



Rapport RSE
2015

Making Mobility Easier

Tendances

**Mobilités et
nouveaux usages**

Témoignages

**Parcours
d'entrepreneurs**

Indicateurs 2015

**Bilan et performances
de notre démarche RSE**

www.mobiviagroupe.com



Agir en commerçants responsables

- 10 Avec nos partenaires, pour nos clients



Nous engager pour nos collaborateurs

- 16 Notre politique sociale



Économiser les ressources

- 24 Mobilité et nouveaux usages
- 25 Pour une mobilité durable
- 27 Un impact maîtrisé de l'activité



Nous impliquer dans les territoires

- 32 Nos implantations
- 34 Une action sociétale de proximité



Favoriser la gouvernance collaborative

- 38 Une gouvernance collective, opérationnelle et collaborative
- 40 À l'écoute des parties prenantes
- 41 Le déploiement de la RSE



Nos indicateurs



Marie Cécile Rochet, Directrice Marketing, Communication et RSE

“ Mobivia Groupe a renforcé en 2015 ses actions pour mobiliser ses parties prenantes autour de solutions concrètes pour “rendre la mobilité plus facile”. ”

«Avec l'accueil de la COP21 à Paris en 2015, mais aussi avec l'adoption de la loi de transition énergétique pour la croissance verte, les acteurs publics et privés français et internationaux se sont particulièrement mobilisés en 2015 autour de la question du climat. Dans ce contexte, les enjeux de mobilité et plus particulièrement ceux liés aux transports automobiles sont communément évoqués comme un sujet majeur.

27% des émissions mondiales de CO₂ sont générées par les transports, dont 40% sont dues à l'automobile.
83% des Français privilégient toujours la voiture comme mode de transport.

Il nous reste cependant du chemin à parcourir. Si les automobilistes sont conscients des défis environnementaux liés à la circulation automobile, ils ne s'identifient pas comme acteurs clés face aux enjeux. Moins de 2 Français sur 10 se reconnaissent une responsabilité dans les émissions de CO₂ et pollutions liées à la circulation automobile, le reportant majoritairement sur les constructeurs automobiles (30%), les transports routiers de marchandise (29%) et les pouvoirs publics (23%)

(voir l'étude TNS Sofrès pour Mobivia Groupe sur « Les Français, l'automobile et l'environnement » - novembre 2015). Pourtant, des solutions simples existent pour qu'ensemble, nous agissions dès maintenant! Mobivia Groupe a ainsi renforcé en 2015 ses actions pour mobiliser ses parties prenantes autour de solutions concrètes pour « rendre la mobilité plus facile » (*Making mobility easier*); une mobilité plus intelligente, plus propre, plus responsable.

À titre d'exemple, nous continuons d'innover pour agir sur les 36 millions de véhicules en circulation en France mais aussi, à l'international, pour accompagner l'évolution du parc roulant. En proposant notamment des solutions d'Eco-entretien® (plus de 300 000 prestations Eco-performance de Norauto réalisées depuis 2014 – voir page 11) ou encore en contribuant à la démocratisation du véhicule électrique (voiture et deux-roues – voir page 26). Cela passe également par un accompagnement des automobilistes vers de nouvelles formes de mobilité. A travers notre fonds d'investissement Via-ID, nous avons renforcé en 2015 notre action dans la mobilité urbaine et partagée, en nous engageant

aux côtés de start-ups telles que Drivy (auto-partage), Wayz-Up (co-voiturage domicile-travail), Smooove (vélos en libre service) ou encore Ector (parking avec voiturier) – voir page 25.

Ces solutions concrètes s'inscrivent pleinement dans les 5 engagements de notre politique RSE, aux côtés de nombreuses initiatives que nous vous invitons à découvrir: agir en commerçants responsables, s'engager pour nos collaborateurs, économiser les ressources, s'impliquer dans les territoires mais aussi encourager l'autonomie collaborative au sein de notre Groupe. Bonne lecture!» ■



Repères et chiffres clés

Mobivia Groupe est le leader européen de l'entretien
et de l'équipement de véhicules multimarques.

Chiffres au 30/09/2015.

CENTRES AUTO

Norauto

Auto 5

SERVICES RAPIDES DE PROXIMITÉ

MIDAS

MAGASINS À BAS PRIX

Carter-Cash

VENTE AUX PROFESSIONNELS

**SYNCHRO
DIFFUSION**

WEB

BYTHJUL

Skruvat

NOUVELLES MOBILITÉS

via iD
Initiatives
& Développement

drivy **Smooove**
la solution de mobilité durable

WayzUp **ECTOR**

Altermove
La boutique du déplacement urbain

Eliocity **la bicyclette électrique**

heetch **green on**
services de mobilité urbaine

6
activités

15
enseignes*

16 pays
d'implantation

+ de 1300
centres et points
de contact clients, dont

47 ouverts en 2015
(dont **28** en France
et **19** à l'étranger)

30 nouveaux points
de vente ouverts en
moyenne chaque année
depuis 10 ans

* à la fin 2015.

7 018
en France

et
4 030
à l'étranger

+ de
11 000
collaborateurs
(hors franchisés, au 30/09/15)

17,4 %
de femmes

et
82,6 %
d'hommes

1 681

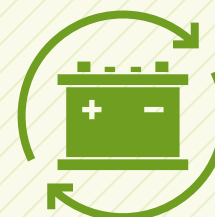
recrutements en CDI en 2015

+ de 5 %
du capital détenu par les collaborateurs

1,76
milliard d'euros
de chiffres
d'affaires
CA HT des enseignes
incluant les
franchisés



830 sites couverts par un système de
management environnemental
soit **76 %** de l'ensemble des sites du Groupe.



18 filières de recyclage
des produits usagés
(huile, piles, liquide de
refroidissement...)

De l’automobile à la mobilité

Depuis leur création, les enseignes de Mobivia Groupe présentes en France et dans le monde (Norauto, Midas, Auto 5, Carter-Cash, Synchro Diffusion...) accompagnent les automobilistes vers une mobilité plus accessible, plus sûre et plus économique. Avec ses 15 enseignes, Mobivia Groupe est devenu le leader européen de l'équipement de véhicules multimarques, au service de plus de 30 millions d'automobilistes.

En réponse aux nouveaux besoins de mobilité des consommateurs et à l'écoute des nouvelles pratiques, Mobivia étend

désormais son offre de produits et services pour une mobilité durable. Au-delà de l'automobile, c'est la mobilité au sens large que Mobivia accompagne à présent, en développant des solutions créatives et innovantes. Une véritable diversification des activités qui s'est traduite par la création, en 2010, de Via-ID, un accélérateur d'entreprises dédié aux nouvelles formes de mobilité: mobilité douce urbaine, voiture connectée, mobilité partagée...

Le Groupe affirme ainsi sa volonté de rendre la mobilité plus facile: intelligente, pratique, connectée.



CARTE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

Raison sociale: Mobivia Groupe
Siège social: 511/589 rue des seringats - 59262 Sainghin-en-Mélantois
Mode de propriété et forme juridique: société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance
Chiffre d'affaires annuel: 1,76 Mds € (chiffre incluant les franchisés au 30/09/15)
Changements de taille, structure ou capital de l'organisation survenus au cours de la période de reporting: il n'y a pas eu de changement substantiel pour l'enseigne Norauto. La branche Via-ID a développé ses investissements dans les domaines de la mobilité partagée et la mobilité urbaine avec une prise de participation dans les sociétés Drivy, Wayz-Up et Smoove. NB: en décembre 2015 (nouvel exercice financier), Via-ID a pris une participation dans la société Ector (voiturier parking) et Mobivia Groupe a acquis Skruvat, leader nordique de la vente de pièces auto en ligne.

PROFIL DU RAPPORT

Période de reporting: du 1^{er} octobre 2014 au 30 septembre 2015
Date du dernier rapport publié: janvier 2015
Cycle de reporting: annuel

1970 – 2000

DÉVELOPPEMENT DU CONCEPT DE CENTRE AUTO

1970

Ouverture du premier centre **Norauto** à Lille.



1986 à 2011

Expansion internationale de Norauto: Espagne (1986), Italie (1991), Belgique (1992), Portugal (1996), Argentine (1998), Pologne (1998), Roumanie (2009), Russie (2011).

2000 – 2009

DIVERSIFICATION DE L'OFFRE D'ENTRETIEN AUTOMOBILE

2002

Acquisition d'**Auto 5** (leader belge) et lancement des magasins à bas prix **Carter-Cash**.



2003

Acquisition d'**Adedis** (Maxauto devenu **Norauto Franchise** et **Synchro Diffusion**).



2004

Acquisition de **Midas Europe** et Amérique Latine.



2005

Ouverture du 1000^e centre du Groupe par Norauto en Pologne.

2009 – Aujourd'hui

EN ROUTE VERS LES NOUVELLES MOBILITÉS

2009



Norauto Groupe, créé en 2005, devient **Mobivia Groupe** et lance **Altermove**.

Création de **Via-ID**, un accélérateur d'entreprises dédiées aux nouvelles formes de mobilité.



2012

Prise de participation (par le biais du fonds de développement Via-ID) de l'entreprise éco-mobile **Green On**.



2014

Acquisition de **Bythjul**, spécialiste e-commerce de pneu.



Lancement de **Carter-Cash** en Espagne.

2015

Prise de participation dans **Drivy** (autopartage), **Wayz-Up** (covoiturage domicile-travail), **Smoove** (vélo en libre-service), **Ector**.



Acquisition de **Skruvat** (ventes de pièces auto en ligne).

Agir en commerçants responsables

SÉCURITÉ ROUTIÈRE

La France est au
14^{ème}
rang de l'UE (54 personnes tuées
par million d'habitants en 2014)

En 2014, la mortalité routière
a augmenté (+3,5% par rapport
à 2013), après deux années
de baisse consécutives.
(source: ONISR)

ON EST FIER

environ
9 000
conducteurs ont bénéficié
des stages Automalins
de Norauto depuis fin 2012.

