ENV 主题的技术工具以及对生产和供应商的了解, 使 CAP (纠正措施计划) 得以快速建立。2020 年的目标是巩固已取得的成绩, 以达到 85%ABC-ENV (一级和二级)。

注 61: 为了让更多的供应商参与 2019 年的 CO₂ 排放监测, 我们更广泛地分享了我们的战略, 纳入我们的生产办公室和采购团队。该项结果比去年高, 说明我们涵盖了更多供应商, 这令人鼓舞。我们的目标是监控所有战略供应商的二氧化碳排放量。

注 62 我们在 2019 年底加入了这一新指标, 这是由于我们通过“科学碳目标”倡议做出了气候承诺, 其中包括鼓励我们的主要供应商在范围 1 和 2 制定自己的科学碳目标。目前该项指标为 0, 因为我们的承诺刚在 2019 年做出, 我们也才刚刚开始实施该项目。2020 年, 我们计划组织培训和方法并在我们的供应链中推广, 以支持供应商, 并确保他们根据“科学碳目标”倡议制定自己的气候目标。2019 年 CO₂ 排放监测和我们的合作伙伴在可再生能源消耗百分比方面的表现令人鼓舞。将这些指标整合到公司的全球战略中, 并通过采购和生产团队更好地管理该主题, 这意味着该项目可以在 2019 年得到更强有力的部署。

注 63: 该指标包括现场、非现场产生的可再生能源或从可再生途径购买的供合作伙伴供应商的生产站点消耗的可再生能源。我们的目标是到 2026 年合作伙伴供应商采购的电力 100%来自可再生资源。2020 年, 我们计划与合作伙伴一起对可再生能源的百分比进行质量评估, 并将 2020 年的目标量化为合作伙伴消耗的电力来自可再生资源的百分比为 15%。

我们的 绩效指标

门店与运输

一般环境政策

处理环境问题的公司组织 及任何必要的环境评估或认证程序	2018	2019
具备环境认证的迪卡侬门店数量(截至12.31)	83	89 (注64)
当年新具备环境认证的迪卡侬门店数量(截至12.31)	4	3
门店具备环境认证的销售区域面积占比(%) (截至12.31)	20%	18.3%
具备环境认证的迪卡侬仓库数量(截至12.31)	8	8

2019 DEFP 方法说明

注64: 根据LEED、BREEAM和DGNB认可的国际认证的标准。

公司经营活动对区域、经济和社会的影响	2018	2019
在法国为顾客和用户举办的 主题运动活动总数量(01.01-12.31)	5,632	6,890 (注65)
法国参与开展主题运动活动的 门店数量(01.01-12.31)	226	259
法国门店举办的与可持续发展有关的 主题运动活动数量(01.01-12.31)	180	240 (注66)

2019 DEFP 方法说明

注 65: 我们在 2019 年表现非常好, 法国门店在运动倡议方面的动员和参与度不断增长。(到 2019 年底, 迪卡侬法国公司活动数占迪卡侬总活动数的 27%)。

今年, 法国各地组织活动的门店数增加了 14%, 贡献了格外 22% 的活动。

关于 Vitalisport, 我们看到组织活动的门店的数量大幅增加 (增加了 19%, 2019 年有 136 家门店参与, 而 2018 年为 114 家门店)。组织团队召集了超过 2,700 个合作伙伴俱乐部, 在活动的各个周末, 我们接待了 600,000 多名访客。

注 66: 我们还注意到, 在法国与可持续发展相关的活动大量增加 (增加了 33%), 共组织了 240 个活动。这些活动覆盖了我们的门店、仓库和品牌站点。2019 年有 5,160 人参加活动, 收集了 18.4 吨废弃物。

污染与废弃物管理

废弃物预防、再循环、消除措施	2018	2019
我们的场地产生的废弃物数量 (迪卡侬门店、办公室和公司自有仓库) (01.01-12.31)	81,019 吨	80,316 吨 (注67)

2019 DEFP 方法说明

注 67: 各类型废弃物总量: 分类的纸或纸板、分类的塑料、未分类的普通混合工业废弃物、其他废弃物 (分类的金属、分类的有机废弃物、分类的木材、分类的纺织品、分类的玻璃、分类的电气和电子产品设备、分类的危险废弃物、分类的电池、分类的灯泡、分类的包装和分类的橡胶)。该指标不包括: 运营时间不到 12 个月的场所、生产办公室、公司自有生产工厂以及 2019 年场所数少于五个的国家或地区。由于采取了减少产品包装以及再次利用顾客退回的产品等措施, 废弃物总量略有减少。

废弃物预防、再循环、消除措施	2018	2019
• 分类纸和纸板	29,396 (36%)	29,691 吨 (37%) (注68)
• 分类包装	4,174 (5%)	4,030 吨 (5%)
• 分类塑料	1,369 (2%)	1,435 吨 (2%)
• 其他材料(木头、金属、纺织品等)	1,908 (2%)	2,028 吨 (3%)
• 混合废弃物	44,172 (55%)	43,132 吨 (54%)
按活动划分的废弃物分类率(01.01-12.31):		
• 门店的分类率	39% (2017年可比范围为45%)	39% (注69)
• 仓库的分类率	66% (2017年可比范围为 71%)	63%

2019 DEFP 方法说明

注68: 随着一些新国家 (巴西、俄罗斯和克罗地亚) 通报其数据, 分类废弃物百分比的范围已扩大。因此, 该指标更具代表性。一些国家由于未通报任何数据被排除在外: 保加利亚、墨西哥和斯洛伐克。

这里已考虑了所有国家的废弃物总吨数, 并对没有数据的国家进行了数据估算。

今年, 这些小组正在升级其报告, 以推出和监测一个新指标: “废弃物回收百分比”。我们设定了到2026年100%回收废弃物的目标。

注69: 门店中分类废弃物的比例是稳定的。与2018年相比, 它略有上升, 达到41%。

在特别注重这一问题的欧洲国家, 我们注意到分类的比率有所提高, 但是我们在缺乏废弃物管理的国家开设了许多门店。

整体而言, 仓库中的废弃物分类比例有所下降。与门店一样, 在欧洲国家, 这一百分比有所提高, 但在我们所在的欧洲以外的一些国家缺乏废弃物的管理。

资源可持续使用		
能源消耗、为提高能效和可再生能源的使用而采取的措施	2018	2019
场地各种能源类型的总消耗量 (迪卡依门店、办公室和公司自有仓库) (01.01-12.31)		
• 耗电量(kwh)	559,590,555	571,095,784
• 消耗燃气量(kwh)	62,379,964	46,273,352
• 总耗能(kwh)	621,970,519	617,369,136 (注56)
门店每平方米的能耗(kwh/ m ²) (01.01-12.31)	118 kWh/m ²	111 kWh/m ²
仓库每平方米的能耗(kwh/ m ²) (01.01-12.31)	58 kWh/m ²	53 kWh/m ²
门店和仓库的可再生电力使用量 (01.01-12.31)	311,069,797	336,130,258
门店和仓库使用可再生电力的占比(%) (01.01-12.31)	55.6%	58.9% (注56)

