

2017 en bref

En 2017, le groupe Migros a réalisé un chiffre d'affaires de 28.1 mia. CHF, soit une croissance de 1.2%. Dans un environnement économique difficile, les ventes au détail ont également augmenté de 1.0% pour atteindre une valeur nominale de 23.5 mia. CHF.

Rapport des présidents

Mesdames, Messieurs,

En 2017, le **chiffre d'affaires du groupe Migros** a été dominé par le déplacement du commerce stationnaire au commerce numérique, mais aussi par des effets de change négatifs qui ont impacté en particulier l'activité Voyages. A cela se sont ajoutés le renchérissement négatif des gammes Migros et les achats transfrontaliers persistants, dont le volume est estimé à environ 11 mia. CHF.

Marché difficile

Malgré ces conditions-cadres difficiles, Migros a enregistré une évolution solide en 2017. Globalement, le chiffre d'affaires a augmenté de 333 mio. CHF (+1.2%) pour atteindre 28.1 mia. CHF, ce qui montre que Migros a trouvé les bonnes réponses au changement de comportement des consommateurs. Avec son offre en ligne variée, la position de **leader incontesté** sur le marché du commerce électronique a pu être consolidée.

Le **résultat du groupe Migros avant le résultat financier et les impôts sur le résultat** (EBIT) s'élève pour l'exercice sous revue à 603 mio. CHF, soit une baisse de 33.8% par rapport à l'exercice précédent (2016: 911 mio. CHF).

Le niveau des **investissements** qui totalisent 1'476 mio. CHF (2016: 1'663 mio. CHF) est demeuré élevé. En 2017, Migros s'est ainsi profilée une fois de plus comme un partenaire de poids de l'économie helvétique, assurant des milliers d'emplois.

Le **chiffre d'affaires de détail en Suisse et à l'étranger** (sans TVA) a atteint une valeur nominale de 23.5 mia. CHF (année précédente 23.3 mia. CHF), ce qui représente une croissance de 1.0%. Les prix de Migros ont subi une baisse moyenne de 0.3%.

Le **chiffre d'affaires net des coopératives, y compris à l'étranger**, a été réduit de 77 mio. CHF pour atteindre 15.6 mia. CHF (-0.5%). A l'étranger, les coopératives ont enregistré un chiffre d'affaires de 1.2 mia. CHF, ce qui correspond à une croissance de 2.6%, soit 31 mio. CHF, générée principalement par Tegut avec une augmentation de 3.7%, soit 40 mio. CHF, à 1.1 mia. CHF. Le chiffre d'affaires de Migros France a reculé de 6.4% à 122 mio. CHF.

La croissance des **produits régionaux et durables** s'est poursuivie. Les produits de la gamme "De la région" ont été vendus pour 960 mio. CHF (+2.0%). Les produits avec une plus-value écologique ou sociale ont également connu une grande popularité, avec un chiffre d'affaires de 3 mia. CHF (+3.9%). La gamme de produits bio Migros et le programme de développement durable TerraSuisse représentent plus de la moitié du chiffre d'affaires. Avec un total de 4 mia. CHF, le chiffre d'affaires réalisé grâce aux labels durables et régionaux ainsi que le label de santé "aha!" (87 mio. CHF) est supérieur de 3.3% par rapport à l'année précédente.

Afin de **remplir le mandat inscrit dans les statuts de Migros** qui vise à promouvoir un mode de vie sain pour la population, le secteur de la santé a été encore élargi en 2017. Les prestations médicales et thérapeutiques complètes de Medbase ont enregistré une croissance du chiffre d'affaires de 6.0% à 139 mio. CHF. Grâce à la nouvelle plateforme numérique iMpuls, la population a pu bénéficier de conseils et d'un soutien pour un mode de vie sain.

Avec l'expansion de ses formats fitness et l'acquisition de Silhouette Wellness SA, Migros renforce **sa position de leader sur le marché du fitness** avec 226'600 membres (+19.3%) à la fin de l'exercice 2017. La part de marché en Suisse est d'environ 25% par rapport au nombre de membres.

Renforcement de la position sur le marché de M-Industrie

M-Industrie a **encore renforcé sa position sur le marché en Suisse et à l'étranger**, réalisant un chiffre d'affaires de 6.5 mia. CHF (année précédente: 6.4 mia. CHF), soit une augmentation de 2.1%. La croissance a été marquée par la hausse des ventes à l'exportation (+10%) et l'implantation de nouvelles activités.

Groupe Hotelplan

Malgré des événements géopolitiques difficiles touchant plusieurs destinations clés, le domaine d'activité stratégique Voyages a généré un chiffre d'affaires net en hausse de 1,2% par rapport à l'année précédente sur une base comparable. En revanche, la **vente d'Hotelplan Italia et la livre sterling britannique nettement plus faible** ont réduit le chiffre d'affaires net de 5.6% à 1.2 mia. CHF (exercice précédent 1.3 mia. CHF).

Banque Migros

Malgré un environnement de marché exigeant, la Banque Migros a poursuivi le développement stable de ses activités de base. Les **opérations de placement ont continué à se développer**, le nombre de mandats de gestion de fortune a enregistré une hausse de 17.9% et les fonds de la clientèle ont connu une évolution de 1.7%, pour atteindre 33.3 mia. CHF.

Engagement social

Le Pour-cent culturel Migros, calculé sur la base du chiffre des ventes de détail par les coopératives, a à nouveau alloué en 2017 122 mio. CHF à des buts culturels et

des projets sociétaux, à la formation, aux loisirs et à l'économie, comme la série de concerts Migros-Pour-cent-culturel-Classics, le Musée Migros d'art contemporain ou l'encouragement de la relève. Inscrit dans la philosophie de Gottlieb Duttweiler et **ancré dans les statuts de Migros depuis 1957**, le Pour-cent culturel représente un engagement volontaire unique au monde.

Dans le but de compléter l'offre du Pour-cent culturel Migros, le fonds de soutien Engagement Migros a été créé en 2012. Les **entreprises des domaines d'activité stratégiques Commerce, Services financiers et Voyages** s'engagent à verser 10% de leurs dividendes à ce fonds pour soutenir des projets dans les domaines de la culture, du développement durable, de l'économie et du sport. En 2017, une somme totale de 11.3 mio. CHF a ainsi été mise à disposition (dépense effective: 14.8 mio. CHF).

La responsabilité sociale comme principe de base

Fin 2017, le groupe Migros employait 105'456 collaborateurs (+2.5%), dont 89'516 en Suisse, soit une progression de 2.4% (2016: 87'414). Migros demeure donc **l'employeur privé le plus important de Suisse**. Avec des prestations sociales supérieures à la moyenne et un climat de travail caractérisé par la valorisation du personnel, le groupe assume une responsabilité exceptionnelle envers ses collaborateurs.

L'entreprise doit son succès à une **stratégie axée sur le long terme dans laquelle les intérêts de tous les stakeholders sont pris en compte**. Fidèle à l'esprit de son fondateur Gottlieb Duttweiler, elle place sa responsabilité sociale au cœur de son action. Elle fait notamment siens les dix principes du Pacte mondial de l'ONU.

Pour le groupe Migros, les fondements d'un développement sain consistent en une politique d'entreprise reposant sur **l'idéal coopératif**, l'ancrage national et régional, ainsi que sur la volonté de s'engager avec passion pour la clientèle, de façon crédible et toujours dans une optique de performance.

Perspectives

Migros est une entreprise fondamentalement saine, innovante et rentable qui jouit d'un **capital confiance considérable** au sein de la population suisse.