LE COMMERCE EST AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ DE MOBIVIA ET LE GROUPE S'ATTACHE À EXERCER SON MÉTIER DE MANIÈRE RESPONSABLE. CET ENGAGEMENT SE DÉPLOIE TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR. EN AMONT, MOBIVIA ASSOCIE SES FOURNISSEURS À CETTE DÉMARCHÉ : L'EXIGENCE SUR LA QUALITÉ DES PRODUITS, LE RESPECT DE PRINCIPES ÉTHIQUES FONDAMENTAUX, OU ENCORE LA PRÉVENTION DES ACTES DE CORRUPTION. EN AVAL, IL S'AGIT DE GARANTIR LA SÉCURITÉ DES CLIENTS, PRÉSERVER LEUR SANTÉ ET ANTICIPER LEURS ATTENTES DE DEMAIN. PARMI LES INNOVATIONS DÉVELOPPÉES PAR MOBIVIA : LE VÉHICULE CONNECTÉ, QUI PERMET DE RÉPONDRE AUX NOUVELLES EXIGENCES DES CLIENTS, ET DE FACILITER LEUR MOBILITÉ.

Agir en commerçants responsables

Avec nos partenaires, pour nos clients

INTÉGRER DES CRITÈRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LA SÉLECTION DES FOURNISSEURS

Parce qu’une démarche responsable implique d’appliquer des critères stricts à tous les niveaux de la chaîne d’approvisionnement, la centrale d’achats de Mobivia veille à la qualité des marchandises tout au long de la chaîne logistique. Au-delà de leurs critères de qualité, elle a développé une politique éthique comprenant dix principes relatifs aux droits de l’homme, à l’environnement et à l’anti-corruption, basés sur les principes du Pacte Mondial des Nations Unies. Dix lignes de conduite que la totalité de ses fournisseurs se sont engagés à respecter en signant une charte éthique.

Une fois ces engagements pris, les fournisseurs sont soumis à un audit réalisé par un organisme tiers afin de garantir la conformité des produits et services aux normes légales, mais aussi aux exigences de Mobivia, en France comme à l’étranger. Lorsque cet audit se révèle non satisfaisant, un

Mobivia Groupe s’attache à proposer des offres adaptées à chacun de ses clients et associe ses fournisseurs à sa démarche de qualité et au respect de principes éthiques fondamentaux. Être un commerçant responsable, c’est s’assurer que les valeurs sociales, environnementales et commerciales du Groupe soient respectées à chaque étape de la chaîne de valeur. Cette démarche répond directement à l’ambition du Groupe : accompagner les mutations de la mobilité pour la rendre plus propre, plus sûre, plus connectée.

accompagnement leur est proposé afin de mieux appréhender les normes et de les mettre en application. A terme, ne pas se conformer aux exigences entraîne une exclusion du référencement.

PRÉVENIR LES ACTES DE CORRUPTION

Afin de s’assurer de la loyauté des acheteurs lors des transactions commerciales, la centrale d’achats du Groupe a mis en place une charte éthique personnelle évoquant le respect de la loi, l’attention accordée aux collaborateurs et aux clients, le respect des fournisseurs et de l’environnement. Obligatoirement signée par tous les acheteurs de la centrale au moment de l’embauche, elle représente pour eux un engagement anti-corruption. Cette mesure s’étend également pour certaines enseignes aux pratiques des achats de chaque unité opérationnelle ; en Italie, notamment, 100% des acheteurs locaux de Norauto ont signé ce pacte.

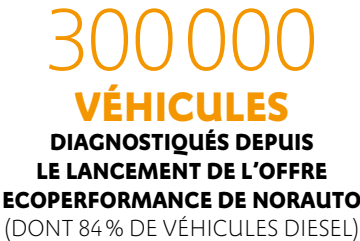


RENDRE LES VÉHICULES PLUS PROPRES

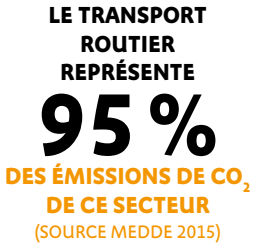
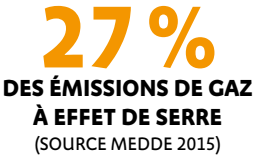
Afin de limiter l’impact du parc roulant sur l’environnement et la santé, Norauto a été la première enseigne française d’entretien automobile à proposer dès 2013 la solution Ecoperformance de Norauto. S’inscrivant dans la démarche Eco-Entretien® mise en place en 2009 par la Fédération des syndicats de la distribution automobile (Feda) pour lutter contre la pollution de l’air dans les villes, cette prestation est fondée sur une analyse de 5 gaz d’échappement et un entretien correctif adapté et personnalisé à chaque véhicule diesel. Objectif : diagnostiquer le système d’injec-

tion de carburant et le système de dépollution du moteur en analysant finement 5 gaz d’échappement émis par le véhicule. Un préalable pour procéder à un entretien correctif afin de réduire les surémissions polluantes détectées et la surconsommation des véhicules, notamment diesel.

Au vu de la pertinence et de la performance de cette initiative, les pouvoirs publics ont souhaité en faire un levier de réduction des émissions dans le cadre de la loi de transition énergétique. Dès 2017, le diagnostic «5 gaz thermodynamique» sera intégré au contrôle technique après quatre ans d’usage du véhicule.



EN FRANCE, LES TRANSPORTS SONT RESPONSABLES DE



“ La solution Ecoperformance de Norauto ayant été déployée dans l’ensemble de son réseau, cette dernière a fait l’objet en mai 2014 d’une labellisation officielle par l’organisme indépendant Ecocert, spécialisé en certifications environnementales. À ce jour, Norauto est le seul réseau expert labellisé Eco-entretien® en France. ”

Jean-Luc Marcinkowski,
Category Manager Atelier
chez Norauto France

GARANTIR LA SÉCURITÉ DES CLIENTS

La sécurité passant aussi par la qualité des produits, Mobivia Groupe renforce son équipe dédiée depuis fin 2014. Grâce à une réorganisation interne, elle intervient désormais plus en amont à l'échelle du Groupe, permettant d'améliorer la maîtrise du risque chimique et le respect du règlement européen REACH, qui sécurise la fabrication et l'utilisation des substances chimiques dans l'industrie. La centrale d'achats du Groupe a mis en place une politique qualité qui s'inscrit dans le cadre de la norme ISO 9001 et

s'articule autour de la maîtrise réglementaire et de la maîtrise de la sécurité des produits. Cela se traduit aussi par un référencement plus pointu des produits, un audit qualité renforcé en 2015 - 100% d'entre eux étant désormais validés sur les trois volets des audits (qualité, environnemental et sociétal), tous les deux ans. Un suivi de production est par ailleurs assuré sur les catégories de produits considérés comme les plus risqués (tels que les produits électriques) afin de garantir au fil du temps que le produit reste conforme à la réglementation.

“ Cette année, sur une trentaine de contrôles douaniers, 100 % de nos livraisons étaient conformes. Nous avons également eu 100 % de conformité sur les trois contrôles du service de la répression des fraudes. ”

Franck Collier,
Directeur qualité de la centrale d'achats de Mobivia Groupe

Les stages Automalins, pour dispenser aux clients de Norauto des conseils d'experts.



Les stages
automalins
de Norauto



**FORMER LES CLIENTS
AUX ENJEUX DE SÉCURITÉ**

FORTE DU SUCCÈS DE LA FORMULE, NORAUTO FRANCE A RECONDUIT SON OFFRE DE STAGES AUTOMALINS EN 2015.

Objectif : permettre aux conducteurs de recevoir les conseils d'experts Norauto sur les vérifications essentielles à leur sécurité et à la longévité de leur véhicule grâce à une initiation gratuite et simple par un expert dans chaque centre. En 2015, Norauto France a décliné cette formule via des stages destinés aux jeunes conducteurs et aux jeunes parents. Soit, pour les premiers, une séance de conseils pour choisir, acheter et assurer sa première voiture, apprendre à faire eux-mêmes l'entretien préventif et les premiers contrôles. Les jeunes parents, quant à eux, ont pu bénéficier d'un stage dédié afin d'apprendre à effectuer les contrôles d'usage, assurer la sécurité à bord et préparer les longs trajets. Une initiative en phase avec celle de Midas Italie, qui organise avec l'association « Scooter Sicuro » des séances de prévention ciblant les futurs et jeunes parents. Au programme : les mesures de sécurité pour les femmes enceintes et avec un bébé en voiture, les différents types de sièges-enfants, les positions correctes et les normes pour leur bonne utilisation.

**VÉHICULE CONNECTÉ :
ANTICIPER LES ATTENTES
DU CLIENT**

Afin de faciliter la mobilité des automobilistes, le boîtier XeeConnect, développé par Eliocity et déployé en 2015, permet aux automobilistes de récupérer et d'utiliser toutes les données de leur véhicule, via une application dédiée sur leur smartphone. XeeConnect collecte et centralise les données de leur véhicule, qu'il s'agisse d'informations techniques, de données de vitesse ou de positionnement géographique. Branché sur la prise diagnostic de la voiture, le boîtier récupère et traite ces données via l'application App Xee, qui analyse et interprète en temps réel et à distance les données du véhicule. L'application offre une gamme de services divers (localisation, sécurisation du véhicule, etc.), le tout en garantissant la sécurité des données des automobilistes. Plus globalement, le XeeStore propose un bouquet d'applications délivrant des

services complémentaires (conseils d'éco-conduite, gestion du carburant, etc.) et qui sera amené à s'enrichir.

Grâce à un accord de partenariat signé en juillet 2015, l'ensemble des centres Norauto français distribue désormais les boîtiers XeeConnect. Compatible avec la plupart des voitures mises en circulation après 2002, cet outil a vocation à être diffusé dans les réseaux Norauto à l'international.

Dans la même logique de faciliter la mobilité, Norauto fait évoluer en juillet 2015 son application mobile avec de nouvelles fonctionnalités connectées au véhicule. En plus de la localisation des centres les plus proches, la prise de rendez-vous ou la possibilité d'établir un devis pneumatique, « Ma Révision Connectée » propose déjà en test et déploiera en 2016 le rappel automatique de la prochaine échéance de révision, la géolocalisation du véhicule et la gestion facilitée des notes de frais.

L'application App Xee offre divers services en connectant l'automobiliste à son véhicule.



“ XeeConnect se positionne comme un véritable tiers de confiance en matière de protection des données des automobilistes. Nous dialoguons constamment avec la CNIL à ce sujet, et nous utilisons les normes les plus élevées de sécurisation des données. ”

Yann Marteil,
Directeur Général de Via-ID

**LE RECOURS AUX PIÈCES
DE RÉEMPLOI**

DANS LE CADRE DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE, LA LOI INCITE À L'USAGE DE PIÈCES DE RÉEMPLOI ET AU REFUS DE L'OBSOLESCEANCE PROGRAMMÉE.