注 70: 该指标未考虑运营不足 12 个月的场所、生产办公室、公司自有生产工厂和数据中心。到 2019 年底,以 kWh / m² 为单位的能耗降低是积极迈进的一步。值得注意的是,这是由于在许多国家或地区使用 LED 技术的设备和更换灯泡的行动导致的。由于 LED 安装的主要阶段已经结束,因此这种下降速度将变缓。可再生能源使用百分比也在增加。我们已将德国和印度纳入 2019 年致力于可再生能源的国家中。

注 71: 该指标考虑了为自给自足而生产可再生能源的迪卡依场所(门店和仓库)以及购买可再生电力(例如:太阳能电池板、风力涡轮机等)使用的场地。外部第三方施耐德电气于 2019 年对几个国家进行了核查,以确认迪卡依场地可再生电力消耗百分比:比利时(100%)、法国(100%)、德国(85.5%)、意大利(97.3%)、荷兰(84.5%)、西班牙(100%)、英国(100%)、印度(100%)。2018 年我们设定了一个目标:到 2026 年迪卡依采购的电能将 100%来自可再生能源。

土地使用	2018	2019
欧洲每平方米运送的物品数量 (01.01-12.31)	1,358 件/m ²	1,333 件/m ² (注72)

注 72: 全年在瑞士开设一个区域仓库,在安特卫普开设一个大陆仓库。

运输和物流	2018	2019
不同运输方式在全球产品运输量的占比(%)(01.01-12.31)		
• 航空运输(%)	3.2%	3.2%
• 铁路运输(%)	2.1%	4%
• 海上运输(%)	84.7%	82.2%
• 公路运输(%)	10%	10.6%
全球各大运输方式的二氧化碳排放量(01.01-12.31)		
• 航空运输的二氧化碳排放量	71,137,392	93,744,202
• 铁路运输的二氧化碳排放量	2,369,648	3,432,587
• 海上运输的二氧化碳排放量	124,865,682	100,548,116
• 公路运输的二氧化碳排放量	6,626,488	4,910,755
在欧洲运送迪卡侬产品带来的二氧化碳影响(01.01-12.31)	311 g CO ₂ 每件产品	322 g CO ₂ 每件产品 (注73)
• 从生产国到欧洲	172.2	191.1 (注74)
• 从主要进口仓库到分销平台	82.7	79.2
• 从分销平台到门店	55.7	51.9
在欧洲多式联运的占比(%)(01.01-12.31)	16.2%	11%
欧洲主要进口仓库和分销平台之间平均每辆卡车载重率(01.01-12.31)	53.2 m ³ (每辆卡车装载13790 件产品)	53.1 m³ (每辆卡车装载14336件产品)

注 72: 在欧洲交付的迪卡侬产品的运输:

尽管大型运输(从大陆仓库到区域仓库)和分销运输(从区域仓库到商店)的指标与 2018 年相比有所改善(分别减少了 4%和 7%),但总体指标略增长 3.5%(322 vs 311),这是因为生产国与欧洲之间的运输导致的。

尽管与 2018 年相比,2019 年航空运输产品的百分比保持稳定,但飞机运输产品的平均重量增加了,并使生产国与欧洲之间运输的每件产品对应的二氧化碳排放量增加了 11%。

这再次显示了航空运输对我们主要指标的影响程度。

注 74: 由于 2018 年航空运输的每件产品的平均重量增加,该指标增长 11%。



监管交叉 参考表

目标	> 迪卡侬为支持该目标所做的努力	页码
1 无贫穷 	目标1-无贫困: 在世界各地消除一切形式的贫困	> 为迪卡侬生产工厂的人员提供生活工资 p. 76
		> 为农民提供公平的薪资 p. 45
2 零饥饿 	目标2-零饥饿: 消除饥饿，实现粮食安全，改善营养和促进可持续农业	> 促进采购可持续来源棉花 (有机种植棉花、良好棉花等) p. 56
3 良好健康与福祉 		> 向尽可能多的人销售运动用品 p. 61
	目标3-良好健康与福祉: 确保健康的生活方式，促进各年龄段人群的福祉	> 为我们的农民伙伴提供健康与安全 p. 41
		> 确保用户的安全 p. 43 > 门店举办主题运动活动 p. 93
4 优质教育 		> 通过为所有业务线的农民伙伴的职业生涯提供面对面课程或数字课程，使所有人有机会接受持续的教育 p. 38
	目标4-优质教育: 确保包容、公平的优质教育，促进全民享有终身学习机会	> 通过为所有农民提供专门的培训，分享可持续发展的原则和价值观，以及每天都能在迪卡侬门店发挥作用的工具 p. 87
		> 支持供应商技能培养和自主 p. 83
5 性别平等 	目标5-性别平等: 实现性别平等，为所有妇女、女童赋权	> 通过在工作场所打击性别歧视，确保人人都能有机会发挥自己的潜力并实现目标 p. 28
6 清洁饮水和卫生设施 	目标6-清洁饮水和卫生设施: 确保所有人享有水和环境卫生，实现水和环境卫生的可持续管理	> 对每天产生超过50m ³ 污水的供应商进行环境评估 p. 82
		> 应用可以减少用水量的技术 p. 59
7 经济适用的清洁能源 	目标7-经济适用的清洁能源: 确保人人获得可负担、可靠和可持续的现代能源	> 加入RE100倡议，承诺到2026年，迪卡侬全球门店和仓库采购的电能 100%来自可再生能源 p. 96
8 体面工作和经济增长 		> 与工业合作伙伴共同制定迪卡侬产品采购战略，并根据他们的意见制定可持续发展的生态战略 p. 73
	目标8-体面工作和经济增长: 促进持久、包容、可持续的经济增长，实现充分和生产性就业，确保人人有体面工作	> 通过生产健康安全评估和支持现场生产团队，确保供应商的人们体面工作 p. 77
		> 通过DTB工具年度分析农民对工作场所福祉的回应，并实施适宜的行动计划 p. 35