L'entreprise continuera à convertir systématiquement en baisses de prix ses gains de productivité et les conditions d'approvisionnement plus favorables qu'elle obtient. A l'avenir, Migros offrira par ailleurs toujours **le meilleur rapport prix-prestation**, renforcera son rôle de leader dans le commerce électronique et développera son offre dans le secteur de la santé. Parallèlement, elle promet, au-delà du renforcement de sa capacité économique, de fixer encore plus haut ses objectifs sociaux et écologiques et d'assurer sa responsabilité sociale.

Migros promet de contribuer activement à la sauvegarde à long terme de l'environnement, d'inciter à une consommation lucide et d'adopter un comportement exemplaire du point de vue social à l'égard de la collectivité et des collaborateurs. Ce **principe du développement durable** est ancré aussi bien dans les lignes directrices de Migros que dans sa stratégie de groupe. Elle se conforme ainsi strictement à ses lignes directrices en vertu desquelles Migros est, par excellence, l'entreprise qui s'engage avec enthousiasme pour la qualité de vie de ses coopérateurs et de ses clients.

Le commerce de détail est **confronté à deux défis importants**: le déplacement du commerce stationnaire au commerce numérique et les achats transfrontaliers – que ce soit en ligne ou stationnaires dans les pays limitrophes. Des décisions courageuses seront aussi nécessaires à l'avenir pour adapter l'entreprise à ces évolutions.

Andrea Broggin
président de l'administration

Fabrice Zumbrunnen
président de la Direction générale

Indicateurs principaux 2017

En mio. CHF ou selon indication	2013	2014	2015	2016	2017	Varia annu
Finances						
Produits	26'737	27'375	27'406	27'738	28'071	1.
↳ dont produits avant produits des services financiers	25'846	26'502	26'546	26'921	27'292	1.
↳ dont chiffre d'affaires du commerce de détail Migros	22'867	23'052	22'996	23'269	23'490	1.
↳ dont chiffre d'affaires des coopératives	15'844	15'910	15'613	15'634	15'557	-0.

En mio. CHF ou selon indication	2013	2014	2015	2016	2017	Varia annu
Total des sites de vente Migros	639	648	659	685	701	2.
Total des surfaces de vente Migros	1'348'664	1'362'083	1'377'633	1'397'454	1'402'169	0.
EBITDA (résultat avant résultat financier, impôts sur le résultat et amortissements)	2'266	2'392	2'314	2'281	2'103	-7.
en % des produits	8.5	8.7	8.4	8.2	7.5	
↳ dont EBITDA résultant des activités commerciales et industrielles	1'986	2'076	2'000	1'981	1'795	-9.
EBIT (résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat)	1'044	1'126	982	911	603	-33.
en % des produits	3.9	4.1	3.6	3.3	2.1	
Bénéfice ^[1]	771	826	791	663	503	-24.
en % des produits	2.9	3.0	2.9	2.4	1.8	
Flux de trésorerie des activités	1'225	2'362	2'696	2'503	1'170	-53.

En mio. CHF ou selon indication	2013	2014	2015	2016	2017	Varia annu
d'exploitation						
en % des produits	4.6	8.6	9.8	9.0	4.2	
↳ dont flux de trésorerie résultant des activités commerciales et industrielles	688	1'703	2'047	1'658	1'619	-2.
Investissements	1'324	1'641	1'356	1'663	1'476	-11.
Capitaux propres	15'969	15'970	16'802	17'455	17'913	2.
en % du total du bilan	27.2	26.4	27.0	27.5	27.7	
↳ dont capitaux propres résultant des activités commerciales et industrielles	13'663	13'548	14'181	14'646	14'931	1.
en % du total du bilan	65.1	65.4	66.5	67.5	67.3	
Total du bilan	58'809	60'585	62'138	63'537	64'581	1.
↳ dont total du bilan résultant des activités commerciales et industrielles	20'984	20'709	21'323	21'703	22'176	2.

En mio. CHF ou selon indication	2013	2014	2015	2016	2017	Varia annu
Coopérative Migros						
Nombre de sociétaires Migros	2'136'959	2'155'331	2'166'145	2'182'171	2'187'818	0.
Collaborateurs						
Effectif du personnel (personnes en moyenne annuelle)	94'276	97'456	100'373	102'851	105'456	2.
Postes à temps plein	68'866	71'056	72'609	74'305	75'302	1.
Apprentis	3'495	3'650	3'700	3'775	3'860	2.
Société & Culture						
Dépenses Pour-cent culturel Migros	120	122	120	120	122	1.
Dépenses fonds de soutien Engagement (groupe Migros) [2]	5	6	9	10	15	4
Produits						

En mio. CHF ou selon indication	2013	2014	2015	2016	2017	Varia annu
Chiffre d'affaires total des labels durables, de santé et régionaux	3'079	3'400	3'648	3'881	4'010	3.
Environnement						
Emissions de gaz à effet de serre, absolues (en milliers t équivalent CO2)	3'083.80	3'406.10	3'656.60	3'891.00	4'025.40	3.
Consommation énergétique, groupe Migros (en GWh)	1'765	1'699	1'765	1'775	1'744	-1.
Installations solaires, propriété de Migros (en kwp)	10'473	13'795	21'402	27'055	27'832	2.
Groupe Migros, prestation kilométrique des transports ferroviaires (en mio. de km)	11.3	11.6	11.5	12.5	13.3	6.
Taux de recyclage Groupe Migros (en %)	75.9	76.8	78.0	77.7	77.8	0.

- 1 2013 IFRS, avant effet de prévoyance
- 2 En 2012, des subventions ont été accordées pour la première fois.

Janvier



Migros lance l'initiative de santé iMpuls

Migros étend ses prestations dans le domaine de la santé et lance une plateforme numérique avec des articles rédactionnels. Elle aide ainsi la population à mener un mode de vie sain dans quatre domaines: alimentation, activité physique, détente et médecine. Outre les prestations médicales de Medbase, les offres de Migros en matière de santé sont désormais réunies sous la marque iMpuls.

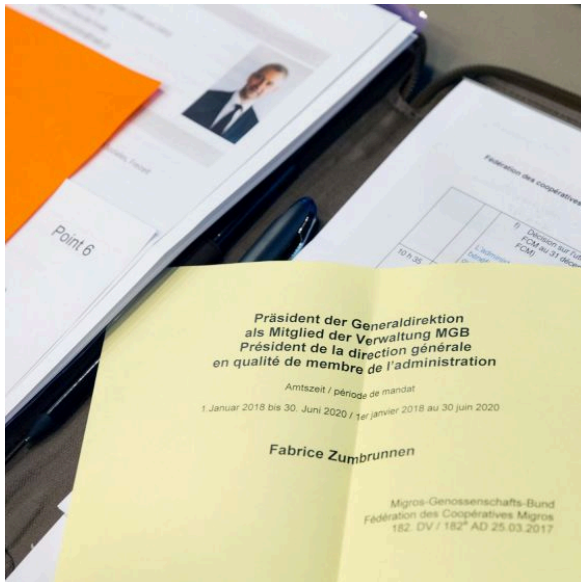
Février



Migros lance le club de cuisine Migusto

Migros regroupe désormais ses compétences culinaires sous la marque Migusto. Le club de cuisine Migusto est au cœur de cette démarche. Il s'adresse aux cuisiniers amateurs ambitieux, aux gens pressés et aux débutants, tout en offrant de nombreux avantages à ses membres. La plateforme www.migusto.ch présente des idées de recettes saisonnières avec des instructions – et la base de recettes la plus consultée de Suisse.