C'est précisément cette logique qui anime les enseignes de Mobivia lorsqu'elles recourent à des pièces de réemploi telles que les cardans, alternateurs et pompes à eau. Depuis l'été 2015, Norauto assure par ailleurs la gratuité à vie des pièces de freinage. Avec ces initiatives, Mobivia s'inscrit dans la dynamique d'économie circulaire.


**MOBIVIA
EN MOUVEMENT**

1 209
collaborateurs ont
changé de poste
en 2015

LE SAVIEZ-VOUS?

Santé et sécurité au travail, répartition des revenus, dialogue social, formation des salariés, intégration des jeunes, principes de non-discrimination... Parmi les enjeux RSE, **ce sont les enjeux sociaux sur lesquels les entreprises sont attendues en priorité par les Français.**

(source: Institut RSE Management / CSR Metrics)

ON EST FIER


L'ENGAGEMENT POUR SES COLLABORATEURS CONSTITUE UN AXE FONDAMENTAL DE LA POLITIQUE RSE DE MOBIVIA. RECRUTEMENT, SÉCURITÉ, FORMATION, ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE, FIDÉLISATION : AUTANT DE MISSIONS QUE LE GROUPE PREND TRÈS AU SÉRIEUX. UNE PRÉOCCUPATION QUI SE TRADUIT AUSSI PAR UNE POLITIQUE ACTIVE DE MOBILITÉ INTERNE ET PAR LA PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT, AUQUEL MOBIVIA EST PROFONDÉMENT ATTACHÉ DEPUIS SA CRÉATION.

Nous engager pour nos collaborateurs

Nous engager pour nos collaborateurs

Notre politique sociale

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ

La diversité est un terrain sur lequel Midas s'illustre en encourageant l'entrepreneuriat féminin. Signataire depuis 2012 de la charte « Les Elles de l'auto », devenue « Wave », qui promeut la mixité dans le secteur automobile, l'enseigne a ratifié en juillet 2015 un accord d'entreprise relatif à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Alors que Midas avait déjà pris des engagements en ce sens en décembre 2011, elle confirme par ce deuxième accord sa volonté de garantir l'égalité de traitement entre les deux sexes, d'encourager la mixité et de favoriser l'articulation entre activité professionnelle et vie privée.

Afin de donner un coup de pouce aux jeunes talents de la mécanique, Norauto organise depuis trois ans un Challenge Mécanique. Ce concours national est pour l'enseigne l'occasion de dénicher des profils prometteurs issus de lycées professionnels français. Au terme de plusieurs semaines d'épreuves régionales auxquelles ont participé plus de 120 étu-

Pour Mobivia Groupe, s'engager envers ses collaborateurs revient à porter une attention particulière aux pratiques en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail. L'enjeu de la mixité est particulièrement présent dans le secteur de l'entretien et de la réparation automobiles, où les femmes ne représentent que 22,8% des effectifs salariés*. Chez Mobivia, les collaboratrices représentant seulement 17,4% des effectifs du Groupe, il reste encore du chemin à parcourir pour développer l'emploi des femmes. Le travail en atelier de réparation et d'entretien automobile présentant des risques, la sécurité constitue une autre priorité du Groupe, de même que les évolutions de carrière.

* Source CNPA

“ L'association Wave a mis en place un dispositif de mentoring, destiné à accompagner des jeunes femmes dans l'évolution de leur carrière dans le secteur automobile. Dans ce cadre, je suis mentor d'une ingénieure Renault de 27 ans: c'est une expérience très riche! ”

Isabelle Mirocha,
Responsable du recrutement des franchisés Midas



1 681

RECRUTEMENTS
EN CDI À L'ÉCHELLE
DU GROUPE EN 2015

dants, quatre binômes ont concouru en finale le 25 juin 2015 en partant de situations inspirées de la vie quotidienne des mécaniciens Norauto. L'occasion pour les lauréats de côtoyer les professionnels, d'accéder à des stages, des contrats en alternance, voire d'être embauchés en CDI.

4,2 %
DE COLLABORATEURS
HANDICAPÉS EN 2015 CHEZ
NORAUTO FRANCE



BILAN DU 3^e ACCORD
CONVENTIONNEL NORAUTO
FRANCE SUR L'EMPLOI
DES PERSONNES HANDICAPÉES:

63

EMBAUCHES,

54

AMÉNAGEMENTS DE POSTE,

87

PERSONNES FORMÉES SUR
LE SUJET DU HANDICAP DONT
37 RÉFÉRENTS HANDICAP

L'engagement de Mobivia Groupe en faveur de la diversité de ses collaborateurs passe aussi par la promotion de l'emploi des personnes en situation de handicap. Norauto France a ainsi mis en place un service dédié, la Mission Handicap, et signe fin 2015 son 4^e accord d'entreprise consacré à cet enjeu. En 2015, la Mission Handicap a renforcé ses actions de formation, notamment auprès des membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), qui jouent un rôle de prévention et de relais entre les collaborateurs et la direction. Par ailleurs, diverses initiatives de sensibilisation ont été organisées pendant la Semaine du handicap en entreprise: match de handibasket, atelier de langue des signes française, etc. Côté recrutement, Norauto France a intégré en 2015 sept contrats d'apprentissage de personnes en situation de handicap, dont l'un a été transformé en CDI. L'intégration et la reconnaissance de personnes handicapées en contrat d'ap-

prentissage constituent l'une des deux priorités du 4^e accord d'entreprise, au même titre que le développement de la sous-traitance avec le secteur protégé.

RENFORCER LA SÉCURITÉ
ET LA QUALITÉ DES
CONDITIONS DE TRAVAIL

Au-delà de la promotion de la diversité, la sécurité et la qualité des conditions de travail représentent des enjeux clés dans le secteur de l'équipement et de l'entretien automobiles. La prévention des accidents passe par l'organisation du travail, l'aménagement des locaux et l'équipement fourni. Une préoccupation de premier plan, comme l'a illustré le projet de banc de géométrie développé par Norauto Espagne. Plus sécurisé et ergonomique, permettant d'éviter les gestes inutiles, il a été récompensé dans le cadre de l'édition 2015 d'Innov'Action. Un signal fort

dans le cadre d'un concours interne qui centralise plus de 1000 remontées d'initiatives des enseignes françaises et internationales. Norauto Espagne a également mis en place une cellule dédiée à la sécurité, en recrutant un ingénieur prévention, santé et hygiène.

Avec une initiative originale, Midas s'est distingué en organisant « Entreprendre au féminin », le premier atelier destiné aux femmes de franchisés accompagnant leur conjoint dans l'exercice de leur métier. Objectif: leur présenter l'ensemble des services et des outils mis à disposition des franchisés et leur faire connaître leurs droits, parmi lesquels la protection sociale dont elles peuvent bénéficier, en tant que conjoint de franchisé épaulant leur mari dans leur travail quotidien. L'occasion aussi d'impulser la création d'un réseau pour échanger et partager les bonnes pratiques.





Modélisation 3D du futur siège de Mobivia Groupe.



NORAUTO CERTIFIÉ
TOP EMPLOYER
FRANCE 2015

Pour la deuxième année consécutive, Norauto est récompensée par le label Top Employer pour la qualité de sa politique de ressources humaines. Evaluée sur plus de 580 pratiques et actions concrètes, l’enseigne s’est distinguée, avec 58 autres entreprises françaises, à partir d’une évaluation portant sur plusieurs critères : évolution professionnelle, détection des talents, conditions de travail, communication, rétribution et reconnaissance et responsabilité sociétale de l’entreprise. Décernée par un institut indépendant, cette certification représente un gage d’excellence dans le domaine des conditions de travail.

ÊTRE À L’ÉCOUTE DES
COLLABORATEURS

Dans le sillage du baromètre initié en 2012 pour permettre à ses collaborateurs de s’exprimer sur leurs conditions de travail, le Groupe a mis en place en 2015 des ateliers sur la manière de travailler ensemble au sein du futur siège. L’idée ? Prendre en compte les attentes des collaborateurs en vue de la construction du nouveau bâtiment et du déménagement en 2017. Aménagement de l’espace, équi-

pement et matériel, modes de fonctionnement et management, animation du site... Douze tables rondes ont été organisées en mars, réunissant des collaborateurs issus des différentes enseignes du Groupe. De quoi déterminer des objectifs à atteindre et consigner des propositions concrètes dans un cahier des charges pour y répondre rapidement. Et, au final, favoriser le sentiment d’appartenance, développer la coopération et l’esprit d’équipe.

L’« ENTREPRISE LIBÉRÉE », POUR UNE GOUVERNANCE INCLUSIVE

“ Dans le cadre du plan stratégique NEW (« Norauto Expérience Waouh ! »), l’enseigne a lancé fin 2014 la démarche d’ « entreprise libérée ». Cette transformation culturelle, managériale et organisationnelle de l’entreprise ambitionne d’impliquer davantage les collaborateurs dans les prises de décision. L’objectif est de permettre à terme une organisation plus agile, souple et efficace et que chaque décision prise soit orientée client, collaborateur et création de valeur. Un groupe de « first followers » a été mis en place pour accompagner cette démarche et faire remonter les expériences de terrain. ”

Bruno Desmet
Directeur Général de Norauto France

FAVORISER LA MOBILITÉ
DES COLLABORATEURS

Engagée envers ses collaborateurs, Mobivia veille à instaurer des conditions de carrières évolutives. Conformément au principe de gouvernance « Compétence et responsabilité » du Groupe, la responsabilisation de chacun constitue un axe essentiel de sa gouvernance collaborative. Chaque collaborateur est encouragé à développer son activité en étant acteur de son parcours professionnel. Ce parti-pris

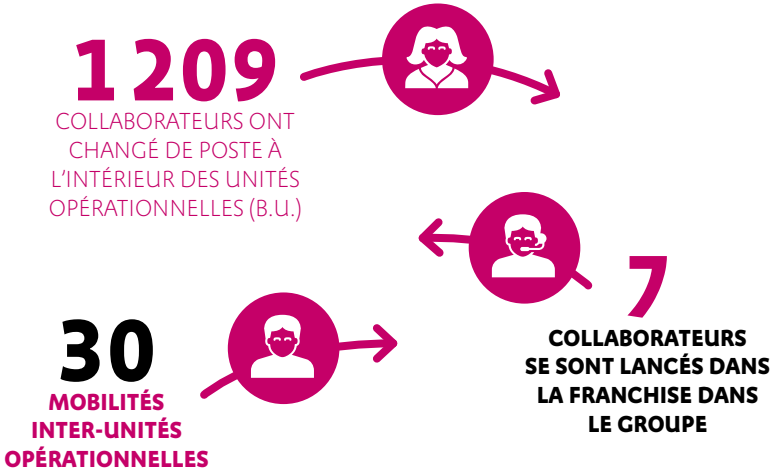
se traduit par la formation et la responsabilisation de chacun ainsi que par diverses initiatives pour donner à chacun la possibilité de dynamiser sa carrière en interne. Grâce au journal mensuel Mobijobs, qui a fêté son premier anniversaire en juin 2015, quelque 260 offres d’emploi ont ainsi été rendues accessibles aux collaborateurs de chaque enseigne et chaque pays, dans la langue de travail du poste à pourvoir. De quoi permettre aussi aux collaborateurs d’envisager une évolution à l’international.