9 产业、创新和基础设施 	目标9-产业、创新和基础设施: 建设有风险抵御能力的基础设施、促进包容的可持续工业，并推动创新	> 根据最严格的国际标准，为新的公司自有场地完成生态认证 p. 85 > 迪卡依场所的废弃物和能源管理 p. 95 > 帮助供应商开展评估工作，并持续降低其工业场所的环境影响 p. 82
10 减少不平等 	目标10-缩小不平等: 减少国家内部和国家之间的不平等	> 通过实施警戒计划，确保每个人在价值链的各个层面得到公平对待 p. 36
11 可持续城市和社区 	目标11-可持续城市和社区: 建设包容、安全、有 风险抵御能力和可持续的城市及人类住区	> 参与社区生活，与利益相关者和邻居进行对话 p. 92 > 计算并编写行动计划以改善我们场所的区域影响 p. 90 > 通过迪卡依基金会的努力，帮助并支持困境中的人们 p. 47
12 负责任消费和生产 	目标12-负责任的消费和生产: 确保可持续消费和生产模式	> 扩大迪卡依产品生态设计，扩大产品环境标签的使用 p. 56 > 降低使用原材料带来的影响 p. 56 > 提供环境友好的产品和服务 p. 62 > 对迪卡依产品设计团队进行循环经济概念培训 p. 58
13 气候行动 	目标13-气候行动: 采取紧急行动应对气候变化及其影响	> 计算并实施行动计划降低迪卡依经营活动的碳足迹，实施行动计划降低碳足迹 p. 22 > 对迪卡依产品进行生态设计并延长其使用寿命 p. 55 > 降低使用原材料带来的影响 p. 57 > 进行环境审查，帮助供应商持续降低其环境影响 p. 82 > 到2026年，门店和仓库仅使用可再生电力 p. 96 > 减少使用航空运输 p. 99 > 激励并践行新型出行方式 p. 101
14 水下生物 	目标14-水下生物: 保护和可持续利用海洋及海洋资源以促进可持续发展	> 帮助供应商进行污水治理和化学品管理以防止水污染 p. 82 > 扩大来自更可持续来源的原材料的使用 p. 58
15 陆地生物 	目标15-陆地生物: 保护、恢复和促进可持续利用生态系统、可持续森林管理、防治荒漠化、制止和扭转土地退化现象、遏制生物多样性的丧失	> 努力保护我们场地周围的生物多样性 p. 87 > 进行环境审查，帮助供应商持续降低其环境影响 p. 82
16 和平、正义与强大机构 	目标16-和平、正义与强大机构: 促进有利于可持续发展的和平和包容社会、为所有人提供诉诸司法的机会，在各层级建立有效、负责和包容的机构	> 通过打击腐败(见74页)，在迪卡依的供应商执行我们的行为准则，确保我们公平合理地与合作伙伴合作 p. 76
17 促进目标实现的伙伴关系 	目标17-促进目标实现的伙伴关系: 加强执行手段、重振可持续发展全球伙伴关系	> 与外部利益相关者合作制定和实施可持续发展目标如RE100，全球时尚议程，ADEME等 p. 18 > 通过对4400多名利益相关者进行问卷调查开展重要性分析

方法说明

报告的一般组织架构

监管框架

迪卡侬受与 2018 年 7 月 19 日第 2017-1180 号法令和 2017 年 8 月 9 日法国第 2017-1265 号法令有关的非财务业绩报告义务的约束。这些义务随着新环保法的实施而发生了变化，迪卡侬可持续发展报告（DEFP）符合这些义务。

迪卡侬警戒计划：

关于随着 2017 年 3 月 27 日关于警戒责任的第 2017-399 号法令发布的一份警戒计划，我们已在网上发布了一份特殊文件。

应当注意的是，迪卡侬警戒计划的内容应与年度 DEFP 放在一起阅读：负责这些方法的两个团队在一年中一直共同努力，以确保两个文件的协同性和同步性。警戒计划包括一个相关表，解释了 DEFP 和警戒计划的相关性。

> <http://developpement-durable.decathlon.com/documents-et-rapports/documents/>

迪卡侬集团¹没有在证券交易所上市。但是，鉴于其重要性，我们考虑了以下标准：促进和遵循国际劳工组织²的八项基本公约以及关于促进人权所做的努力的相关信息。

根据国际劳工组织的基本公约，迪卡侬在自有的 9 个生产站点采用与供应商要求相同的标准。

此外，自 2018 年以来，迪卡侬开始从《格林内尔环境法案》第 225 条和有关可持续发展报告的新监管义务过渡，特别是：

- **正式确定迪卡侬的价值创造模式：**迪卡侬商业模式是由公司财务团队的不同代表参与，并依靠公司内部文件、外部大趋势和研究，并借鉴了欧盟委员会针对非财务信息（2017/C 215/01）的准则建议和 IIRC（国际综合报告理事会）在 2013 年 12 月的综合报告中的国际参考框架创建的。

- **展示迪卡侬的主要非财务风险：**内部审计和风险管理团队进行协作，DEFP 团队可以依据他们的工作成果来识别、确定优先级并制订主要非财务风险清单。

- **回顾迪卡侬中最具战略性的问题：**根据在 7 个国家（法国、西班牙、意大利、中国、印度、越南和孟加拉国）进行的调查更新重要性分析。这其中涉及回答了在线问卷的 2,100 名农民，2,200 名顾客和 60 位供应商，并采访了 45 位社会人士代表，以了解利益相关者的期望。

我们还举办了工作坊，以确定迪卡侬业务面临的最重要的挑战，约有 30 位内部专家以及公司约 20 位领导人和股东参加。（从 2017 年 9 月至 2018 年 10 月进行的迪卡侬重要性分析在网页 <http://developpement-durable.decathlon.com/documents-et-rapports/documents/> 或 DEFP 2018 第 12 和 13 页查看）。

- 一项全新的名为“**2020-2026 年转型蓝图**”的可持续发展政策，部分源自一项重要性研究，另一部分源自对主要的非财务风险进行的分析。该政策于 2020 年 3 月完成，由可持续发展经理和人力资源经理与农民伙伴共享。

2020 年 DEFP 的结构和内容调整后将作为 2020-2026 年转型蓝图的一部分展示出来。

1. 迪卡侬自 2019 年 9 月 26 日起成为欧洲公司。

2. ILO: 国际劳工组织: <https://www.ilo.org/global/lang-fr/index.htm>。
国际劳工组织的八项基本公约是：结社自由和对集体谈判权的有效认同-消除一切形式的强迫或强制劳动-有效废除童工-消除就业和职业方面的歧视。

报告的组织和持续改进

这份可持续发展报告从 2019 财年的企业社会责任（CSR）角度展示了迪卡依的承诺、成就和项目。

为了撰写本报告，我们进行了以下组织工作：

- 一名企业社会责任报告的项目负责人；一名主编；一名报告和审计过程的项目经理；一名报告工具管理员；负责以下方面的团队：内容编写和沟通、技术方面和项目管理、内部报告协议以及报告工具（PURE）的实施和推出。
- 贡献者网络覆盖各项业务活动（设计、生产、分销、物流、物业、法律等）。
- 由不同顾问（迪卡依首席执行官、可持续发展总监、工业绩效总监、沟通和人力资源团队代表等）组成的战略委员会（咨询流程），向 DEFP 团队提供有关非财务业绩报告方面的方向和决策方面的建议。

指标和定性信息由参与者从相关的运营活动中收集，验证和提供。因此，这些数字已经由贡献者进行了一致性和合理性检查，他们对各自在本报告所涉时期内传达的信息的可靠性负责。