Mars



Fabrice Zumbrunnen est élu nouveau CEO de la FCM

Fabrice Zumbrunnen, chef du département Ressources humaines, Affaires culturelles et sociales, Loisirs depuis 2012 et membre de la Direction générale de la FCM, a été élu nouveau CEO par l'administration de la Fédération des coopératives Migros. Ce Romand de 47 ans prend ses nouvelles fonctions au 1er janvier 2018. Il succède à Herbert Bolliger, qui a pris sa retraite fin 2017, après 13 ans à la tête de Migros.



Migros a la meilleure réputation

Le GfK Business Reflector 2017 désigne pour la quatrième fois de suite la Fédération des coopératives Migros comme l'entreprise la plus renommée de Suisse. Migros devance les autres entreprises tout particulièrement au niveau de l'évaluation de son engagement social et écologique. La 2e place du classement est occupée par la Rega, la 3e par Ricola.



Ouverture de Fiore di pietra au Monte Generoso

L'imposant bâtiment "Fiore di Pietra" de l'architecte tessinois Mario Botta est officiellement inauguré sur le Monte Generoso. La construction en forme de fleur de pierre offre une vue panoramique grandiose et dispose d'un restaurant gastronomique et d'un self-service, ainsi que d'une infrastructure moderne destinée aux conférences. Ce nouvel emblème est ouvert au public depuis avril 2017.

Juin



Sarah Kreienbühl est élue nouvelle cheffe du département I

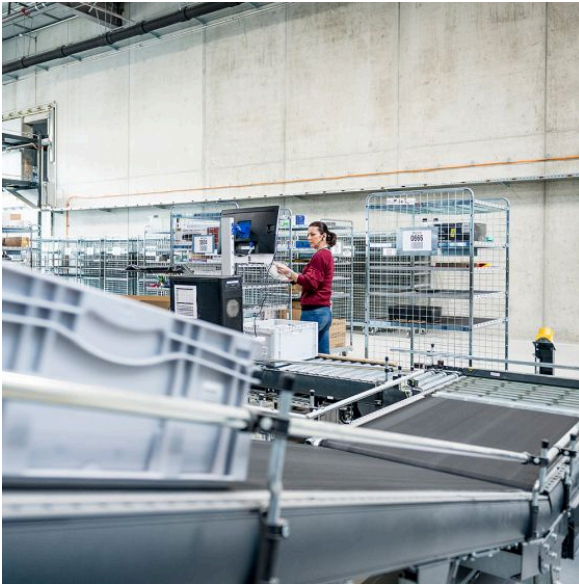
L'administration de la Fédération des coopératives Migros élit Sarah Kreienbühl comme nouvelle cheffe du département Ressources humaines, Affaires culturelles et sociales, Loisirs et membre de la Direction générale de la FCM. Mme Kreienbühl, jusque-là Group Vice President Corporate HRM & Communications et membre de la direction de Sonova SA, succède à Fabrice Zumbrunnen au 1er janvier 2018.



Reprise de Hitzberger et Hug Bäckerei

La coopérative Migros Zurich reprend l'entreprise de restauration Hitzberger, qui mise sur des produits haut de gamme avec des ingrédients biologiques dans le domaine de la restauration rapide. Jowa AG, une filiale de Migros, reprend rétroactivement au 01.01.2017 la majorité dans l'entreprise Hug Bäckerei AG, spécialisée dans la fabrication semi-industrielle de pain et de produits de boulangerie frais et surgelés.

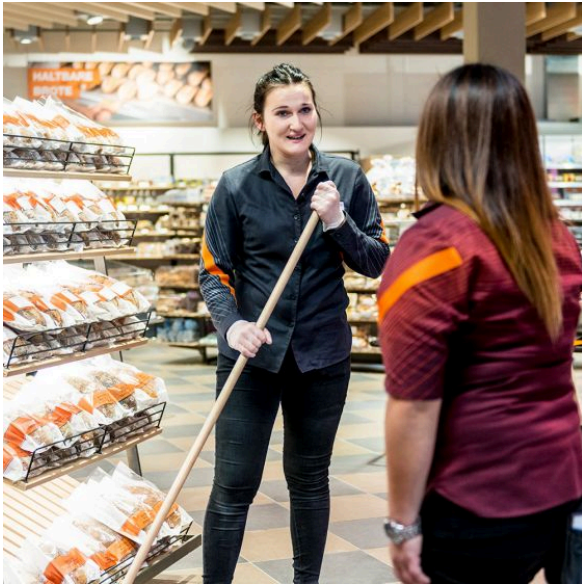
Septembre



M-Industrie se lance dans le commerce en ligne en Chine

M-Industrie établit des coopérations avec les plateformes de commerce en ligne chinoises Kaola, puis Tmall (qui appartient au groupe Alibaba) à partir de décembre 2017. Elle distribue une sélection de l'assortiment de produits Migros, comme du café, des en-cas et des boissons, sous le nom "Orange Garten". Un élargissement de l'assortiment est prévu.

Octobre



Nouvelle tenue pour le personnel de vente Migros

Le personnel de vente des magasins Migros reçoit un nouvel uniforme. La designer suisse Ida Gut est une fois de plus chargée de concrétiser le concept, après avoir réalisé la collection précédente il y a douze ans. Le design et les matières sont dans la continuation des tenues actuelles: les chemises et chemisiers conservent leur coloris paprika, tandis que la tenue du dessus devient grenat.

Novembre



La conseillère fédérale Simonetta Sommaruga invitée à l'assemblée des délégués (AD)

L'assemblée des délégués de la FCM a invité la conseillère fédérale Simonetta Sommaruga, actuellement à la tête du Département fédéral de justice et police, à participer à l'AD. Interviewée par la journaliste Esther Girsberger, elle s'exprime sur la question suivante: "les femmes aux postes de direction: les clés du succès". C'est la première fois qu'une représentante du gouvernement prend part à une AD de la FCM.



Ouverture du Mall of Switzerland

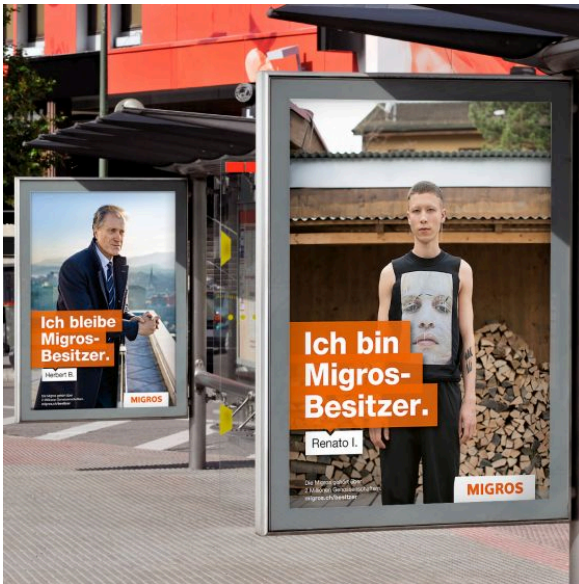
Le Mall of Switzerland, deuxième plus grand centre commercial de Suisse, est inauguré à Ebikon (LU). Il accueille près de 90 boutiques sur quatre étages, ainsi qu'une vaste offre de restauration et de loisirs avec des salles de cinéma. La coopérative Migros Lucerne est le principal locataire du Mall, où elle est représentée avec le plus grand magasin MMM de la région, de nombreux marchés spécialisés et un restaurant Migros.