“ Pour faire face aux enjeux d’un monde qui change, notre objectif est de donner à chacun la possibilité de dynamiser sa carrière dans le Groupe. La mobilité favorise pour le collaborateur un gain de compétences, une expérience nouvelle, dans un environnement d’entreprises qui lui est familier. Pour l’entreprise, c’est un formidable outil pour dynamiser les carrières, gagner en efficacité et en transparence. ”

Fabienne Bricaud,
DRH de Mobivia Groupe

EN 2015 :



“ Après être entrée dans le Groupe au sein de Via-ID, où j’ai vécu une expérience riche au cœur du monde des start-ups, j’ai eu l’opportunité de rejoindre Norauto France. Grâce à Mobijobs, j’ai pu comprendre rapidement quels étaient les enjeux et les compétences recherchées sur le poste. ”

Amandine Montac
Directrice Marketing de Norauto France



ENCOURAGER LA FORMATION DES COLLABORATEURS

Mobivia Groupe met un point d’honneur à faire grandir les collaborateurs au sein de l’entreprise, à travers divers dispositifs mis en place par les enseignes. Pour valoriser son offre de formation continue, Norauto France a amorcé une logique de certification des formations de ses filières atelier et vente. Objectif : acter la reconnaissance par l’entreprise et la branche de la compétence de ses collaborateurs. La filière atelier propose un certificat de qualification professionnelle (CQP) mécanicien de maintenance automobile depuis 2014 et un CQP cadre des techniques d’ateliers depuis 2015. Dans la filière vente, la formation de responsable ventes sera

certifiée en 2016. A terme, Norauto France souhaite obtenir la certification de toutes les formations dispensées par l’enseigne.

Autre levier de développement humain du Groupe, la formation Mobivia Talent Program (MTP), réalisée en collaboration avec l’EDHEC Business School. Cette formation très opérationnelle de six mois comprend un travail en équipe autour d’un projet stratégique. Le principe ? Former et préparer les talents de l’entreprise à de futures responsabilités au sein du Groupe. Pour les collaborateurs qui en bénéficient, c’est l’opportunité de développer leur potentiel de leader et de partager les valeurs de l’entreprise avec des collaborateurs issus d’autres *business units*.



LE MTP, UNE BELLE AVENTURE HUMAINE
ROMAIN CUIIF, RESPONSABLE DU BUREAU DE SOURCING DE LA CENTRALE D’ACHATS DE MOBIVIA À SHANGHAI

“ J’ai intégré Mobivia Groupe lors de mon stage de fin d’études dans le service droit des sociétés et actionnariats, en 2009. Dès avril 2010, j’ai enchaîné les missions au sein du Groupe avant de suivre le Mobivia Talent Program pour la session 2013/2014. Mon projet a porté sur l’impression 3D dans le processus de développement de nouveaux produits. Participer au MTP est l’occasion d’alimenter la réflexion stratégique de nos dirigeants. C’est vraiment une belle aventure, non seulement pour la proximité avec des Top Managers, mais surtout pour les rencontres avec des collègues du Groupe venant d’autres pays et d’autres *Business Units*. Cela favorise aussi la visibilité des collaborateurs et leur mobilité future. Mon parcours m’a amené à remonter le cycle de vie du produit : du magasin Norauto au *sourcing* en passant par les achats. ”

“ Chaque année, Midas envoie en moyenne trois jeunes talents suivre le Mobivia Talent Program afin de valoriser, former et faire évoluer les dirigeants de demain. ”

Alain Flipo,
Directeur Général de Midas Europe



Parcours d’entrepreneurs



Israël Debrito,
Franchisé Norauto à Péronne

“ Entrepreneur dans l’âme, j’ai créé Moving Car en 2008, à Lille : l’une des premières entreprises en France à proposer de la location de voiture sans permis. L’initiative a retenu l’attention d’Eric Derville, le fondateur de Norauto, dont le groupe est entré au capital de Moving Car en mars 2009. Ensemble, nous avons affiné son modèle commercial et économique et développé son activité. Puis, j’ai repris une franchise Norauto au centre de Péronne en janvier 2015, qui était alors déficitaire. Pour le redynamiser, mes qualités de manager et de gestionnaire m’ont évidemment servi. Au-delà des valeurs du Groupe, j’ai particulièrement apprécié l’accompagnement dont j’ai pu bénéficier. ”

Benoît Marjollet,
Responsable du centre Midas d’Albertville

“ Je suis entré chez Midas en 2002, en tant que mécanicien. Je ne devais rester qu’un mois... mais j’avais déjà l’ambition de me mettre à mon compte. Après un parcours de chef d’atelier, puis responsable de centre et enfin responsable de secteur, l’opportunité de reprendre un centre dans ma région d’origine s’est

présentée. J’ai profité de tout ce parcours pour bien identifier les difficultés et pour forger mes convictions : le fonctionnement avec un associé, la frustration parce qu’on ne peut pas mener toutes les actions en même temps, par exemple... Il y a aussi des aspects que je découvre : allier le commercial, le *back-office* et l’équipe, ça n’est pas évident, mais



Samuel Barnabas,
Directeur du centre Norauto de Roncq

“ Formé à la Skema Business School, j’ai d’abord été auditeur financier pendant dix ans au sein du cabinet d’audit PwC. C’est à cette occasion que j’ai accompagné les équipes de Norauto lors d’opérations de croissance externe (Midas, Maxauto). L’expérience en cabinet m’a permis de connaître et d’accompagner de nombreuses entreprises de secteurs et de cultures différents. Aussi, intégrer une entreprise dynamique aux valeurs humaines fortes, comme Norauto, était une réelle volonté. Recruté en tant que Directeur financier de Norauto France à 29 ans, je suis passé du cabinet de conseil à l’entreprise opérationnelle, avec un réel enjeu d’animation d’équipes. Petit à petit, le projet de devenir Directeur Général d’une unité opérationnelle du Groupe a fait son chemin, un objectif qui implique d’abord de diriger un centre, pour vivre et se confronter aux réalités de terrain. C’est ainsi que je suis devenu directeur du centre Norauto de Roncq en octobre 2014, ce que j’ai vécu comme un véritable challenge. Une expérience d’autant plus enrichissante que j’y ai vécu, avec l’équipe, les valeurs de l’entreprise au quotidien ! ”

c’est réellement passionnant ! Aujourd’hui, les équipes Midas sont toujours présentes pour m’aider à prendre ce recul nécessaire au quotidien. C’est une entreprise qui ouvre les portes et qui prouve que, si tu as envie, c’est possible. ”

Économiser les ressources

TENDANCE

Année record pour le marché du véhicule électrique :

22 187

voitures et utilitaires électriques ont été immatriculés en France en 2015, soit une progression de 47,5 % par rapport à 2014.

AUTOUR DE NOUS

Réduire la consommation énergétique finale de

50 %

en 2050 par rapport à 2012, c'est l'objectif de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

#MEDDE

L'ENJEU DE L'ENVIRONNEMENT EST CENTRAL POUR MOBIVIA, L'AUTOMOBILE ÉTANT AU CŒUR DE SES MÉTIERS. LE GROUPE MET EN ŒUVRE DE NOMBREUSES INITIATIVES POUR RÉDUIRE L'IMPACT DE SON ACTIVITÉ : MAÎTRISER LA CONSOMMATION DES RESSOURCES, VALORISER LES DÉCHETS, DÉVELOPPER DES FILIÈRES DE RECYCLAGE, OU ENCORE OPTIMISER LA LOGISTIQUE. AU-DELÀ DE CES DÉMARCHES QUE LE GROUPE APPLIQUE À SA PROPRE ACTIVITÉ, MOBIVIA DÉPLOIE, AU CŒUR MÊME DE SON OFFRE, DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ RESPONSABLE ET DURABLE. UN MOYEN DE DÉVELOPPER ET D'ENCOURAGER UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA MOBILITÉ.

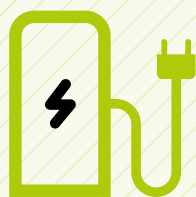
Mobilité et nouveaux usages

ÉLECTROMOBILITÉ

10 161

bornes de recharges pour voitures électriques en France, novembre 2015

(source: Décision Atelier)



17 240

voitures électriques vendues en France en 2015

(source: automobile-propre.com)



77 500

VAE vendus en France en 2014
soit une croissance de 37 %

(tendance en volume; source: l'Observatoire du cycle)

COVOITURAGE / AUTOPARTAGE



30%

des Français ont eu recours au covoiturage au cours des 12 derniers mois

(source: Observatoire des mobilités émergentes ObSoCo/Chronos 2014)



7%

des Français ont déjà loué une voiture à un particulier

(source: Observatoire des mobilités émergentes ObSoCo/Chronos 2014)



Retrouvez l'analyse des tendances de la mobilité sur

le hub de la **MOBILITÉ** | Mobivia groupe

Économiser les ressources

Pour une mobilité durable

Mobivia Groupe œuvre à développer sa gamme de produits et services dédiés à une mobilité responsable et durable et à en faire la promotion. Une dynamique globale portée par la loi française sur la transition énergétique, dont diverses mesures concernent le secteur automobile. Parmi elles: l'aide à l'acquisition de véhicules propres, le déploiement de bornes de recharge pour véhicules électriques, le renforcement du contrôle technique ou encore l'obligation pour les professionnels de l'entretien et de la réparation de proposer des pièces de réemploi.