报告项目负责人会整合所有信息，并放入年度 DEFP 中。

其中一些非财务指标是根据依民定期报告并在内部进行协调的信息得出的。

每年我们都会更新并与相关贡献者共享包括指标定义以及用于收集和整合数据的各种程序的报告协议。我们使用了专用的计算工具（PURE 报告工具）整合了 2019 年的数据，该工具有助于提高迪卡依的信息处理效率。

自 2013 年以来，我们每年都会组织工作，并改善数据的收集，整合程序并提高可靠性，使其与监管要求的变化和独立第三方机构的意见保持一致；并同样考虑了迪卡依可持续发展内部项目的变化。近年来我们所做的工作使我们能够观察到某些数据的相对可靠性。几年来，我们一直致力于制订保持进步和持续改进的战略，以强化内部报告流程，提高我们在非财务业绩报告中传达的数据的可靠性。

每年发布的 DEFP 报告使迪卡依衡量并了解其企业、环境和社会绩效的水平，以便做出明智的决定。

迪卡依财政团队还将 DEFP 中的信息和独立第三方机构的审计结论用于与银行的影响力贷款项目，并传达给评估公司年度股票价值的独立专家。

经验证的信息

玛泽（Mazars）在 2019 年财年审计的定量数据和指标如下：

- **公司信息：**截至 2019 年 12 月 31 日的总人数；长期雇员占比；持股员工占比；迪卡依员工晴雨表结果；在过去两年中至少接受过一项培训计划的人员的百分比。
- **环境信息：**带有生态标签的产品的占比；每平方米能耗；现场废弃物分类率；环境管理评估中获得 ABC 评级供应商的比例；范围 1 和 2 的二氧化碳排放量。
- **社会信息：**生产健康安全评估中获得 ABC 评级供应商的比例；每百万的产品退回率；迪卡依产品满意的运动用户比例。

定性信息（尤其是政策）也已由独立的第三方机构玛泽进行了审查，由相关的依民负责公司的以下领域：

- 2020-2026 年可持续发展与人事政策
- 培训
- 员工健康与安全
- 环保产品标签
- 能源和废弃物管理
- 警戒计划
- 顾客健康与安全
- 打击腐败

注：作为持续改进流程的一部分，今年我们首次进行了“导致停工的事故数量”的模拟审查，而该数据未在 DEFP 2019 中发布。

关于制订可持续发展报告（DEFP）的原则

根据 GRI（全球报告倡议组织）G4 可持续发展报告指南，迪卡依在撰写可持续发展报告时遵循以下原则：

- **完整性原则：**尽可能详尽地介绍相关主题，使报告的读者能够评估业务的企业社会责任（CSR）绩效
- **相关性原则：**选择我们认为对我们自己的活动和管理最重要的主题
- **明确性原则：**能够普遍被读者理解
- **准时性原则：**每年都在同一天发布报告
- **平衡性原则：**通过反映整体业务的积极和消极方面，传达平衡的理念
- **准确性原则：**提供准确、详细的信息，使读者能够更好地理解

报告范围

2019 年，迪卡依在 57 个国家及地区开展业务，共有 102,307 位农民伙伴，营业额为 124 亿欧元（不含增值税）。

截至 2019 年 12 月 31 日，迪卡依的覆盖范围包括：

- 1,647 家门店（所有的销售模式均包含在内）³
- 73 个仓库和物流平台

为确定 2019 财年的企业社会责任目标报告范围，我们获准对财务范围进行合并，该范围包括迪卡依集团的所有子公司。从重新阐述的时间开始算起，一直到报告年度的 12 月 31 日结束。

这些重述与财务合并范围中被排除的子公司相对应。

排除主要基于以下方面：

- 企业宗旨（唯一目的是获取股份的公司；唯一目的是房地产所有权的子公司）
- 控制（商业法典第 L.233-3 条）
- 正在进行的交易
- 考虑中的子公司的营业额（迪卡依集团的子公司总营业额的 0.01% 的门槛）

关于后者，我们认为获取环境、社会和社会数据的成本与它们所代表的重要性不成正比。不考察这些公司的数据对我们数据的代表性没有显著影响。

然而，

- 鉴于其对“集团”数据点的影响，任何拥有超过 10 家门店的子公司必须包含在企业社会责任（CSR）目标报告范围内。换句话说，关于门店数量的企业社会责任（CSR）目标报告范围的包含规则优先于关于营业额的企业社会责任（CSR）目标报告范围的排除规则。

- 在 RBU（报告业务部门）注册的任何子公司，也即仅在迪卡依产品的生产活动商取得营业额的子公司，无论总营业额如何，都必须纳入企业社会责任目标报告范围，因为我们重视其中涉及的生产健康安全（HRP）指标，即使按照营业额门槛的标准，它本应被排除在企业社会责任目标报告范围之外。

- 根据中国的法律结构，我们决定制定一项特殊规则来整合从事零售和物流活动的所有子公司。

2019 年企业社会责任目标报告范围覆盖率为占迪卡依集团总营业额 99.96% 的子公司。必要时我们会为每个指标列出范围的限制。

方法说明

1- 请注意：“运动品牌”一词指的是迪卡依的自有品牌（例如：用于徒步活动的 Forclaz，用于冲浪的 Olaiian，用于帆船的 Tribord 等）。

2- 我们所指的供应商是指在生产公司自有产品及其组件时与我们有直接或间接商业关系的供应商。本报告提到的产品开发方法（生态设计、质量、生产健康安全等）仅涉及公司自有品牌生产的产品。

3- 法国的《环境保护法规》（ICPE）所列设施中的迪卡依业务活动的非财务信息由企业社会责任律师在集团级别进行了整合。

4- 迪卡依的核心业务包括为运动爱好者及其家庭提供其所有产品和服务的设计、制造、批发、半批发和零售以及一般的个人用品。迪卡依以其 Aptonia 品牌的名义销售运动营养品和节食补充品，这些产品不属于食品类别。在此基础上，迪卡依不被视为食品零售行业的分销商。

³. 不包括营业额未在资产负债表中整合的专卖店。

鉴于上述情况，迪卡侬决定不讨论消除食物浪费的措施。此外，这些运动营养品和食品补充产品的使用期限很长，因为它们不易腐烂。

我们还决定不在 DEFP 2019 中讨论以下两个主题：应对粮食不安全问题；以及负责任的、可持续的和公平贸易的食品选择。相对于公司的主要业务活动和已确定为企业社会责任的实质性主题，这些问题的意义不大。

5- 社会层面：

根据 2016 年可持续发展报告实施的行动计划，今年人力资源报告项目负责人（于 2018 年 10 月任命）在收集薪资软件的社会数据时，决定又增加三个国家，以提高数据的代表性和可靠性。

因此，土耳其、巴西和捷克共和国与之前的 11 个国家（法国、西班牙、意大利、比利时、中国、波兰、德国、葡萄牙、俄罗斯、印度和匈牙利）整合在一起，将薪资软件的社会数据范围扩大到全球劳动力总数的 84.65%。