Le groupe Migros lance un portail de l'emploi complet

Migros est le plus grand employeur privé de Suisse. Sous le titre "Monde du travail du groupe Migros", le nouveau portail de l'emploi réunit les offres d'emploi des plus de 60 entreprises du groupe Migros. Le portail fournit en outre des informations sur les conditions de travail chez Migros, sur les possibilités d'entrée et de carrière dans le groupe, ainsi que des portraits des collaborateurs.

Décembre



Nouvelle campagne globale lancée

Sous le titre "Migros appartient à tout le monde", Migros lance une nouvelle campagne publicitaire qui met les propriétaires de l'entreprise au premier plan: les plus de 2.2 mio. de coopératrices et coopérateurs des coopératives régionales. La campagne souligne la proximité de Migros avec sa clientèle et invite à devenir coopératrice ou coopérateur.

Domaines d'activité stratégiques

Avec une organisation structurée en **cinq domaines d'activité stratégiques** et les Shared Services, le groupe Migros dispose d'une direction simple et efficace. En termes de gestion, chacune des six unités est affectée à un membre de la direction générale. Le Commerce de détail via le canal des coopératives représente une exception dans la mesure où les coopératives régionales jouissent d'une autonomie juridique et ne sont gérées qu'indirectement par la FCM.



Commerce de détail via le canal des coopératives

En 2017, le chiffre d'affaires des dix coopératives Migros en Suisse et à l'étranger a reculé pour atteindre les 15.6 mia. CHF. Cela est essentiellement dû à la baisse de prix de 0.4% dans les assortiments Migros et au passage du commerce stationnaire au commerce en ligne.

Chiffres financiers du Commerce de détail via le canal des coopératives

En millions de CHF	2017	2016	Variation annuelle
Produits nets des livraisons et services			
Coopératives en Suisse et à l'étranger	15'557	15'634	-0.5%
Medbase (groupe Medbase et Centres de santé santéméd)	139	131	6.0%
FCM	5'189	5'174	0.3%
Logistique	359	344	4.3%
Autres entreprises	336	295	14.1%
Total produits nets des livraisons et services	21'580	21'578	0.0%
Autres produits d'exploitation	250	197	27.0%
Eliminations	-4'934	-4'975	-0.8%
Total des produits (chiffre d'affaires)	16'896	16'799	0.6%
Résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat (EBIT)	306	542	-43.7%
Actifs par segments	10'570	10'364	
Investissements dans les actifs à long terme	945	1'156	
Collaborateurs	69'573	68'535	

Chiffres du réseau de distribution du Commerce de détail via le canal

des coopératives

	Nombre de sites		Surface de vente (m2)	
	2017	2016	2017	2016
Sites de distribution en Suisse				
Sites Migros				
M	345	336	280'268	272'252
MM	209	211	479'315	483'564
MMM	49	48	376'440	370'567
Total	603	595	1'136'023	1'126'383
MParcs/Centres de marchés spécialisés/Obi	39	40	240'573	249'878
Magasins spéciaux ^[1]	36	32	22'251	18'786
Total	75	72	262'824	268'664
Sites de restauration autonomes	23	18	3'322	2'407
Total nombre de sites	701	685	1'402'169	1'397'454
Canaux de distribution en Suisse				

	Nombre de sites		Surface de vente (m2)	
	2017	2016	2017	2016
Supermarchés				
M, MM et MMM	603	595	926'241	918'847
Autres supermarchés [2]	9	10	11'940	13'194
Total supermarchés	612	605	938'181	932'041
Marchés spécialisés				
Do it + Garden	45	46	104'345	108'767
Micasa	32	29	74'529	74'354
SportXX	60	58	73'134	70'929
Melectronics	75	75	36'397	36'406
Obi – magasins de bricolage et jardinage	10	10	81'303	81'303
Total marchés spécialisés	222	218	369'708	371'759
Restauration Migros				
M-Restaurants	162	165	79'580	80'326
Take Away et autres formats de restauration [3]	151	150	14'700	13'328
Total restauration	313	315	94'280	93'654

	Nombre de sites		Surface de vente (m2)	
	2017	2016	2017	2016
Sites de distribution à l'étranger				
France (Migros France)				
MMM	2	2	10'883	10'789
MM	1	1	1'638	1'638
Allemagne				
Tegut	273	272	288'383	290'361
Total étranger	276	275	300'904	302'788
Commerce de gros, coopératives et divers				
Migros Partner	47	48	-	-
VOI	44	39	-	-
Loisirs, santé et fondations				
Migros Fitness en Suisse ^[4]	121	90	-	-
Migros Fitness à l'étranger ^[5]	181	6	-	-
Centres de santa Medbase et santémed	47	36	-	-

	Nombre de sites		Surface de vente (m2)	
	2017	2016	2017	2016
Aquaparcs ^[6]	3	3	-	-
Sportparcs	3	3	-	-
Golfparcs	8	9	-	-
Fondations 'Parc Pré Vert' et Monte Generoso	5	5	-	-

- 1 Outlets, supermarchés bio Alnatura, filiales autonomes Outdoor by SportXX etc.
- 2 intégrés aux MParcs ou aux marchés spécialisés
- 3 Chickeria, My Way, Kaimug, Bio Take Away, Coffee&Time et Frau Helvetia
- 4 y compris Activ Fitness, FlowerPower - Finest Fitness&Wellness, ONE Training Center, MFIT, M-Fitnesscenter, Only Fitness, Silhouette, Injoy (CH)
- 5 Elements (DE) et Injoy (AT, BE, DE)
- 6 Sântispark, Bernaqua, Vitam (FR)

15.6 mia. CHF

de chiffre d'affaires des dix coopératives.

En 2017, le Commerce de détail via le canal des coopératives a été marqué par un marché concurrentiel, une baisse des prix moyenne de -2.7% dans les marchés spécialisés et de -0.2% dans les supermarchés et les hypermarchés, ainsi que par un **déplacement croissant du commerce stationnaire au commerce en ligne**. Il faut également y ajouter les achats transfrontaliers, dont le volume est estimé à environ 11 mia. CHF. En Suisse et à l'étranger, les dix coopératives régionales ont réalisé un chiffre d'affaires de 15.6 mia. CHF (-0.5%). Avec 344.9 mio. de tickets de caisse, la fréquence des achats est restée stable.

En Suisse, le **chiffre d'affaires des supermarchés et hypermarchés** s'est monté à 11.6 mia. CHF (-0.8%). A l'étranger, les coopératives ont enregistré un chiffre d'affaires de 1.2 mia., soit une hausse de 2.6% ou 31 mio. CHF. Cette croissance a essentiellement été le fait de Tegut, qui a généré un chiffre d'affaires de 1.1 mia. CHF (+40 mio. CHF). Le chiffre d'affaires de Migros France a quant à lui baissé de 6.4% pour atteindre 122 mio. CHF.

Les cinq marchés spécialisés Migros Micasa, SportXX, Melectronics, Do it + Garden et OBI ont réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 1.6 mia. CHF (+0.9%). Déduction faite de la baisse des prix de -2.7%, on obtient une croissance réelle de 3.6% par rapport à l'année précédente. Les **boutiques en ligne des marchés spécialisés ont atteint une croissance de 25.0% à 65 mio. CHF**.

701

sites constituaient le réseau de vente de Migros en Suisse en 2017.