Wayz-Up, une solution de covoiturage spécialisée sur les trajets domicile-travail.

PROMOUVOIR LES OFFRES DE MOBILITÉ DOUCE

Via-ID, le fonds de développement de Mobivia Groupe, poursuit ses investissements et renforce ses trois territoires stratégiques que sont la mobilité partagée, la mobilité urbaine et la voiture connectée. Cet accélérateur de projets soutient des start-ups qui développent des solutions de mobilité alternatives, pratiques et responsables en promouvant notamment l'utilisation de véhicules électriques et les solutions de mobilité partagée. C'est par son biais

que Mobivia Groupe étend son offre de mobilité douce.

Après avoir investi dans Drivy, leader européen de la location de voitures entre particuliers, en avril 2015, l'accélérateur d'entreprises de Mobivia est entré en septembre au capital de Wayz-Up, la solution de covoiturage spécialisée sur les trajets domicile-travail pour les entreprises, de Smoove, spécialiste du vélo en libre-service, désormais implanté dans onze pays, mais aussi, fin 2015, de Ector, service de parking avec voiturier.



35 000

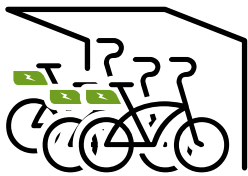
VOITURES EN EUROPE (FRANCE, ALLEMAGNE, ESPAGNE)

800 000
MEMBRES



300 000 INSCRITS
SUR TOUTE LA FRANCE ET
10 000
TRAJETS PROPOSÉS CHAQUE
JOUR EN ÎLE-DE-FRANCE

green on
solutions de mobilité durable



7

**SITES ÉQUIPÉS DE STATIONS
EASYGOPLUG, DÉVELOPPÉES
PAR GREEN ON**

À LYON, VERSAILLES, LA DÉFENSE,
PARIS 19^e, MARSEILLE,
MARNE-LA-VALLÉE, TOURS

25 %

**DES COLLABORATEURS
DE SYNCHRO DIFFUSION
ONT RECOURS
AU COVOITURAGE
POUR LES TRAJETS
DOMICILE-TRAVAIL**



“ Le développement
de solutions de mobilité
complémentaires à la
voiture est l'un de nos
axes stratégiques. ”

Bruno Desmet,
Directeur Général de Norauto France

le hub de la
MOBILITÉ | Mobivia GROUPE

Autre start-up soutenue par Via-ID, Green On, spécialisée dans la fourniture de flottes de vélos et vélos à assistance électrique (VAE) aux entreprises et aux collectivités, a lancé en janvier 2015 Easy-Goplug, un système de vélos électriques en libre-service. Cette technologie entend démocratiser la pratique du vélo électrique en plaçant l'utilisateur au centre du dispositif. Pour les entreprises, louer des stations mobiles permet d'expérimenter une solution de transport flexible et pratique, notamment à l'occasion d'un événement. A la vente ou à la location, cette offre clé en main inclut la maintenance, l'assurance, la logistique, la gestion de l'interface avec les usagers, l'animation...

S'inscrivant dans cette même démarche vertueuse, Mobivia déploie son offre de vélos Wayscal à petit prix, distribués par Altermove et Norauto, en France comme à l'étranger. Norauto est d'ailleurs le premier vendeur de VAE en France et en Espagne. En Espagne, Midas propose une prestation complète de maintenance pour les deux-roues dans les principales villes du pays. Après une période de test d'un an, 30 «corners» pour deux-roues sont désormais déployés dans le réseau.

SENSIBILISER LE GRAND PUBLIC

En plus de déployer une offre de mobilité durable, Mobivia Groupe veille à promouvoir ce concept auprès du plus grand nombre. Portail d'information regroupant paroles d'experts, analyses et chiffres-

236

VÉHICULES DE COURTOISIE
PROPOSÉS DANS LES CENTRES
NORAUTO, SOIT, SUR UNE ANNÉE,
**3 272 TONNES D'ÉMISSIONS
DE CO₂ ÉVITÉES**

clé, le Hub de la Mobilité (www.mobivia-groupe.com/fr/hub) décrypte le rapport des Français à la mobilité. Véritable source permettant d'identifier et de partager les bonnes pratiques, idées neuves, points de vue experts sur les thématiques de la mobilité, le Hub est une mine d'informations permettant de sensibiliser largement aux innovations, tendances et nouveaux usages pour une mobilité plus facile. Cet espace dédié à tous les moyens de déplacement ambitionne de partager avec le plus grand nombre les témoignages internes et externes ainsi que les chiffres les plus significatifs. Grâce à ses dossiers, enquêtes et newsletters, il représente le carrefour incontournable sur le thème des mobilités.

La promotion des mobilités douces passe aussi par la sensibilisation des automobilistes aux bénéfices de l'électromobilité. Norauto s'est équipé en 2013 d'une flotte de véhicules électriques et hybrides, que les centres peuvent proposer à leurs clients comme véhicules de courtoisie. Une initiative qui permet à Norauto de promouvoir cette mobilité alternative tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre. De son côté, Midas a développé un parc de véhicules de courtoisie électriques en Italie.



Économiser les ressources

Un impact maîtrisé de l'activité

S'inscrivant résolument dans les objectifs de la loi sur la transition énergétique adoptée en août 2015, la responsabilité environnementale de Mobivia Groupe passe par la maîtrise de l'impact de ses différentes activités. Engagée dans une démarche de certification ISO 14001 depuis 2002, Norauto compte désormais 236 centres certifiés en matière de management environnemental. Dans ce processus qui gagne continuellement du terrain, la mobilisation du Groupe pour réduire ses nuisances environnementales se traduit aussi par l'optimisation logistique et par la valorisation de ses déchets. Sa centrale d'achats a ainsi créé une plateforme permettant de centraliser les commandes dans la zone asiatique Nord pour coordonner les départs de commandes et optimiser les taux de remplissage des containers.

**METTRE EN ŒUVRE UNE
DÉMARCHE DE MANAGEMENT
ENVIRONNEMENTAL**

Le Système de Management Environnemental (SME) correspond au déploiement de la norme ISO 14 001, référence internationale en matière d'engagement environnemental. Chez Mobivia, il comprend la réalisation d'une analyse environnementale, un audit interne et une revue de direction pour chaque centre. Leurs directeurs bénéficient d'outils simples de mise en œuvre opérationnelle.

Cette norme étant synonyme d'amélioration continue, Norauto France élargit le déploiement de cette démarche depuis treize ans, et pas seulement en France. Norauto Espagne, qui s'est également lancé dans la certification ISO 14 001, a ainsi obtenu la labellisation de quatre centres et s'est fixé comme objectif que tous ses centres le soient dans les années à venir. Une cellule Environnement a été spécialement créée pour y superviser la mise en œuvre de la norme ISO 14 001.

“ La certification de tous
nos centres nous permettra
de mieux maîtriser et réduire
l'impact de nos activités sur
l'environnement, mais aussi
d'améliorer les processus
à l'atelier et la gestion des
ressources naturelles. ”

Patrick Dhennin,
Directeur Général de Norauto Espagne

76 %

**DES SITES
DE MOBIVIA GROUPE
SONT COUVERTS PAR
UN SYSTÈME
DE MANAGEMENT
ENVIRONNEMENTAL**

236

**CENTRES NORAUTO FRANCE
SONT CERTIFIÉS ISO 14 001
DONT 4 CENTRES FRANCHISÉS**

LE GROUPE COMPTE

18
FILIÈRES DE RECYCLAGE
DES PRODUITS USAGÉS
(HUILE, PILES, LIQUIDE DE
REFROIDISSEMENT...)



100 %
DES PNEUS USAGÉS SONT
RECYCLÉS CHEZ NORAUTO,
MIDAS ET CARTER-CASH



41 589
TONNES D'ÉMISSIONS
DE CO₂ ÉVITÉES,

EN CUMULANT LES FILIÈRES
PNEU, HUILES, LIQUIDE DE
REFROIDISSEMENT
ET FILTRES À HUILES

LES FILIÈRES DE RECYCLAGE
DE MOBIVIA

Mobivia a mis en place, en 1995, des filières de recyclage de produits usagés pour plusieurs de ses enseignes, en faisant le choix de travailler les filières déchet par déchet, via leur stockage, leur collecte et leur valorisation; ainsi est garantie la traçabilité des produits usagés issus de l'activité ou rapportés par les clients. Les centres Norauto (depuis 1997) et Carter-Cash sont donc équipés de bornes de collecte, permettant aux clients de venir y déposer piles et accumulateurs usagés. Le Groupe exerce ainsi sa «Responsabilité Élargie du Producteur» (REP) en propre. Cette démarche, selon laquelle fabricants, producteurs de marque propre (Marque De Distributeurs, «MDD») et importateurs de produits générant des déchets doivent prendre en charge leur gestion, constitue un gage de performance environnementale. En tant qu'importateur et distribu-

teur de MDD, Mobivia assume en direct ses obligations sur les pneus usagés et les piles avec le seul système individuel approuvé par l'Etat français.

Pour limiter son impact environnemental, Mobivia Groupe s'appuie, par ailleurs, sur sa filière de recyclage des pneus. Depuis 2004, les pneus usagés sont valorisés, notamment via le rechapage, qui permet d'allonger leur durée de vie. Leur caoutchouc peut aussi être recyclé dans des produits finis, des revêtements de terrains de sport synthétiques ou d'aires de jeux pour enfants, ou encore connaître une seconde vie énergétique comme combustible de substitution pour les cimenteries. Dans sa démarche d'économie circulaire, le Groupe collabore de longue date avec des collecteurs et des valorisateurs, dont Roll-Gom, qui fabrique à partir du caoutchouc du pneu usagé des roulettes de poubelles.



OPTIMISER LA LOGISTIQUE

La mobilisation de Mobivia pour réduire ses nuisances environnementales passe aussi par l'optimisation logistique. Afin de limiter au maximum le recours au transport routier, sa centrale d'achats privilégie le transport par barge et le rail pour acheminer les produits vers les entrepôts, le fluvial émettant 2 à 4 fois moins de CO₂ que la route pour de moindres délais de transit supplémentaires. Ce mode de transport est notamment utilisé entre Anvers et Lille, sur la Seine (entre Le Havre et Gennevilliers) et de Fos-sur-Mer jusqu'au port fluvial de Lyon.