公布的关于这些国家的大多数定量数据都来自每个国家自己的薪资软件。

剩余 15.35% 的定量数据由“我的身份”工具中报告的数据计算得来，其可靠性不确定。

请注意，某些指标仅根据“我的身份”工具计算（女性经理的百分比、老年人的百分比、活动分布和地理区域分布）。

我们已经建立了一个数据收集框架，并对每项收集的指标进行了标准定义。

与此同时，我们将与其他国家进行联系，用他们的工资单摘录测试数据收集框架，从而使 2022 DEFP 的数据可靠性超过 93%：

- 2020: 增加 3 个国家（罗马尼亚、英国、摩洛哥）
- 2021: 增加 3 个国家及地区（荷兰、墨西哥、中国台湾）
- 2022: 增加 3 个国家（瑞士、新加坡和加拿大）

人力资源报告项目经理在各个国家或地区逐步实施了社会数据贡献者网络，以扩大我们即将发布的 DEFP（此时主要针对法国）中共享的定性人力资源信息的范围。

6. 物流相关数据

2019 年，大部分物流数据由负责欧洲数据的贡献者计算，原因在于全球物流数据不可用且缺乏整合。欧洲占 2019 年全球出货量的 71%。

7. 温室气体排放评估 (GHG)

使用温室气体协议方法⁴ 计算二氧化碳排放量，该方法将排放分为三类（范围 1、范围 2 和范围 3）。我们使用操作控制方法。

范围 1 包括制冷剂泄漏排放（HFC 410a 和 HFC 407c）和天然气消耗。

当缺乏准确数据时，我们采用估算数据。除西班牙和荷兰有准确数据外，大多数制冷剂数据都是基于千克 / 平方米的比率估算的。该比率是根据门店及仓库的平均制冷量和面积（平方米）计算得出的。

当缺乏准确的天然气数据时，则根据上一年的千瓦时 / 平方米比率估算数据。

范围 2 包括与购买电力相关的排放。

我们使用“基于市场”和“基于位置”的方法计算范围 2 的排放量。我们主要使用基于市场的方法进行性能跟踪。

范围 3 包括与我们的活动相关的间接排放。

- 关于所售产品：提取原材料，在工厂中加工这些材料，所售产品的使用和报废
- 关于我们的场地：建设场地，废弃物产生，购买装修设备和结帐袋，与电力购买有关的间接排放
- 运送我们的产品、员工和顾客

温室气体排放量是通过将活动数据乘以排放因子来计算的。活动数据是从定义的区域收集的。

如果数据不可用或显示错误，则将其用作假设或使用准确的数据进行推断。

排除有关产品影响的计算，大多数排放因子来自 ADEME 管理的 Carbon 数据库 (<http://www.bilans-ges.ademe.fr/>)。使用简化的生命周期评估执行产品影响建模。使用集成到我们内部设计工具中的生态设计模块进行计算。产品影响数据来自 ADEME Base Impact 数据库。

温室气体评估所考虑的范围包括 2019 年 12 月 1 日交易的迪卡侬的自有场地，即 1,483 家迪卡侬门店和 47 个仓库。

4. <http://www.ghgprotocol.org/standards/corporate-standard>.

我们使用软件解决方案来收集和整合来自我们场地的数据。

我们计划在 2020 年为我们的场所推出一个新的数据收集工具，通过自动加载系统和更友好的用户界面来促进数据收集。

与企业社会责任报告的范围相比：

- 我们场地的能源数据是根据 1,647 家门店中的 1,476 家门店（90%）和 73 家仓库中的 45 家仓库（62%）截至 2019 年 12 月 31 日的实际能源消耗量计算得来的。关于天然气，当没有准确的数据时，该数据是根据使用上一年准确的组数据计算出的平均每平米千瓦时比率估算的。

- 我们的门店和仓库中的用水量不大，因为它仅限于卫生设施、员工室、浇水绿地和自动灭火器测试。2016 年的平均消费量是根据从 23 家门店和一个仓库的样本中获得的实际数据计算得出的，并且鉴于耗水量低，我们确认不需要对此做详尽的报告。

- 废弃物数据是根据 87% 的迪卡依门店（1,435 家）和 52% 的仓库（38 个）的废弃物数量计算得出的。当缺乏准确的废弃物数据时，该数据是根据千克 / 销售量比率估算的。2017 年，该比率是使用可用的准确数据计算得出的。使用该比率计算出的废弃物数量被视为未分类。因此，在没有准确数据的国家或地区中，我们认为分类率为 0%。据报告，2019 年废弃物总量中 61% 是准确数据。

8- 重述并纠正先前的数据：

前几个财政年度中计算出的某些数据可能与我们的 2019 年可持续发展报告中公布的数据不同，特别是有些计算和输入错误已被发现。

这些修改影响并不大，如果在 2018 年和 2019 年之间的数据方法发生变化，我们会在相关指标脚注中提及。

报告时间

非财务数据的报告时间基于日历年（2019 年 1 月 1 日至 12 月 31 日），以确保与迪卡依公司的交易年度以及业务现有报告保持一致。如果数据的时间与日历年不同，则必须在报告正文中明确指出。

指标的方法论限制

这是迪卡依的第七份非财务报告，该报告构成了多年来实施的改进计划的一部分，旨在构建和加强内部流程。

环境、社会和社会指标可能会带来的方法论限制有：

- 不统一的定义、国家或国际立法和地方惯例
- 在没有数据收集软件解决方案的情况下收集某些数据的问题
- 需要在 PURE 报告工具中手动输入数据：可靠性取决于团队所收集信息的质量
- 有限领域内某些数据的可获得性
- 在没有实际数据的情况下推断和估算某些数据
- 逐步部署内部报告协议，以涵盖指标的收集、整合和管理

相关表

下表指示在此出版物中何处可以找到《可持续发展报告》的监管义务所要求的信息：

监管义务相关表	在何处查找此信息
气候变化	挑战与战略 / p. 22
支持可持续发展的社会承诺	生产责任 / p. 76
循环经济	产品与服务 / p. 55
与粮食浪费和粮食不安全作斗争	不涉及，见注释 p. 129
负责的、可持续的和公平贸易的食品选择	不涉及，见注释 p. 129
动物福利	产品与服务 / p. 57
集体协议	人员与管理 / p. 36
有利于残障人士的措施	人员与管理 / p. 29
反对歧视，促进多样性	人员与管理 / p. 28
商业模式	挑战与战略 / p. 10
主要非财务风险相关政策	挑战与战略 / p. 14
政策	挑战与战略 / p. 16
结果和关键绩效指标	指标与方法 / p. 102