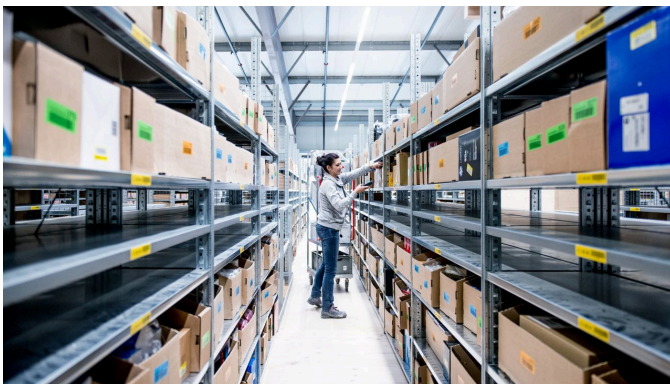
Avec 676 mio. CHF, le chiffre d'affaires de la restauration Migros a diminué de 0.9% par rapport à l'exercice précédent. Les **nouveaux formats de restauration** comme Chickeria (+69.4%) et la restauration collective (+3%) poursuivent leur évolution réjouissante.

En 2017, le **réseau de vente de Migros** s'est enrichi de 16 emplacements pour parvenir à un total de 701. La surface de vente pour les supermarchés, les marchés spécialisés et la restauration a augmenté de 4'715 m² pour atteindre un total de 1'402'169 m² (+0.3%).

Hausse du chiffre d'affaires des produits durables

En moyenne, Migros a réussi à accroître son **chiffre d'affaires grâce aux produits fabriqués de manière durable et régionale**. Dans l'ensemble, la clientèle a acheté pour 3.0 mia. CHF (+3.8%) de produits dotés d'une valeur ajoutée écologique et/ou sociale et pour 960 mio. CHF (+2%) de produits arborant le label régional "De la région. Pour la région." Avec un total de 4.0 mia. CHF, le chiffre d'affaires des labels durables et régionaux ainsi que du label de santé "aha!" (87 mio. CHF) a augmenté de 3.3% par rapport à l'année précédente.

En accord avec son **programme de développement durable Génération M** lancé en 2012, Migros a fait au total 67 promesses à la génération de demain. Parmi celles-ci, 41 avaient déjà été tenues fin 2017.



Commerce de marchandises

En 2017, les entreprises commerciales du groupe Migros se sont fortement concentrées sur les besoins en évolution de la clientèle, tant au niveau numérique que stationnaire. Malgré un marché difficile, le chiffre d'affaires du domaine d'activité Commerce de marchandises a progressé de 3.9% pour atteindre 7.8 mia. CHF.

Chiffres financiers du Commerce de marchandises

mio. CHF	2017	2016	Variation annuelle
Produits nets des livraisons et services			
Denner AG	3'050	2'959	3.1%
Migrol AG	1'410	1'290	9.3%
Magazine zum Globus AG	857	879	-2.5%
Digitec Galaxus AG	834	704	18.5%
Depot (Gries Deco Gruppe)	540	501	7.7%
migrolino AG	480	431	11.3%
Le Shop SA.	181	182	-0.5%
Interio SA	154	168	-8.1%
Groupe Office World ^[1]	144	179	-19.5%

mio. CHF	2017	2016	Variation annuelle
Ex Libris SA	109	112	-3.0%
Dolphin France SAS (Probikeshop) ^[2]	10	75	-87.3%
Autres entreprises	71	63	12.8%
Total produits nets des livraisons et services	7'840	7'544	3.9%
Autres produits d'exploitation	151	80	89.8%
Eliminations	-53	-21	147.0%
Total des produits (chiffre d'affaires)	7'938	7'602	4.4%
Résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat (EBIT)	-83	-87	5.3%
Actifs par segments	2'072	2'103	
Investissements dans les actifs à long terme	223	225	
Collaborateurs	17'369	16'742	

1 Chiffre d'affaires 2017 du groupe Office World est inclus jusqu'à la vente de l'entreprise

2 Chiffre d'affaires 2017 de Probikeshop est inclus jusqu'à la vente de l'entreprise

Chiffres du réseau de distribution du Commerce de marchandises

	Nombre de sites		Surface de vente	
	2017	2016	2017	2016
Denner	811	809	-	-
Magasins Denner	522	510	210'552	207'182
Satellites Denner (y compris Denner Express)	289	299	-	-
Globus (Grands Magasins Globus SA)	81	84	131'949	132'081
Grands Magasins Globus ^[1]	15	16	81'842	81'702
Globus Hommes	23	24	13'367	13'534
Schild SA ^{[1] [2]}	43	44	36'740	36'845
Interio SA	11	11	44'073	44'073
Depot Suisse	39	36	18'000	17'797
Depot (Allemagne et Autriche)	601	522	255'031	230'886
Office World ^[3]	-	26	-	17'522
Ex Libris SA	57	69	5'624	6'790
Migrol				
Stations-service au total	307	313	-	-

	Nombre de sites		Surface de vente	
	2017	2016	2017	2016
Migrol Auto Service / Service Migrol	144	144	-	-
Stations-service (automatiques)	163	169	-	-
Convenience stores (migrolino et Migrol Shops)	144	144	-	-
Convenience stores	357	354	-	-
migrolino [4]	311	307	-	-
Migrol-Shops	46	47	-	-

1 outlets inclus (2 Globus, 4 Schild)

2 boutiques de marques Schild comprises

3 Le groupe Office World a été vendu le 01.12.2017

4 Ces sites sont répartis en Standalone-migrolinos, Migrol-migrolinos, Shell-migrolinos, Socar-migrolinos et Picadilly-migrolinos.

Au niveau entrepreneurial, la **concentration systématique sur les besoins de la clientèle** quel que soit le canal de distribution était au cœur des préoccupations en 2017. Les entreprises Denner, migrolino, Migrol, Digitec Galaxus, m-way, Le Shop et Ex Libris ont suivi des initiatives ciblées, afin de renforcer leur position sur le marché hautement concurrentiel du commerce de marchandises.

Globus et Depot mènent actuellement des projets pour accroître leur efficacité à long terme. En comparaison avec Micasa, Interio a réussi à se positionner plus clairement sur le marché, bien que les potentiels de synergie des deux marques aient pu être exploités en parallèle.

De nouveaux propriétaires ont en outre été trouvés pour **Probikeshop**, **OWiba** (Office World, iba et Tramondi Büro) et **Sharoo**.

Renforcement de la position sur le marché

Avec une progression du chiffre d'affaires de 3.1%, Denner a su renforcer sa **position de leader suisse du discount**. La hausse de 4.7% de la fréquentation montre que la clientèle effectue à nouveau davantage ses achats chez Denner. Cela est en partie dû à la modernisation de 194 magasins et magasins partenaires supplémentaires. Le réseau complet de magasins Denner a été élargi de deux sites, portant le total à 811.

migrolino a également poursuivi sa **croissance**. Fin 2017, l'offre destinée aux clients comprenait 311 magasins (année précédente: 307). Une fois encore, l'entreprise a nettement augmenté son chiffre d'affaires de 11.3% pour atteindre 480 mio. CHF.

Après un recul l'année précédente, Migrol a connu une nette hausse de son chiffre d'affaires de 9.3%, favorisée par **l'évolution positive des prix sur le marché des stations-service et des huiles minérales**. La légère progression des ventes a également permis à Migrol de gagner de nouvelles parts de marché dans les activités de carburants en dépit d'un recul global de ce dernier. Migrol a ainsi renforcé sa position de leader sur le marché.