Afin de limiter le recours au transport aérien pour les livraisons urgentes, et quand cela est possible, la centrale déploie des alternatives comme le transport ferroviaire entre la Chine et l'Europe. Avec, à la clé, 33 fois moins d'émissions de CO₂ que dans le cadre d'un transport aérien et 4 fois moins que pour le transport maritime. Côté transport maritime, la centrale fait de plus en plus appel à des porte-conteneurs «slow steaming», dont la vitesse réduite permet de réduire significativement la consommation de fuel.



50 %
DES CONTAINERS
TRAITÉS EN FRANCE ONT
ÉTÉ TRANSPORTÉS PAR
BARGE EN 2015

La REP, Responsabilité
Élargie du Producteur

Dans le cadre de la REP, les fabricants, distributeurs pour les produits de leurs propres marques, et importateurs, qui mettent sur le marché des produits générant des déchets, doivent prendre en charge la gestion de ces déchets (notamment financièrement). On compte en France une quinzaine de «filières REP», qui concernent des produits très variés : piles et accumulateurs, médicaments, pneumatiques, équipements électriques et électroniques...



Catherine Martial,
Responsable
Environnement
de HP

“ Les producteurs ont deux options pour exercer leur REP : soit de manière collective, en créant avec d'autres producteurs un organisme chargé de l'organisation de la filière de recyclage, soit de manière individuelle, comme le font par exemple HP (pour ses équipements électriques et électroniques professionnels) ou Mobivia. Il est nécessaire que ces deux alternatives continuent de cohabiter afin de laisser le choix à chaque producteur : cette liberté d'action est indispensable à la performance environnementale de ces filières. ”

Blandine Sardou,
Responsable RSE
de Mobivia Groupe

“ C'est important pour une entreprise d'avoir le choix, Mobivia Groupe a d'ailleurs choisi une organisation individuelle pour les piles et les pneus. Et Mobivia souhaite privilégier la valorisation et le recyclage, tout en diminuant son impact carbone avec des distances réduites. Mais nous allons aussi devoir répondre à un nouveau défi : comment continuer de recycler ou de valoriser la matière usagée quand le cours des matières premières est bas, et donc que le produit à base de matière première vierge est plus compétitif que le produit contenant de la matière recyclée ? ”

Nous impliquer dans les territoires

ANCRAGE LOCAL, PROXIMITÉ, LIEN AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES : LA RESPONSABILITÉ DE MOBIVIA S'EXERCE AU PLUS PRÈS DE SES PARTIES PRENANTES, ET À LEURS CÔTÉS. DU FAIT DE LEURS ACTIVITÉS, LES ENSEIGNES DE MOBIVIA PRATIQUENT DES MÉTIERS DE PROXIMITÉ, FORTEMENT ANCRÉS DANS LEURS TERRITOIRES D'IMPLANTATION. DES ACTIONS MENÉES AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL VIENNENT CONSOLIDER LES LIENS NOUÉS ENTRE LE GROUPE ET LES COMMUNAUTÉS LOCALES.

MOBIVIA DANS LE MONDE

16

pays d'implantation

11 000

collaborateurs

1 681recrutements en CDI
en 2015

FONDATION NORAUTO

515associations soutenues
depuis sa création

Nous impliquer dans les territoires

Nos implantations au 30/09/2015

Mobivia Groupe est présent dans 16 pays, et plusieurs dizaines de centres ouvrent chaque année. Grâce à cette ouverture internationale, Mobivia Groupe dispose d’une vision globale de la mobilité à travers le monde, et s’enrichit des expériences de chaque implantation. C’est en restant à l’écoute de l’ensemble de ses parties prenantes que Mobivia identifie leurs attentes, parmi lesquelles figure le développement des nouvelles mobilités. Ce à quoi s’emploie Via-ID, en accompagnant un écosystème de start-ups engagées sur les terrains de la mobilité urbaine et de la mobilité partagée. L’ancrage local de Mobivia se manifeste aussi à travers les emplois générés par le Groupe, fort de 11000 collaborateurs, son maillage territorial et le développement homogène de son réseau.

1 681

recrutements
en CDI en 2015

7 018

collaborateurs
en France

4 030

collaborateurs
à l'international

+ de

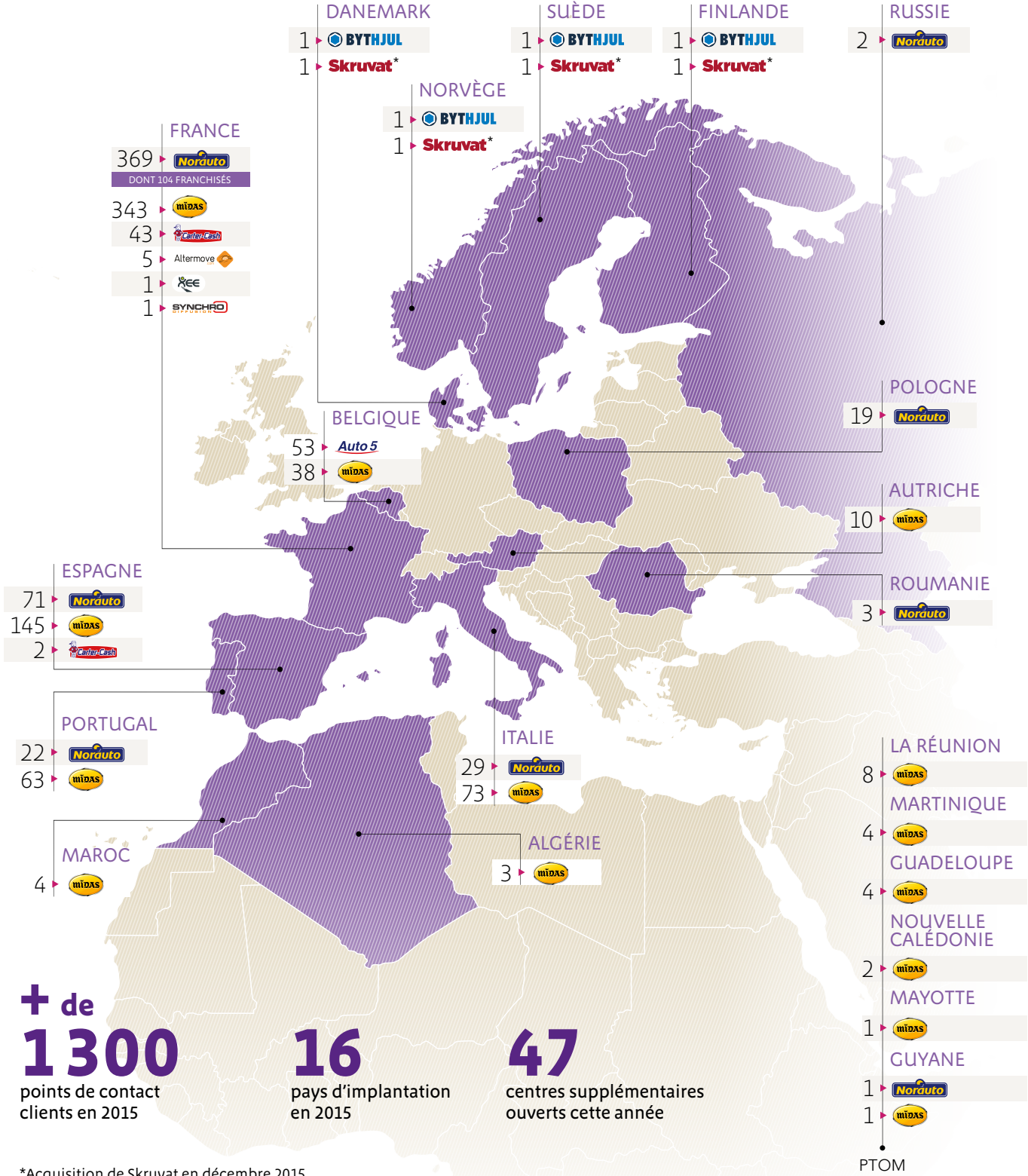
11 000

collaborateurs

ARGENTINE

8

Norauto



*Acquisition de Skruvat en décembre 2015.

Nous impliquer dans les territoires

Une action sociétale de proximité



Soutenue par la Fondation Norauto, l'association Oser y Croire contribue à l'insertion sociale et professionnelle de personnes handicapées.

Fondation Norauto
Partager c'est avancer
www.fondation.norauto.fr

EN DIX ANS, PLUS DE
515
ASSOCIATIONS ONT REÇU
PRÈS DE 3,5 MILLIONS D'EUROS

LE SOUTIEN À DES INITIATIVES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

L'ancrage territorial du Groupe se traduit au quotidien par toutes sortes d'initiatives, dont le mécénat. C'est ainsi que depuis 2015, Carter-Cash soutient l'association Skeaf, qui promeut la navigation comme outil de réinsertion sociale et propose des activités de développement personnel en mer à des publics très variés.

De son côté, la Fondation Norauto soutient, depuis 2005, des projets associatifs dans les domaines de l'aide à la mobilité, de la sécurité routière et de l'environnement. Les initiatives concernées ciblent l'insertion ou la réinsertion sociale de personnes âgées, handicapées ou encore de jeunes, grâce à la mobilité. En 2015, la Fondation Norauto a investi un nouvel axe d'engagement, la mobilité inclusive, en soutenant des projets apportant des solutions aux publics confrontés à des difficultés de mobilité. Objectif : promouvoir des solutions de mobilité innovantes, accessibles à tous.

L'ancrage local des actions menées par la Fondation est garanti par son système de parrainage. Grâce à ce principe, chaque association soutenue est désormais parrainée par un collaborateur Norauto, qui s'engage à l'accompagner sur le projet en cours. Pour associer les clients de Norauto France à cette démarche, la Fondation Norauto leur donne, depuis avril 2015, la possibilité de s'engager également. Toute personne disposant d'une carte de fidélité Norauto peut désormais offrir tout ou partie de ses points à la Fondation Norauto, moyennant une simple inscription sur le site www.monno-rauto.fr. Ce projet s'est distingué lors de la soirée Innov'Action, le 8 avril 2015, en arrivant parmi les cinq finalistes.