我们面临的主要非财务风险

下表显示了主要的非财务风险清单与主要业绩指标之间的相关性：

类别 > 子类别	机遇[+];风险[-]描述
农民伙伴	
> 意义与价值	农民的承诺、凝聚力[+];价值观的缺失[-]
> 员工技能和管理	技能可用性和质量, 人才培养[+]; 技能、包括专业知识的丧失, 吸引力不足, 可就业性不足, 对发展需求没有回应, 无法预期工作发展[-]
> 共享价值观	分享价值, 参与公司发展, 参与项目[+], 减薪[-]
> 健康和安	农民的健康和安全, 工作生活质量[+]; 事故, 疾病, 职业压力[-]
顾客	
> 健康和安	顾客/运动用户的健康和安, 产品安全(无害, 强度等)[+]; 使用中对健康的危害[-] 门店中的顾客安全[+]; 事故[-]
> 顾客满意度	顾客满意度, 推荐, 忠诚度, 购物车数量, 产品创新[+]; 负面形象, 不满, 营业额损失[-]
道德	
> 基本人权	机会[+]; 严重侵犯人权、基本自由、人身安全与健康[-]
> 腐败	正直, 忠诚, 商务关系中的信任[+]; 内部和外部欺诈/腐败行为[-]
环境	
> 气候变化	节能, 资源可用度[+]; 身体上的和过渡的危害[-]
> 环境影响	排放和污染管理, 价值链中对资源的保护和优化[+]; 污染、可用资源的缺失和质量下降[-]

关键绩效指标

页码

DTB 2019 (迪卡侬员工晴雨表) 调查

p. 108

DTB 2019 (迪卡侬员工晴雨表) 调查

p. 108

最近两年中至少接受过一次培训课程的人数百分比

n/a

持股员工数

p. 106

DTB 2019 (迪卡侬员工晴雨表) 调查

p. 108

工作场所事故发生率

p. 111

每销售一百万件迪卡侬产品因质量退货的产品数

p. 114

对迪卡侬产品感到满意的运动用户百分比

p. 114

生产健康安全评估等级为A, B或C的供应商所占百分比

p. 118

接受过Sapin II法律培训的当地合规顾问所占的百分比

p. 112

范围1和范围2的二氧化碳排放

p. 104

每平方米能耗

p. 122

场所废弃物分类率

p. 121

带有环境标签的产品的百分比

p. 113

环境评估等级为A, B或C的供应商的百分比

p. 119

2019年利益相关者一览表

机构关系



商业和分销联合会 (FCD) 的环境委员会的一员, 致力于促进可持续发展:
<http://www.fcd.fr/qui-sommes-nous/actualites-de-la-fcd/detail/decouvrez-la-video-de-presentation-de-la-fcd/>



自 2014 年起担任企业社会责任委员会成员 (包括更新行为准则以及与企业社会责任和体育相关的活动):
<http://www.entreprisesdusport.com/fr/infos-conso/developpement-durable/>
<http://www.unionsportcycle.com/>



自2015年以来, 工作追踪受到世界体育用品工业联合会(WFSGI)的企业社会责任委员会的监督(分享情报信息、企业社会责任实践基准、参加网络研讨会等):
<http://www.wfsgi.org/>



欧洲商业环境委员会的成员, 以监测和预测欧盟在环境方面的任何未来战略和立法发展:
<http://www.eurocommerce.eu/>



Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises

数年来早已成为 ORSE 的一员, 它持续监控法国、欧洲和世界各地企业的社会和环境责任。迪卡依于 2019 年 6 月加入 ROSE 董事会:
<http://www.orse.org/>

生态设计

ADEME



与 ADEME 和法国环境部合作的生态标签推广项目的一员。领导项目委员会 (COPROJ) 进行纺织品环境标签推广:
<http://www.ademe.fr/expertises/consommer-autrement/passer-a-l'action/reconnaitre-produit-plus-respectueux-lenvironnement/dossier/laffichage-environnemental/laffichage-environnemental-aujourd'hui-demain-bilan-experimentations-perspectives>



董事会和Eco-TLC科学委员的一员: <http://www.ecotlc.fr/page-53-gouvernance.html>



PEF(产品环境足迹): 参与欧洲实验以定义计算产品环境足迹(T恤)的通用多标准方法。技术秘书处成员与不同利益相关方, 包括 ADEME(法国环境和能源管理机构)、法国环境部、OFEV5、品牌(Promod, Pimkie, Okaidi等)和制造商(Les Tissages de Charlieu, TAD):
<http://ec.europa.eu/environment/eussd/smgp/>
*OFEV: 瑞士联邦环境办公室



迪卡依于 2012 年 1 月加入了 BCI(良好棉花倡议)。这个非营利性协会旨在促进全球更好的棉花的开发, 创造一种可持续商品, 给生产者带来更好的效益, 给环境带来更好的影响并利于整个行业的未来:
<http://bettercotton.org/>



迪卡依参加了全球时尚议程的“2020 承诺”倡议, 该倡议汇集了致力于为循环经济采取具体措施的公司。迪卡依做出了以下承诺:“到 2020 年, 我们所有的工程师和设计师都将接受循环设计原则的培训, 以提高产品的可回收性、可修复性和可重复使用性。”:
<https://www.globalfashionagenda.com/logo/decathlon/>



自 2019 年 3 月起, 迪卡依成为法国全国生态设计和性能研究中心“PôleEco-concept”的董事会成员。该中心成立于 2008 年, 旨在支持可持续消费和生产方式的发展。“PôleEco-concept”帮助迪卡依进行产品的生态设计和实施策略:
<https://www.eco-conception.fr/>



塑料泄漏项目 (PLP) 处理塑料泄漏, 由可持续发展咨询公司 Quantis 和 EA (环境管理和 CSR 中心) 发起。它旨在推动对抗塑料污染的全球努力。这项多方利益相关者的倡议计划制定方法和指南, 以定位、衡量和厘清价值链中的塑料和微塑料污染, 确定有效的措施找到环境中塑料泄漏问题的解决方案:

Plastic Leak Project <https://quantis-intl.com/global-plastic-leak-project-kicks-off-to-tackle-plastic-and-microplastic-leakage/>

绿色IT



绿色IT俱乐部汇集了来自私人组织和公共组织的讲法语的绿色IT项目负责人。除了为其成员提供的服务外, 绿色IT俱乐部还代表用户组织, 并在负责任的数字技术主题上开拓市场。在 2018 年, 迪卡依的绿色IT负责人加入并获得了绿色IT俱乐部的“负责数字”认证, 这证明了其已掌握与此实践相关的方法、良好实践、词汇和基础知识的水平:
<https://club.greenit.fr/>



INR (责任数字学会) 是一个反映数字世界问题的场所: 足迹计算 (经济的、社会的和环境的), 减少影响, 创造社会价值来管理好每个人的电子包容性。

环境管理

RE 100

RE100 是气候组织创建的一项全球倡议，于 2014 年在纽约举行的联合国气候峰会上发布。该倡议旨在吸引、支持和促进各公司致力于 100% 使用可再生能源（包括生物质能、地热能、太阳能、风和潮汐能）：<http://there100.org/companies>
新闻信息：
https://www.decathlon.media/shared/dossiers-presse/pdfs/cp_re100_decathlon_media_energie_renouvelable_zlzmzuqq.pdf