Une fois de plus, Digitec Galaxus a enregistré **une croissance à deux chiffres réjouissante** de 19.4% dans le domaine du commerce de détail. L'entreprise a ainsi consolidé sa position de tête sur le marché de l'électronique B2C (Digitec). La plateforme élargie Galaxus a par ailleurs intégré d'autres distributeurs externes, étendant ainsi son assortiment. Avec un chiffre d'affaires de 834 mio. CHF (+18.5%), Digitec Galaxus a consolidé sa position de leader sur le marché en ligne en Suisse.

En 2017, m-way a enregistré une croissance de 21.8% de son chiffre d'affaires, confirmant sa position de **leader du marché suisse des vélos électriques**.

Maintien de la position sur le marché

Le Shop a connu une augmentation de son chiffre d'affaires de 3.0% dans le domaine des livraisons à domicile. Dans l'ensemble, le supermarché en ligne a généré un chiffre d'affaires de 181 mio. CHF. Le recul minime de 0.5% est lié à la **fermeture des deux emplacements pilotes Drive**.

Ex Libris a été, cette année encore, confrontée à la **pression de la consolidation dans le commerce stationnaire**. Le changement de structure avec la tendance croissante à acheter et à consommer des livres, des médias et des jeux en ligne s'est confirmé. Si le chiffre d'affaires stationnaire a connu une influence négative, celui du commerce en ligne a augmenté (+8%). Onze magasins ont toutefois dû fermer leurs portes début 2018. Malgré des gains importants de parts de marché, une baisse globale de 3% du chiffre d'affaires à 109 mio. CHF a été enregistrée.

Mise en œuvre des optimisations de l'efficacité

En 2017, Globus a abordé l'environnement concurrentiel exigeant de l'industrie de la mode avec une stratégie de développement qui s'est distinguée par l'intégration des marques Schild et Globus Hommes, ainsi que par une transformation numérique systématique. Globus se concentre ainsi sur les **besoins de la clientèle dans le segment premium** avec de nouveaux concepts d'aménagement en magasin et la connexion des canaux stationnaires et numériques. Le franc fort, le tourisme d'achat et la concurrence du commerce en ligne ont une fois de plus donné du fil à retordre à l'entreprise, ce qui s'est reflété par un recul du chiffre d'affaires de 2.5% à 857 mio. CHF.

Interio a encore rencontré des difficultés sur un **marché global en recul**, avec pour résultat une baisse de 8.1% de son chiffre d'affaires à 154 mio. CHF. En revanche, l'activité en ligne a connu un développement réjouissant avec une croissance de 4.6%.

Combiné à la **mise en œuvre renforcée des mesures d'efficacité**, Depot a poursuivi son évolution avec 479 magasins propres (année précédente: 452) et 161 points de vente chez des partenaires commerciaux. L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 540 mio. CHF, soit une hausse de 7.7%.



Industrie & commerce de gros

En 2017, M-Industrie a réalisé un chiffre d'affaires de 6.5 mia. CHF, soit une croissance de 2.1%. L'activité internationale a enregistré une croissance de 14.1% à 901 mio. CHF, tandis que le marché suisse a connu une progression de 0.4% grâce aux acquisitions.

Chiffres financiers de l'Industrie & commerce de gros

mio. CHF	2017	2016	Variation annuelle
Total produits nets des livraisons et services	6'520	6'389	2.1%
Autres produits d'exploitation	67	73	-7.9%
Eliminations	-594	-544	9.2%

mio. CHF	2017	2016	Variation annuelle
Total des produits (chiffre d'affaires)	5'994	5'918	1.3
Résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat (EBIT)	56	154	-63.9%
Actifs par segments	2'289	2'352	
Investissements dans les actifs à long terme	216	206	
Collaborateurs	14'192	13'113	

En 2017, l'activité internationale (exportation et sites à l'étranger) a connu une hausse de 112 mio. CHF, soit 14.1%, pour atteindre 901 mio. CHF. Le **chiffre d'affaires des exportations a augmenté de 10%** grâce aux assortiments de capsules de café, de chocolat, de cosmétiques et de fromage.

Afin de continuer à soutenir efficacement l'activité d'exportation à l'avenir, de nouvelles plateformes de distribution ont été instaurées en Chine, en France, en Espagne et aux Pays-Bas. M-Industrie a réussi, sous le nom "Orange Garten", son **entrée sur le marché chinois**. Les produits Migros haut de gamme seront ainsi vendus aux consommateurs chinois par le biais de leaders du commerce en ligne.

Optimisation du portefeuille

M-Industrie a optimisé son portefeuille sur le **marché suisse** (commerce de détail et activité gros consommateurs). Parallèlement à la vente du domaine d'activité Cash+Carry Angehrn (CCA), la position sur le marché a pu être consolidée grâce à des acquisitions ciblées dans le domaine des produits frais à base de poisson (Tipesca), de la boulangerie (participation majoritaire dans Hug Bäckerei AG) et des spécialités laitières et fromagères (reprise de la majorité de Schwyzer Milchhuus AG).

L'activité avec le **groupe Migros** s'est maintenue au niveau de l'année précédente, à 4.5 mia. CHF. L'activité du commerce de détail Migros a reculé (notamment à cause du renchérissement), tandis que les chiffres d'affaires de Denner, migrolino et Le Shop ont réussi à progresser.

La croissance grâce à de nouvelles activités

A l'avenir, M-Industrie se concentrera systématiquement sur l'approvisionnement avec Saviva pour l'**activité gros consommateurs**. Les expériences ont révélé que les synergies entre les activités de retrait et de livraison en gros ont été inférieures aux attentes.

L'instauration de nouvelles activités comme Apposito (modèle commercial numérique dans le commerce de boissons), Saviva Health Services et l'intégration de Tipesca (poisson) a connu un **développement réjouissant**. En dépit de la sortie de CCA au 30.11.2017, la croissance a tout de même pu être assurée. L'activité se clôt sur un chiffre d'affaires de 1.1 mia. CHF, soit une hausse de 2.2% par rapport à l'exercice précédent.

Investissements dans les unités de production sises en Suisse

En 2017, M-Industrie a investi près de 216 mio. CHF dans ses unités de production sises en Suisse. La priorité était donnée à **l'extension des capacités et aux investissements de rationalisation**. Les investissements ont davantage été consacrés à l'automatisation dans le contexte du programme "Industrie 4.0". A Gränichen, Jowa a étendu ses capacités de production pour le pain avec la construction d'un nouveau bâtiment. La boulangerie moderne unit ainsi l'artisanat traditionnel et la technologie intelligente. Elle est complétée par un entrepôt de rayonnages en hauteur et une centrale de chauffage au bois.

La mise en service réussie des centrales de chauffage au bois de Jowa à Gränichen et d'Elsa à Estavayer-le-Lac a permis de réduire les émissions de CO2 de 11'000 t par an. Ces centrales **contribueront largement à la réalisation des objectifs ambitieux de développement durable** de M-Industrie.

Nouvelles places d'apprentissage

En 2017, M-Industrie a continué à augmenter le nombre de places d'apprentissage. Actuellement, 556 apprentis (18 de plus que l'année précédente) sont formés **dans plus de 30 métiers différents**. M-Industrie employait en moyenne 14'192 collaborateurs en 2017, soit une hausse de 1'079 personnes. 1'215 collaborateurs travaillent à l'étranger.



Services financiers

En 2017, la Banque Migros a encore élargi ses activités de base et gagné des parts de marché. Avec une progression de 3.7%, le volume des prêts hypothécaires a enregistré une croissance supérieure à celle du marché. Les opérations de placement ont aussi connu une évolution réjouissante.