“ Au Portugal, depuis mai 2015, Norauto Solidaria s'engage sur les mêmes axes que la Fondation Norauto, et repose sur le même principe de parrainage. Elle a d'ores et déjà permis d'identifier 16 projets aussi variés que le versement d'un euro à la sécurité routière portugaise pour chaque plaquette de frein vendue ou le soutien à une association de réinsertion des accidentés de la route dans la vie sociale via le sport. Au final, trois d'entre eux seront présentés début 2016 au Comité de direction pour être financés. ”

Philippe Bondel,
Directeur de secteur Norauto Portugal,
et **Margarida Barreto**,
Responsable Formation et
Communication interne Norauto Portugal

LE DÉVELOPPEMENT DES O'GARAGE

Aider un entrepreneur souhaitant se lancer avec des moyens limités et permettre aux clients de Carter-Cash de bénéficier d'une prestation de garagiste professionnel à proximité immédiate du lieu d'achat de leurs pièces automobiles : voilà le pari de Carter-Cash, spécialiste des produits et services pour l'entretien automobile à bas prix. Moyennant une mise de départ relativement faible, un entrepreneur peut gérer un O'Garage. En contrepartie d'un accompagnement dans la création de son activité de garagiste, il a l'obligation de monter les pièces automobiles neuves ou en échange standard achetées par le client chez Carter-Cash. Une formule gagnant-gagnant qui permet aux clients de s'offrir une prestation à prix attractif et à l'entrepreneur de bénéficier des clients, du local équipé et sécurisé, d'une charte qualité, de conseils au démarrage et d'un suivi. Depuis 2015, chaque ouverture d'un magasin à bas prix Carter-Cash donne lieu à celle d'un O'Garage dans le même ensemble immobilier. Le concept s'est développé en Espagne, qui compte déjà deux O'Taller.



11
O'GARAGE
EN 2015

OBJECTIF :
22
O'GARAGE
EN 2018



Un O'Garage à proximité d'un magasin Carter Cash.

LA GOUVERNANCE DE MOBIVIA CONSTITUE UN DES LEVIERS DE SA RSE. PARMI LES PRINCIPES FORTS QUI FONDENT CETTE GOUVERNANCE, LA DIMENSION COLLABORATIVE EST CENTRALE. ELLE SE TRADUIT DE FAÇON TRÈS CONCRÈTE DANS L'ORGANISATION DES ENTITÉS DÉCISIONNAIRES ET DÉPASSE LE CADRE DU GROUPE. AU FIL DES ANS, MOBIVIA A STRUCTURÉ UNE DÉMARCHE TRÈS ABOUTIE D'ÉCOUTE DES ATTENTES DE SES PARTIES PRENANTES ET LES INVITE RÉGULIÈREMENT À S'EXPRIMER SUR LA STRATÉGIE DU GROUPE. UN GAGE DE DÉTERMINATION ET D'ENGAGEMENT TOTAL DANS SA DÉMARCHE RSE.

Favoriser la gouvernance collaborative

**MOBIVIA
EN MOUVEMENT**

25

ambassadeurs RSE nommés pour déployer la démarche RSE au sein des unités opérationnelles

AUTOUR DE NOUS

28

parties prenantes réunies lors de la journée annuelle de dialogue RSE de Mobivia Groupe

Favoriser la gouvernance collaborative

Une gouvernance collective, opérationnelle et collaborative

Afin de répondre aux nouveaux défis stratégiques, Mobivia Groupe s’appuie depuis octobre 2013 sur le Conseil de surveillance et sur un Comité exécutif de neuf personnes mis en place pour gouverner de façon collective, opérationnelle et collaborative.



Christophe Ribault
Directeur Général de Mobivia Groupe

DIRECTIONS ACTIVITÉS



Fabien Derville
Directeur Général de Norauto International



Alain Flipo
Directeur Général de Midas Europe



Yann Marteil
Directeur Général de Via-ID



Olivier Melis
Directeur Général du Pôle Développement

DIRECTIONS DES FONCTIONS SUPPORTS



Nacho Fornes
Directeur Achats, Supply, Qualité



Marie-Cécile Rochet
Directrice Marketing, Communication et RSE



Fabienne Bricaud
Directrice des Ressources Humaines



Frédéric Chevallier
Directeur Administratif et Financier

LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE

La gouvernance de Mobivia Groupe s’articule autour de quatre principes, qui se traduisent à tous les niveaux décisionnels de l’entreprise :

- **Compétence et responsabilité** : l’initiative et la responsabilisation de chacun constituent des axes essentiels de la gouvernance collaborative du Groupe. Chaque collaborateur est encouragé à innover, afin de développer son activité et d’être acteur de son propre parcours professionnel.
- **Dualité de la gouvernance** : l’équilibre de la gouvernance est garanti par la dualité des instances de direction. À chaque échelon du Groupe (unités opérationnelles, enseignes, siège), une instance de contrôle est associée à une instance de décision.
- **Subsidiarité** : cette approche implique une forte délégation des responsabilités, afin que chaque collaborateur puisse prendre un maximum de décisions dans le cadre de ses fonctions.

• **Travail coopératif** : de l’organisation de Mobivia Groupe autour de plusieurs enseignes découle la conviction profonde que la gouvernance doit reposer sur le partage des savoir-faire et des ressources.

La mutualisation des ressources et des savoir-faire entre les différentes enseignes passe par un fonctionnement en réseau. L’animation d’instances de travail coopératif se décline à différents niveaux : synergies opérationnelles entre les activités et *business units* pour échanger autour d’idées nouvelles, comités Groupe pour piloter les fonctions supports, communautés de pratiques pour mutualiser les retours d’expérience et harmoniser les méthodes de travail. Animés par les directeurs des six fonctions supports (les Ressources Humaines, les Achats, la Finance, e-commerce-IT, le Marketing et RSE), ils permettent les échanges et les synergies entre les différentes unités opérationnelles.

UN DISPOSITIF AU SERVICE DE L’INNOVATION

Créé en 2011, le groupe de travail inter-enseignes Venturi promeut l’innovation et sa culture au sein des différentes filiales, en France et à l’international, à travers une démarche collaborative. Il a débouché sur la création d’Innov’Action en 2013, qui vise à récompenser les initiatives innovantes au sein du Groupe. Cet événement fédérateur, dont la deuxième édition a eu lieu en avril 2015, constitue le point d’orgue de cette démarche globale.



EDITION 2015
D’INNOV’ACTION

PLUS DE
1 000
REMONTÉES DE PROJETS



20
LAURÉATS

14
UNITÉS OPÉRATIONNELLES
REPRÉSENTÉES



Favoriser la gouvernance collaborative

À l'écoute des parties prenantes



Salariés, clients, partenaires, société civile... Les attentes de l'ensemble des acteurs concernés par les activités du Groupe sont au cœur de sa démarche RSE. C'est pourquoi Mobivia a mis en place une Journée annuelle de dialogue RSE, depuis 2008, sur les enjeux de la mobilité durable. L'occasion pour un panel d'acteurs concernés par ses activités - collaborateurs, partenaires institutionnels, fournisseurs, prestataires, associations de consommateurs, experts de la mobilité - de le challenger sur sa stratégie.

Le 5 novembre 2015, 28 parties prenantes ont ainsi été réparties en trois ateliers de co-construction. L'occasion aussi de présenter l'évolution de la stratégie RSE et d'échanger sous forme d'ateliers thématiques autour de trois grands enjeux identifiés avec les parties prenantes en 2014 : Energie et COP 21, Économie circulaire et collaborative, Innovation sociale et rôle de l'entreprise dans la société. Objectif : enrichir la réflexion et le travail mené par Mobivia dans sa démarche RSE.

UNE DÉMARCHÉ INCLUSIVE CADRÉE

SOUÇIEUX DE CADRER CETTE DÉMARCHÉ INCLUSIVE DES PARTIES PRENANTES, LE GROUPE S'EST ENGAGÉ LE 13 JANVIER 2015 AUX CÔTÉS DE 42 ORGANISATIONS

- entreprises, ONG, associations, réseaux, cabinets de conseil... - et a signé les "Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes", dont l'initiative revient au Comité 21, premier réseau français des acteurs du développement durable. Ce texte identifie sept principes à respecter pour conduire un processus de dialogue constructif et productif et développer la confiance entre l'ensemble des acteurs impliqués dans ces démarches.

Afin de renforcer ses liens avec les acteurs de la filière, Mobivia Groupe a rejoint en janvier 2015 la SMAVA (Services Multimarques de l'Après-Vente Automobile), une nouvelle branche du CNPA (Conseil National des Professions de l'Automobile) constituée des enseignes référentes dans les métiers du centre-auto, du service d'entretien automobile de proximité, du pneumatique et du pare-brise. Cette nouvelle étape de développement du Groupe reflète l'ouverture au dialogue de ses enseignes avec les acteurs du secteur sur les questions sociales comme sur les enjeux liés à ses métiers.

“ S'ouvrir à ses parties prenantes, cela démontre une volonté de se remettre en question et de faire évoluer sa stratégie au regard des enjeux mis en évidence. Il faut beaucoup d'humilité et de détermination pour le faire, et c'est ce que je ressens dans l'engagement de Mobivia : c'est dans la culture du groupe. ”

Catherine Decaux,
Directrice Générale du Comité 21

Favoriser la gouvernance collaborative

Le déploiement de la RSE

La politique RSE de Mobivia Groupe a été signée en novembre 2014 par le Comité Exécutif. Elle résulte du travail du Comité RSE, constitué pour écrire et structurer la politique RSE du Groupe, recenser et partager les bonnes pratiques et prouver, en la mesurant, la valeur de l'immatériel. Le Comité RSE a travaillé en étroite collaboration avec les autres comités du Groupe afin de déployer une politique RSE globale mais ancrée dans les cœurs de métiers.

La politique s'articule autour de cinq axes : le commerce responsable, les collaborateurs, l'environnement, la société civile et la gouvernance. Soit, au final, un plan d'actions composé de vingt-huit engagements permettant de concrétiser la nouvelle stratégie RSE au niveau des unités opérationnelles. Après avoir été présentée à tous les dirigeants lors de la convention annuelle de février, tous l'ont fait signer par leur comité de direction respectif.