SCIENCE
BASED
TARGETS

科学碳目标倡议将企业联合起来，帮助他们科学地减少温室气体排放并加速向低碳经济的过渡。碳信息披露项目（CDP）、联合国全球公约、世界资源研究所（WRI）、世界自然基金会（WWF）和 We Mean Coalition 的参与者都是该计划的一部分。科学碳目标倡议确定并强调了制定减少二氧化碳排放量的良好做法，提供了实现此目标的方法，并科学地、独立地验证企业碳足迹发展轨迹：
<https://sciencebasedtargets.org/>
新闻信息：https://www.decathlon.media/fr_FR/dossiers-communiques/our-only-future



由 2018 年联合国气候变化倡议发起的《时尚业气候行动宪章》吸引了越来越多的时装和纺织行业的主要参与者。目前，有 48 个签署方致力于确定减少二氧化碳排放量的目标，并共同努力实现《巴黎协定》中规定的目标，以推动整个行业向前发展。
阅读章程：[unfccc.int](https://unfccc.int/climate-action/sectoral-engagement/global-climate-action-in-fashion/about-the-fashion-industry-charter-for-climate-action)
<https://unfccc.int/climate-action/sectoral-engagement/global-climate-action-in-fashion/about-the-fashion-industry-charter-for-climate-action>
新闻信息：https://www.decathlon.media/fr_FR/dossiers-communiques/engagements-climat



《时尚公约》是时装和纺织行业（成衣、运动、生活方式和奢侈品）公司及其供应商和分销商的全球联盟，它们致力于在以下三个领域实现关键环境目标的共同核心：全球变暖、恢复生物多样性和保护海洋。法国总统伊曼纽尔·马克龙（Emmanuel Macron）向开云集团首席执行官弗朗索瓦·亨利·皮诺（François-Henri Pinault）发起该使命，《时尚公约》于 2019 年 8 月 26 日在比亚里茨（Biarritz）举行的 G7 峰会上被推介给各国国家元首。
阅读公约：<https://thefashionpact.org/?lang=fr>
新闻信息：<http://developpement-durable.decathlon.com/documents-et-rapports/documents/>

生产责任



为迪卡侬在供应商生产健康安全评估和环境管理评估中提供技术支持（进行审核、废水取样和分析）：
<http://www.sgs.com/>



咨询委员会成员（由国家联络点、企业、欧洲委员会、多方利益相关者倡议、非政府组织和工会组成的代表）起草纺织和制鞋业尽职调查指南：
<https://mneguidelines.oecd.org/responsible-supply-chains-textile-garment-sector.htm>



Stronger Together 是一个由多利益相关方业务主导的倡议，旨在减少提供评估工具的现代奴隶制。为我们的供应商和我们的工业部门（生产和采购）团队共同创建数字培训“供应链中的强制劳动”：
<https://www.stronger2gether.org/>



专门参与反对强迫劳动和人口贩卖斗争的非政府组织。Verité 提供工具和方法，以检测和消除供应链中的强迫劳动和侵犯人权行为：
<https://www.verite.org/>

关怀责任



Verisk Maplecroft 是一家英国咨询公司，专门从事国际范围内的政治、经济、社会和环境风险分析。借助这些主题的相关数据和分析，它使公司能够更好地预测、识别和管理他们在活动中面临的风险：
<https://www.maplecroft.com/>

产品安全和质量



分享关于生产过程中使用的化学品和新出现的风险的科学知识，以便确定迪卡侬未来的工作领域：
<https://www.anses.fr/fr>



AFIRM 集团是一个国际工作组，由纺织、鞋类和运动用品行业的领先品牌组成，致力于协调产品的化学品要求。迪卡侬正在参与制定可供所有这些品牌使用的禁用物质的通用清单：
<https://www.afirm-group.com/>



皮肤过敏研究小组（GERDA）的课程是法国皮肤过敏学的年度会议。迪卡侬参与的目的是分享生产过程中使用的化学品的科学知识，并降低迪卡侬产品用户过敏的风险：
<http://www.gerda2018.com/EventPortal/Information/GERDA18/HOME2.aspx>

1. “打击供应链中的强迫劳动”。

确认参与和公平 报告信息

DECATHLON 报告由独立的第三方机构完成，
财年结束于 涉及管理报告中包含的非财务
2019年12月31日 业绩的合并声明

致股东，

作为独立的第三方机构，玛泽公司的成员是迪卡侬的法定审计员，其认证被法国认可委员会（COFRAC）接受，具体条例编号为 3-1058（在 www.cofrac.fr 可查到认证范围）。依照法国商法典（Code de commerce）的 L.225-102-1、R.225-105 和 R.225-105-1 条例，我们已经制定了 2018 年 12 月 31 日的综合非财务业绩声明（下称“声明”），该声明包含在管理报告中。

企业责任

迪卡侬董事会负责根据法律和监管规定准备声明，包括业务模式的介绍、主要非财务风险的描述，针对这些风险实施的政策的介绍，以及所述政策的结果，包括关键绩效指标。

该声明是根据公司程序（以下简称“指南”）制作的，其中的重要内容在声明中提出，并按照公司总部的要求进行公布。

独立性和质量控制

我们的独立性由法国商法典第 L.822-11-3 条和法国道德规范（Codededéontologie）的规定来定义。此外，我们还实施了质量控制体系，包括有关遵守道德要求、法国专业标准和适用法律法规要求的文件化政策和程序。

独立第三方实体的责任

在我们的工作基础上，我们的责任是制定一个合理的意见，表达对以下合理保证的结论：

- 我们的声明符合法国商法典第 R.225-105 条的规定；
- 我们提供的信息公平性符合法国商法典第 R.225-105 条第三段第 1 节和第 2 节的要求，即政策的结果（包括任何关键绩效指标）以及就主要风险的应对措施，下称“信息”。