Chiffres financiers des Services financiers

mio. CHF	2017	2016	Variation annuelle
Total produits nets des livraisons et services	3	3	-20.2%
Produits des services financiers	779	817	-4.7%
Autres produits d'exploitation	2	6	-75.0%
Total des produits (chiffre d'affaires)	783	827	-5.3%
Résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat (EBIT)	280	270	3.7%
Actifs par segments	43'277	42'718	
Investissements dans les actifs à long terme	17	23	
Collaborateurs	1'479	1'507	

17.9%

est la progression enregistrée pour le nombre de mandats de gestion de fortune.

La Banque Migros a maintenu le cap de la croissance en 2017. Dans le domaine des placements, elle a enregistré une croissance de 17.9% du nombre des mandats de gestion de fortune. Par ailleurs, la gamme de fonds a été élargie. Pour chaque stratégie de placement, la Banque Migros propose désormais un fonds classique et un fonds durable, ce qui fait de son offre de fonds stratégiques durables **l'une des plus complètes et des plus vastes de Suisse**. Le lancement de ces nouveaux instruments de placement a largement contribué à accroître le volume des fonds, qui s'est établi à 2.5 mia. CHF, soit une progression de 19.2%. La somme de tous les fonds et titres détenus par la clientèle sous forme de dépôts à la Banque Migros a augmenté de 12.9% pour atteindre 12.3 mia. CHF.

Les fonds de la clientèle inscrits au bilan ont également augmenté. Les engagements résultant des dépôts des clients ont augmenté de 1.7% pour s'établir à 33.3 mia. CHF. Les **comptes privés ont connu une croissance** de 8%, les comptes de prévoyance 3a de 2.4%.

Politique prudente en matière de crédits

La progression a été encore plus forte pour les prêts à la clientèle que pour les dépôts des clients. Les créances hypothécaires ont progressé de 3.7% pour arriver à 35.5 mia. CHF. Durant l'exercice sous revue, la Banque Migros occupait ainsi la cinquième position sur le marché suisse des prêts hypothécaires. Dans un **environnement concurrentiel particulièrement compétitif**, la Banque Migros est restée rigoureusement fidèle à sa politique prudente d'octroi de crédits. A la date de clôture du bilan, le portefeuille hypothécaire se composait à 97.6% de prêts hypothécaires au premier rang pour les immeubles d'habitation.

Les créances issues de crédits privés s'élevaient à 1 mia., soit un recul de 6%. Sur un marché globalement en déclin, la Banque Migros a su s'imposer, devenant **le troisième plus grand prestataire en matière de crédits à la consommation.**

Impact positif des opérations de placement

Le résultat net des opérations d'intérêts s'est accru de 1.2% à 452 mio. CHF. Celui des opérations de commissions s'est même amélioré de 10.4% à 98 mio. CHF, en particulier **grâce à l'évolution réjouissante au niveau de la clientèle de placement.** Le résultat des opérations de négoce, par contre, a légèrement reculé à 34 mio. CHF (-0.5%). Au total, le produit d'exploitation de la Banque Migros a augmenté de 2.9% à 592 mio. CHF.

Malgré la forte **croissance des activités de base**, les charges d'exploitation totales n'ont augmenté que de 0.6% à 280 mio. CHF, les charges de personnel reculant de 0.9% et les autres charges d'exploitation progressant de 3.2%. L'effectif total du personnel se montait à 1'319 postes à plein temps, contre 1'327 l'année précédente.

Le cost/income ratio a poursuivi sa baisse, atteignant 46.5%, après avoir déjà atteint un **bas niveau réjouissant** lors de l'exercice précédent (47.2%). Après déduction des amortissements, provisions et pertes, le résultat opérationnel s'est établi à 281 mio. CHF, soit une hausse de 5.7%. Compte tenu du résultat extraordinaire et des impôts, le bénéfice s'élève à 223 mio. CHF, soit 3.9% de plus que l'année précédente. Après la création de réserves volontaires pour faire face aux risques bancaires généraux, la baisse de 6.5% entraînait un résultat de 201 mio. CHF.

Nouvelle structure organisationnelle

La nouvelle structure organisationnelle simplifiée de la Banque Migros est entrée en vigueur au 1er janvier 2017, avec notamment une suppression de la matrice de direction **au profit d'une direction linéaire et spécialisée homogène**. Parallèlement, la distinction entre direction et direction élargie a été abolie. La réorganisation visait entre autres à rendre la gestion des ventes plus efficace, afin d'être en mesure de réagir plus rapidement aux mutations du marché et de mettre en œuvre les innovations prometteuses correspondantes. Elle devait également permettre de consolider les domaines de la clientèle d'entreprise et des opérations de placement.

Extension du réseau de points de retrait d'argent liquide

En 2017, la Banque Migros a étendu ses possibilités de retrait d'espèces sans frais pour la clientèle aux stations-service Migrol et sur les sites Denner. Il est ainsi possible de retirer de l'argent sur près de 1'800 points de vente du groupe Migros. Avec les quelque 220 Bancomats de la Banque Migros, cela donne **l'un des réseaux les plus denses de Suisse** pour le retrait d'argent sans frais.



Voyages

Pendant l'exercice 2016/2017, le groupe Hotelplan a réalisé le chiffre d'affaires attendu, améliorant considérablement ses marges. Au cours d'une année difficile sur le plan opérationnel, a enregistré un chiffre d'affaires net de 1'212 mio. CHF.

Chiffres financiers des Voyages

mio. CHF	2017	2016	Variation annuelle
Total produits nets des livraisons et services	1'212	1'284	-5.6%
Autres produits d'exploitation	9	8	11.9%
Total des produits (chiffre d'affaires)	1'221	1'292	-5.5%
Résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat (EBIT)	5	-12	142.9%
Actifs par segments	13	29	
Investissements dans les actifs à long terme	7	5	
Collaborateurs	2'709	2'822	

En 2017, l'activité Voyages a une fois de plus été entravée par les attentats terroristes et les catastrophes naturelles. Le groupe Hotelplan a néanmoins connu une **croissance de 5.5% du nombre de passagers**. La vente d'Hotelplan Italia et le net affaiblissement de la livre sterling ont toutefois engendré une baisse du chiffre d'affaires net du groupe de 5.6% à 1'212 mio. CHF au moment de la clôture de l'exercice au 31 octobre 2017.

559 mio. CHF

de chiffre d'affaires généré par Hotelplan Suisse.

Evolution positive en Suisse

Au cours de l'exercice sous revue, le leader du marché suisse Hotelplan Suisse et le spécialiste des voyages d'affaires bta first travel ont généré un chiffre d'affaires net de 559 mio. CHF (chiffre d'affaires facturé de 715 mio. CHF). Avec une part de 46%, la compagnie nationale est la **première unité opérationnelle du groupe Hotelplan**. Malgré les catastrophes naturelles (par exemple les tremblements de terre à Kos et à Bodrum ou les ouragans dans les Caraïbes et en Floride) et les attentats terroristes, Hotelplan Suisse (sans bta first travel) a connu une hausse de 1.4% de son chiffre d'affaires (sans travel.ch). La tendance aux réservations précoces et l'envie persistante de voyager ont également entraîné une progression de 0.6% du nombre de passagers (523'000 personnes).