Pour déployer cette politique RSE et la rendre opérationnelle, un réseau d'ambassadeurs RSE a été constitué en mai 2015. 25 ambassadeurs ont été nommés, représentant chaque unité opérationnelle, en veillant à ce que tous les métiers soient présents.

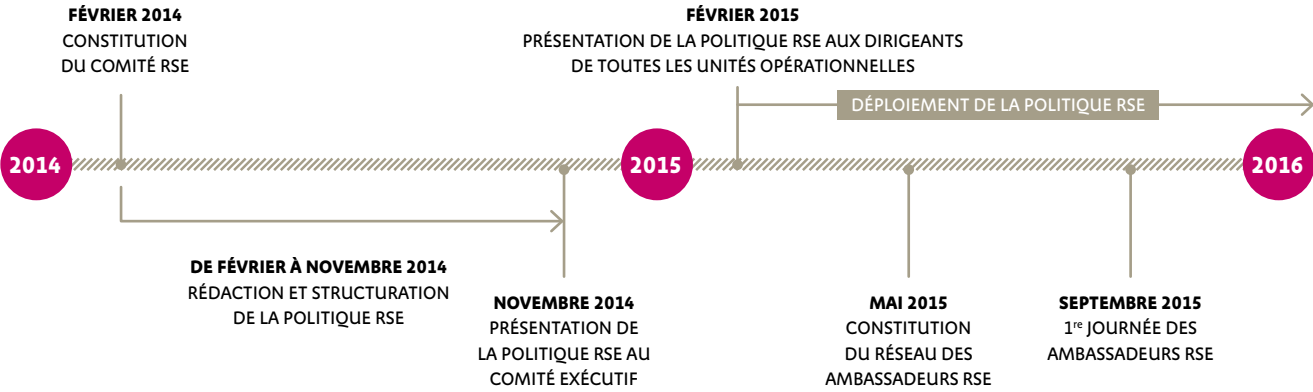
“ On a 38 indicateurs qui sont simples à suivre, ce qui permet de nous fixer des objectifs et d'avoir un suivi mesuré au cours du temps, sur des chiffres tels que le taux de récupération de batteries, la consommation d'électricité... Si on communique bien, je suis convaincu que mes collaborateurs adhéreront à la démarche! ”

Helmut Fioravanti,
Directeur de secteur Auto 5 et ambassadeur RSE

Lors de la 1^{re} Journée des ambassadeurs, le 17 septembre 2015, des ateliers ont été organisés autour de leurs quatre missions : relayer dans sa *business unit* l'ensemble des informations relatives à la RSE ; rassembler les données nécessaires à la constitution des indicateurs de progrès ; identifier, structurer et diffuser les bonnes pratiques au sein du Groupe et des unités opérationnelles et faire vivre la démarche RSE au niveau local. Afin de valoriser son capital immatériel, le Comité RSE a simplifié les indicateurs RSE ainsi que le processus de collecte des données. Une façon aussi d'anticiper l'obligation réglementaire de reporting extra-financier.



Les ambassadeurs RSE réunis pour la 1^{re} fois en septembre 2015.



Nous remercions le Comité RSE et les ambassadeurs RSE pour le travail de remodelling des indicateurs du Groupe. Ce travail de remise a plat s'est fait en concertation avec l'ensemble des enseignes afin qu'ils soient davantage représentatifs de l'ensemble de nos activités, en cohérence avec notre politique RSE, mais aussi pour en faire de véritables outils de pilotage de notre performance. Ces indicateurs seront amenés à être enrichis pour répondre à l'ensemble des engagements de notre politique RSE (aujourd'hui, 79% des engagements du Groupe sont couverts par des indicateurs).

AXES STRATÉGIQUES		DOMAINES D' ACTIONS	INDICATEURS	DONNÉES CHIFFRÉES 2015
COMMERCANTS RESPONSABLES	Engagements pour les fournisseurs et partenaires	Démarche qualité	Nombre d'audits fournisseurs (qualité, environnemental et social) réalisés sur les 12 derniers mois	180
			Business Units (BU) du Groupe ayant un Net Promoter Score supérieur à 50 %	25% (67% des BU du Groupe suivent l'indicateur NPS)
		Respecter la vie privée des clients, protéger leur données personnelles et confidentielles	BU impliquées dans la protection des données personnelles des clients	82 %
		Intégrer des critères sociaux et environnementaux dans le processus de sélection des fournisseurs	Nombre de Chartes éthiques signées par nos fournisseurs au 30/09/15	514 (58 % des BU du Groupe font signer des chartes éthiques à leurs fournisseurs)
		Favoriser la création de liens durables avec les fournisseurs	Ancienneté moyenne de nos fournisseurs produit et services (en années)	7,1 ans
DÉVELOPPEURS DE COLLABORATEURS	Conditions de travail et droits de l'homme	Favoriser les vocations d'entrepreneur (notamment par la franchise)	Nombre de collaborateurs issus du Groupe devenus entrepreneurs au sein du Groupe	5
		Développer les compétences. Informer sur les modalités d'évaluation et de promotion	Taux de réalisation des Entretiens annuels de Performance	86 %
			Nombre de mobilités professionnelles dans le Groupe, tous profils confondus	1209
			Nombre d'heures de formations, par personne, par an	11,8
			Turn-over	17,10 %
		Eviter le recours abusif aux contrats entraînant la précarité	Taux de contrats à durée déterminée par rapport au nombre total d'emplois	10,50 %
			Nombre d'arrêts de travail	801
		Mettre en place les procédures de prévention des incidents et accidents et maladies professionnelles.	BU accompagnant les collaborateurs dans les événements de la vie. Détail des solutions d'accompagnement ci-après :	83,40 %
			Assurance santé complémentaire	78,30 %
			Assurance décès	69,60 %
			Assurance invalidité	78,30 %
			Assurance incapacité	60,90 %
			Complément retraite	52,20 %
			Naissance	21,70 %
			BU proposant du télétravail à leurs salariés	50 %
		Respecter le Code du travail et veiller à l'articulation entre vie professionnelle et vie privée	Nombre de collaborateurs bénéficiant d'un contrat de travail intégrant la pratique du télétravail	86
			Taux de collaborateurs concernés par une enquête de satisfaction	65 %
		Promouvoir le dialogue social et respecter le droit syndical	Taux d'absentéisme (à fin 2014. Données 2015 non disponibles)	5,5 %
			Taux de féminisation	17,40 %
		Prévenir toute forme de discrimination et promouvoir l'égalité des chances	Répartition hommes/femmes parmi les dirigeants	20 % de femmes / 80 % d'hommes
			Taux de personnes en situation de handicap	2,30 %
			Taux de salariés Seniors (> 50 ans)	9,90 %

Toutes ces données sont consolidées sur une année fiscale, allant du 1^{er} octobre 2014 au 30 septembre 2015 (à l'exception de certaines données RH). Pour des questions de pertinence, l'ensemble des Business Units (BU) commerciales dans lesquelles le Groupe est actionnaire majoritaire ainsi que les têtes d'activité du Groupe ont été interrogées quand cela était pertinent. Ne sont pas pris en compte (sauf pour les indicateurs RH) : Midas Autriche, Norauto Russie et Carter-Cash Espagne.

AXES STRATÉGIQUES		DOMAINES D' ACTIONS	INDICATEURS	DONNÉES CHIFFRÉES 2015		
ÉCONOME EN RESSOURCES	Mobilité durable	Développer des offres de mobilité douce	BU ayant mis en place une ou plusieurs actions en faveur de la mobilité douce (covoiturage, autopartage, sensibilisation éco conduite.....). Détail des actions mises en place ci-après :	52 %		
			Flottes de véhicules hybrides ou électriques	18 %		
			Bon d'achat pour un VAE	18 %		
			Action de sensibilisation / promotion du VAE	18 %		
			Sensibilisation à l'éco-conduite	14 %		
			Prêt de VAE (Vélo à Assistance Electrique)	14 %		
			Crédit Mobilité	14 %		
			Covoiturage	4 %		
			Taux de véhicules hybrides ou électriques dans les flottes de véhicules de fonction (interne)	2 % (7 sur 359 véhicules de fonction)		
			BU proposant des véhicules à faible impact dans les flottes de véhicules de prêt pour les clients (voiture électrique, véhicule hybride, VAE)	24 % représentant 270 unités (voitures et VAE)		
			Réduction des impacts de l'activité	Mettre en œuvre un système de management environnemental	Points de vente intégrant une démarche de management environnemental. Détail des actions mises en place ci-après :	76 %
	Economie d'énergie : gestion de l'électricité, du chauffage, de la lumière	24 %				
	Economie des ressources : gestion de l'eau, tri des déchets	28 %				
	Actions de sensibilisation envers les collaborateurs	24 %				
	Actions de sensibilisation envers les clients	24 %				
	Maîtriser les consommations d'eau, d'énergie, de matières premières	Taux de Business Units engagées dans un ou plusieurs dispositifs de production d'énergie renouvelable		5 %		
		Nombre de kW/h par collaborateur		6 168		
		m³ d'eau consommés par collaborateur		9,8		
	Réduire les nuisances environnementales (déchets, rejets dans l'eau, dans l'air)	Points de vente engagés dans la démarche de recyclage du Groupe		84 %		
		Pots catalytiques recyclés		3 605 unités		
		Taux de batteries au plomb recyclées		57,13 %		
		Huile recyclée		4 123 tonnes		
		Filtres à huile recyclés		468 tonnes		
		Liquide de refroidissement recyclé		341 tonnes		
		Fûts vides collectés		17 857 unités		
		Taux de piles recyclées		136 %		
		Taux de Business Units réalisant un bilan GES et/ou un diagnostic énergétique		14 %		
CO-ACTEUR DE LA CITÉ		Engagements pour la société civile		Participer à des initiatives d'intérêt général (santé, culture, sport, connaissance)	Nombre d'associations impactées par les actions des BU	72
					BU ayant entrepris des actions de partenariats avec des établissements d'enseignements	79 %
AUTONOMIE COLLABORATIVE DES ACTIVITÉS		Gouvernance		Veiller à ce que les organes de surveillance assurent pleinement leurs responsabilités	Existance d'un référentiel de gouvernance Groupe	oui
	BU dotées d'un conseil d'accompagnement (conseil de surveillance ou conseil d'activité)		100 %			
	Veiller à ce que les dispositifs d'audit garantissent la fiabilité des comptes		BU certifiées par des CAC	96 %		