然而，评论以下内容并不属于我们的范围：

- 公司遵守其他适用的法律和监管规定，特别是关于警戒计划和打击腐败和逃税的努力；
- 产品和服务符合适用法规要求。

工作的性质和范围

下文所述的工作是根据《法国商业法典》A.225-1 条及其后各条的规定，国家审计机构发布的与这项工作有关的专业指导以及国际标准 ISAE 3000¹ 开展的：

- 我们了解了合并范围内所有实体的业务活动和主要风险
- 我们了解了《准则》在相关性、详尽性、可靠性、中立性和可理解性方面的适当性，同时考虑到部门内部践行的良好做法（如适用）
- 我们检查了本声明是否涵盖第 L.225-102-1 条第 3 节中提供的每类社会和环境信息；
- 我们检查了本声明是否提供了第 R.225-105 条第二节所列的与主要风险有关的资料，并检查了本声明在必要时是否包含一项解释以证明没有第 L.225-102-1 条第 2 段第 3 节所要求的任何信息；
- 我们检查了本声明是否提出了业务模式以及与合并范围内所有实体的业务活动相关的主要风险，包括相关和相称的业务关系、产品或服务所产生的风险，以及政策、行动和结果，包括关键绩效指标；
- 我们查阅了文献资料并进行了审查：
 - 以了解主要风险的选择和验证过程，以及根据所提出的主要风险和策略，了解所选结果和关键绩效指标的一致性
 - 证实我们认为附件一所列最重要的定性资料（行动和结果）。就腐败风险而言，我们与合并实体一起开展工作，就其他风险而言，我们与合并实体和某些实体一起开展工作²
- 我们检查了本声明是否涵盖合并范围，即按照第 L.233-16 条规定和迪卡侬声明中规定的范围限制，所有公司都纳入合并范围；
- 我们了解了实体实施的内部控制和风险管理流程，并评估了收集流程，旨在确保信息的详尽性和公平性；
- 对于关键绩效指标和附件一中我们认为最重要的其他定量结果，我们介绍了以下方面：
 - 分析程序，与检查收集的数据是否正确合并以及此数据的变化是否一致相关的工作；
 - 使用调查进行的详细测试，与验证定义和程序的正确应用以及协调文件证据数据相关的工作。这项工作是由一组特定的贡献实体【2】进行的，涵盖了 21% 和 100% 为这些测试选择的综合数据；
 - 根据我们对合并范围内所有实体的了解，我们评估了本声明的整体一致性。我们认为我们所做的工作行使了我们的专业判断，使我们能够制定一个提供合理保证的结论；更大的保证需要更广泛的验证程序。

1. ISAE 3000-除对历史财务信息进行审核或审查外的其他保证活动。
2. 法国、波兰、土耳其、德国就二氧化碳排放量问题。

方法和资源

在这项工作中，我们获得七位专业人士的帮助；这项工作是在2019年9月至2020年5月之间进行的，总共持续了七周。我们与负责准备本声明的人员进行了十次评审，他们的工作涉及可持续发展、内部审计、人力资源、健康与安全、环境与合规等部门。

结论

关于就业和技能管理风险，专家组确定了一个新的关键绩效指标（在过去两年中至少接受过一次培训的人的百分比）。然而，2019年的数据没有公布，原因是报告工具中的数据不可靠，而且证明文件缺乏可追踪性，无法确认是否接受了培训。

在我们的工作基础上，除了上述项目之外，我们没有发现任何重大的异常情况能说明本声明不符合适用的监管规定以及整体信息的公平性不符合指南要求。

评价

在不破坏上述结论的情况下，根据法国商法典第A.225-3条的规定，我们提供以下意见：

- 在可持续发展和内部审计及风险部门的支持下，《可持续发展报告》中提出的主要非财务风险通过每个风险承担者进行了界定，但这些风险尚未得到本集团理事机构的验证。

- 一些政策已经在有限的范围内推出。关于人力资源和农民的健康与安全，2019年在小组范围内确定了一项人力资源政策，但到2020年将在所有实体有效推出。与运输和物流有关的政策目前只涉及欧洲地理区域，即2019财政年度运送的物品量的71%。

- 出版的范围并非详尽无遗，也不是所有主要业绩指标都一致。在人力资源部分，截至2019年12月31日，范围涵盖了集团员工总数的41%至85%，原因是一些国家未能报告，并排除了某些被认为不可靠的数据。

在环境部分，由于一些国家未能报告，截至2019年12月31日，范围涵盖了集团87%至90%的仓库和52%至64%的仓库。这些例外情况或覆盖率所涉国家在方法说明中按指标列出。

- 面对农民的健康和安全风险，专家组已开始监测事故发生率，但在最初的合并期间没有公布2019年的数据。

2019年5月18日在巴黎拉德芳斯起草
独立第三方机构

M A Z A R S S A S

Isabelle MASSA

合伙人

Edwige REY

企业社会责任与可持续发展合伙人

附件1： 定性和定量信息清单， 包括关键性能指标

与主要风险有关的
定性信息（行动和结果）：

- 意义与价值
- 就业和技能管理
- 价值共享
- 农民和顾客的健康与安全
- 顾客的满意度
- 基本人权
- 腐败
- 气候变化
- 环境影响

量化指标，包括关键绩效指标：

定量公司信息	已审核的实体
截至2019年12月31日的劳动力	法国 - 波兰 - 土耳其
拥有长期合同的农民所占百分比	法国 - 波兰 - 土耳其
持股雇员的百分比	法国 - 波兰 - 土耳其
迪卡依员工晴雨表的结果	法国 - 波兰 - 土耳其
导致停工（模拟审核）的工伤事故数量	法国 - 波兰 - 土耳其
定量环境信息	已审核的实体
带有环境标签的产品百分比	法国
每平方米能源消耗	法国 - 波兰 - 土耳其
废弃物分类率	法国 - 波兰 - 土耳其
二氧化碳排放，范围1和范围2	法国 - 波兰 - 土耳其 - 德国
定量社会信息	已审核的实体
生产健康安全评估ABC等级百分比	法国 - 波兰 - 土耳其
生产环境评估ABC等级百分比	法国 - 土耳其
运动用户对迪卡依产品感到满意的百分比	法国 - 波兰 - 土耳其
每百万件产品退货率	法国
经过培训的当地合规顾问的百分比	全集团

致谢

迪卡侬向所有帮助制作本报告的人们表示感谢：

- 来自世界各地的**诸多内部贡献者**，参与了行动与战略信息以及后续跟进与绩效指标的收集工作
- **外部利益相关方**：愿意与迪卡侬一起报告其经验和承诺的顾客和用户、合作伙伴、组织
- 特别是在 2019 年，**法国、波兰和土耳其的团队**参加他们国家的数据审核工作
- **本年度专职管理委员会成员**：Isabelle Guyader, Michel Aballéa, Marie-Do Théodore, Philippe Dourcy, Olivier Cestre, Etienne Callafe, André-Marc Deschamps, Thierry Monniaux, Pierre Fahy, Jean-Sebastien Tronchon, Jean-Baptiste Rivière, Benoit Fournier, Nicoletta Latorre, Sophie Criquelion
- **编辑团队**：Besa Kokonozi, Axelle Kiers, Sophie Jaworska, Anne Desormais
- **报告团队**：Rahel Damamme, Sophie Jaworska, Marie-DoThéodore
- 非财务报告专家 Philippe Cornet Conseil 与 AFNOR Compétences 合作

出版物负责人：

可持续发展全球负责人：Isabelle Guyader

主编：Anne Desormais

可持续发展报告负责人：Rahel Damamme

排版设计：BāM retail design

中文版翻译及校对：迪卡侬中国可持续发展团队

图片来源：迪卡侬沟通团队

DECATHLON

法国阿斯克新城莫斯大道4号, 59650
developpement-durable.decathlon.com