Le spécialiste des voyages d'affaires bta first travel représente un élément porteur au sein du groupe Hotelplan. En 2017, il a su **élargir son portefeuille de clients au domaine des PME**. Le chiffre d'affaires facturé dans le secteur des voyages d'affaires a ainsi enregistré une hausse de 6.2% pour atteindre les 124 mio. CHF, notamment grâce au portail de réservation btaONLINE.

Croissance des réservations de logements de vacances

La réunion des deux spécialistes des locations de vacances Interhome et Inter Chalet au sein de la nouvelle division Holiday Home a révélé une tendance persistante des vacances dans des appartements ou maisons de location. Cela se reflète dans la **hausse de 3%** par rapport à l'année précédente, sur un chiffre d'affaires facturé de 332 mio. CHF. Les synergies entre les deux prestataires et l'exploitation des différents canaux de vente en ligne ont eu un effet positif sur le résultat.

Bon résultat au Royaume-Uni

Le chiffre d'affaires de Hotelplan UK a augmenté de 3.2% en devise locale, mais légèrement reculé à 319 mio. CHF une fois converti en francs suisses. Les conséquences du Brexit se font surtout ressentir dans le domaine des vacances au ski, puisque les voyages à l'étranger sont devenus plus chers suite à l'affaiblissement de la livre sterling et qu'il s'agit d'un segment de clientèle particulièrement sensible aux prix. La croissance principale au Royaume-Uni a été enregistrée par le **spécialiste des séjours randonnée et vélo Intravel et le prestataire de "Soft-Adventure" Explore.**

Une start-up avec du potentiel

14 mio. CHF

de chiffre d'affaires facturé chez bedfinder.

La plateforme de réservation bedfinder reste pour le moment un investissement pour le groupe Hotelplan, mais avec un chiffre d'affaires net de 2 mio. CHF (chiffre d'affaires facturé de 14 mio. CHF), le prestataire de services de voyages présente un potentiel important. Outre le site propre bedfinder.com, il est possible de **réserver des services de voyages dans le monde entier** par le biais de Book-on-Google sans pour autant quitter le moteur de recherche de Google.

En 2016, des hôtels ont été proposés pour la première fois au monde aux Etats-Unis et Book-on-Google a été déployé au Royaume-Uni. Des **marchés supplémentaires** sont venus s'y ajouter en 2017 avec le Canada, la Nouvelle-Zélande, l'Irlande, l'Espagne, la Suède et la Belgique. La plateforme fournit en outre des produits "White Label", des prestations de réalisation ou une aide technologique aux partenaires intéressés. Parallèlement au déploiement de bedfinder.com, un nouveau canal de vente a pu être conquis avec le portail de recherche d'hôtels Trivago, en plus de Book-on-Google.



Shared Services

En 2017, le département Logistique et Informatique – Shared Services – a optimisé d'autres processus de la chaîne logistique à l'échelon national et international.

Les Shared Services rassemblent les centres de compétences de six domaines opérationnels et stratégiques autonomes: logistique, informatique, transport, ingénierie, planification/expansion et assurance-qualité. Ils fournissent à **toutes les unités du groupe Migros** des solutions aussi uniformes que possibles, orientées sur des objectifs et des consignes supérieurs.

Logistique: optimisation et consolidation

L'**amélioration de l'efficacité tout au long de la chaîne de création de valeur** était au cœur de l'activité logistique en 2017. Le centre de distribution Migros de Suhr (food) a optimisé d'autres processus. Un projet a en outre été lancé afin de mettre les capacités logistiques à disposition d'ici 2025.

Le centre de distribution Migros de Neuendorf (non-food, near-food, produits textiles et surgelés) a, en plus de l'optimisation des processus en cours, **prévu une extension** visant à accroître le degré d'automatisation et à concentrer l'entrepôt sur un seul site d'ici 2021.

Transport: économique et écologique

Les changements des besoins des clients (prolongation des heures d'ouverture, livraisons cross-canal et achats en ligne) impliquent de nouvelles solutions pour le transport. En 2017, les Shared Services ont réalisé avec succès la mise en œuvre de leurs **concepts de transport efficaces et respectueux de l'environnement**:

- Le regroupement des quantités bien pensé et une **combinaison pertinente de tous les modes de transport** (route, chemin de fer et transport combiné) permettent de trouver des solutions de transport avantageuses, rapides et écologiques. Pour ce qui est du trafic international, cette stratégie s'est avérée particulièrement efficace grâce au développement des liaisons avec les ports du sud, par lesquels passaient plus de 50% des marchandises en provenance d'Extrême-Orient en 2017.
- Migros a aussi continué à renforcer son engagement en faveur du transport de marchandises par rail. Le nombre de wagons acheminés en trafic intérieur a connu une hausse de 3%, celui des wagons-kilomètres parcourus de 7%. Les **optimisations à la centrale de distribution de Buchs AG** ont permis d'atteindre une capacité de traitement annuelle encore plus importante.
- Les efforts en matière d'innovation ferroviaire ont été nettement renforcés en 2017 et un **système d'information novateur** a été introduit pour optimiser l'activité opérationnelle avec le train.
- Migros a **conclu un partenariat d'innovation** avec le Laboratoire fédéral d'essai des matériaux et de recherche (EMPA) afin d'étudier les possibilités pour atteindre l'objectif des deux degrés de l'accord international sur le climat (Conférence sur le climat de Paris) du point de vue du transport des marchandises.
- Migros a en outre soutenu une fois de plus le projet de générations national **Cargo sous terrain** en versant 100'000 CHF à la jeune société Cargo sous terrain SA. Elle s'est aussi engagée à fournir un capital total de 5 mio. CHF pour la phase d'obtention du permis de construire du projet entre 2019 et 2023. Elle est

représentée dans le conseil d'administration de Cargo sous terrain SA et dans d'autres comités.

Informatique: numérisation et consolidation

En 2017, les services informatiques de Migros ont poursuivi le développement de **la numérisation et de la consolidation**.

- Au sein de la coopérative Migros Lucerne, un premier magasin pilote a instauré le nouveau système de caisse PDV Avanta. Cette **solution orientée vers l'avenir et novatrice** soutient ainsi de manière optimale les exigences du commerce stationnaire et en ligne.
- Le module SAP F&R (Forecast et Replenishment) a été implémenté dans plus de 350 supermarchés et permet d'améliorer les algorithmes et les **facteurs individuels déterminant les besoins par magasin**. Il est avéré que son introduction en 2017 a permis d'optimiser les stocks des magasins et de réduire le gaspillage alimentaire et les trous dans les stocks.
- Par ailleurs, les terminaux/appareils portatifs mobiles **pour la gestion des marchandises** ont été renouvelés dans les magasins Migros. Plus de 9'000 appareils mobiles ont ainsi été remplacés par des imprimantes mobiles et des ordinateurs tactiles robustes et équipés des dernières technologies.
- Le déploiement en cours depuis 2014 a permis jusqu'à présent de transformer près de **10'000 ordinateurs de travail configurés de manière uniforme** dans les entreprises de l'enseigne "M orange". En 2017, les filiales Aproz et Elsa/Mifroma ainsi que la coopérative Migros Vaud ont terminé le déploiement.

Ingénierie: efficacité des ressources

En 2017, divers projets de **nouvelles constructions et de transformations** ont été planifiés et mis en œuvre au sein du groupe Migros, à l'instar de la nouvelle centrale de chauffage au bois de Jowa à Gränichen ou de l'extension de l'entrepôt logistique de Digitec Galaxus à Wohlen. L'efficacité des ressources, en particulier dans l'exploitation des installations et des bâtiments, était ici mise au premier plan.